



Maestría en

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN EN INNOVACIÓN**

Título Trabajo de Grado:

**Estudio de Factibilidad para la apertura de una
Oficina Comercial de McGraw Hill en Ecuador**

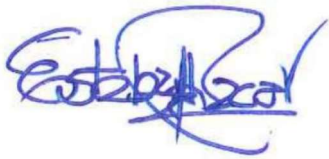
AUTORES: Esteban Baca
Lourdes Calle
Wladimir Jácome
Fernando Jurado
Alejandra Núñez
Alejandra Ríos

TUTORES: Javier Mencías, Mgtr.
Javier Traba, Mgtr.

CERTIFICACIÓN

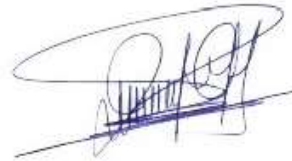
Nosotros, Esteban Baca, Lourdes Calle, Wladimir Jácome, Fernando Jurado, Alejandra Núñez y Alejandra Ríos, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando

Esteban Baca



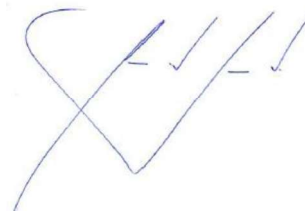
Firma del graduando

Lourdes Calle




Firma del graduando

Wladimir Jácome



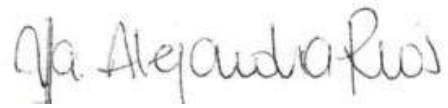
Firma del graduando

Fernando Jurado



Firma del graduando

Alejandra Núñez

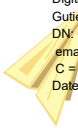


Firma del graduando

Alejandra Ríos

Nosotros, Mgtr. Javier Mencías y Mgtr. Hector López declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Esteban Baca, Lourdes Calle, Wladimir Jácome, Fernando Jurado, Alejandra Núñez y Alejandra Ríos, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Javier
Mencia
Gutierrez



Digitally signed by: Javier Mencia
Gutierrez
DN: CN = Javier Mencia Gutierrez
email = jmencia@esgerencia.com
C = ES O = EIG
Date: 2023.01.10 13:41:21 +01'00'



Firmado electrónicamente por:
**HECTOR
ALEJANDRO LOPEZ
PAREDES**

Firma del Director del trabajo de titulación

Mgtr. Javier Mencías

Firma del Director del Trabajo de titulación

Mgtr. Héctor López

Dedicatorias y Agradecimientos

Dedicamos este trabajo especialmente a nuestros seres queridos, a todas aquellas personas que nos han dado su apoyo y cariño para cumplir con este objetivo, además de los docentes y directores que con su guía y experiencia han brindado un norte para cumplir satisfactoriamente con nuestra meta.

Agradecemos a Dios, a nuestras respectivas familias y todos nuestros seres queridos que han compartido con nosotros cada uno de los pasos que hemos dado para cumplir este objetivo. El esfuerzo y la constancia han sido parte de este proceso de crecimiento personal y profesional.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	16
PALABRAS CLAVES	16
ABSTRACT.....	17
KEY WORDS.....	17
1. PARTE INTRODUCTORIA.....	18
1.1. Interés o Definición del Proyecto.....	18
1.2. Fines y Objetivos del Trabajo.....	19
2. PARTE GENERAL.....	20
2.1. Idea de Negocio.....	20
Antecedentes.....	20
Las Soluciones	20
El Propósito.....	22
La Inspiración	23
Perfil del Equipo	24
El Factor Diferenciador.....	26
La Misión.....	26
La Visión.....	26
2.2. Modelo de Negocio	27
Segmento de Cliente	27
Propuesta de Valor.....	29
Canales.....	29
Canal Distribuidores	30

Canal e-commerce	31
Canal de Venta Directa	32
Relaciones con Cliente.....	32
Equipo Comercial	33
Feria del Libro.....	34
Eventos Educativos	34
Redes Sociales	35
Página Web	35
Campañas de Marketing	36
Eventos Académicos.....	36
Material Promocional.....	37
Incentivos a Distribuidores	37
Ingresos.....	37
Libros Impresos	38
Productos Digitales (plataformas, bibliotecas digitales, E-books y ConnectED).....	39
Recursos Clave.....	40
Actividades Clave	42
Autorización y Soporte de Apertura desde McGraw Hill Internacional.....	42
Actividades de Diseño y Producción Editorial	42
Desarrollo de Software	42
Actividades de Comercio Exterior y Logística	43
Campañas de Marketing, Promoción de Medios y Recursos a las Instituciones, Relaciones Públicas.....	43
Implementación de Plataformas y Programas Piloto en Instituciones Educativas	43

Servicios Post Venta	44
Socios Clave.....	44
Costos.....	45
2.3. Análisis del Entorno, Competidores y Sector.....	46
Análisis Externo.....	46
Político	47
Económico	49
Social.....	51
Tecnológico.....	52
Ecológico – Medio Ambiental	55
Legal	57
Análisis del Sector	59
Barreras de Entrada.....	59
Barreras de Salida	61
Poder de Negociación de los Proveedores	62
Poder de Negociación de los Clientes.....	63
Análisis de la Competencia: La rivalidad entre competidores.....	65
Análisis Interno.....	67
Análisis de Demanda	67
Tamaño Total del Mercado (TAM)	70
Tamaño del Mercado Disponible (SAM).....	71
Tamaño del Mercado Objetivo (SOM)	73
2.4. Estrategia Competitiva.....	74
Objetivos Plan de Negocio.....	75

3. PARTE ESPECÍFICA.....	76
CAPÍTULO 1.....	76
Plan de Marketing.....	76
Análisis del entorno, del sector, del mercado y FODA	76
Competencia	76
Objetivos SMART Plan de Marketing.....	79
Target.....	80
Estrategias Plan de Marketing.....	80
Estrategias Genéricas	80
Estrategia de Crecimiento	81
Penetración de Mercado.....	81
Nuevos Canales de Venta	82
Distribución Directa.....	83
Distribución Indirecta	84
Estrategias de Promoción.....	85
Campaña de Lanzamiento / Introducción	85
Evento de Lanzamiento.....	85
Sitio Web	87
Campaña de Crecimiento	88
Campaña de Mantenimiento	88
Política de Precio	90
Organización y Estructura.....	91
Objetivos Organizacionales	91
Organigrama y Directivos.....	92

Riesgos y Estrategia de Salida	92
CAPÍTULO 2.....	95
Plan Comercial.....	95
Objetivos SMART del Plan Comercial.....	95
Población Objetivo.....	96
Buyer Persona	96
Encontrar Nuevos Nichos	99
Rango de Precios.....	99
Estrategias y Tácticas de Ventas Online y Offline	101
Canales de Venta.....	103
Determinar la Fuerza de Ventas.....	104
Especificar el Servicio Postventa.....	106
Herramientas y Sistema CRM.....	107
Métricas.....	108
KPI del Plan Comercial	109
Presupuesto del Plan de Ventas	109
Fuerza de Ventas.....	109
Campañas Publicitarias de Apertura, Promoción y Fidelización de Clientes.....	111
Herramientas Tecnológicas.....	111
CAPÍTULO 3.....	113
Plan de Customer Service	113
Objetivos SMART del Plan de Customer Service	113
Estrategia y Tácticas	114
Estrategia y Tácticas de Omnicanalidad:	114

Estrategia y Táctica de Soporte.....	115
Estrategia y Tácticas de Capacitación y Clima Laboral	116
Key Performance Indicators (KPI)	118
Customer Journey	118
CAPÍTULO 4.....	121
Plan Financiero: Estructura Organizacional	121
Equipo Directivo y Organización	121
Estructura Organizacional.....	122
CAPÍTULO 5.....	126
Plan Financiero: Previsiones Financieras	126
Ingresos	126
Gráfico de Participación por línea de productos en unidades y dólares	126
Participación por línea de productos en dólares.....	127
Estacionalidad en Ingresos por línea de productos (Ventas en USD).....	129
Coste de Venta	130
Costos de Fabricación	133
Gastos de Personal	134
Gastos Operacionales (OPEX).....	136
Gastos de Personal	137
Gastos de Marketing y Ventas	137
Gastos de Administración y Logística	138
Imprevistos.....	140
Gasto de Capital (CAPEX)	142
Activos Fijos Tangibles:	142

Activos Fijos Intangibles:	144
Cuenta de Explotación	145
CAPÍTULO 6.....	148
Plan Financiero: Financiación y Rentabilidad del Proyecto	148
Fondo de Maniobra	148
Balance de Situación.....	150
Activos	150
Pasivos y Fondos Propios	151
Fondos Propios.....	152
Estado de Cash Flow.....	153
Deuda Bancaria.....	155
Necesidades de Financiación	156
TIR del Inversor.....	156
Rentabilidad del Proyecto	157
4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES.....	159
Conclusiones Generales y Conclusiones Específicas	159
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (NORMAS APA)	160
6. ANEXOS.....	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Acceso Internet – Encuesta INEC 2021.....	55
Tabla 2 - Tamaño Total del Mercado (TAM).....	71
Tabla 3 - Tamaño del Mercado Disponible (SAM).....	73
Tabla 4 - Tamaño del Mercado Objetivo (SOM)	74
Tabla 5 - Análisis de la Competencia.....	78
Tabla 6 - Análisis de la Competencia en Editoriales de Universidades	79
Tabla 7 - Análisis de Rango de Precios.....	100
Tabla 8 - Esquema de Remuneración Variable Asesores Comerciales.....	110
Tabla 9 - Esquema de Remuneración Variable Supervisor de Ventas	110
Tabla 10 - Relación de Cargos	122
Tabla 11 - Ficha Técnica de Cargos	123
Tabla 12 - Participación por Líneas de Producto en unidades	127
Tabla 13 - Participación por Líneas de Producto en dólares	128
Tabla 14 - Estacionalidad en Ingresos por línea de Productos	129
Tabla 15 - Coste de Ventas.....	130
Tabla 16 - Desglose de Margen Bruto por producto	131
Tabla 17 - Margen Bruto por producto.....	133
Tabla 18 - Calendario de Contrataciones	134
Tabla 19 - Cálculo Sueldos y Salarios.....	135
Tabla 20 - Conformación de Personal por áreas.....	136
Tabla 21 - Gastos de Personal - OPEX	137
Tabla 22 - Gastos de Marketing y Ventas	138

Tabla 23 - Gastos de Administración y Logística	139
Tabla 24 – Activos Fijos Tangibles (CAPEX).....	143
Tabla 25 - Activos Fijos Intangibles (CAPEX).....	144
Tabla 26 - Resumen de CAPEX (Material - Inmaterial).....	145
Tabla 27 - Cuenta de Explotación Proyectada	146
Tabla 28 - Fondo de Maniobra Proyectado	149
Tabla 29 - Balance de Situación Proyectado ACTIVOS.....	150
Tabla 30 - Balance de Situación Proyectada PASIVOS.....	152
Tabla 31 - Estado de Cash Flow Proyectado.....	154
Tabla 32 - Calendario de Amortización de Deudas.....	155
Tabla 33 - Necesidades de Financiación	156
Tabla 34 - Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras 1 - Organigrama.....	24
Figuras 2 - Modelo de Negocio.....	27
Figuras 3 - PESTEL.....	47
Figuras 4 - Análisis del Sector.....	59
Figuras 5 - Matriz FODA.....	67
Figuras 6 - Análisis del Mercado.....	69
Figuras 7 - Boceto Sala de Exhibición.....	86
Figuras 8 - Boceto cuadro de Exposición.....	87
Figuras 9 - Buyer Persona - Perfil Tecnológico.....	97
Figuras 10 - Buyer Persona - Perfil Orientación Digital.....	98
Figuras 11 - Buyer Persona - Perfil Tradicional.....	98
Figuras 12 - Representación del sitio web McGraw Hill.....	101
Figuras 13 - Representación Submenú de Productos.....	102
Figuras 14 - Embudo de Ventas.....	108
Figuras 15 - CRM.....	112
Figuras 16 - Customer Journey.....	120
Figuras 17 - Organigrama.....	121
Figuras 18 - Unidades Vendidas.....	127
Figuras 19 - Ingresos en dólares.....	128
Figuras 20 - Estacionalidad de Ingresos por línea de productos.....	129
Figuras 21 - Estructura Porcentual de OPEX.....	140
Figuras 22 - Evolución de OPEX.....	141

Figuras 23 - Comportamiento del OPEX 142

Figuras 24 - CAPEX..... 145

Figuras 25 - Proyección de Ventas vs Utilidad (USD)..... 147

RESUMEN

El Proyecto se alinea a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a las Políticas Gubernamentales para alcanzar una “Educación de Calidad”. El proyecto se enfoca en el análisis de factibilidad de la apertura de una oficina comercial de McGraw Hill en Ecuador. La propuesta de valor de la compañía consiste en despertará el potencial de aprendizaje de estudiantes y docentes, aportando a mejorar los niveles de inclusión, acceso y calidad y la promoción de la innovación y la inteligencia artificial en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

A lo largo del trabajo se desarrollan capítulos que explican el modelo de negocios, el análisis de entorno, sectorial e interno del proyecto, el análisis de demanda, el cálculo de mercado total, potencial y objetivo; el plan de marketing y comercial; así como el plan financiero. El modelo considera cinco líneas de productos que son: plataformas, libros impresos, bibliotecas digitales, E-books y ConnectED. El modelo financiero determinó la factibilidad del proyecto y arrojó resultados de cifra de negocio, beneficio neto, flujos de caja positivos y un nivel de rentabilidad interesante para el socio fundador y razonable dentro de los parámetros de mercado.

PALABRAS CLAVES

Oficina Comercial, Factibilidad, Plataformas Educativas, Innovación, Proceso de Enseñanza.

ABSTRACT

The Project is aligned with the Sustainable Development Goals and Government Policies to achieve "Quality Education". The project focuses on the feasibility analysis of the opening of a commercial office in McGraw Hill in Ecuador. The company's value proposition consists of awakening the learning potential of students and teachers, contributing to improving levels of inclusion, access and quality and promoting innovation and artificial intelligence in teaching-learning processes.

Throughout the business plan, chapters are developed that explain the business model, the environmental, sectorial and internal analysis of the project, the demand analysis, the calculation of the total, potential and objective market; the marketing and commercial plans; as well as the financial plan. The model considers five product lines that are: platforms, printed books, digital libraries, E-books and ConnectED. The financial model determined the feasibility of the project and yielded results of turnover, net profit, positive cash flows and an interesting level of profitability for the founding partner and reasonable within market parameters.

KEY WORDS

Commercial Office, Feasibility, Educational Platforms, Innovation, Teaching-learning process.

1. PARTE INTRODUCTORIA

1.1. Interés o Definición del Proyecto

McGraw Hill es una compañía multinacional especializada en educación que mantiene presencia en más de 150 países al rededor del mundo, sin embargo, no cuenta con presencia directa en Ecuador, su operación se realiza a través de distribuidores autorizados, es ahí en donde los fundadores de este proyecto han encontrado una oportunidad para crecer en el giro de negocio y fortalecer la presencia de esta marca en el país.

Con base a un extenso análisis del entorno tanto interno como externo, se pretende encontrar la viabilidad de aperturar una Oficina Comercial de McGraw Hill en Ecuador, teniendo en cuenta que, al tener una sucursal domiciliada con oficina física y personal local activo, las ventas, rentabilidad y posicionamiento de marca deben presentar un incremento sustancial.

Adicional, por medio de la apertura de la oficina se pretende empoderar la operación en el país, asignar recursos a la fuerza de ventas y marketing, con el objetivo de difundir el mensaje de la compañía “Aprendizaje tan único como tú”, mensaje que se traduce en la filosofía y ADN de McGraw Hill y este proyecto: Entregar educación de calidad a estudiantes y material útil a docentes, que motiven a las partes en el camino del aprendizaje.

1.2.Fines y Objetivos del Trabajo

A través de la apertura de la oficina de McGraw Hill en Ecuador se pretende fortalecer su operación comercial en dos frentes principales: ventas y posicionamiento de marca.

En cuanto al primer frente el objetivo es abrir un nuevo canal de venta directa y convertirlo en el principal, el canal de distribución continuará vigente, sin embargo, este debe convertirse en un aliado para negocios específicos, mientras que la fuerza de ventas propia de la compañía se fortalece y realiza un viaje de acompañamiento con los clientes desde que nace el interés en alguna línea de producto hasta asesorarlo después de su compra, ya que solo un representante directo de la compañía brindará un servicio personalizado y asesoramiento paso a paso a los clientes con base a los parámetros de calidad y servicio establecidos por McGraw Hill.

Para el posicionamiento de marca es importante recalcar que al tener presencia de una oficina en Ecuador, personal en el área de marketing y manejo de un presupuesto para la misma, McGraw Hill puede involucrarse representativamente en eventos que en la actualidad no, por ejemplo, ferias educativas, casas abiertas, concursos académicos, entre otros. Adicional de poder realizar campañas de promoción, publicidad y comunicación que le permita ubicarse en el top of mind de sus stakeholders.

2. PARTE GENERAL

2.1.Idea de Negocio

Antecedentes

McGraw Hill es una editorial vigente, con más de ciento treinta años de experiencia en el mercado Internacional, sus inicios se originan en Estados Unidos (EEUU), donde ha obtenido importantes reconocimientos al ser pioneros en la evolución y adaptación a las exigencias del mercado con la aplicación de tecnología en herramientas innovadoras para la educación. Tiene presencia en el continente americano con oficinas desde Canadá hasta Colombia y con representación comercial en todo el territorio.

Las Soluciones

En McGraw Hill la prioridad es desbloquear el potencial de aprendizaje de su comunidad educativa, por lo que es pionera en la evolución y adaptación de nuevas tecnologías en educación acorde a las exigencias del mercado y necesidades en el siglo XXI.

A partir del año 2012 la compañía se encuentra en una continua transformación y adaptación a la era digital, lo que ha permitido brindar soluciones al aprendizaje continuo desde un inicio de la pandemia COVID 19, pues se encontraba lista para el cambio a educación virtual de calidad a través de contenidos de alto nivel tecnológico, flexibilidad y capacitación permanente a sus usuarios.

Los libros impresos, contenido digital y atractivas soluciones tecnológicas como plataformas para el aprendizaje combinan contenido confiable, soporte y opciones de personalización para crear resultados significativos en los diferentes segmentos educativos y regiones.

Al tener varias líneas de producto en McGraw Hill se utiliza la ciencia del aprendizaje como una combinación de investigación y datos con la intención de descubrir formas en que los instructores o docentes pueden mejorar su enseñanza, por medio de distintas disciplinas como neurociencias, ciencia de datos, análisis de aprendizaje y psicología educativa.

Además de herramientas innovadoras y enfoques de estudio sobre el aprendizaje desde el punto de vista del alumno y los procesos de enseñanza que utiliza el docente. Evolucionando constantemente, aplicando datos propios para analizar millones de interacciones de aprendizaje que suceden con su tecnología, identificando tendencias, patrones y áreas de mejoras del aprendizaje de manera individual e institucional.

La colaboración es esencial para la innovación sostenible en el entorno digital educativo que está presente en estos días. Por lo que el Consejo de Investigación de Ciencias de Aprendizaje McGraw-Hill está compuesto por investigadores propios, así como un Consejo Asesor con expertos en investigación de universidades y colegios globales. El Consejo de Investigación se centra en el uso de la tecnología para mejorar el aprendizaje.

Las áreas de investigación actuales incluyen:

- Modelos y algoritmos
- Eficacia
- Computación escalable

- Calidad instruccional
- Perspectivas de aprendizaje de alumnos

En definitiva, McGraw Hill vende soluciones tecnológicas para la educación a cualquier nivel, es así como recientemente la empresa ha adoptado una nueva narrativa de marca: “Aprendizaje tan único como tú”.

El Propósito

McGraw Hill consciente de la era digital y el desarrollo de las nuevas tecnologías, ha visto una gran oportunidad en Ecuador, para liderar a través de la innovación el proceso de transición a lo digital en la educación.

Si bien es cierto, en los últimos años la educación virtual ha ganado una importante participación, la pandemia provocada por el COVID19, ha obligado al sector de la educación, entre otros, a adaptarse a estas nuevas realidades.

Bajo este escenario, McGraw Hill, busca satisfacer las necesidades de estudiantes, instructores e instituciones educativas que requieren soluciones tecnológicas y contenidos que se adapten a nuevas tendencias en un mundo conectado. La oficina comercial será un aliado estratégico que apoye el desarrollo educativo, generando experiencias de aprendizaje únicas implementando mejoras en la ciencia de la enseñanza.

La Inspiración

El propósito del plan se enfoca en organizaciones y actores clave dentro de la Industria de la Enseñanza y Educación. Con este objetivo el ¿Para quién? gira en relación con estudiantes, padres de familia, instructores, profesionales e instituciones educativas en todos los niveles en el Ecuador.

Es imperativo contextualizar la evolución y perspectivas económicas sectoriales de la industria, de la siguiente manera:

En base al Boletín 2048 de la Información Estadística Mensual (IEM) del Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2022), en términos constantes, en promedio, desde el año 2016 a 2021, la industria de la enseñanza, servicios sociales y de salud ha representado un 8,89% del Producto Interno Bruto (PIB); lo que representa 6.215 millones de dólares.

Asimismo, en base al Registro de instituciones educativas del Ministerio de Educación (MINEDUC)¹, para el año lectivo 2021-2022, existen:

- 16.095 unidades educativas a nivel nacional
- 203.595 instructores o docentes
- 4.309.139 estudiantes

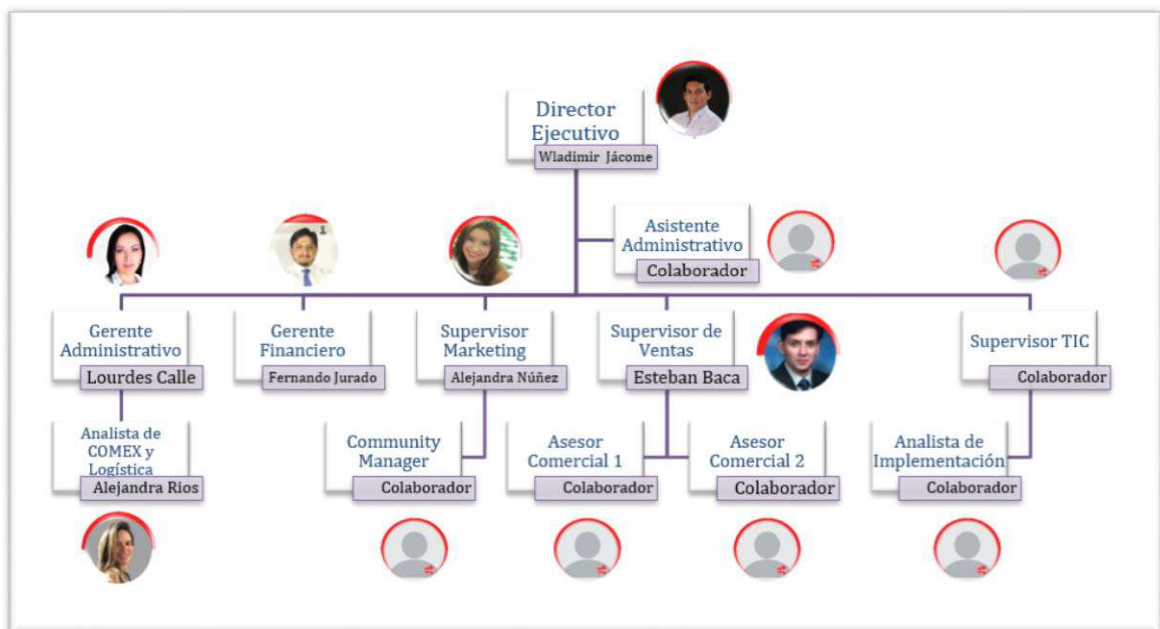
Por otro lado, las estadísticas de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología, SENESCYT, (SENESCYT, 2020) indican que a julio de 2020 se registró un total de

¹ Ministerio de Educación (2022): Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE), 12 de noviembre de 2022, <https://educacion.gob.ec/informacion-educativa/>.

60 universidades y escuelas politécnicas y 286 institutos técnicos y tecnológicos; para el año 2018 se registró un total de 742.297 estudiantes matriculados.

Perfil del Equipo

Figuras 1 - Organigrama



Este proyecto reúne a profesionales de alto nivel, con un profundo compromiso con la sociedad y apasionados con la innovación. A continuación, se detalla sus experticias:

Wladimir, es un especialista en el área de educación, posee amplio conocimiento en cuanto a la transformación digital del modelo de negocio. Con habilidades en la implementación de soluciones digitales en mercados nuevos y gran capacidad para el manejo de equipos de trabajo y liderazgo nato. Por lo cual su aporte en este proyecto será en el área ejecutiva.

Lourdes, es una profesional apasionada por el mundo financiero y administrativo; liderar equipos, planificar y ejecutar estrategias corporativas potencializando el recurso humano son sus fortalezas. Su experiencia se ha desarrollado durante varios años en el sector financiero, adquiriendo conocimientos y habilidades en los diferentes productos, servicios y plataformas que le permitirían gestionar los recursos administrativos y de recursos humanos, de la oficina comercial.

Fernando cuenta con experiencia en el ámbito empresarial y de instituciones del sector público en el área financiera, bancaria y tributaria, en donde ha implementado soluciones de alto impacto y ha sido parte en los procesos de toma de decisiones en la alta dirección. Se desempeña con efectividad en entornos exigentes y escenarios complejos. Se caracteriza por mediar entre la estrategia y la ejecución. Su aporte en este negocio será en el área financiera para el aseguramiento de la generación de valor y la sostenibilidad de la empresa.

Alejandra, es una experta en marketing y desarrollo de imagen corporativa, con alta capacidad de planificación e implementación de estrategias comerciales. Creativa y recursiva al implementar campañas publicitarias. Por lo que se encargará de llevar a cabo los objetivos y acciones del área de marketing.

Esteban se ha desempeñado con pasión y profesionalismo en las áreas automotriz, financiera, tecnológica y comercial, en donde ha desarrollado y fortalecido competencias para la coordinación y manejo del área comercial. Posee, además, habilidades administrativas y de gestión de talento humano para el constante cumplimiento y crecimiento de objetivos corporativos, que buscan y brindan soluciones en la satisfacción del cliente interno y externo, su aporte será en el área comercial liderando el equipo de Ventas.

María Alejandra ha estado vinculada en trabajos enfocados al cumplimiento de procesos y objetivos en las áreas de logística, contratos y control interno; su experiencia se orienta en la preparación de licitaciones y propuestas técnicas comerciales, así como manejo de proveedores y

abastecimiento de bienes y servicios en el sector de Hidrocarburos y Minería, su aporte será en la logística y en la verificación del cumplimiento de las políticas internas y externas de la compañía.

Existen posiciones sin colaboradores debido a que estas serán incorporadas previa a la aprobación de Casa Matriz de la factibilidad del proyecto.

El Factor Diferenciador

La filosofía y vocación de McGraw Hill está íntimamente relacionada a la mejora continua de metodologías, calidad del contenido temático y reputación de sus autores; los mismos que, generan herramientas innovadoras y adaptativas con recursos educativos tecnológicos de inteligencia artificial. Brindando a los clientes soluciones versátiles e interactivas conforme las tendencias educativas del siglo XXI. La comunidad educativa reconoce a McGraw Hill como un referente de vanguardia, calidad, tecnología, innovación y liderazgo en la industria a nivel global. El pilar corporativo se enaltece por el exigente cumplimiento de las políticas de transparencia.

La Misión

Generar soluciones para vincular a miembros de la comunidad educativa con contenidos acorde a las nuevas tendencias educativas del Siglo XXI en Ecuador creando experiencias de aprendizaje innovadoras, intuitivas, atractivas y efectivas que se basan en la investigación.

La Visión

Liberar el potencial de aprendizaje de cada estudiante.

2.2. Modelo de Negocio

Figuras 2 - Modelo de Negocio



Segmento de Cliente

Dada la estrategia corporativa, se ha definido como segmento de atención, todas las “INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL ECUADOR”. En este sentido podemos diferenciar algunos subsegmentos:

Nivel básica y secundaria (público, privada, fiscomisional y municipal) (MINEDUC, 2022).

Para el año lectivo 2021-2022, existen 16.095 unidades educativas a nivel nacional. De ellas 82% son públicas, fiscomisionales y municipales, mientras que el 18% son particulares. El 54% se encuentran en la zona urbana, mientras que el 46% está en la zona rural. A nivel general, el registro de estudiantes se totaliza en 4.309.139; de los cuales el 76% se concentra en la zona urbana y el 24% en la zona rural (MINEDUC, 2022).

El mercado objetivo para el año 2023 se cifra en 40,953 estudiantes, correspondiente al 1,25 % del total de alumnos de la zona urbana.

Para este subsegmento se requiere:

- Instituciones Educativas, docentes y alumnos con acceso a internet
- Valor pensión mensual mínimo de USD 120 (aplica solo para instituciones educativas privadas)

Nivel Superior Público, Particular cofinanciado y Particular autofinanciada (SENESCYT, 2022).

El sistema de Educación Superior del Ecuador a Julio 2020, cuenta con 60 Universidades y Escuelas Politécnicas; 33 públicas y 27 privadas. Además de 286 Institutos Tecnológicos.

A nivel general, y con corte al 2018, el registro de estudiantes se totaliza en 742.297, tanto en universidades como en institutos tecnológicos.

El mercado objetivo para el año 2023 se cifra en 11.795 estudiantes, correspondiente al 1,59% del total general.

Para este subsegmento se requiere universidades que oferten las siguientes carreras o afines:

- Economía
- Administración
- Ingenierías
- Ciencias Básicas
- Humanidades (ciencias sociales)

Propuesta de Valor

Se busca mejorar la experiencia educativa de instructores y estudiantes mediante una ruta de aprendizaje efectiva e intuitiva, basada en las tendencias educativas del Siglo XXI. Para ello, además de ofrecer libros técnicos y de consulta, tanto impresos como digitales, plataformas tecnológicas adaptativas con I.A. y bibliotecas digitales, se incluye servicios como: capacitación, soporte, implementación y acompañamiento en el manejo del uso de estos recursos.

Canales

En el modelo de negocios, los canales, explican los medios por los cuales la empresa toma contacto con los clientes. Por lo cual, son los medios de distribución y relación entre los productos y el cliente. En otras palabras, los canales son complementos a la generación de ingresos y del área de ventas. El canal forma una ruta de compra y puntos de contacto con el cliente, para proveerle información, explicarle la propuesta de valor corporativa y lograr la conversión y recurrencia de compra del cliente.

Desde el inicio de operaciones en Ecuador hace más de treinta años McGraw Hill ha mantenido una relación con sus clientes a través de distribuidores, teniendo su sede de facturación en países como Colombia, México o Estados Unidos. La apertura de una oficina comercial en Ecuador tiene como objetivo crecer en ventas mediante nuevos canales que le permitan ganar una mayor porción de mercado y posicionar su marca frente a sus competidores, así también incrementar los productos y servicios comercializados de forma local.

De esta manera se puede describir los siguientes canales dentro del modelo de negocio:

Canal Distribuidores

Este canal ha sido el preferido por la compañía alrededor de varios países en el mundo, teniendo presencia en los cuatro continentes, pero con apenas oficinas locales en países como Colombia, México, Estados Unidos, Canadá, España, entre otros. Este modelo le ha permitido una rápida penetración de mercado a cambio de disminuir su capacidad de reconocer necesidades propias de cada región. Para el caso ecuatoriano, McGraw Hill ha mantenido el canal distribuidor como el más importante, logrando colocar su producto de forma local y así brindar la posibilidad de que sus clientes adquieran sus libros y recursos en librerías y puntos de venta.

Los Distribuidores están compuesto por dos tipos:

El primero, por quienes receptan las órdenes de compra de un cliente en específico, realizará la compra a la oficina de McGraw Hill en Ecuador. Dicho distribuidor se encargará de la entrega del material al cliente final, principalmente, en libros de contenidos técnicos.

El segundo tipo, son aquellas librerías que compran textos de interés general y que lo exhiben en percha. Al 2021 este canal representa el 10% de las ventas locales, según los análisis

internos de venta por McGraw Hill. No obstante, es importante mencionar que el libro impreso ha mostrado tendencia de recuperación en este último año por efectos post COVID.

Canal e-commerce

La propuesta de una oficina comercial en Ecuador busca aperturar nuevos canales de venta, como el e-commerce y el directo con el objetivo de incrementar las ventas de la editorial. La pandemia del COVID19, ha traído confinamientos que han obligado a muchas librerías a cerrar sus puertas y migrar hacia un formato de oferta digital de sus productos.

De acuerdo con una publicación de la revista Ekos (Ekos, 2021) se proyectó para 2021 que Ecuador mantenga un crecimiento sostenido del comercio electrónico, donde se alcanzó un volumen de 2.3 mil millones dólares en ventas con un incremento frente a 2019 del 43,75%.

Asimismo, en Ecuador durante el 2022 se prevé que las ventas en línea alcanzarán los 4 mil millones de dólares (Primicias, 2022). Incluso la previsión de crecimiento del comercio electrónico para el año 2025 bordea el 25% (Osorio, 2022).

El principal eje de una transformación a la venta digital es entender la demanda, poder comprender cómo el cliente desea tener información de los productos, encontrar aquello que está buscando de forma fácil y rápida y realizar la compra de forma segura.

A través de www.mheducation.com.ec se comercializará de forma local los textos, plataformas y bibliotecas, siendo así más fácil para el cliente recibir lo que requiere sin necesidad de desplazarse hacia un punto de venta físico. Se ha podido evidenciar que este modelo es mucho más rentable para la organización debido a que elimina la intermediación. La imagen y marca internacional de McGraw Hill es el respaldo para la operación local.

Este sitio local deberá contener información de productos tanto internacionales como aquellos hechos en Ecuador, posibilidades de pago como medios electrónicos a través de un botón de pagos y depósitos lo que permitirá al cliente adquirir de forma fácil sus textos. Por último, se podrían desarrollar campañas específicas para temporadas como el “Regreso a clases” donde la demanda es mucho mayor.

Canal de Venta Directa

El canal de venta directa le permite a la empresa vender directamente a clientes institucionales las diferentes líneas de productos, esta opción es mucho más rentable ya que, así como el e-commerce elimina el descuento otorgado al distribuidor y le permite a la editorial un margen de negociación más amplio. Este canal debería ser explotado principalmente en aquellas compras institucionales que realizan Universidades como por ejemplo las de Bibliotecas Digital.

La apertura de una oficina comercial en Ecuador también le permitiría a la empresa calificar como un proveedor del Estado y participar en licitaciones aprovechando un segmento de clientes que actualmente está cerrado debido a los requisitos de contratación pública.

Es necesario aclarar que esta oficina comercial no tendrá puntos de venta físicos directos.

Relaciones con Cliente

Las relaciones con el cliente muestran las formas en como la editorial llegará a sus consumidores con el objetivo de estar presente dentro de sus expectativas. En este punto es importante definir los segmentos de cliente con quienes se trabajará. Por una parte, están los

distribuidores e instituciones con quienes se realizará una estrategia de promoción a través de los asesores comerciales; y, por otra, está el usuario final refiriéndose así a estudiantes o padres de familia a través del portal de e-commerce. Por tal motivo, a continuación, se desarrollarán estrategias para cada segmento mencionado.

Equipo Comercial

McGraw Hill poseerá un equipo comercial que se enfocará en la relación con las instituciones educativas, profesores, coordinadores académicos, rectores, directores, entre otros. Este equipo será el encargado de dar a conocer las diferentes plataformas, textos o soluciones educativas de la compañía. Para esto se les proveerá de muestras físicas o digitales que podrán hacer llegar a sus clientes en las visitas que realicen. Los asesores comerciales se encargarán de promover el producto mediante presentaciones, demostraciones o establecimiento de pilotos. La fuerza comercial también realizará el seguimiento de los pedidos del cliente y se encargará de confirmar la disponibilidad del material.

Una de las ventajas competitivas que tendrá la oficina comercial en Ecuador será la de servicios incluidos de consultoría con el equipo comercial y de implementación; quienes apoyarán a los docentes en el despliegue y la aplicación de las soluciones que la institución haya adoptado. El equipo comercial tendrá conocimiento sobre las diferentes plataformas y las distintas áreas académicas. La operación iniciará con el analista de implementación para todas las herramientas de la compañía; sin embargo, la oficina de Ecuador podrá contar con el apoyo de expertos adicionales de otras oficinas de McGraw Hill en la región.

Feria del Libro

La Feria Internacional del Libro, es un evento que se realiza anualmente en Quito y ha sido organizado hasta 2020 por el Ministerio de Cultura y a partir de 2021 es la Secretaría de Cultura del Municipio de Quito quien la lleva a cabo. En su última edición esta feria reunió a más de 55 mil personas, siendo una excelente vitrina para mostrarse a potenciales instituciones. En esta feria los profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general, se reúnen para conocer diferentes productos educativos que pueden ser llevados al aula.

McGraw Hill participará en esta feria anualmente con un stand donde se mostrarán todas las líneas de productos y las últimas novedades editoriales.

Eventos Educativos

Las Instituciones educativas realizan constantemente eventos en los cuales los proveedores suelen participar como auspiciantes, este es un espacio en donde la empresa puede mostrar la marca hacia sus usuarios y estrechar la colaboración con los actores del segmento de clientes. Entre los eventos en donde McGraw Hill podría participar están:

- Ferias de ciencias
- Olimpiadas de matemáticas
- Spelling Bee
- Olimpiadas gramaticales
- Eventos universitarios

Redes Sociales

McGraw Hill, en la región latinoamericana, tiene presencia en distintas redes sociales a través de los siguientes canales corporativos:

- <https://www.facebook.com/mhelatam>
- <https://www.instagram.com/mhelatam>
- <https://twitter.com/mhelatam>

A través de estos canales se realizarán campañas de marketing orgánico que muestren los productos más importantes de la compañía, así como logros y negocios clave. Eventualmente también se realizarán conferencias y webinars transmitidos a través de RRSS con el apoyo de autores y líderes de opinión sobre temas relacionados a la educación.

Página Web

La página web de la compañía contiene información de cada uno de los productos divididos por: escolar, universitario y English Language Teaching (ELT). Aquí el usuario podrá encontrar referencias de cada uno de los títulos, además de contenido, breve descripción y modalidades de compra, también estará el precio marcado en dólares con un campo para ingresar cupones promocionales de descuento. La página web llevará el lineamiento de marca corporativa; sin embargo, se recomienda incluir un espacio de foro en el que se publique contenido relevante de forma periódica para obtener mayor tráfico y presencia en la red.

Campañas de Marketing

Se buscará un acercamiento con cada uno de los mercados objetivos (docentes, estudiantes, padres de familia y distribuidores), a través de distintas estrategias publicitarias, basadas en los tres ejes siguientes:

Eventos Académicos

Con el objetivo de promover la venta de plataformas, en colegios potenciales se propondrá una feria de ciencias, donde los estudiantes utilicen esta herramienta para el desarrollo de sus experimentos.

Se promoverá y auspiciará concursos a colegios usuarios de plataformas, por ejemplo, de matemáticas, con el fin de motivar a los estudiantes a su uso y a docentes a su implementación.

En el 2024, el 14 de marzo por el Día Mundial de las Matemáticas, se realizarán las primeras “Olimpiadas ALEKSMAT”, “donde tu potencial no tiene límite”. Este evento pretende realizar un concurso de matemática con los ganadores de cada uno de los colegios con los que se haya implementado dicha plataforma.

Material Promocional

Al equipo docente se le entregarán gimmicks² significativos y diferentes, los cuales serán de utilidad y a su vez novedosos, con el fin de recordar la marca y afianzar la relación.

Como reconocimiento al trabajo y dedicación del equipo docente se realizarán eventos académicos dinámicos con los departamentos de matemática, física y química, acorde a una previa segmentación de colegios potenciales dentro de los objetivos de fidelización, conquista o recuperación de clientes.

Incentivos a Distribuidores

Se generarán nuevas estrategias comerciales atractivas con base a bonificaciones de producto, para distribuidores, con el objetivo de migrar los descuentos económicos a entrega de producto con valor cero, de esta manera la venta tendrá mayor volumen y esto obligará al distribuidor a la colocación de estos productos, manteniendo su rentabilidad.

Ingresos

Los ingresos de la empresa provendrán de las actividades que se realice a través de los canales: distribuidores y venta directa, estos ingresos estarán segmentados de acuerdo con las siguientes líneas de producto:

² Es una estrategia de marketing minorista diseñada para atraer a clientes a través de material promocional, que combina posicionamiento, diferenciación y publicidad creativa. Está diseñado para llamar la atención rápidamente.

Libros Impresos

Este producto se caracteriza por ser de venta final, es decir que se realizará la venta una sola vez al usuario. Dentro de esta línea estará compuesta por los libros de texto tanto en formatos impreso y digital. Los libros de texto podrán ser adquiridos por e-commerce o a través de un distribuidor. La mayor parte de estos productos serán de importación por lo que se deberá tener en cuenta el bodegaje y la logística para la entrega al cliente.

Los libros de texto de McGraw Hill se caracterizan por ser de contenido educativo y técnico por tal motivo estarán disponibles en los puntos de venta de los distribuidores.

Para la asignación de precio McGraw Hill establecerá una lista de valores al consumidor en dólares y aplicará un descuento pactado con el distribuidor, este a su vez colocará el PVP que podrá variar del listado original en un 15% superior o inferior.

Los distribuidores contarán con líneas de crédito una vez hayan sido calificados por la compañía en plazo y monto específico, en caso de no tener crédito deberá efectuar sus compras de contado.

Para la oficina comercial en Ecuador, en el año 2023, se prevé que la venta de libros represente el 51% del total de la facturación.

Para el canal e-commerce los clientes podrán realizar compras a través de medios digitales de pago; así también, podrán realizar depósitos para luego enviar el comprobante a McGraw Hill para su confirmación y envío del material.

Productos Digitales (plataformas, bibliotecas digitales, E-books y ConnectED)

Los productos digitales representarán un 49% del total de la facturación en el año 2023. Este modelo se encarga de ofertar al cliente el acceso a plataformas específicas y bibliotecas digitales por un tiempo determinado para después tener que renovar nuevamente su suscripción y así continuar con el servicio, a excepción del libro digital, que se una sola venta.

Este modelo será utilizado principalmente para la comercialización de plataformas educativas y bibliotecas digitales a través de códigos de acceso o suscripciones. El cliente, principalmente instituciones, realizará la compra mediante un distribuidor o venta directa y el usuario registrará su acceso en dichas plataformas.

El tiempo de acceso a las diferentes plataformas podrá variar dependiendo del segmento, por ejemplo, en educación escolar la vigencia de los códigos será de 12 meses mientras que para el segmento de educación superior podrá tener diferentes vigencias entre 2 y 6 meses dependiendo de los programas académicos. Una de las ventajas del modelo de suscripción es que asegura a la empresa ingresos recurrentes.

El modelo de suscripción también será aplicado a la venta de Bibliotecas Digitales, donde las Universidades podrán suscribir el acceso al material de la editorial con duración de un año con la posibilidad de renovación o ampliación de contenidos.

Este modelo también considera la aplicación de planes piloto de corta duración sin costo para los clientes, lo que le permitiría al usuario tener una primera experiencia de los productos para luego poder concretar la venta.

Los productos digitales son sujetos de personalización a requerimientos particulares por tipo de cliente. Por ejemplo, se pueden adaptar ciertos contenidos curriculares, lo cual permitirá ofrecer productos diferenciados. En este caso, los textos personalizados podrán ser entregados al cliente en formato impreso o digital. Para la asignación de precio se realizará una proforma del material en caso de libros físicos que incluirá costo de materia prima, costos de edición y diagramación, costo de venta y comercialización, volumen de ejemplares, entre otros; mientras que, el producto digital podrá tener un descuento del precio antes señalado.

Recursos Clave

Los principales insumos tangibles e intangibles que se utilizará para crear la propuesta de valor y atender el segmento de clientes son:

Recursos Físicos y Digitales

- Inventario de productos impresos
- Licencias de Plataformas Virtuales

Recursos Intelectuales

- Marca, contar con la autorización de McGraw Hill Internacional
- Patentes, obtenidas para salvaguardar las plataformas educativas creadas
- Bases de datos de prospectos

Recursos Humano

- Equipo de ventas tendrá como objetivo establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos comerciales, así también, mantener las buenas relaciones entre la empresa y clientes. Se pretende contar con un Supervisor de Ventas y dos Asesores Comerciales.
- Equipo de Marketing será el responsable de la comunicación, posicionamiento, y fidelización de los productos y marca en el mercado. Se contará con un Supervisor de Marketing y un Community Manager, quien desarrollará y administrará la página web, creará y gestionará nuestra comunidad digital y contenidos de valor; así también el marketing digital para posicionar nuestra marca en la comunidad online.
- Equipo de implementación de plataformas digitales, se encargará de la activación y demostración de uso de las plataformas, así como la capacitación a usuarios y administradores. Estará compuesto de un Supervisor de Tecnologías de Información y Comunicación y un Analista de Implementación.
- Analista de comercio exterior y logística, tendrá a su cargo el manejo de operaciones destinadas a importar los productos desde el país de origen hacia Ecuador. Así también, gestionará con un operador logístico el traslado, almacenamiento, distribución y la organización de los productos a lo largo de toda la cadena de suministro. Se contará con un Analista de comercio exterior y logística.

Recursos Financieros o Económicos

- El capital social de McGraw Hill en Ecuador será de USD 114.250 para el año 2023; el mismo que constituye el aporte de casa matriz como socios fundadores del proyecto.

Actividades Clave

Autorización y Soporte de Apertura desde McGraw Hill Internacional

Es de vital importancia contar con el respectivo aval de McGraw Hill Internacional para la apertura de la oficina comercial en Ecuador; la cual efectuará todas las operaciones y servicios con el fin de generar un mayor acercamiento con los clientes, mayor control de los puntos de venta (distribuidores) y lograr una estructura financiera más sólida para aumentar su tamaño y el alcance.

Actividades de Diseño y Producción Editorial

McGraw Hill Internacional abarca todas aquellas actividades destinadas a la transformación de una obra creativa y publicación impresa. La oficina comercial en Ecuador será la responsable de su distribución y venta.

Desarrollo de Software

Las actividades informáticas dedicadas al proceso de creación, diseño, despliegue y compatibilidad del software, serán efectuadas por McGraw Hill Internacional; sin embargo, el equipo de implementación trabajará a la par con casa matriz para fungir como administradores de las aplicaciones y adaptarlas a las necesidades del usuario (instituciones educativas en todos sus niveles).

Actividades de Comercio Exterior y Logística

La gestión de los procesos de importación, transporte y almacenamiento de nuestros medios y recursos que promuevan la eficiencia en la entrega a tiempo de estos en los canales de distribución establecidos y por lo tanto la generación de rentabilidad del negocio.

Campañas de Marketing, Promoción de Medios y Recursos a las Instituciones, Relaciones Públicas

El equipo de Marketing impulsará mediante promoción el posicionamiento de la marca, a la par desarrollará la estrategia de marketing para la empresa y un plan de acción concreto. Así también, el manejo eficaz de las relaciones públicas con clientes potenciales y la búsqueda de nuevos mercados o nichos de negocio.

Implementación de Plataformas y Programas Piloto en Instituciones Educativas

El proceso de implementación, ejecución (puesta en marcha) y capacitación a los usuarios y clientes, será realizado por el equipo de implementación, para que las aplicaciones trabajen de manera productiva y eficaz; así también, controlar cualquier proceso de actualización. Es importante recalcar que existirá siempre un intercambio automatizado de información para cada modalidad de trabajo y metodología.

Servicios Post Venta

Las actividades de seguimiento ejecutadas para medir la satisfacción del cliente con el fin de obtener la información necesaria para saber si se cumple con sus necesidades, mantener y mejorar su experiencia. Con este proceso se busca fidelizar a los clientes de una sola venta y convertirlos en clientes recurrentes.

Socios Clave

McGraw Hill Internacional brindará el soporte y respaldo en los productos y servicios respetando, regulando y auditando normas, procesos éticos y de control con seguimientos de los movimientos realizados en periodos oportunos.

Los comités pedagógicos y académicos de las instituciones educativas de quienes se puede obtener aportes de investigación para la comercialización de futuras publicaciones por parte de McGraw Hill.

Padres de familia, forman parte de la cadena de valor, en donde pueden constatar el fácil aprendizaje de sus hijos por el contenido actual y la dinámica de las plataformas.

Líderes y formadores de opinión, darán garantía de que McGraw Hill brinda soluciones educativas que marcan diferencia en la educación, conforme las tendencias del Siglo XXI.

Costos

La implementación de una oficina comercial de McGraw Hill representa, inicialmente, varios rubros de costos relacionados al inicio de actividades con domicilio fiscal en Ecuador, tales como gastos de constitución de personería jurídica ante Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), Registro Mercantil y otras entidades de control. Adicional, costos iniciales en oficina: adecuaciones, mobiliario y equipo de cómputo (hardware y software). Además, los gastos en servicios contratados con terceros para selección de personal para las diferentes áreas, tanto operativos como directivos. Estos son rubros que están relacionados con la apertura de la oficina a manera de inversiones iniciales (OPEX y CAPEX) que se amortizarán con el tiempo y que no se vinculan con el volumen de ventas.

Para la operación se requiere asumir costo de venta, que incluye el valor de los diferentes productos. Los mismos que se pagarán a McGraw Hill. En este rubro se cancelará el costo del producto más los costos intercorp. Este costo estará directamente relacionado con el volumen de ventas locales.

Otros rubros operacionales importantes, de acuerdo con giro de negocio, son los vinculados a relaciones públicas: marketing tradicional y digital. Este rubro no se vincula directamente con el volumen de ventas y tampoco es parte del costo de ventas y deberá manejar su presupuesto propio con control de resultados e indicadores de desempeño de monitoreo periódico.

La relación con el cliente demandará, presencia de personal de McGraw Hill en el territorio nacional, especialmente, en las zonas de influencia geográfica de nuestro segmento de clientes y en zonas con alta densidad de población estudiantil y número de unidades educativas, lo cual implicará un desembolso de gastos de viaje, movilización y representación tanto en la preventa, en la venta y en la post venta. Si bien parte de este gasto está relacionado directamente con el volumen de

actividad del negocio, otro porcentaje debe ser incurrido con el objetivo de concretar resultados del equipo comercial. En este rubro también se incluye comisiones del equipo comercial.

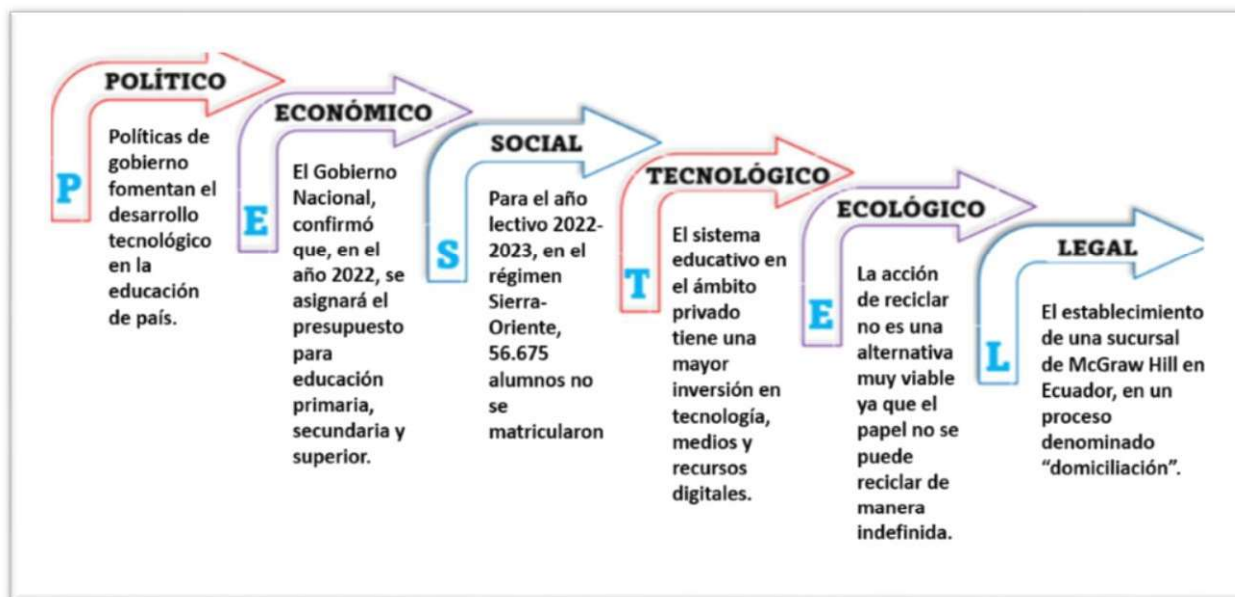
2.3. Análisis del Entorno, Competidores y Sector

Análisis Externo

La creación y el intercambio de conocimientos en sus variadas formas, de las ciencias, las tecnologías y la innovación son centrales en la economía y la sociedad contemporánea ecuatoriana.

Es, por tanto, obligación del Estado, impulsar políticas para promover sistemáticamente la diversidad de formas de conocimientos sociales, las ciencias y las tecnologías. Esta política no está dissociada de las prioridades ni de las opciones adoptadas por la sociedad ecuatoriana en cuanto a desarrollo económico, al fortalecimiento de sus instituciones, a la promoción de una convivencia pacífica y al respeto a los límites que los ecosistemas se imponen en el tiempo. En la actualidad la educación ecuatoriana es un factor clave de cambio para impulsar el desarrollo del país.

Figuras 3 - PESTEL



Político

Mediante Decreto Ejecutivo N°57 suscrito el 2 de junio de 2021 por el señor presidente Guillermo Lasso como parte de la construcción del plan de desarrollo educativo, se han definido cinco ejes de acción que contribuirán al retorno ordenado de los estudiantes y personal académico a las actividades escolares. (Gobierno del Ecuador, 2021).

Primer eje: consiste en el diseño de un plan para el retorno voluntario y progresivo a las aulas de los colegios del país, que garantice la salud, el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes.

Segundo eje: destinado a aquellas familias que sufren actualmente la falta de escuelas cercanas o afines a sus necesidades. El objetivo es fortalecer la escuela rural y comunitaria, como un motor y centro de desarrollo de las comunidades.

Tercer eje: fomentará mayor autonomía y libertad para las instituciones educativas. Se trabajará para que las 28 editoriales que actualmente producen recursos pedagógicos, como libros de texto, sean más autónomas y corresponsables sobre los contenidos y la calidad de los más de 174 textos escolares.

Cuarto eje: está dirigido a los maestros con la finalidad de dignificar la carrera de los profesionales de consejería estudiantil, docentes y directivos, a través de la formación profesional continua.

Quinto eje: está direccionado a la creación de un sistema educativo en el que el alumnado se encuentre con la tecnología del futuro. Para ello, incorporará equipos electrónicos y otros elementos tecnológicos pedagógicos.

En medio de alta complejidad y por medio de estas políticas, el MINEDUC, y con el soporte de acciones técnicas, busca estabilizar el funcionamiento del sistema educativo ecuatoriano con el desarrollo de plataformas y recursos digitales, como un apoyo a la labor de los instructores, brindando guías pedagógicas a las variadas modalidades educativas para canalizarlas a través de medios tecnológicos y de esta manera mitigar el contexto de la pandemia y pos pandemia; dicha alternativa potenciaría un eje de la recuperación del país.

Por todo lo antes mencionado, la multinacional y marca editorial de McGraw Hill Internacional con sede principal en Estados Unidos, mediante sus pilares de inteligencia artificial en la educación, liderazgo en metodología del aprendizaje, por la calidad en contenidos académicos y la experiencia en medios tecnológicos, busca convertirse en un aliado estratégico para el desarrollo del potencial académico de cada estudiante en el Ecuador, ofreciendo herramientas y

canales innovadores para el crecimiento del conocimiento y aprendizaje en estudiantes, docentes e instructores como un objetivo de superación académico y profesional.

McGraw Hill internacional y su tecnología de inteligencia artificial, brinda soluciones rápidas y efectivas con sus productos, servicios de plataforma, con la que aporta una ventaja competitiva frente a otras opciones en el mercado ecuatoriano; ya que su desarrollo tecnológico está a la vanguardia de las tendencias del siglo XXI en la transición virtual académica.

En el mes de junio de 2022, el Ministerio de Educación y el Comité de Operaciones de Emergencia informa a la comunidad educativa que se retoman las clases presenciales, en ciertos sectores a nivel nacional. No obstante, en ciertos cantones se mantiene la educación a distancia en ciertas instituciones educativas, de acuerdo con las condiciones de seguridad de los estudiantes. (MINEDUC, 2022).

Económico

El Gobierno Nacional, confirmó que, en el año 2022, se asignará el presupuesto para educación primaria, secundaria y superior, de acuerdo con lo previsto en la Constitución del Ecuador.

De acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2022), el PIB sectorial en términos corrientes, para el año 2021, de la Enseñanza, Servicio Sociales y Salud ascendió a 10.862 millones de dólares, de un PIB total de 106.166 millones de dólares. Por su parte, en términos constante, este sector mostró un PIB real de 6.118 millones de dólares de un PIB total de 69.089 millones de dólares. En otras palabras, en términos relativos, a nivel de PIB corriente este sector de la economía representa el 10,23% y en términos reales significa el 8,86% del total de la economía.

La contribución del sector de la Enseñanza y Servicios Sociales y de Salud en términos de VAB a la variación interanual del PIB, al II trimestre de 2022, fue de 0.07 puntos. Lo que quiere decir que hubo un aporte positivo del sector en la tasa anual de crecimiento del PIB. En cuanto a la contribución del sector a la variación trimestral del PIB, en igual período, fue de -0,19 puntos. Lo que quiere decir que, trimestralmente, el sector aportó negativamente a la tasa trimestral de crecimiento del PIB (BCE, 2022).

En cuanto al riesgo país, durante el año 2021, registró en promedio un nivel de 867 puntos. Durante el año 2022 la dinámica ha tenido dos momentos: el primero de enero a julio en donde registra comportamientos bajo los 1.000 puntos, el promedio para el semestre fue de 823 puntos. Mientras que, desde julio a octubre, el nivel promedio registrado fue de 1.498 puntos. Inclusive, en este período, se registró el nivel más alto de 1.945 puntos, a mediados de octubre de 2022. En parte del 2021 y 2022 se ha mantenido con cierta estabilidad, no obstante, ha tenido picos en los últimos cuatro meses. Es importante considerar que el máximo histórico fue de 9.840 puntos en noviembre del 2003 (Ambito, 2022).

De acuerdo con el boletín del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de enero 2022, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Ecuador registra una inflación mensual de 0.72% y anual de 2.56%. La incidencia del sector educativo en la inflación mensual de enero de 2022 fue de 0.0027%; mientras que, la incidencia en la inflación anual a enero 2022 es de 0.1390% (INEC, 2022). En octubre de 2022 la inflación mensual fue de 0.12%, mientras que la inflación anual fue de 4.02%. La incidencia mensual por división de consumo indica que en este período fue -0,00003 el sector de la Educación; mientras que de manera anual la incidencia de este sector fue de 0,2479%. (INEC, 2022).

Para el año 2022, mediante Decreto Ejecutivo N°286 de diciembre de 2021 el Salario Básico Unificado (SBU) se fijó en 425 dólares mensuales. Lo cual implica que dicho valor se convierte en el techo máximo autorizado del costo de lista de útiles del sistema escolar. Para el año 2023, se

espera que el incremento salarial sea de USD 25 dólares sobre el SBU del 2022. En este sentido, El Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, el pasado 11 de noviembre de 2022, se instaló para la fijación salarial del 2023 (Ministerio del Trabajo, 2022).

En base al Acuerdo Ministerial MINEDUC- MINEDUC-2021-00061-A de noviembre de 2021 (MINEDUC, 2021), el Ministerio de Educación emitió los lineamientos de pensiones y matrículas en unidades educativas particulares y fiscomisionales del sistema educativo nacional para el año lectivo 2022-2023, en el que se norma los requisitos para incrementos en pensiones y matrículas.

En materia comercial, el Ecuador, tiene suscrito desde 2014 un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea (OEA, 2019). Adicionalmente, tiene 11 acuerdos suscritos en materia comercial, tal como se registra en el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MINPRO, 2022). No obstante, está pendiente la finalización de los procesos de negociación para el ingreso a la Alianza del Pacífico como miembro pleno, pedido que se formalizó el mes de febrero de 2022 durante la XVI Cumbre de la Alianza (Cancillería, 2021). En perspectiva, en materia arancelaria es interesante lo que devendría de la concreción de este acuerdo, que incluye a México y Colombia, países en donde existen oficinas regionales de McGraw Hill.

Social

La situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico.

Las últimas cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), recogidas a finales de 2021, revelan que, desde 2018, la tasa de analfabetismo en Ecuador no se ha reducido de manera importante. Entre 2018 y 2021, el porcentaje de personas que no sabían leer ni escribir pasó del 6,5% a 6%. Esto quiere decir que en el país todavía hay 764.610 analfabetos (Primicias, 2022).

La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) es uno de los factores que más influyeron en la deserción escolar, esta emergencia había dado lugar al cierre de las actividades presenciales de instituciones educativas, lo que si bien, había potenciado la educación virtual, había limitado el acceso para muchos estudiantes y familias que no contaban con las herramientas tecnológicas, ni la conectividad para el efecto.

Muchos estudiantes, se han visto obligados a trabajar para ayudar a la economía familiar. La pobreza, ha llevado a tomar estas decisiones muy a pesar de sus objetivos. Según el INEC, a junio de 2022, a nivel nacional la pobreza se ubicó en 25,0% y la pobreza extrema en 10,7%. En la zona urbana, la pobreza alcanzó el 16,7% y la pobreza extrema a 5,2% (INEC, 2022). Por tanto, uno de los factores críticos de las condiciones actuales en el Ecuador, es la situación social de su población.

Para el año lectivo 2022-2023, en el régimen Sierra-Oriente, 56.675 alumnos no se matricularon, según declaraciones del Ministerio de Educación (El Mercurio, 2022).

Tecnológico

Es importante mencionar que la introducción de tecnología de la información y la comunicación en las aulas ha generado un gran cambio de metodología en la educación. Estas herramientas han precipitado una revolución educativa tanto para estudiantes e instructores, donde ambos han tenido que adaptar su forma de aprender y de enseñar a un nuevo contexto educativo.

En este marco contextual, se registran una serie de avances y logros; pero también dificultades y falencias en el Ecuador.

De acuerdo con los organismos internacionales y nacionales podemos observar que las directrices en este ámbito son:

UNESCO, en su Informe Mundial sobre la educación de 1998 preveía que: “Los docentes y la enseñanza en un mundo en mutación, describió un profundo impacto de las Tics en los métodos convencionales de enseñanza y aprendizaje, augurando también la transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje y la forma en que docentes y alumnos acceden al conocimiento y la información” (UNESCO, 1998).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) establecidos por la ONU en su numeral 4 determinan que, sobre la educación y el efecto de las tecnologías: “si éstas no se integran en la enseñanza, tampoco se podrá abordar con todas las garantías la educación para el desarrollo sostenible, así como construir entornos de aprendizaje más innovadores, que contribuyan a motivar al alumnado” (PNUD, s.f.)

Así también, el Programa del Diploma del Bachillerato Internacional (BI), que actualmente se encuentra en los programas educativos de varias instituciones en el país, menciona: “(...) actualmente la tecnología disponible para los contextos educativos avanza con rapidez tanto en calidad como en cantidad, razón por la cual es fundamental la integración de la tecnología para facilitar la enseñanza y el aprendizaje en las áreas curriculares de matemáticas y ciencias (...)” (IBO, 2015)

La Constitución de la República en su artículo 347 establece: “(...) será responsabilidad del Estado incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales”.

Para los estudiantes la educación en sus diversas modalidades (presencial, en línea, híbrida y a distancia) resultan un factor clave para brindar a todos las mismas oportunidades, llegando así a los lugares con un acceso difícil. En este sentido la educación virtual utiliza como soporte: internet, plataformas digitales, buena administración y organización de las propuestas curriculares de formación, lo cual permite desarrollar la formación educativa mediante un tutor virtual quien guía el proceso de enseñanza. Es por esto que la industria educativa se ha transformado para tener a su disposición contenidos educativos en formato digital que sean adaptativos, de calidad y que tomen en cuenta las necesidades y diversidad cultural; así mismo, los docentes deben poseer las habilidades y conocimientos necesarios para ayudar a los alumnos a alcanzar los niveles deseados.

Durante los últimos años el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información del Ecuador (MINTEL), en su Plan Nacional de Banda Ancha (MINTEL, s.f.), enfatiza el promover el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), no solo, a través de la dotación de equipamiento y conectividad sino, por medio de la capacitación en TIC a la población beneficiada.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC), de acuerdo con la encuesta Nacional Multipropósito (INEC, 2020) periodo 2021 con una Muestra total 12.060 viviendas se pudo observar que en el 2020:

En Ecuador el analfabetismo digital en personas entre 15 y 49 años disminuyó 1,2 puntos, con respecto al 2019 que fue de 11,4 %.

En el 2020, los hogares que tuvieron acceso a internet fue el 53,2% a nivel nacional; el 61,7% en el área urbana y el 34,7% en el área rural. A nivel nacional existe un incremento significativo de 7,7 p.p. en el porcentaje de hogares con acceso a internet. De igual manera, en el

área urbana y rural se evidencia un crecimiento significativo de 5,6 y 13,1 p.p., respectivamente (INEC, 2021).

Tabla 1 - Acceso Internet – Encuesta INEC 2021

ÁREA	2019	2020	VARIACION SIGNIFICATIVA 2019-2020
Nacional	45,50%	53,20%	SI
Urbana	56,10%	61,70%	SI
Rural	21,60%	34,70%	SI

La tecnología tiene un papel transformador en la educación, por lo cual es necesario desarrollar políticas y acciones que contribuyan a que alumnos y docentes tengan suficiente acceso a las tecnologías digitales y a internet en los salones de clase, escuelas e instituciones de capacitación técnica para reducir la brecha digital, promover una escolarización de calidad y erradicar el analfabetismo digital.

El sistema educativo en el ámbito privado tiene una mayor inversión en tecnología, medios y recursos digitales, debido a que los fondos económicos y el manejo de estos depende de cada institución, es decir manejan autonomía.

Ecológico – Medio Ambiental

En la actualidad se ha podido evidenciar que existe un fuerte impacto de la industria editorial en el medio ambiente, para producir una tonelada de papel se utilizan 27 mil litros de agua, se emiten 27 kilogramos de dióxido de carbono y se gastan más de cuatro kilovatios de energía (Ardila, 2021).

Es importante conocer que la acción de reciclar no es una alternativa muy viable ya que el papel no se puede reciclar de manera indefinida debido a que las fibras se destruyen con el uso. Si bien el reciclaje puede no ser la solución definitiva, sin dudas resulta de gran ayuda para reducir el impacto ambiental de la industria.

Por estos motivos el mundo editorial se ha planteado alternativas más allá del reciclaje, centrado sus recursos en la transformación para satisfacer los nuevos hábitos de consumo de sus lectores con contenidos de calidad brindando una experiencia de lectura y aprendizaje diferente y, sobre todo, dar la oportunidad de acceder a plataformas educativas interactivas que actualmente son una tendencia mediante la suscripción.

Así también, es importante denotar que el libro digital E-book tiene un proceso de producción que también causa un impacto en el medio ambiente, a pesar de ser diferente al tradicional. Según un estudio (Jimenez, 2017) del Royal Institute of Technology KTH (Kungliga Tekniska Högskolan), leer las noticias on-line o libros durante 30 minutos supone un 20% más emisiones de CO2 que leer un periódico en papel, las emisiones podrían ser más elevadas, lo mismo ocurre en la enseñanza mediante libros de texto o a través de documentos electrónicos, por lo cual el impacto en soporte papel es casi diez veces menor que el uso de la correspondiente documentación electrónica aun cuando el ordenador utilizado sea de bajo consumo de energía.

Es decir que tanto el libro en papel como el e-book o libro electrónico contaminan en su proceso de producción, ninguno de ellos es 100% sostenible, aunque en el caso del libro impreso, existen medios alternativos ecológicos que las editoriales llevan tiempo implementando, al menos en el uso del papel.

La tecnología ha adquirido un papel muy importante en nuestras vidas, cada vez con mayor presencia, por lo cual una editorial que pueda manejar estas dos opciones (formato digital y físico), estará inmersa en la sociedad del conocimiento del mundo moderno, esto implica mayor innovación

en las tecnologías de la información y acceso a contenidos de calidad para la transferencia de conocimientos.

Legal

El acceso, permanencia y continuidad en el sistema educativo constituye un derecho humano de todas las personas según constan en los acuerdos, resoluciones y más instrumentos legales internacionales, así como en la Constitución de la República del Ecuador.

Es necesario manifestar que el MINEDUC es la Autoridad Nacional, el cual formulará las políticas nacionales del sector, estándares de calidad y gestión educativa; y la SENESCYT es la entidad que ejerce la rectoría de la política pública del sistema de educación superior.

Ecuador, mediante su Constitución en 2008 (Asamblea Nacional, 2008) señala en su artículo 26 que: “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e Inexcusable del Estado. ...Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”.

Así mismo en su artículo. 344 dicta que: “El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior”.

La reestructuración de la Ley Orgánica de Educación Superior en 2012 permitió que se crearan criterios, estándares de calidad y regulaciones que sirvieron como herramientas para el control de la oferta académica en las instituciones de educación superior del país. Y estos nuevos paradigmas han permitido instaurar una cultura de procesos y de calidad en la gestión de la

educación universitaria, lo cual ha permitido que se implementen proyectos de creación de plataformas educativas.

La educación es la herramienta de transformación más poderosa que existe, ya que permite promover los derechos humanos y el desarrollo sostenible del país, es por esto por lo que en agosto de 2021 se presentaron en la Asamblea Nacional dos propuestas de nuevas reformas; las mismas que, tienen enfoques distintos, pero mantienen un objetivo común que es consolidar la autonomía de las universidades, y su responsabilidad frente a la sociedad y el Estado, con el fin de construir instituciones de excelencia y alta calidad educativa (Ayuda en acción, 2019).

Los diseños tecnológicos educativos flexibles reconocen que la buena enseñanza y la retención de un aprendizaje, se liga a expectativas y necesidades satisfechas que hace que el estudiante perciba que aprender es valioso y útil, para aplicarlo en la vida cotidiana y/o laboral, estimulando su motivación y esfuerzo. Por esta razón, la industria de la enseñanza ha desarrollado plataformas tecnológicas de gestión académica y de contenidos, para crear y facilitar la experiencia de aprendiza en entornos innovadores, basados en IA.

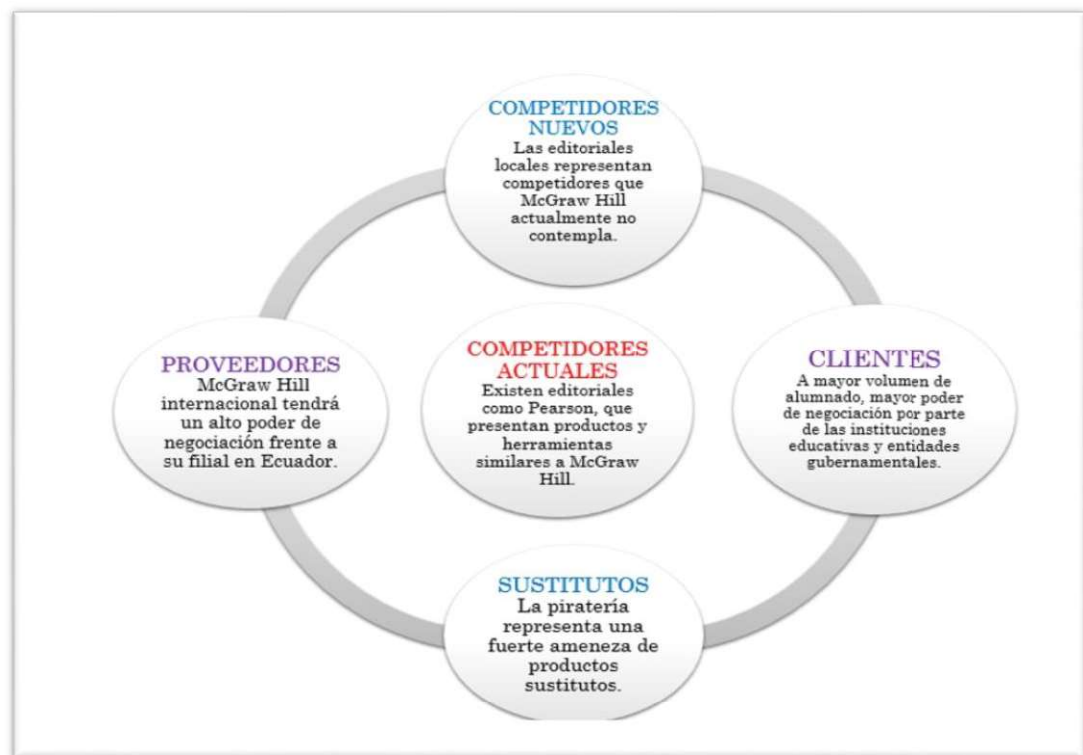
Así también, es importante mencionar que el establecimiento de una sucursal de McGraw Hill en Ecuador, en un proceso denominado “domiciliación”; debe contar con la autorización respectiva por la Superintendencia de Compañías y Valores, órgano estatal de control y regulación, e inscrita en el Registro Mercantil.

La sucursal será una extensión de la casa matriz, y para operar necesitará obtener adicionalmente un Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas, de igual manera para participar en licitaciones o concursos públicos se le exigirá inscribirse en el Registro Único de Proveedores ecuatoriano (RUP), a través Servicio Nacional de Contratación Pública para lo cual, además de la inscripción deberá justificar el cumplimiento de ciertos parámetros: un capital mínimo específico, experiencia previa, entre otros.

Análisis del Sector

Michael Porter propone un modelo de análisis enfocado en cinco fuerzas, y sus causas subyacentes. Su análisis muestra los orígenes de la rentabilidad actual de un contexto específico y proporciona un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo.

Figuras 4 - Análisis del Sector



Barreras de Entrada

La industria de la Educación, servicios sociales y de salud ha representado un 8.89% del Producto Interno Bruto (PIB) en términos monetarios 6.215 millones de dólares (Promedio 2016-2021).

Considerando estas cifras, es un sector con un alto grado de competencia entre proveedores, sin embargo y también, con un alto grado de complejidad, tomando en cuenta los continuos cambios, políticas oficiales y regulaciones del ente de control.

Iniciar desde cero en la industria, puede resultar frustrante, sin embargo y a través de distribuidores internacionales McGraw Hill, ya está en Ecuador. El respaldo de una marca con más de 130 años de experiencia y garantía de calidad, la colocan arriba de nuevos competidores.

La exigencia al cumplimiento de abundantes requisitos legales y de operación, representan una fuerte barrera de entrada. Sin embargo, al constituirla como “Sucursal de sociedad extranjera” tendremos una importante ventaja.

El análisis de economías de escala no aplica para el proyecto, pues este se enfoca en la comercialización del producto terminado y más no en su producción. Sin embargo, es muy relevante incrementar la cuota de mercado, que permitan cubrir gastos administrativos, de ventas, y generar utilidades. Habrá que enfocarse en la propuesta de valor y canales de venta adecuados para ser la elección preferente de los clientes.

Innovar constantemente será la promesa de valor que mantenga a la compañía alejada de los competidores.

Resulta imprescindible esta observación y diferenciación, pues actualmente y acorde a la nueva era digital, la industria de la educación no solo busca textos impresos y digitales, sino una plataforma completa, un proveedor integral, que se adapte a las necesidades del cliente, pero sobre todo que brinde un seguimiento y acompañamiento permanente.

La cadena de distribución y canales de venta es otro factor determinante en la industria. Habrá que considerar una cobertura significativa de la población analizada, incluyendo las principales zonas de negocio, tanto urbanas como rurales. Facilitar canales de venta, como el e-commerce, y distribuidores por zonas será un punto a nuestro favor.

Aun siendo altas las barreras de entrada a la industria de la educación, y la precisión en las diferencias, consideramos que la amenaza es media.

Barreras de Salida

Las barreras de salida han de considerarse como los factores que impiden o dificultan que una empresa abandone una industria.

En este sentido las empresas que mantienen por naturaleza la producción, y al respecto una importante especialización de activos fijos o inversiones iniciales, tendrán un elevado nivel de complejidad para abandonar la industria, de hecho, se precisará de un análisis mayor, que considere no solo la demanda del mercado, sino la pérdida en venta de los activos fijos. Para el ejemplo se cita a la industria de editoriales.

Otros factores relevantes, que limitan la posibilidad inmediata de abandonar la industria, son las obligaciones con proveedores y trabajadores, factores emocionales por temas personales, o factores sociales por el impacto que puedan causar en la colectividad.

Si bien, McGraw Hill Ecuador, será una empresa que se dedique netamente a la comercialización, estos factores no afectarían la decisión de los accionistas.

Un factor relevante, y que, si tiene que considerar McGraw Hill Internacional, es: La vigencia de los vínculos contractuales, sobre todo con las instituciones de gobierno. El incumplimiento de estos contratos podría generar pérdidas económicas derivadas de la ejecución de garantías bancarias, así también la sanción por parte del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP). Sin embargo, el mayor riesgo sería afrontar juicios o demandas en Tribunales Internacionales, que afectarían la reputación de la marca.

Poder de Negociación de los Proveedores

En términos de proveedores, es importante, contextualizar la cadena de la industria de la educación, en el sector editorial. En el presente proyecto el proveedor natural sería McGraw Hill Internacional a través de cualquiera de sus subsidiarias a nivel regional. Por tanto, McGraw Hill Ecuador comercializará producto terminado cuyo origen es de un solo proveedor corporativo de plataformas, libros impresos, bibliotecas digitales, E-books y ConnectED. No obstante, al tratarse de una filial, el poder de negociación de McGraw Hill Internacional se orientará a tratar a sus sucursales de acuerdo a políticas internas de mercado, rentabilidad, volúmenes, entre otros criterios que aporten a la generación de valor a nivel global y hacia la propensión de una mayor participación en el mercado. En cuanto al grado de concentración, se infiere que es alto, con las consideraciones de trato recíproco señaladas como políticas de matriz a filiales.

Considerando al libro impreso y electrónico como unidad, un sustituto de estos serían los contenidos disponibles en el internet. En cuanto a las plataformas, en el caso de McGraw Hill, son herramientas que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje, tanto como gestores académicos y como portafolio de contenidos; sí existen otras formas sistematizadas de administración del aprendizaje tanto gratuitas como de pago. La piratería de contenidos, el contenido en internet y las alternativas de plataformas gratuitas constituyen una amenaza a la oferta de servicios en la industria de la enseñanza.

Tanto para McGraw Hill internacional como para proveedores locales la industria de la educación es importante; por tanto, el desempeño de la oficina en Ecuador repercutirá en sus intereses. En concordancia con lo señalado, no existe riesgo de integración vertical hacia adelante de McGraw Hill Internacional.

Para finalizar, como se explicó en la sección de costos del análisis de modelo de negocio, el costo intercorp es de suma importancia para el desarrollo de las actividades comerciales de McGraw Hill Ecuador; dado que, es el rubro principal del costo de ventas, al proveedor principal del producto terminado que se comercializará en el país. Lo cual implicaría, una alta subordinación del costo local al proveedor único que existe.

Poder de Negociación de los Clientes

En cuanto a clientes, de acuerdo con el Registro de instituciones educativas del MINEDUC, para el año lectivo 2021-2022, existen 16.095 unidades educativas a nivel nacional. De ellas, 82% son públicas, fiscomisionales y municipales, mientras que el 18% son particulares. Para igual período, del total de instituciones educativas, 76% se encuentran en la zona urbana; mientras que 24% restante, en la zona rural. En cuanto a este tipo de clientes, se puede decir que están concentrados en entidades educativas públicas y de presencia urbana.

Por otro lado, en el subsegmento de clientes de educación superior, las estadísticas de la SENESCYT indican que a julio de 2020 se registra un total de 60 universidades y escuelas politécnicas; y, 286 institutos técnicos y tecnológicos. Al 2019, del total de universidades y escuelas politécnicas 55% son públicas y 45% son privadas.

En cuanto a concentración geográfica, aproximadamente el 70% de universidades y escuelas politécnicas se encuentra en 5 de las 24 provincias del país, siendo las principales: Pichincha, Guayas, Loja, Manabí y Azuay.

Desde otro punto de vista, en términos de concentración de alumnos por modalidad de estudio, en universidades y escuelas politécnicas, durante el año 2018, el 87% asistía presencial; 10% a distancia; y, el 3% semipresencial o en línea.

En términos de la importancia que el producto tenga sobre los costes de los clientes, se procede a realizar un ejemplo del peso relativo de un producto, tal como la licencia de acceso a la plataforma de educación primaria o secundaria con respecto al monto autorizado anual, que establece el MINEDUC sobre el costo de material didáctico, uniformes y libros por alumno. Así: considerando que en Ecuador el Salario Básico Unificado es de 425 dólares para el año 2022 y el valor de la licencia por alumno, por año lectivo, por materia en promedio es 26 dólares.

El producto representa un 6,12% del costo total que asumen los padres de familia de los estudiantes que asisten a las unidades educativas que son parte del portafolio de clientes. No obstante, en cuanto a diferenciación sobre costos del cliente; como son directamente asumidos por los padres de familia de los estudiantes de nivel primario y secundario, no es una variable significativa.

En términos del grado de diferenciación de los productos del sector, en cuanto a libros impreso, al tratarse de un bien normal en fase de madurez, no existe diferenciación en el sector.

Además, en cuanto a libros electrónicos el mercado es bastante homogéneo, presentando similares características. Sin embargo, el factor diferenciador que posee las plataformas de McGraw Hill son la inteligencia artificial, como se mencionó en la promesa de valor, lo cual permite

maximizar la experiencia de enseñanza y favorecer de manera efectiva la creación de la ruta de aprendizaje de cada alumno. Finalmente, a nivel de bibliotecas digitales, las prestaciones tecnológicas y herramientas para usuario son bastante similares; lo que se diferencia es el catálogo de títulos y los autores, que son exclusivos de cada proveedor.

De acuerdo con la información disponible, se seleccionó una muestra de 5 universidades y escuelas politécnicas, con el propósito de obtener el grado de rentabilidad del sector industrial de los clientes en educación superior, siendo un promedio, de utilidad neta, durante el año 2020 de 11.96%; con un máximo de 20.1% y un mínimo de 2.8%.

En el caso del presente proyecto, el margen de rentabilidad neta, para el 2023 es de 3,50% y el promedio del periodo 2023-2027 es de 4.48%.

Sí existe una amenaza de integración vertical hacia atrás por parte de las unidades educativas de nivel superior, en especial universidades, dado que cuentan con Consejos Académicos, Consejos Editoriales, Unidades de Publicación de trabajos académicos y series de publicaciones propias, lo cual puede ser una amenaza para cierto tipo de títulos y libros impresos.

Análisis de la Competencia: La rivalidad entre competidores

En términos de estructura de mercado, desde el punto de vista de la oferta, existe competencia en el mercado de la enseñanza. Considerando el caso de los libros impresos existe una amplia oferta nacional e internacional de casas editoriales, títulos y autores que se comercializan por varios canales para fácil acceso de clientes. En el caso de plataformas educativas, libros digitales y bibliotecas virtuales, en el mercado local, se dispone de al menos 5 oferentes, con similares características, en la cual el diferenciador competitivo de McGraw Hill le da ventaja sobre sus

competidores de plataforma por la inteligencia artificial como tecnología incorporada en su producto.

Por otra parte, en términos de demanda, dado los niveles de concentración de nuestros clientes, existen, en el caso de educación primaria y secundaria una prevalencia de unidades educativas del sector público. Por este factor, sólo para la educación pública, la estructura de mercado es monopsómica.

En términos de competencia, cada oferente tiene la capacidad de influir sobre los precios del mercado, dado que existe una variada posibilidad de mecanismos de fijación de precios, que en el caso de libros impresos los rangos son abiertos; lo cual se reproduce como característica en los otros productos. Por tanto, sí existe un nivel de intensidad de la competencia a considerar en las estrategias.

Al tratarse de un mercado con características homogéneas, se puede dividir la competencia entre empresas editoriales de franquicia internacional, así como nacional. Las de mayor relevancia son las firmas editoriales internacionales tales como: Pearson, Cengage, Santillana y Santa María; con las cuales compite directamente McGraw Hill a nivel global y regional. En general, su imagen es reconocida, con alta recordación entre los clientes del segmento. Su situación financiera, organizacional y corporativa es similar a las de McGraw Hill, dado que son multinacionales con penetración y presencia en diferentes mercados a nivel mundial.

Los factores clave de éxito de la industria son: la reputación y experiencia, su presencia global, su grado de desarrollo tecnológico, su cantidad de títulos, su cantidad y calidad de autores, además de la capacidad de generar adaptaciones conforme las particularidades de cada cliente.

Análisis Interno

Mediante la matriz FODA se ha analizado los puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas en torno al proyecto.

Figuras 5 - Matriz FODA



Análisis de Demanda

La educación es un pilar fundamental a nivel global, por lo tanto el mercado en Ecuador es existente y extenso; y como toda sociedad tiene un enfoque de aprendizaje y conocimiento continuo

que empiece a temprana edad con el objetivo de crear una población capaz de afrontar la vida desde un plano social, cultural y educativo, sin embargo la realidad es que dicho enfoque se presenta en dos aristas desiguales, una desde la perspectiva del sector privado y otra en el público, en los distintos niveles de escolaridad.

A través de los años la educación se ha ido transformando y evolucionando, aunque el país se ha caracterizado por ser desigual al comparar una educación pública versus privada, y por no tener un alto nivel educativo, los distintos gobiernos y Ministerio de Educación han centrado sus esfuerzos en elevar dicho nivel. Según un informe presentado por el MINEDUC (UNESCO, 2020) en el año 2018, la educación en Ecuador tuvo una mejora significativa acorde a los resultados del Tercer Estudio Regional y Comparativo (Terce), aplicado por el Laboratorio Latinoamericano de la Evaluación de la Calidad de la Educación (LLece) de la Unesco.

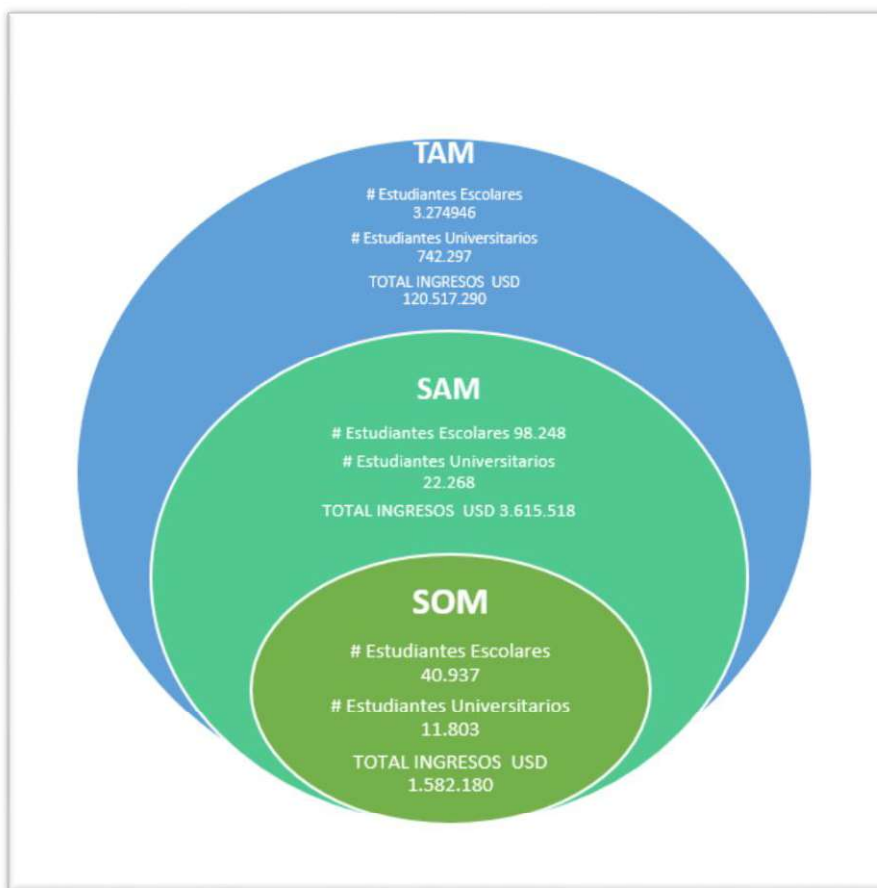
Ecuador mejoró sus resultados en todas las áreas evaluadas (Lenguaje, Matemáticas y Ciencias Naturales) y se ubica entre los países que más avances tuvieron en educación, al comparar los resultados del Tercer, con el Segundo Estudio Explicativo y Comparativo (Serce), realizado en 2006, donde Ecuador estuvo entre los tres países de la región con peor desempeño educativo.

Sin embargo, las mejoras alcanzadas no fueron suficientes para soportar el impacto generado por el COVID19, ya que, por ley cada año se debe incrementar el presupuesto para el sector educación en al menos el 0,5% del PIB. A pesar de ello, en 2020 el presupuesto disminuyó en 900 millones de dólares, lo que generó un freno al avance que se estaba dando (Rosero, 2020).

Adicional al recorte presupuestario por parte del gobierno se debe considerar los problemas de conectividad y falta de herramientas tecnológicas para una correcta migración a educación virtual por parte de los estudiantes e instructores, lo cual ha provocado una significativa deserción de alumnos para los periodos escolares de 2019-2020 y 2020-2021.

La compañía busca convertirse en un aliado estratégico para el desarrollo del potencial académico de cada estudiante y ofrece distintas herramientas para lograrlo. La inteligencia artificial que poseen sus plataformas, el prestigio y trayectoria de sus autores, hacen que McGraw Hill tenga una ventaja competitiva versus otras opciones en el mercado, ya que su desarrollo tecnológico está a la vanguardia, por lo que actualmente puede ofrecer soluciones rápidas y efectivas para la transición virtual académica.

Figuras 6 - Análisis del Mercado



Tamaño Total del Mercado (TAM)³

Partiendo del análisis presentado, el tamaño de mercado de la educación en el Ecuador para McGraw Hill, está conformado por todas las “INSTITUCIONES EDUCATIVAS EXISTENTES” sean estas públicas, privadas, fiscomisional o municipal.

Se ha dividido el cálculo considerando el órgano rector; para la educación escolar (MINEDUC) como para la educación superior (SENESCYT), así también y a fin de proyectar valores en dólares, se ha considerado un precio promedio por producto de \$30.00

1. El MINEDUC, informa que al período 2021-2022 registra 4.309.139 estudiantes, de los cuáles el 26% se encuentra en la zona rural, mientras que el 76% en la zona urbana. El proyecto se enfocará en la zona urbana por lo que el total de mercado disponible es de 3.274.945 estudiantes.
2. EL SENESCYT, informa que al período 2018, entre Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos Técnico y Tecnológicos, registra 742.297 estudiantes. No existe una subdivisión por zonas, por lo que para efectos de cálculo se considerará el total de estudiantes.

³ Nota: Para el cálculo del mercado disponible, se han considerado las cifras oficiales y disponibles del MINEDUC y SENESCYT, para los períodos indicados. 2021-2022 y 2018 respectivamente.

Tabla 2 - Tamaño Total del Mercado (TAM)

ÓRGANO REGULADOR	DISTRIBUCION POR ZONA		TAM
MINEDUC	RURAL 24%	1,034.193	4,309.139
	URBANA 76%	3,274.946	3,274.946
SENESCYT	RURAL y URBANA		742.297
TOTAL ALUMNOS TAM			4,017.243
COSTO PROMEDIO POR PRODUCTO			\$30,00
TOTAL INGRESOS			\$120,517.290,00

Tamaño del Mercado Disponible (SAM)

En función del proyecto, el mercado objetivo y los recursos disponibles, se analiza el siguiente escenario;

MINEDUC. - para el año 2023, el número de estudiantes propuestos será de 98.466 que corresponden al 3% del total de alumnos de la zona urbana.

Se pretende trabajar sobre las principales ciudades, como lo son: Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Cuenca, Ibarra, Salinas, Santo Domingo de los Tsáchilas; de instituciones principalmente privadas, para asegurar ventas efectivas.

De acuerdo con los criterios de segmentación, los productos que se incluirán en la propuesta a las instituciones de la división escolar son:

- Plataforma de matemáticas – ALEKS
- Plataforma de Ciencias Bachillerato – Connect Bachillerato
- Plataforma para enseñanza del idioma inglés – ELLevate

- Textos impresos para la enseñanza del idioma inglés
- Textos impresos de Ciencias

Además, se pretende captar a escuelas y colegios que se guíen mediante currícula internacional, tales como los de Common Core State Standards, en estas instituciones se realizará la promoción del catálogo internacional proveniente de Estados Unidos, en este segmento se ofertará las siguientes áreas a través de materiales impresos y digitales o plataformas dentro de la línea ConnectED:

- Science
- Social Studies
- Language Arts

Cabe mencionar que el MINEDUC es también un potencial cliente; por lo que, la oficina comercial participará en licitaciones dentro del marco de Política Pública de educación, para lo cual McGraw Hill ofertará producto internacional o publicaciones custom. El MINEDUC está facultado para realizar las compras mediante el Servicio Nacional de Contratación Pública.

SENESCYT. - el mercado objetivo estimado para el año 2023 se cifra en 22.269 estudiantes, correspondiente al 3% del total general. Dentro de este segmento están las Universidades públicas y privadas, Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Postgrado. El producto de McGraw Hill Ecuador estará alineado al Plan Estratégico, dicho plan contempla títulos en las siguientes áreas para educación superior: Biología, Ciencias, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias Económicas, Ciencias Administrativas, Ingeniería, y Negocios.

Con referencia a 2018, la mayor cantidad de estudiantes registrados en la educación superior estaba ubicado en Pichincha, Guayas, Loja y Manabí.

Asimismo, las principales áreas escogidas por los estudiantes han sido: ciencias sociales, periodismo, información y derecho con el 34,8% seguido por salud y bienestar e ingenierías con el 19% y 15% respectivamente (SENESCYT, 2020).

Tabla 3 - Tamaño del Mercado Disponible (SAM)

ÓRGANO REGULADOR	TOTAL ALUMNOS	%	SAM
MINEDUC	3,274.946	3	98.248
SENESCYT	742.297	3	22.269
TOTAL ALUMNOS SAM			120.517
COSTO PROMEDIO PRODUCTO			\$30,00
TOTAL INGRESOS			\$3,615.518,00

Tamaño del Mercado Objetivo (SOM)

A 2022 McGraw Hill se encuentra comercializando sus productos dentro del territorio ecuatoriano, casi exclusivamente a través del canal Distribuidores lo que ha limitado su capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado ecuatoriano para poder ofertar productos acordes a un catálogo local. La intención de la oficina comercial será el incrementar las ventas actuales y mejorar el EBITDA mediante la venta directa, esto le permitiría a la editorial incrementar su margen bruto, ya que el descuento que se otorga al distribuidor sería canalizado directamente a los ingresos de la empresa.

Para el año 2023 se ha elaborado una proyección de ingresos con base al potencial real del mercado y la capacidad de operaciones de la oficina comercial, por lo cual se estima un total de venta de USD 1.582.180. Esto corresponderá a 40.953 estudiantes de la sección escolar que

corresponde el 1.25% del total de alumnos de la zona urbana y a 11.795 alumnos que corresponde al 1.59% del total de educación superior.

Tabla 4 - Tamaño del Mercado Objetivo (SOM)

ÓRGANO REGULADOR	TOTAL ALUMNOS	%	SAM
MINEDUC	3,274.946	1,25	40.937
SENESCYT	742.297	1,59	11.803
TOTAL ALUMNOS SOM			52.739
COSTO PROMEDIO PRODUCTO			\$30,00
TOTAL INGRESOS			\$1,582.180,00

2.4. Estrategia Competitiva

McGraw Hill Ecuador será una filial de McGraw Hill Internacional enfocada en comercializar medios y recursos impresos y electrónicos, tales como libros, bibliotecas y plataformas para la enseñanza. Busca mejorar la experiencia educativa de instructores y estudiantes mediante contenido de calidad, actualizado y con inteligencia artificial conforme las tendencias educativas del Siglo XXI.

Los valores corporativos priorizan crear una ruta de aprendizaje efectiva e intuitiva y la máxima satisfacción de la comunidad educativa, con acciones que generen mayor participación del mercado, atendiendo clientes claves y con una versatilidad de generación de nuevos productos que permitan incursionar en nuevos segmentos. Es por ello que se pone a disposición del mercado ecuatoriano una oferta amplia y actualizada de títulos y autores, así como capacitación y asesoría en la implementación y uso de las plataformas.

Se persigue alcanzar el liderazgo del mercado educativo en el mediano plazo, por medio de una intensiva estrategia de posicionamiento de marca y una dinámica activación de los canales digitales de venta.

Objetivos Plan de Negocio

- Liderar el mercado educativo nacional en los siguientes 5 años a través del posicionamiento de marca, por medio de herramientas de análisis de market share.
- Lograr para el año 2023, un número de usuarios pago (estudiantes) de al menos el 2% en los segmentos de educación escolar y del 10% en educación superior.
- Fortalecer la imagen de McGraw Hill Ecuador frente al corporativo, en los siguientes 3 años, con una tasa de crecimiento de 10% anual en ventas.
- Generar 25% del total de ventas en los 2 primeros años a través de e-commerce

3. PARTE ESPECÍFICA

CAPÍTULO 1

Plan de Marketing

En el capítulo dos de este documento se adjunta un resumen ejecutivo completo, basado en el desarrollo de la idea de negocio, con antecedentes sólidos que abren paso al desarrollo del presente plan de marketing, basado en el cumplimiento tanto de la misión como visión de la compañía.

Análisis del entorno, del sector, del mercado y FODA

Como se puede observar en el capítulo anterior, en la sección 2.4., se ha realizado un análisis profundo del entorno para el desarrollo del plan, basándose en la herramienta PESTEL; de las 5 fuerzas de Porter para entender el sector; y, de un análisis de la demanda, en los que se detallaron las particularidades del tamaño total del mercado, el tamaño total disponible y del mercado objetivo. Finalmente, se realizó un análisis de los factores internos y externos a través de una matriz FODA.

Competencia

En términos de competencia en el mercado de los libros impresos y digitales, así como en plataformas de bibliotecas virtuales, existe dos niveles: Un primer nivel de competencia directa, que tiene cualidades de mercado de alta rotación, con presencia de marcas internacionales, autores reconocidos, desarrollo tecnológico, entre las principales características. Por otro lado, el segundo

nivel de competencia, del tipo indirecta, es de un espectro multidimensional. Tanto en el formato físico representado por pequeñas editoriales y centros de publicación de universidades como en digital y todo el contenido de acceso libre en internet y redes sociales. En esta categoría se incluye también el material nemotécnico y bibliográfico realizado por los propios docentes para el desarrollo de sus asignaturas.

En términos de libros impresos existe una oferta nacional e internacional muy variada. Las diferentes casas editoriales comercializan sus productos impresos por medio de varios canales de distribución, tanto físicos como electrónicos. En el caso de plataformas educativas, libros digitales y bibliotecas virtuales, en Ecuador, existen 5 empresas grandes, internacionales y con cierto grado de consolidación en el mercado local, que cuentan con una oferta similar y compiten en segmentos homogéneos.

En términos de competencia directa existen grandes sellos editoriales, quienes influyen en el mercado por la dependencia a títulos y autores, que únicamente se acceden por medio de estas empresas; por tanto, su capacidad para influir o fijar el precio en el mercado local es superior.

Las empresas más importantes que conforman la competencia directa de McGraw Hill a nivel internacional y regional son: Pearson, Cengage, Santillana y Santa María. Estas empresas, dado su grado de desarrollo, cuentan con presupuestos significativos para sus diferentes estrategias de marketing, procurando vincular cada una de sus marcas a temas y actores relevantes y de actualidad, avances tecnológicos en sus recursos virtuales y de contenido científico y/o académico.

Por tanto, la competencia se refleja con un alto grado de diferenciación y de especialización.)

Tabla 5 - Análisis de la Competencia

EDITORIAL	PAÍS	AÑO DE FUNDACIÓN	IDIOMA PRINCIPAL	ZONA DE INFLUENCIA
Pearson	Reino Unido	1998	Inglés	Global
Cengage	Estados Unidos	2007	Inglés	Global
McGraw Hill	Estados Unidos	1909	Inglés	Global
Santillana	España	1960	Español	Regional
Santa María	Argentina	1997	Español	Regional

Fuente: páginas web de cada editorial.

Elaboración: Los Autores.

Como se observa, dos de las cinco empresas que conforman la competencia directa de McGraw Hill son de países angloparlantes; y las otras dos son de países cuyo idioma principal es el español. La compañía compite con dos empresas con presencia a nivel global y con dos que tienen fuerte presencia en el mercado latinoamericano. Tal como se lo ha mencionado anteriormente, existen factores claves de éxito de esta industria que están ligados a la experiencia y reputación, tanto de la marca como de los títulos y autores. Como se evidencia en el cuadro, todas las empresas tienen ya una presencia consolidada en el mercado.

En lo correspondiente a la descripción de competencia indirecta, al estar más dispersa, por ejemplo, en internet; se menciona las editoriales universitarias de los principales centros de formación de educación superior en el Ecuador:

Tabla 6 - Análisis de la Competencia en Editoriales de Universidades

UNIVERSIDAD	ACTIVIDAD	ESPECIALIZACIÓN DE PUBLICACIONES	IDIOMA DE PUBLICACIÓN
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO, Sede Ecuador	Editorial	Publicación de tesis, revistas y productos académicos y científicos.	Español
Universidad Andina Simón Bolívar – UASB	Editorial	Producción editorial de la labor académica	Español
Universidad San Francisco de Quito – USFQ	Editorial	Difusión del conocimiento para educar e investigar bajo la filosofía de las Artes Liberales	Español
Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE	Centro de Publicaciones	Desarrollo y promoción del fondo editorial en los campos académicos en los que trabaja la universidad	Español
Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL	Publicaciones	Producción académica de la UTPL como textos, guías didácticas, textos guías y folletos)	Español
Universidad Espíritu Santo – UEES	Editorial y centro de investigación	Producción científica interna y externa, edición libros académicos y científicos.	Español

Fuente: páginas web de cada editorial.

Elaboración: Los Autores.

Objetivos SMART Plan de Marketing

- Dar a conocer la marca McGraw Hill en al menos el 5% de instituciones educativas dentro de las zonas urbanas de las ciudades más pobladas del Ecuador en el lapso de un año.
- Presentar el portafolio de productos a 180 nuevas instituciones educativas dentro del territorio ecuatoriano en lapso de un año.
- Incrementar las ventas de McGraw Hill en Ecuador al 22% entre el año 2023 y 2027.
- Posicionar la tecnología de Inteligencia Artificial de McGraw Hill como un factor diferenciador para mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, en lapso de un año.
- Fidelizar y mantener al menos el 90% de las instituciones educativas actuales en lapso de un año.

Target

Instituciones educativas públicas y privadas y los respectivos órganos rectores de la política educativa (MINEDUC y SENESCYT) con necesidades de implementar soluciones productos impresos y digitales para mejorar el proceso de aprendizaje de sus estudiantes.

Estrategias Plan de Marketing

Estrategias Genéricas

La apertura de una oficina comercial de McGraw Hill en Ecuador orientará sus esfuerzos a la comercialización, teniendo como principal objetivo “Dar a conocer la marca, al menos al 5% de instituciones educativas públicas y privadas de zonas urbanas de las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Cuenca, Ibarra, Salinas y Santo Domingo de los Tsáchilas para el 2023”.

En revisión con el área de finanzas y posterior a la asignación de recursos por parte del corporativo, se asignará un presupuesto para el área de marketing, el cual tendrá como una de las estrategias, resaltar y posicionar la marca, sus productos y la ventaja competitiva. Entre ellos los que tienen tecnología basada en Inteligencia Artificial que está presente en Plataformas como ALEKS.

Para que esta estrategia tenga los resultados esperados, se establecerá un plan de acción que contemple:

1. Participación efectiva en ferias de educación resaltando las principales bondades y funcionalidades del portafolio de productos y servicios.

2. Desarrollar un proyecto piloto que aplique Inteligencia Artificial para un diagnóstico adaptativo al inicio de cada año lectivo en un número determinado de instituciones educativas. Posterior a ello, aplicar evaluaciones a medio y fin de año lectivo para monitorear el impacto de la Inteligencia Artificial en los indicadores de desempeño escolar.
3. Fortalecer los canales web corporativos, que incorporan programas de simulación en el uso de plataforma, así como guías de ayuda y asistencia.
4. Fomentar el compromiso por parte de los empleados de la empresa, quienes serán los embajadores de marca, llevando consigo el distintivo de innovación constante.

Estrategia de Crecimiento

Penetración de Mercado

Al ser líneas de producto que ya están en el mercado, la estrategia de penetración implica incrementar la participación en ventas en un 5%, en promedio anual. A través de esta estrategia se busca atraer más usuarios que quieran experimentar una ruta de aprendizaje efectiva e intuitiva, con productos y servicios que incluyan la mejora continua de metodologías, calidad del contenido y reputación de sus autores; los mismos que, introducirán herramientas innovadoras y adaptativas en los recursos educativos.

En complemento, se realizará también un manejo comercial para ofrecer un módulo de venta en línea y servicio de post venta (capacitación, soporte, implementación y acompañamiento en el manejo del uso de estos recursos) con actividades de seguimiento para medir la satisfacción del cliente con el fin de obtener la información necesaria para saber si se cumple con sus necesidades, mantener y mejorar su experiencia. Con este proceso se busca fidelizar a los usuarios y convertirlos

en clientes recurrentes. Es decir, se logra ganar cuota de mercado, aumentar la facturación, ampliar el número de productos consumidos por los usuarios actuales, e incrementar nuevos clientes.

Las antes mencionadas estrategias posicionarán a McGraw Hill en el top of mind de sus usuarios, lo cual será un factor influyente y decisivo al momento de su compra.

Nuevos Canales de Venta

El propósito de establecer una oficina comercial de McGraw Hill en Ecuador es atender una mayor cantidad de mercado, incrementando su participación y sus ventas. A 2022, la compañía utiliza el canal de distribución indirecta, donde se aplica un modelo de descuento sobre la lista de precios, el mismo que se desarrollará en el Plan Comercial. Este canal es el principal para atender las solicitudes de clientes, sin embargo, este proceso limita las operaciones a recibir pedidos en lugar de realizar actividades de promoción con el objetivo de llegar a nuevos mercados. Los distribuidores tienen como fortaleza la cercanía con el cliente y la facilidad del punto de venta, permitiendo una llegada rápida del material desde la editorial al usuario final; a su vez presentan una debilidad importante para los objetivos de venta de la editorial, y es que el distribuidor no comercializa únicamente el sello McGraw Hill, sino que ofrece a sus clientes una variedad de opciones, incluyendo marcas de la competencia, por lo que este canal puede no ser tan fiel a un único proveedor, teniendo incluso la posibilidad de cambiar la decisión de compra de un consumidor hacia otra editorial.

La venta directa de McGraw Hill será la prioridad dentro del proyecto. Esto permite competir y vender directamente a instituciones y consumidores finales, mejorando así el margen, pues se evita la intermediación de los distribuidores (venta indirecta). Esto aumenta la posibilidad de disponer recursos para actividades de promoción, por ejemplo, en temporada.

Dentro de la venta directa, el e-commerce será una prioridad para la venta B2C. Esto permite al consumidor final adquiriera cualquier ítem de las líneas de productos de manera virtual.

Distribución Directa

La distribución directa es el proceso mediante el cual McGraw Hill comercializará directamente sus diferentes productos. En este sentido, utiliza un modelo de comercialización tipo B2C para vender al cliente final. La ventaja de la venta directa será el control que se puede ejercer sobre los precios, promociones, cantidad y rotación de inventario. Este modelo genera mayor relación con el cliente.

La venta directa se dará exclusivamente a través de medios digitales. Los pedidos del cliente final serán atendidos mediante el e-commerce y la logística de entrega se lo realizará con una empresa externa especializada.

El portal e-commerce www.mheducation.com.ec brindará todas las referencias de los productos, tales como: ISBN, descripción de contenidos, edición, fecha de publicación y precio.

Así también, dispondrá de un botón de pagos para que el cliente realice la compra de los productos que requiera. Como es un modelo B2C el cliente es usuario final. Los tiempos de entrega estarán en función del tipo de producto adquirido.

Aquí se podrá implementar descuentos especiales por temporada o vigencia del stock ya que los materiales impresos normalmente tienen un tiempo en el cual los derechos de autor finalizan y no se puede comercializar más esas referencias. Cuando un título tenga baja rotación y alto inventario se podrá ofrecer promociones.

La venta directa se hará por medio del equipo comercial conformado por un supervisor y dos asesores comerciales, quienes se encargarán de promover los materiales dentro de las instituciones y de buscar acuerdos con los centros de estudio para la adquisición de los productos.

Distribución Indirecta

Este tipo de distribución es la que se ha usado desde el inicio de operaciones en Ecuador, la venta se realiza mediante distribuidores locales a quienes se les otorga un descuento sobre el precio de lista para que puedan vender los productos de la editorial a sus clientes. Estos distribuidores normalmente cuentan con puntos de venta físicos y virtuales que facilitan al cliente final la compra de los productos. Si bien a 2021, uno de cada tres compradores eligió por primera vez el canal online para generar sus compras, la adquisición de libros de texto y materiales de educación se ha realizado principalmente en puntos de venta físicos, donde el padre de familia se acerca y adquiere su lista de útiles.

Los distribuidores se han encargado de importar los libros de texto para las temporadas escolares y de tenerlos disponibles para la venta en los meses de agosto-septiembre dentro de la temporada de inicio de clases de la sierra y en los meses de marzo-abril para la temporada costa. La promoción de los materiales ha estado a cargo de los representantes de los distribuidores, sin embargo, como se mencionó anteriormente, estos no son fieles a un único proveedor y por tal motivo promoverán aquellos materiales con los que se sientan identificados o que incluso su cartera de clientes prefiera. Por esta razón, la venta a través de distribuidores no ha podido ser controlada, así como las expectativas de crecimiento o posicionamiento, lo que ha motivado este estudio de factibilidad.

Otro punto para tomar en cuenta es la competencia que existe entre los diferentes distribuidores que pretenden llegar a los mismos clientes, inicialmente este ejercicio sería

beneficioso para el cliente final ya que podría acceder a mejores precios y/o condiciones, sin embargo, en la realidad ha causado pérdida de negocios o incluso competencia desleal.

Estrategias de Promoción

En el caso de McGraw Hill la estrategia de promoción está orientada en dos vías: clientes existentes y clientes nuevos, tomando en cuenta que a pesar de no tener presencia directa en Ecuador actualmente diferentes productos del portafolio están presentes en alrededor de 65 instituciones educativas.

Se implementarán tres fases clave de promoción, con dos objetivos principales, incremento de ventas y reconocimiento de marca.

Campaña de Lanzamiento / Introducción

Con el objetivo de informar a la comunidad educativa de interés que McGraw Hill apertura su oficina directa en Ecuador, se proponen los siguientes puntos.

Evento de Lanzamiento

“Ecuador, educación tan única como tú”

Se realizará una Exposición – Coctel en el Hotel Dann Carlton Quito, el evento contará con un ambiente académico y formal, donde se simulará una exposición de arte, con bebidas y pasabocas, con la diferencia de que lo expuesto serán los títulos de la compañía con una breve

reseña en paredes falsas blancas, esto aplica para productos impresos. En cuanto a los digitales se manejarán proyecciones en distintas paredes del salón, con videos informativos.

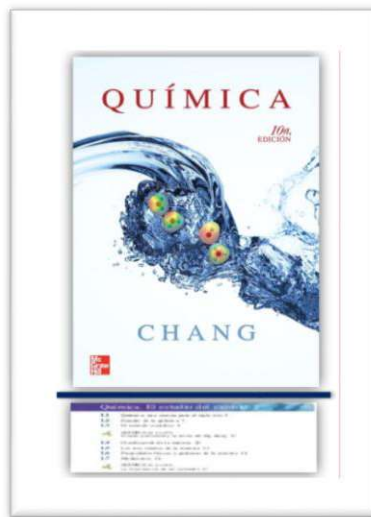
Adicional existirán diez expositores alrededor del salón, platicando con los invitados y dando información académica sobre los distintos productos, en caso de que algún invitado requiera información económica o desee cerrar algún negocio, se les dirigirá a los apartados privados en otra área de la sala donde los asesores comerciales de McGraw Hill darán el seguimiento oportuno.

Los invitados a este evento serán directivos (rectores, coordinadores de área, etc.) de instituciones educativas de interés para la compañía y funcionarios de los distintos órganos rectores de la política educativa.

Figuras 7 - Boceto Sala de Exhibición



Figuras 8 - Boceto cuadro de Exposición



Sitio Web

Creación del sitio web “McGraw Hill Ecuador”:

Se creará el sitio web oficial de la compañía, con el fin de que cualquier cliente potencial pueda recurrir a la dirección electrónica directa del país en busca de información o productos para la compra. Este portal web incluirá un portal e-commerce y su respectivo botón de pago.

Adicional se publicará información relevante de la compañía, productos y contacto de forma permanente.

Campaña de Crecimiento

El objetivo es que tanto usuarios y clientes potenciales conozcan en amplitud los distintos productos de la compañía que se ajusten a sus necesidades, sus beneficios y el aporte académico que brindarán a sus instituciones, con el fin de crecer en venta dentro de las actuales y conseguir nuevos negocios en las instituciones que actualmente no se están atendiendo.

Se realizarán las siguientes acciones:

Planes piloto: se propone el modelo de negocio freemium para ofertar las distintas plataformas de la compañía como plan piloto por seis meses en las instituciones que actualmente están utilizando una de ellas en cierto porcentaje de esta, con el fin de que su uso llegue al 100% de los cursos existentes. De esta manera al ver los resultados de avance reflejados en los informes de la plataforma se extenderá el plazo de uso al año lectivo, con miras a que el próximo año la institución contrate la plataforma para el total de cursos existentes.

Concurso fuerza de ventas: se tiene como objetivo la presentación del portafolio de productos a 180 instituciones nuevas por parte de los tres miembros del equipo comercial, con un mínimo de 20 cierres de negocio exitosos por asesor, es decir 60 instituciones nuevas como clientes activos. Se propone un premio incentivo al asesor que logren superar las metas. El premio será un viaje de tres días y dos noches en Cartagena, todo incluido para el asesor y un acompañante. Entregado al cumplir con la cuota establecida.

Campaña de Mantenimiento

Para fidelizar y mantener a los clientes se propone las siguientes acciones:

Seminario McGraw Hill: Se realizará un concurso interno por cada institución usuaria de ALEKS, donde el maestro con mejor desempeño y resultados de curso de la plataforma ganará un seminario de interés, organizado por la compañía. En la Hostería San José de Puenbo, el cual durará un fin de semana y contará con charlas de interés para los maestros durante el día y tiempo de esparcimiento por la noche.

- Se formarán dos seminarios de 33 docentes cada uno, para atención más personalizada, adicional al hacer entrega del premio se debe recalcar el esfuerzo del docente y el interés de la compañía en el aporte a su continua capacitación.
- Olimpiadas de matemáticas y ciencias: para los productos ALEKS y VIRTUAL LABS respectivamente, se organizará un evento independiente para cada uno de ellos.
- Cada evento contará con la asistencia de las instituciones usuarias del producto, en donde cada curso usuario de la plataforma presentará un experimento asociado.
- Se conformará un jurado calificador el cual determinará los tres primeros lugares para la premiación.
- El evento tendrá lugar en el campus de una institución aliada, al aire libre y con stands para cada curso concursante, en un ambiente familiar y dinámico, con espacios de entretenimiento y alimentos ligeros, con el objetivo de que todos en la familia puedan asistir a esta “mañana del conocimiento”.
- Reconocimiento a universidades: en el caso de bibliotecas digitales que en su mayoría son ocupadas por instituciones universitarias, se otorgará un reconocimiento a la institución con mayor número de textos más consultados.
- Como incentivo a la institución se le otorgará una placa de reconocimiento y la donación de 20 tablets brandeadas con la marca para consulta de sus alumnos. Las cuales se mantendrán en el departamento que la universidad considere pertinente para ser entregadas a manera de préstamo a los distintos estudiantes que la requieran para sus consultas.

Política de Precio

La política de precios que adopta la compañía a nivel corporativo se basa en el tipo de producto, sea impreso o digital.

Las políticas de precios son:

- Lista general de precios por región.
- Lista general de precios por producto, impreso o digital.

Esta lista contiene el precio de venta al público. Al respecto, cada distribuidor recibe un descuento, que en general varía por condiciones de volumen, frecuencia, diversificación de títulos y autores.

Es importante señalar que la corporación maneja lista de precios diferenciados por sus regiones, tanto México como Colombia tienen otros precios. Adicionalmente, los precios podrían variar de región a región por el tipo de cambio.

Los descuentos que la corporación ofrece a sus distribuidores son los siguientes, por tipo de producto:

- Productos impresos: Promedio del 20%.
- Productos digitales: Promedio del 10%.

El rango de descuento que ofrece la corporación, por volumen de compra es:

- Del 1.5% al 3% adicional.

Como política de crédito, se ha establecido como promedio 90 días; esto en relación a los diferentes plazos por tipo de cliente que van entre los 60 y 120 días plazo. La aprobación de crédito requiere una debida diligencia previa para calificar el perfil crediticio del cliente.

Adicionalmente, de acuerdo a la estacionalidad, se aplican cupones de descuento o se empaqueta producto impreso con producto digital o con accesos, por cierto tiempo, a las plataformas de educación virtual o a las bibliotecas virtuales.

Finalmente, los precios en el e-commerce tienen diferencias de las otras listas de precios porque incluyen o excluyen rubros de gasto por tipo de producto y por la variación del tipo de cambio respectivo.

Organización y Estructura

Objetivos Organizacionales

- Impartir la filosofía y mística de McGraw Hill por la enseñanza, a todos los actores del sector de la educación en todos sus niveles.
- Transmitir el espíritu de superación, dedicación y calidad de McGraw Hill a todos los estudiantes que interactúan con los títulos y autores en las diferentes versiones de producto impreso y digital.

- Ofrecer productos de calidad y a la vanguardia del conocimiento y tecnología para que sean instrumentos del desarrollo de capacidades, inclusión y formación de calidad en todos los niveles de educativos.
- Superar permanentemente los niveles alcanzados por todos los productos de McGraw Hill desde una perspectiva de la mejora continua, la innovación, la calidad y la vinculación con la sociedad del conocimiento, la educación y el perfeccionamiento tanto para el trabajo como para la enseñanza.

Organigrama y Directivos

Como se mencionó en el capítulo anterior y se mostró en la Figura Nro. 1, para ejecutar el Plan de Marketing, se ha conformado un equipo de profesionales con diferentes habilidades, conocimientos, capacidades y competencias, que denotan su experiencia y compromiso a la gestión de este proyecto. En este sentido, se han previsto directivos con trayectoria en ámbitos de alta dirección, comercial, marketing, administración, recursos humanos, logística y finanzas.

Riesgos y Estrategia de Salida

Dentro de los riesgos podemos identificar los siguientes:

- Usuarios y distribuidores poco identificados con las diferentes opciones de productos digitales y plataformas de McGraw Hill; la marca está relacionada, en su gran mayoría, a los productos impresos.
- La recordación de usuarios de productos impresos de McGraw Hill está asociada a productos de antaño, que fueron la base de la formación secundaria y universitaria

de anteriores generaciones, probablemente, los padres de quienes hoy son parte del sistema educativo.

- Amplia presencia de competidores directos e indirectos, tanto en segmento y nicho de mercado, que cuentan con capacidades técnicas, financieras y de presencia global y/o regional para mitigar nuestro ingreso o permanencia en el mercado.
- La existencia de acuerdos y convenios suscritos por parte de otras editoriales y potenciales clientes podría limitar el desarrollo del plan de negocios.
- La coyuntura del año 2022 a nivel global, tanto a nivel epidemiológico, logístico y de la guerra en Ucrania, son un desafío para la provisión de insumos y productos impresos; por lo cual, estos podrían tener una reducción en la disponibilidad para el usuario o verse afectados por la inflación.
- La puesta en marcha desde cero en Ecuador, como sucursal extranjera domiciliada de McGraw Hill, implica un período de constitución, adaptación e inicio de operaciones.
- La coyuntura del año 2022 a nivel local, por tensiones sociales y económicas, implican desafíos de continuidad de negocio, especialmente en las inversiones que los actores educativos hayan planificado para mejoras y adelantos en sus prestaciones tecnológicas, de bibliotecas digitales e impresas.
- El actual gobierno (2021-2025) tuvo como ofrecimiento de campaña eliminar la SENESCYT podría afectar parcialmente los planes de negocio de McGraw Hill a nivel local.
- La legislación ecuatoriana a nivel de educación escolar y secundaria define que el Ministerio de Educación es el órgano rector del Sistema Nacional de Educación; y, dentro de sus facultades, consta el emitir por período escolar un reglamento que fija el valor máximo de lista de útiles escolares, lo cual limita los rangos sobre los cuales se definirían los parámetros de negociación con potenciales clientes.
- Según el artículo 55 de la Ley de Régimen Tributario Interno, los libros pagan IVA 0. Mientras que en el artículo 140.1 del reglamento de esta ley, que tiene un rango jerárquico inferior, se establece que el acceso o descarga de libros digitales es considerado un servicio digital y por lo tanto tiene que pagar IVA. Esta dependencia

del precio a un aspecto tributario podría modificar el panorama de negocio a nivel local.

- Se debe considerar los aspectos arancelarios en Ecuador, en el escenario que se modifiquen o no se concreten las negociaciones de los acuerdos de libre comercio, implicaría afectación a los costos de importación para los productos de McGraw Hill.

CAPÍTULO 2

Plan Comercial

A continuación del Plan de Marketing se desarrolla el Plan Comercial, el cual considera las estrategias, tácticas y KPI's para comercializar los productos de Mc Graw Hill en Ecuador.

Objetivos SMART del Plan Comercial

- Dar a conocer la marca McGraw Hill en al menos el 5% de instituciones educativas dentro del territorio ecuatoriano en el lapso de un año.
- Presentar el portafolio de productos a 180 nuevas instituciones educativas dentro del territorio ecuatoriano en lapso de un año.
- Incrementar las ventas de McGraw Hill en Ecuador al 22% entre el año 2023 y 2027.
- Fidelizar y mantener al menos el 90% de las instituciones educativas actuales en lapso de un año.
- Implementar la herramienta CRM “SALES FORCE” para dar seguimiento al equipo de ventas en su gestión y cumplimiento de objetivos en el lapso de un año y generar información comercial para ajustar planes de acción y mejora anuales.
- Acelerar las ventas anuales a través de actividades de promoción y visita a prospectos de clientes en el primer año.
- Mantener el nivel de satisfacción en un nivel de 8 sobre 10 en los diferentes canales en todo el proceso de relación con el prospecto y el cliente.

Población Objetivo

Como se señaló en secciones anteriores, ya se ha definido el target y se ha establecido, desde el análisis de la demanda, el público objetivo, de los cuales se establece que:

- Tamaño Total del Mercado (TAM), 4.017.243 estudiantes
- Tamaño del Mercado Disponible (SAM), 120.517 estudiantes
- Tamaño del Mercado Objetivo (SOM), 52.739 estudiantes

Buyer Persona

Si bien, el cliente final es el estudiante, el perfil de comprador sobre el que se ha trabajado es el docente, quien determina la compra.

Figuras 9 - Buyer Persona - Perfil Tecnológico


PROFESOR CON UN PERFIL TECNOLÓGICO Y MODERNO
Usuarios comprometidos y seguros de los recursos digitales

Información Sociodemográfica :

- Ana Lucía
- 35 años de edad
- Licenciada en Ciencias de la Educación

Características:

- Apoyada y alentada por la escuela para usar la tecnología y recursos digitales con fácil acceso (E.G, Wi-fi y LMS)
- Trabaja en escuelas habilitadas digitalmente con un uso alto de computadoras portátiles y dispositivos, y con nueva metodología educativa
- Utiliza lo digital con frecuencia para enseñar y realizar evaluaciones
- Comprometida y confiada con el uso de recursos digitales (Computadoras, tablets, apps and set digitales para diversas actividades)
- Evita utilizar recursos de impresión
- Prefiere usar actividades digitales y experimentar con diferentes opciones flexibles.
- Actualizada con los últimos avances tecnológicos y actividades complementarias de enseñanza
- Capacitada constantemente con los nuevos avances tecnológicos en el ámbito educativo
- Prefiere contenidos de calidad y tecnológicos con Inteligencia Artificial



Figuras 10 - Buyer Persona - Perfil Orientación Digital

PROFESORES BUSCADORES DE ORIENTACIÓN DIGITAL


Usuarios seguros de lo digital, pero necesitan orientación sobre cómo usar lo digital para enseñar.

Información Sociodemográfica :

- > Carlos
- > 45 años de edad
- > Licenciado en Ciencias de la Educación

Características

- > Creyente de la eficiencia de los recursos digitales
- > Quiere usar más los recursos digitales
- > Escuelas que les oriente al e-learning
- > Considera que no hay orientación suficiente para ayudarlos a impartir la enseñanza digital
- > Necesitan soporte para aplicar los recursos digitales
- > Sin embargo, la falta de guía en el uso digital y al ver la transición para utilizar más herramientas digitales como una potencial pérdida de tiempo
- > Tiene menos soporte desde sus escuelas en introducir las herramientas digitales y trabajan en escuelas menos habilitadas digitalmente.



Figuras 11 - Buyer Persona - Perfil Tradicional

PROFESOR CON UN PERFIL TRADICIONAL


Menos comprometidos con los recursos didácticos digitales y no creen que los necesiten, sin embargo, creen en la marca como una herramienta con excelente contenido.

Información Sociodemográfica :

- > Rafael
- > 50 años de edad
- > Licenciado en Ciencias de la Educación

Características:

- > Escépticos digitales, dudosos sobre la eficacia de los recursos digitales
- > Optan por aun utilizar más los recursos físicos
- > Trabaja en unidades educativas sin introducción de recursos tecnológicos.
- > Sin embargo, la falta de guía en el uso digital y al ver la transición para utilizar más herramientas digitales como una potencial pérdida de tiempo
- > Tiene menos soporte desde sus escuelas en introducir las herramientas digitales y trabajan en escuelas menos habilitadas digitalmente



Encontrar Nuevos Nichos

Dentro de la definición de público objetivo se consideró a la educación superior donde se definió que están constituido por Universidades y Escuelas Politécnicas; no obstante, en la estructura de educación superior, también, existen institutos tecnológicos superiores privados, que profesionalizan a técnicos y tecnólogos, tanto en carreras administrativas como carreras técnicas.

En estas profesiones de tercer nivel, diferentes a licenciaturas e ingenierías, existen mallas curriculares que contienen materias que podrían ser desarrolladas con los productos digitales e impresos de McGraw Hill.

Adicionalmente, un nicho potencial estaría relacionado con profesionales, en especial del área de la salud, dado que podrían formarse bibliotecas especializadas por rama de formación, en un mediano plazo.

Rango de Precios

Las líneas de productos de McGraw Hill se componen de: plataformas, libros impresos, bibliotecas digitales, E-book y ConnectED, que se agrupan en productos digitales e impresos.

En este sentido se analiza los rangos de precios de la industria de productos impresos y digitales.

Tabla 7 - Análisis de Rango de Precios

DESCRIPCIÓN	DIGITALES	IMPRESOS
Ítems cantidad	2.329	452
Promedio USD	52,68	33,24
Máximo USD	4.279,00	125,00
Mínimo USD	5,00	10,50
Desviación Estándar	125,03	21,30
Mediana USD	29,00	27,00
Moda USD	28,00	24,00

La oferta de libros impresos está compuesta por 452 ítems. En promedio el precio por libro impreso es USD 33.24. En esta serie de datos el valor máximo de precios es USD 125 y el mínimo es USD 10,50. La desviación estándar de estos 452 datos de precios es de 21.30, lo que implica la desviación con respecto a la media de todo el conjunto de datos de precios. El precio que más se repite en la lista es USD 24.00 y la mediana es USD 27.00.

En lo respectivo a la serie de datos de precios de todos los productos digitales, se indica que: existen 2.329 ítems. El promedio de precios es USD 52,68; el máximo es USD 4.279 y el mínimo es USD 5. La desviación estándar de los 2.329 ítems es 124,03, lo que implica una alta dispersión en todo el conjunto de datos de precios de productos digitales. El precio que más se repite en la lista es USD 28 y la mediana es USD 29.

Con este análisis, se indica que los precios de la lista de productos impresos son más homogéneos; mientras que los precios de la lista de productos digitales son más heterogéneos.

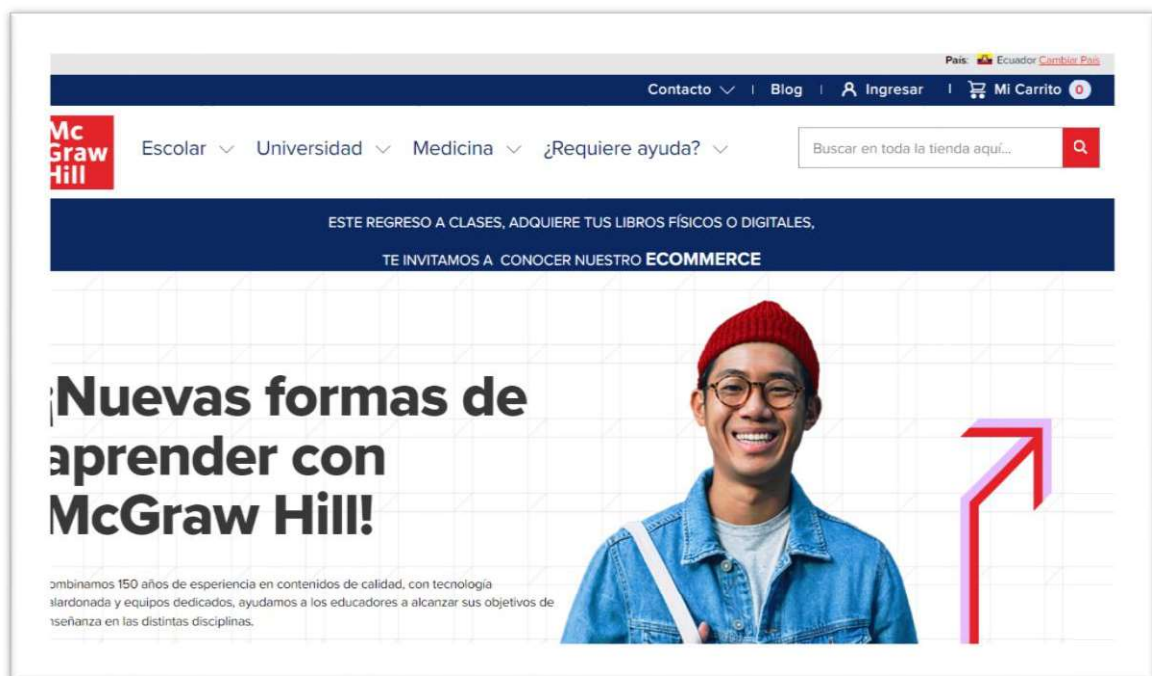
En este proyecto se consideran precios base y netos para las estimaciones. Se agrupan a los productos impresos y digitales en cinco líneas, como se mencionó al inicio de esta sección. En el plan financiero se detallan los valores en la parte de ingresos.

Estrategias y Tácticas de Ventas Online y Offline

La estrategia estará enfocada en realizar las ventas desde el e-commerce dando prioridad al formato impreso de los libros de texto que maneja la editorial.

Visualmente la página web www.mheducation.com.ec deberá estar alineada a la imagen corporativa, es decir mantener los colores y formato de la marca, sin embargo, la disposición de los elementos debe reflejar la preferencia de compra de los consumidores locales.

Figuras 12 - Representación del sitio web McGraw Hill

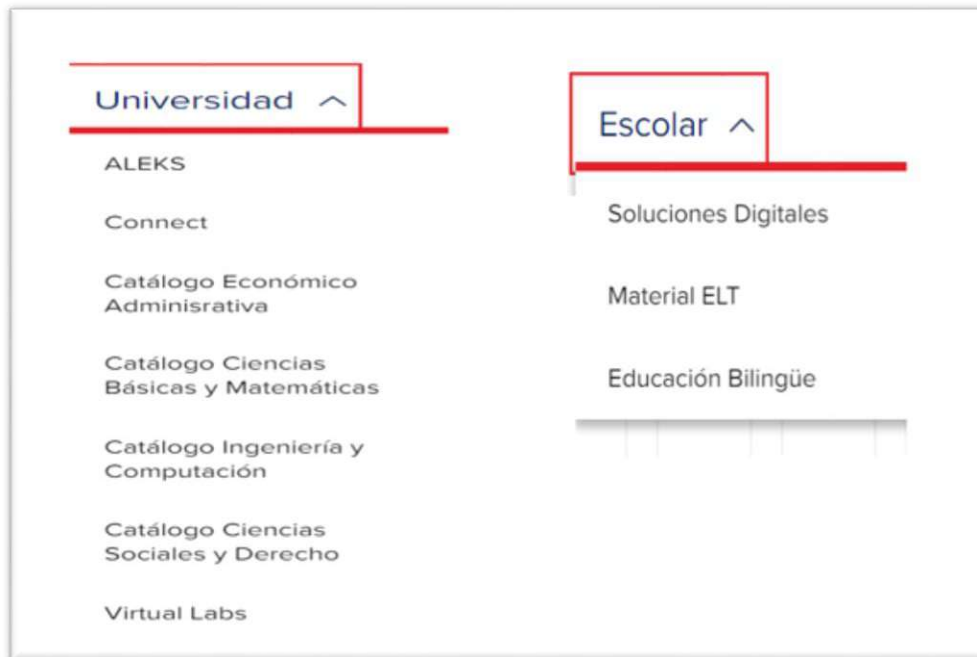


Fuente: McGraw Hill Internacional, página web oficial.

Desde ahí el cliente podrá utilizar los menús desplegables para acceder a información relevante, por ejemplo, materiales de acuerdo con su área de interés: Escolar, Universitario o Medicina.

Cada submenú llevará al cliente hacia los diferentes grupos de productos que se ofertan:

Figuras 13 - Representación Submenú de Productos



Fuente: McGraw Hill Internacional, página web oficial.

La página web también ofrecerá un buscador que le permita al usuario ingresar el título del texto, autor o ISBN, el resultado mostrará los materiales disponibles. Finalmente, el cliente podrá agregar los artículos de su interés al carrito de compras donde completará el proceso de compra, aquí deberá ingresar sus datos de facturación y dirección de entrega.

Los plazos de entrega se realizarán de acuerdo con las características del producto y en función de las condiciones de servicio del operador logístico.

Al tener en cuenta los consumidores prefieren la compra de libros en formato impreso, es posible generar cupones de descuento o promociones por temporada con entrega sin costo o incluso la posibilidad de “bundle” generando venta cruzada.

Canales de Venta

De acuerdo con el plan de marketing existirán dos tipos de canales para la comercialización de los materiales de la editorial, la venta directa y la venta a través de distribuidores. La primera se realizará mediante el e-commerce para el modelo B2C o con entrega directa hacia la institución en modalidad B2B.

El segundo canal será el indirecto o través de distribuidores, para este caso la editorial tendrá acuerdos de distribución con empresas que tengan la representación de la marca y que puedan vender sus materiales al cliente final. Los distribuidores tendrán un descuento a niveles de mercado sobre el precio de lista entre el 10% y el 20% y se encargarán de todo el proceso de relación con el cliente. La editorial en Ecuador tendrá una política de no devolución, es decir que no se entregará material en consignación y todas las ventas serán en firme. Esto con excepción de libros impresos, que podrían ser devueltos en un 5% por cambio de edición.

Estos distribuidores podrán ofrecer los textos de McGraw Hill en sus puntos de venta o a través de medios electrónicos. El objetivo de la distribución indirecta será el de aprovechar los puntos de venta físico, para llegar a más clientes y sobre todo a aquellos que desean mirar, palpar y sentir el material previo su compra. Se podrá generar descuentos o promociones especiales por temporada con el objetivo de incrementar las ventas.

Es importante mencionar que el tráfico de leads generados por medio de las estrategias señaladas en el Plan de Marketing, tales como ferias, congresos y eventos serán dirigidos a los canales de venta autorizados.

Determinar la Fuerza de Ventas

Como se hace referencia en la página 29, numeral 7. Recursos Claves, el equipo comercial estará compuesto por tres posiciones, dos representantes de venta y un supervisor. El enfoque de dicho equipo será el de conseguir contratos clave con el MINEDUC o la SENESCYT además de hacer cobertura y conseguir adopciones en al menos 20 Instituciones dentro de un año calendario.

Dado que la tarea de los representantes no es la venta en sí, sino la adopción, el objetivo de este equipo será el de conseguir que las instituciones usen los materiales de McGraw Hill y que estas requieran a sus estudiantes la compra de dichos productos. Cada uno de los representantes se especializará en una línea en particular, siendo éstas: la división universitaria y la división escolar.

El perfil requerido es el siguiente:

EDUCACIÓN

- Graduado o cursando estudios Administración de Empresas, Comercial, y/o Marketing.
- Inglés Intermedio

EXPERIENCIA

- Manejo comercial, mínimo 6 meses a 2 años
- Conocimiento de mercados y administración de portafolios

- Análisis crediticio
- Atención al cliente
- Productos y Servicios Educativos

CONOCIMIENTO

- Office: Intermedio
- Técnicas de venta y servicio
- Políticas de crédito
- Presupuestos

COMPETENCIAS

- Desarrollo de personas
- Orientación al cliente
- Enfoque a resultados
- Habilidades de comunicación

El supervisor tendrá como función principal la de controlar al equipo de ventas a través del cumplimiento de sus presupuestos mensuales, de la cobertura de presentación en las instituciones, la entrega de material de muestra a profesores y el inicio de pilotos de las plataformas y programas en línea. Este manejará un presupuesto propio además del presupuesto del equipo.

El perfil requerido, adicional a las competencias del asesor comercial será:

El profesional deberá tener título de tercer nivel en Administración de Empresas, Comercial y/o Marketing. Se valorará cursos con enfoque a ventas. Debe contar con experiencia mínima de dos a cuatro años en posiciones similares.

- Liderazgo
- Creatividad
- Visión Estratégica
- Comunicación Efectiva
- Manejo de equipos de trabajo
- Conocimiento CRM

Este equipo comercial a su vez deberá manejar la relación con los distribuidores, asegurándose así de la rotación del producto para reposición, la realización de campañas específicas por temporada o inicio de clases o de eventos en conjunto para motivar la compra.

Especificar el Servicio Postventa

1. Se establece que para McGraw Hill una de las actividades clave es mantener una óptima relación con los usuarios para fidelizarlos y a la vez afianzar la buena imagen de la marca, por lo cual el servicio posventa engloba las siguientes acciones de atención al cliente, una vez realizada la venta:
2. Habilitar un canal de atención exclusivo, disponible y con una estrategia de comunicación para atención y soporte, mediante correo electrónico, línea telefónica y página especial dentro del sitio web para soporte del uso de las herramientas digitales (plataformas) y los canales de compra, así también se estipulará los tiempos de respuesta para recibir una solución a sus requerimientos, en el caso de no ser inmediatos.
3. Manejar una Gestión de Relaciones CRM y un email marketing personalizado y frecuente, no invasivo, con lo cual se asegure mantener viva la conversación con el usuario, se enviará encuestas de satisfacción, consejos de uso y cuidado del producto adquirido o Newsletters con productos relacionados, ¡sin SPAM!

4. Establecer políticas claras en devoluciones y garantías en caso de requerir, con el fin de generar confianza y tranquilidad al usuario, ofreciendo seguridad después de la compra. Aplica solo para textos impresos, por fallas o daños de impresión.
5. Establecer capacitaciones virtuales o presenciales para el uso de plataformas digitales.

En definitiva, la experiencia que vivan los clientes hablará por McGraw Hill, pues ellos se encargarán de compartirla con comentarios, calificaciones o reseñas, con esta ruta diseñada se busca la recompra, al igual que las recomendaciones a otros usuarios.

Herramientas y Sistema CRM

CRM Sales Force, se implementará para uso y seguimiento del equipo de ventas de McGraw Hill, esta herramienta es una solución de gestión de relaciones, que unirá a la compañía con sus clientes, brindando una vista única y compartida de cada uno de ellos.

El objetivo es brindar una herramienta de manejo y control de territorio y clientes a cada asesor, donde podrán visualizar el listado de los usuarios, incorporar nuevos, planificación de visitas, toma de pedidos y estadísticas de desarrollo en el caso de las cuentas.

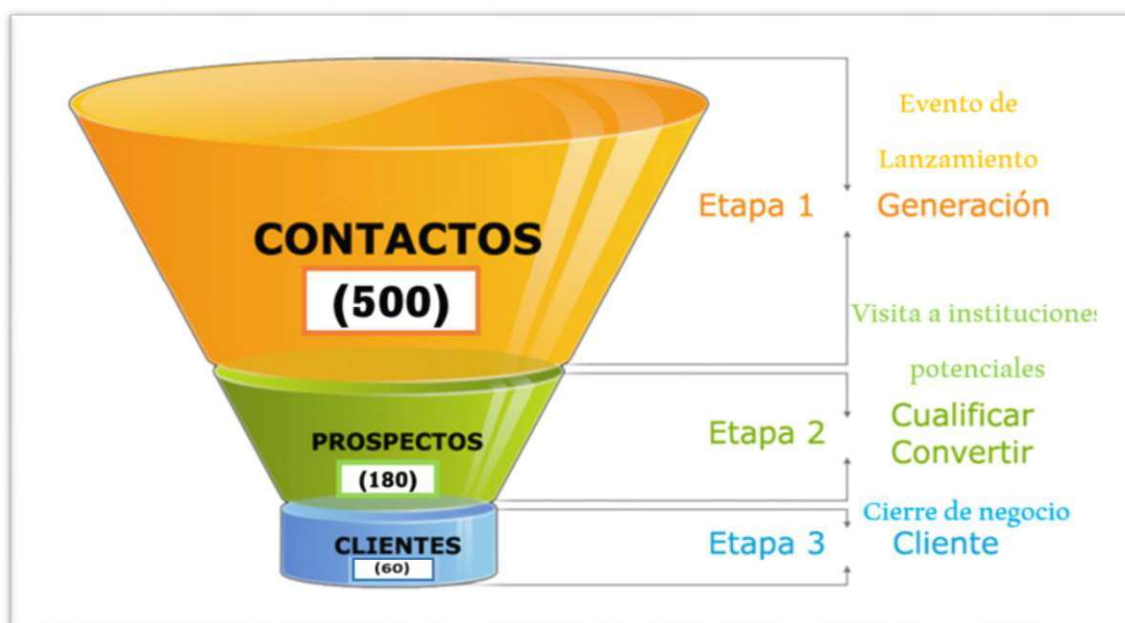
Sales Force es una plataforma amigable que brinda como beneficio adicional dos frentes dentro de la misma; el primero es el manejo de cada cliente de forma individual (rectores, docentes, coordinadores, etc.) y el segundo consta del manejo de cuentas (universidades, órganos reguladores, distribuidores, etc.). Esto permite que el asesor planifique y reporte de manera precisa sus actividades, incluyendo el inventario de muestras asignadas y su entrega.

Adicional genera informes de reportería como herramienta de seguimiento, control y mejora, la cual será de gran utilidad para el jefe de ventas de la compañía para una gestión de negocio eficiente.

Métricas

El equipo de ventas será responsable de realizar el seguimiento desde el inicio a su base de clientes, se entregarán 180 contactos nuevos al equipo comercial, con el fin de que al pasar por el embudo de ventas cada asesor culmine con una base efectiva de mínimo 20 contactos.

Figuras 14 - Embudo de Ventas



KPI del Plan Comercial

Los KPI por considerar con el equipo de ventas son los siguientes:

- Cobertura de invitaciones al evento de lanzamiento de al menos el 95% de la base.
- Invitaciones efectivas al evento de lanzamiento de 70% de la base.
- Presentación de portafolio de productos de al menos 95% de prospectos.
- Cierre de negocio de al menos 33% de prospectos.
- Visita a 15 prospectos nuevos mensual.
- Conseguir al menos 10 clientes nuevos, adicionales a la base entregada por la compañía en el periodo de un año.
- Recompra de al menos el 90% de la base de clientes actuales en el periodo de un año.
- Conseguir el cambio de al menos dos clientes que utilicen textos o plataformas de la competencia a McGraw Hill en el periodo de un año.

Presupuesto del Plan de Ventas

Fuerza de Ventas

Se contempla un plan de remuneración fija y variable, que reconoce y retribuye económicamente, el rendimiento individual y colectivo de la fuerza de ventas, respecto a las metas planteadas.

La remuneración fija se establecerá de acuerdo con lo establecido en el presupuesto, considerando el perfil profesional y competencias de los colaboradores. Adicional cada uno de ellos, contará con un plan de beneficios y prestaciones de ley.

La remuneración variable, se cancelará de forma semestral y de acuerdo con el cumplimiento y peso de cada una de las variables establecidas, en el esquema de valoración adjunto.

Tabla 8 - Esquema de Remuneración Variable Asesores Comerciales

	20%	45%	25%	10%
Equipo Comercial	Visita Clientes Nuevos	Cierre de Negocios Clientes Nuevos	Reventa Clientes Fidelizados	Pago Efectivizado
Asesor Comercial 1	Meta 30	Meta 16	-	100%
Asesor Comercial 2	Meta 30	Meta 16	-	100%

El pago de remuneración variable para los asesores comerciales se hará efectiva siempre que el asesor comercial haya alcanzado al menos el 70% del presupuesto asignado, en dicho caso su remuneración corresponderá al porcentaje del cumplimiento alcanzado y no podrá ser mayor al 120%.

Tabla 9 - Esquema de Remuneración Variable Supervisor de Ventas

	20%	45%	25%	10%
Equipo Comercial	Visita Clientes Nuevos	Cierre de Negocios Clientes Nuevos	Cumplimiento del equipo comercial	Pago Efectivizado
Supervisor de ventas	Meta 30	Meta 16	70%	100%

En el caso del supervisor de ventas, quien encabezará el área comercial, tendrá una valoración diferente, e incluye una variable referente al cumplimiento del equipo comercial bajo su dirección.

Las condiciones establecidas referentes al porcentaje de cumplimiento se mantienen.

La fuerza de ventas dispondrá de un presupuesto de gastos relacionado a las actividades comerciales como un plan de comunicación telefónico, viáticos y movilización.

Campañas Publicitarias de Apertura, Promoción y Fidelización de Clientes.

Conforme se ha expuesto previamente y para alcanzar los objetivos trazados en el plan comercial y de marketing, se fijará un presupuesto que permita cumplir con los gastos y reconocimientos descritos anteriormente:

- Evento de lanzamiento, o apertura / Coctel Hotel Dann Carton.
- Reconocimiento a la fuerza de ventas, que supere las metas establecidas.
- Campaña de mantenimiento y fidelización a clientes vigentes, que hayan destacado por su participación y efectiva en el uso de los productos, servicios y plataformas.

Herramientas Tecnológicas

Conscientes de la importancia del uso de las tecnologías, se establecerá dentro del presupuesto la suscripción a la plataforma SALES FORCE, la misma que permitirá una gestión efectiva y de seguimiento para el área de ventas, así como de reportería para la Dirección General.

La dirección de ventas y marketing definirá las necesidades de información de la compañía, para valorarlo con el proveedor y finalmente con el área administrativa.

Figuras 15 - CRM

<input type="checkbox"/> Flujo de ventas	<input type="checkbox"/> Gestión de contactos	<input type="checkbox"/> Gestión de clientes potenciales	<input type="checkbox"/> Captación de clientes potenciales
<input type="checkbox"/> Proyectos de clientes	<input type="checkbox"/> Actividades de marketing	<input type="checkbox"/> Incorporación de clientes	<input type="checkbox"/> Tareas y proyectos del equipo
<input type="checkbox"/> Otros			

CAPÍTULO 3

Plan de Customer Service

Objetivos SMART del Plan de Customer Service

- Identificar el proceso de venta y los puntos de contacto con los clientes con el propósito de alimentar información estratégica para el CRM.
- Incrementar un NPS de al menos el 70% de recomendación de clientes.
- Asesorar al cliente durante la post venta, para asegurar una correcta implementación sobre el manejo del portafolio de productos.
- Levantar los puntos de dolor del cliente; desde el contacto inicial, hasta el servicio postventa, con el fin de implementar estrategias de mejora constante.
- Alcanzar el 90% de satisfacción de clientes; desde el contacto inicial, hasta el servicio postventa.
- Reducir a 24 horas la respuesta por parte de los canales de soporte, a fin de solventar satisfactoriamente sus requerimientos durante los 365 días del año.
- Desarrollar un programa de capacitación continua, para los representantes comerciales, con el fin de perfeccionar sus técnicas de venta y servicio.
- Alcanzar el 90% de satisfacción del cliente interno, a través de un programa de gestión de cambio para mejorar el clima laboral.

Estrategia y Tácticas

Estrategia y Tácticas de Omnicanalidad:

La empresa McGraw Hill, con el soporte y bajo el lineamiento de las políticas corporativas, implementará varios canales de contacto con los clientes; entre ellos: una página WEB, un portal para e-commerce, un correo electrónico, servicio postventa y la venta directa.

1. Ejecutar un plan de difusión e información del portafolio de productos corporativos en los diferentes segmentos de clientes.
2. Implementar actividades de promoción para ser difundidas entre nuestros segmentos de clientes, para que accedan a descuentos permanentes y de temporada.
3. Desarrollar actividades de fidelización con nuestros clientes a través de campañas recurrentes por medio de nuestros canales.
4. Actualizar de manera permanente la página web, especialmente los banners rotativos con información de interés, nuevos títulos de libros y autores y un permanente registro de tráfico. Con el objetivo de cruzar la data con la analítica de buscadores, para fortalecer las estrategias del negocio.
5. Establecer un protocolo de actualización del portafolio de productos en el e-commerce, y mantener un control de movimiento del inventario y stocks mínimos para una adecuada gestión virtual de la comercialización. Con atención se controlará las devoluciones, los retrasos en las entregas y se levantará información de incidentes para su adecuada gestión y monitoreo de indicadores de calidad de servicio por este canal.
6. Se habilitará un correo electrónico, con la cuenta info.ecuador@mheducation.com, operado por personal del área comercial, para atender requerimientos de información de portafolio, cotizaciones, agendamiento de citas y visitas a clientes.
7. Disponer de formularios y mecanismos de monitoreo de servicio postventa, para atender los requerimientos de clientes, en especial la cuantificación de incidentes y el porcentaje

- de atención satisfactoria; así como la implementación de las campañas de información, fidelización y recomendación para impulsar el índice de recompra, empleando la herramienta "Sales Force".
8. La venta directa es el canal principal de comercialización y contacto con el cliente; por tanto, será el medio por el cual se entregará información del portafolio de productos, se cerrará negocios y se hará postventa directa.

Estrategia y Táctica de Soporte

En lo correspondiente a soporte, la empresa, en concordancia con lo previsto a nivel corporativo, implementará mesas de ayuda en el servicio al cliente, en cada etapa del Customer Journey con el objetivo de brindar una experiencia de impacto de la relación del usuario con los productos de la marca.

- Manejar un FAQ (preguntas frecuentes), como un apartado en el portal web con un botón directo de “Soporte” con una guía con los problemas recurrentes en el recorrido de compra y manejo de plataformas. De esta manera, el consumidor puede aclarar sus dudas sin que necesite contactarse con la marca directamente, lo cual permite gestionar con mayor eficiencia las inquietudes de los clientes o usuarios, esto se traduce en un ahorro importante de tiempo para atender cuestiones más complejas y específicas que se puedan presentar.
- Implementar un Chat (chatbot) en la página web el cual utilizando inteligencia artificial se convierta en una opción de servicio de emergencia, esto no demanda un agente humano por detrás, pero es capaz de resolver las demandas más básicas de los clientes, lo que reduce el tiempo de servicio.

- Implementar un software para gestión de servicio al cliente de Freshdesk, el cual no solo permite a los agentes crear tickets para manejar solicitudes, sino que permite que los clientes los generen a través del portal de servicio el cual se encontrará en la página web en el apartado “Soporte”. Los clientes pueden crear tickets fácilmente especificando la naturaleza de su solicitud dejando sus datos y cualquier información pertinente de manera sencilla y amigable. Una vez que los tickets son creados, estos son visibles para los agentes y pueden ser asignados de manera automática dependiendo de su categoría, palabras clave, y lenguaje. Además, los clientes pueden hacer seguimiento de estos en el portal, para una mayor transparencia.
- Captación, tratamiento, procesamiento y almacenamiento de los datos e información (Inteligencia de datos) generada por la base de clientes en los diferentes portales de McGraw Hill, mediante la utilización de un software de interacción específico que permitirá ejecutar estas tareas de manera ágil y con calidad. Estos datos generarán información útil sobre la operación del servicio y de soporte al cliente, con lo cual, los gestores pueden desarrollar procesos y políticas que realmente impacten la experiencia del consumidor.

Estrategia y Tácticas de Capacitación y Clima Laboral

La empresa McGraw Hill, bajo los lineamientos corporativos y su cultura organizacional de empresa líder a nivel global, desarrollará como parte de sus mejores prácticas planes y programas de capacitación para alcanzar altos niveles de satisfacción de clientes externos e internos.

1. Justa remuneración. - Este se fijará de acuerdo con el estándar del mercado y el perfil profesional de cada colaborador. Se analizarán ajustes salariales de 1,5% cada año.

2. Un ambiente de apoyo. - Se brindará total apertura y confianza para que el colaborador pueda mantener un equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Se analizará de acuerdo a la posición que ocupe, una alternativa en el teletrabajo.
3. Dar autonomía a los colaboradores. - Se brindará confianza a los asesores comerciales con un margen de negociación autónomo. La intención al respecto es lograr el empoderamiento y la iniciativa para el cierre de sus negociaciones.
4. Fiesta anual de la compañía. - Se realizará en diciembre, por las festividades de navidad. Será el momento adecuado para un evento de trabajo divertido, integrar y compartir con todos los colaboradores de la empresa. Así también se brindará el espacio para el reconocimiento a los funcionarios destacados y para alentar al resto del equipo sobresalir en sus actividades.
5. Implementar un plan de capacitación. - Para mejorar las habilidades técnicas de los funcionarios, pero también abre un espacio de crecimiento personal y profesional, que mantendrá motivado al colaborador.
6. Curso de Inducción. - Como política interna y previa la incorporación de cualquier colaborador deberá aprobar el curso inicial “CONOZCA SU COMPAÑÍA”, en donde repasará la historia, misión, visión, y objetivos de la empresa, así también la oferta detallada de productos y servicios que se ofertan.
7. Capacitación continua y virtual. - Permanentemente y en el portal web para colaboradores, estarán cargados cursos de formación e-learning, para que el colaborador de acuerdo con su tiempo y a sus intereses se autocapacite. Si bien estos cursos no serán obligatorios, se considerará el interés que el colaborador haya dado al mismo. De acuerdo con el diagnóstico de la situación actual, la empresa velará por la actualización de conocimientos, en cualquiera de las áreas que corresponda.
8. Taller de Ventas. - Para el área de ventas y servicio al cliente, la dinámica será diferente, y se prioriza en el presupuesto. Al menos una vez al año, los colaboradores participarán físicamente de un Taller de Ventas, con instructores especialistas, que reforzarán con técnicas y metodologías actualizadas, las habilidades de los colaboradores.

Key Performance Indicators (KPI)

Los KPI para considerar con el equipo de implementación y comercial son:

1. Cobertura de al menos el 95% de requerimientos por parte de los clientes activos, a través de la web en un tiempo menor a 24 horas.
2. Cobertura de al menos el 90% de requerimientos por parte de los clientes activos vía telefónica (llamadas y mensajes).
3. Resolución de requerimientos por parte de los clientes de al menos el 95%, aplica a todos los canales de recepción activos. La resolución final tendrá un tiempo de hasta 72 horas posterior a la creación de la incidencia.
4. Garantizar la recompra del 90% de los clientes activos al menos tres años.
5. Conseguir al menos cinco reuniones con clientes potenciales a través de contactos por recomendación de clientes actuales.
6. Los colaboradores deberán cubrir un total de 60 horas de entrenamiento interno sobre productos y plataformas.
7. Se realizará al menos una visita mensual a los clientes clave.

Customer Journey

El viaje del consumidor describe los momentos por los que los clientes pasan desde el momento en que conoce de la marca hasta que aterriza en la transacción. Para el caso de esta oficina comercial el primer momento se relaciona con el descubrimiento del producto a través de SEM o SEO, aquí el cliente tiene el primer contacto con una solución de su interés, la página web será el canal principal de aterrizaje del consumidor.

Otra opción de descubrimiento será el acercamiento que realicen los representantes de ventas con las instituciones mediante las visitas programadas diarias, en este momento se realizarán presentaciones comerciales y de producto para que los docentes puedan dar el paso a consideración de los materiales.

Dentro del segundo paso los clientes conocen las características académicas y de usabilidad de las diferentes herramientas, aquí se podrá incluir la opción de pilotos.

El siguiente paso será la transacción o compra, donde, dependiendo del modelo aplicado, sea B2B o B2C el cliente adquirirá el recurso digital o impreso a través de los diferentes canales que están disponibles.

La retención será realizada como un servicio de post venta donde se realizará acompañamiento permanente a los clientes con el objetivo de obtener altas tasas de uso que a posterior garanten las posibilidades de recompra. Este paso es fundamental para las herramientas digitales, ya que al ser un intangible necesitan de mayor valor intrínseco.

Finalmente, la recomendación deberá ser prioritario dentro del esquema comercial ya que permitirá llegar a nuevos clientes con necesidades similares.

Figuras 16 - Customer Journey



CAPÍTULO 4

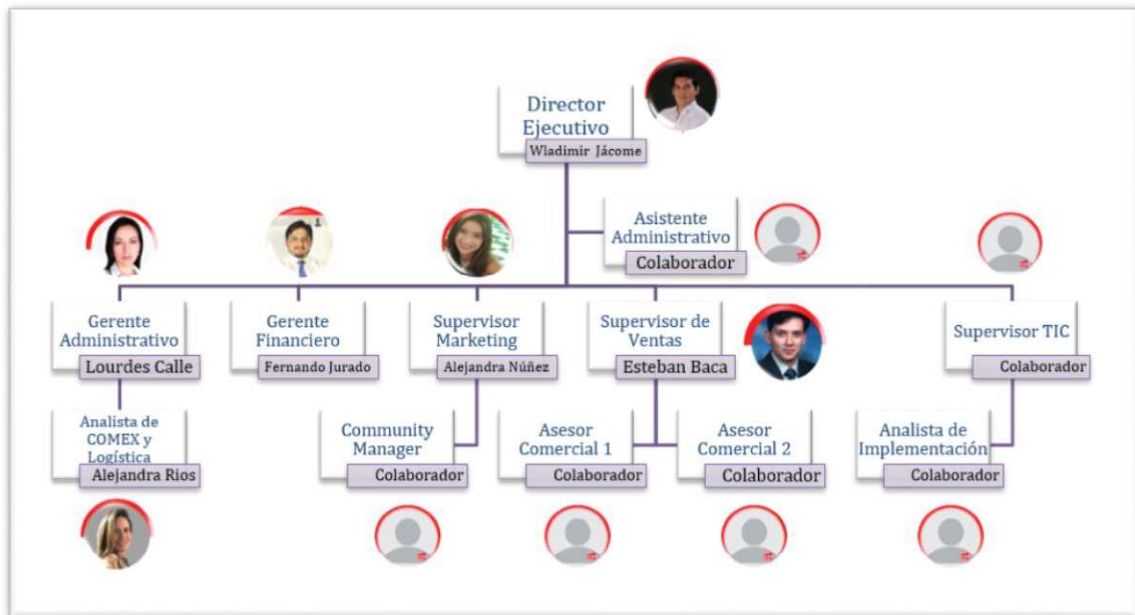
Plan Financiero: Estructura Organizacional

Equipo Directivo y Organización

La sucursal en Ecuador tendrá una organización que estará enfocada principalmente en fortalecer el área comercial y de marketing a través de Gerencias y Supervisiones que apoyarán a la generación de nuevas estrategias con el objetivo de incrementar las ventas. Así mismo será importante la incorporación de las áreas de logística, finanzas, TIC como parte de la Administración de esta nueva oficina.

Para ello se detalla el siguiente organigrama:

Figuras 17 - Organigrama



Estructura Organizacional

De acuerdo con la estructura organizacional empresarial, se adjunta a detalle la relación de cargo, que contiene forma y momento de incorporación y los salarios mensuales unitarios estimados, iniciales, en la siguiente tabla⁴:

Tabla 10 - Relación de Cargos

RELACIÓN DE CARGOS				
PUESTO DE TRABAJO	CANTIDAD	VALOR MENSUAL UNITARIO (USD)	VALOR MENSUAL (USD)	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACIÓN
Director Ejecutivo	1	3,000.0	3,000.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Gerente Administrativo	1	2,000.0	2,000.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Gerente Financiero	1	2,000.0	2,000.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Supervisor TIC	1	1,200.0	1,200.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Supervisor de Ventas	1	1,200.0	1,200.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Supervisor de Marketing	1	1,300.0	1,300.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Asesor comercial	2	700.0	1,400.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Community Manager	1	700.0	700.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Analista de implementación	1	900.0	900.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Analista de Comercio Exterior y Logística	1	800.0	800.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Asistente Administrativo	1	600.0	600.0	Contrato indefinido, con integración desde el mes de enero de 2023
Total:	12			

⁴ Nota: El contrato indefinido; implica la relación de dependencia de los empleados con el empleador con un período de prueba de tres meses que luego automática se convierte en modalidad indefinida.

Tabla 11 - Ficha Técnica de Cargos

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
Director Ejecutivo	Responsable de la dirección y representación legal de la empresa, encargado de establecer políticas generales que la regirán. Liderará el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la Oficina Comercial en Ecuador. Planificará el crecimiento del negocio oportunidades de expansión, la base de clientes, los mercados, los nuevos desarrollos y estándares de la industria a corto y a largo plazo.	Estudios terminados en Administración de Empresas, Economía, Marketing, Contabilidad y/o Afines. Deseable con un MBA.	6 a 8 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el giro de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Visión de Negocios • Control y manejo de presupuestos • Orientación a resultados • Comunicación asertiva • Liderazgo • Habilidades en negociación y solución de conflictos.
Gerente Administrativo	Supervisar, autorizar y ejecutar la gestión y procesos administrativos, así también velar por el cumplimiento a los requerimientos de las unidades de control.	Estudios terminados en Administración de Empresas, Comercial, Marketing, Contabilidad y/o Afines.	4 a 6 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el giro de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal • Servicio al cliente • Comercial y financiera • Legislación laboral • Ofimática
Gerente Financiero	Planear, dar seguimiento y asegurar la liquidez de la empresa, con base en el control, análisis y gestión de los recursos financieros de la empresa.	Estudios terminados en Finanzas, Economía, Administración, preferente con título de cuarto nivel. Cualificación profesional como CFA / CPA o similar se considerará un plus.	Experiencia comprobada como Gerente Financiero de 4 a 6 años en cargos o posiciones similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las tendencias financieras, tanto dentro de la empresa, como en los patrones generales del mercado.
	Suministrar información válida y confiable sobre el rendimiento de las operaciones, que permita la toma de decisiones, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa			<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión sólida de las estadísticas financieras y principios contables. • Manejo de normativas relevantes (NIIF, SOX, leyes locales, impuestos, etc.) • Dominio de tecnologías para el control, análisis de la operación e inteligencia de negocios (SAP-FI, Oracle BI, Tableau, etc) • Gestión de proyectos • Elaboración y mejora de procesos

Supervisor de ventas	Responsable del área de ventas Se encarga de supervisar al equipo de vendedores, proponer estrategias y liderar el cumplimiento de metas en ventas. Además, debe fomentar el desarrollo y capacitación del equipo comercial.	Graduado en Administración de Empresas, Comercial y/o Marketing. Se valorará cursos y seminarios con enfoque a ventas.	2 a 4 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el giro de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad para generar propuestas. • Visión de futuro • Fluidez de palabra • Manejo de crisis • Motivador • Planificación y organización
Supervisor de Marketing	Analiza el mercado, para desarrollar, planificar, implementar y analizar el rendimiento de las campañas de publicidad, gestionar el presupuesto de marketing y	Graduado en Administración de Empresas, Comercial y/o Marketing.	2 a 4 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el giro de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de mercado • Marketing digital • Uso de sistemas de CRM, herramientas de neuromarketing e
	garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos			<ul style="list-style-type: none"> • investigación de mercados. • Disruptivo. • Actitud positiva y proactividad. • Liderazgo y trabajo en equipo.
Supervisor TIC	Brindar soporte a los potenciales clientes en la navegación online de las plataformas comercializadas. Será aliado estratégico del área de ventas, para impulsar el cierre del negocio y la satisfacción del cliente final.	Graduado en Sistemas, Tecnología de la Información y/o programación.	2 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el giro de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en liderazgo y habilidades de servicio al cliente • Conocimiento experto de las disciplinas de ITSM • Conocimientos de software empresarial • Manejo de crisis y solución de problemas • Experiencia en gestión de proyectos y control de calidad
Asistente Administrativo	Responsable para llevar a cabo diferentes tareas administrativas y de oficina; <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar apoyo a los directores y demás colaboradores 	Graduado o cursando últimos semestres en Administración de Empresas, Comercial, Marketing, Contabilidad y/o Afines.	6 meses a 2 años en cargos o posiciones similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Proactividad • Planificación y organización • Buena comunicación escrita y oral • Trabajo colaborativo
	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en las necesidades de la oficina diarias y gestionar las actividades administrativas generales. 			<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales • Servicio al cliente

Assort Comercial	Responsable por la expansión de la empresa en el mercado. Su principal objetivo es brindar soporte y asesoría a los posibles clientes.	Graduado o cursando últimos semestres en Administración de Empresas, Comercial y/o Marketing.	6 meses a 2 años en cargos o posiciones similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a resultados • Fuertes habilidades de comunicación • Conocimiento de técnicas venta • Conocimiento del mercado objetivo; • Fomentar la inclusión de las mejores prácticas de la industria para aumentar los resultados.
Community manager	Responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de nuestra marca en internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con los clientes y, en general, cualquier usuario interesado en la marca.	Graduado o cursando últimos semestres en Marketing, Comunicaciones, Publicidad y Relaciones públicas.	2 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el giro de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía y capacidad de comprender al público • Creatividad y buenas dotes de comunicación • Disciplina y organización • Análisis de datos • Flexibilidad, y buen manejo del tiempo. • Capacidad de adaptación.
Analista de comercio exterior y logística	Responsable del Contacto con casa matriz, gestión de cuentas, análisis de mercado, costos de importación/exportación según solicitudes de clientes, asesorar sobre documentación requerida para el ingreso/egreso de mercadería.	Graduado o cursando últimos semestres en Comercio Exterior, Negocios Internacionales, y/o Administración de Empresa.	2 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el giro de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de comercio exterior (trámites, documentación, otros) • Cálculos de importación/exportación • Inglés

Durante el año 2023 se contratarán a 12 personas para cumplir diferentes cargos y roles, en la empresa. Una persona en Comercio Exterior y Logística, cuatro personas en Administración, cinco en Marketing y Ventas y dos en Implementación. De estos 12, tres son cargos directivos, tres de supervisión y seis analistas y asistentes. A partir del año 2025 se incorporarán dos personas más, una en el área de Ventas y otra en el área de Implementación a nivel de analistas.

El proyecto inicia en año 2023 con un gasto total en nómina de USD 296.025 y en el año 2027, este rubro asciende a USD 349.925. La tasa de crecimiento anual de salarios es del 1.5% para todo el periodo.

CAPÍTULO 5

Plan Financiero: Previsiones Financieras

Ingresos

Como se detalla en el anexo de ingresos, la compañía divide su portafolio de productos en cinco líneas, dándole a cada una de ellas un precio promedio por los SKU que contienen.

Gráfico de Participación por línea de productos en unidades y dólares

En el gráfico se puede observar que la línea de libros impresos tiene la mayor participación en los ingresos de unidades de la compañía con un 51%, mientras que la línea de ConnectED no representa un ingreso sustancial al negocio para unidades vendidas. Por lo tanto, el enfoque comercial de McGraw Hill debe estar en la línea de negocio de libros impresos y plataformas, ya que ambas líneas suman el 89,33% de ingresos, dando la base para el 80/20 de Pareto en la compañía.

Los datos tomados corresponden al ejercicio del primer año (2023).

Tabla 12 - Participación por Líneas de Producto en unidades

LÍNEA DE PRODUCTOS	UNIDADES VENDIDAS	PARTICIPACIÓN (%)
Plataformas	20.000	37,92
Libros Impresos	27.120	51,41
Bibliotecas Digitales	20	0,04
Ebooks	5.600	10,62
ConnectED	8	0,02

Figuras 18 - Unidades Vendidas



Participación por línea de productos en dólares

Al igual que en el caso de ingresos por unidades el 80/20 de ingresos en dólares de la compañía están en la línea de negocios de libros impresos y plataformas con un 76% de aporte, sin embargo, se debe prestar atención a que la línea ConnectED en el caso de dólares por su valor de venta aporta significativamente el 9%, superando a las líneas de Ebooks y bibliotecas digitales, que apenas aportan un 6% y 8% respectivamente.

Los datos tomados corresponden al ejercicio del primer año (2023).

Tabla 13 - Participación por Líneas de Producto en dólares

LÍNEA DE PRODUCTOS	INGRESOS EN USD	PARTICIPACIÓN
PLATAFORMAS	\$ 520.000,00	32,68%
LIBROS IMPRESOS	\$ 691.560,00	43,46%
BIBLIOTECAS DIGITALES	\$ 135.000,00	8,48%
EBOOKS	\$ 100.800,00	6,33%
CONNECTED	\$ 144.000,00	9,05%

Figuras 19 - Ingresos en dólares

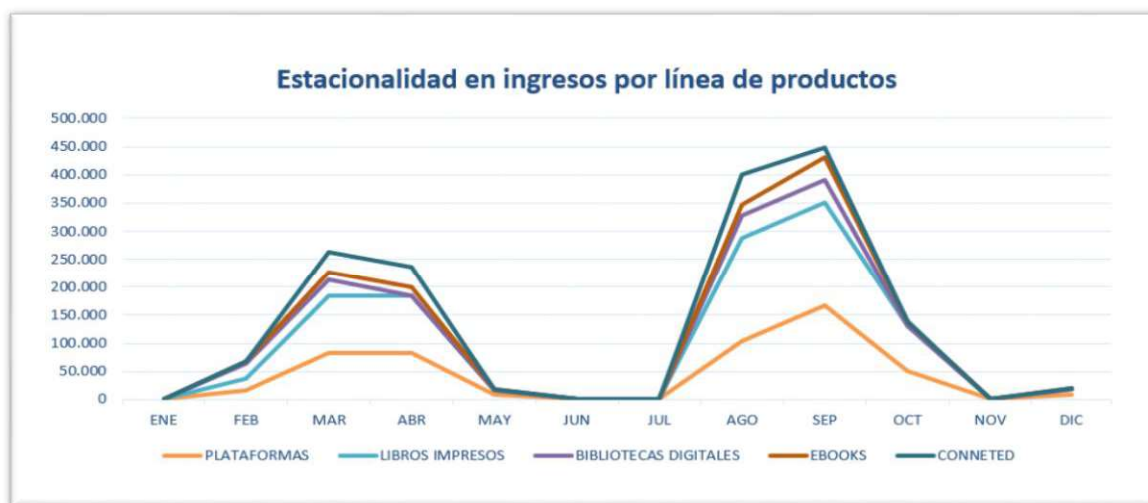


Estacionalidad en Ingresos por línea de productos (Ventas en USD)

Tabla 14 - Estacionalidad en Ingresos por línea de Productos

LÍNEAS DE PRODUCTOS	ENE	FEB	MAR	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PLATAFORMAS	0,00	16.640,00	83.200,00	83.200,00	8.320,00	0,00	0,00	104.000,00	166.400,00	49.920,00	0,00	8.320,00
LIBROS IMPRESOS	0,00	20.400,00	102.000,00	102.000,00	816,00	0,00	0,00	183.600,00	183.600,00	81.600,00	0,00	10.200,00
BIBLIOTECAS DIGITALES	0,00	27.000,00	27.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40.500,00	40.500,00	0,00	0,00	0,00
EBOOKS	0,00	4.320,00	14.400,00	14.400,00	1.440,00	0,00	0,00	18.000,00	39.600,00	7.200,00	0,00	1.440,00
CONNECTED	0,00	0,00	36.000,00	36.000,00	0,00	0,00	0,00	54.000,00	18.000,00	0,00	0,00	0,00

Figuras 20 - Estacionalidad de Ingresos por línea de productos



Las distintas curvas presentadas en el gráfico permiten observar la estacionalidad de ventas que atraviesa la compañía durante el primer año de gestión, se debe tomar en cuenta que al ser su giro de negocio “la educación” la temporada escolar será un determinante en las ventas, como se puede observar debido al “Ciclo costa” las ventas son representativas en los meses de marzo, abril y mayo, mientras que para el “Ciclo sierra” los meses de agosto, septiembre y octubre son determinantes.

Cabe acotar que el ciclo sierra es el que mayores ingresos representa para la compañía ya que su sede está localizada en dicha región y por lo tanto su gestión será permanente.

Coste de Venta

Tabla 15 - Coste de Ventas

Proyección Costo de Ventas

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>					
	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio					
PLATAFORMAS	33,4%	33,4%	33,4%	33,4%	33,4%
LIBROS IMPRESOS	42,2%	42,2%	42,2%	42,2%	42,2%
BIBLIOTECAS DIGITALES	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%
EBOOKS	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%
CONNECTED	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costes de ventas del producto/servicio: PLATAFORMAS					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	20.000	20.500	21.013	21.538	22.076
Coste materiales por unidad	12	13	13	14	15
Total ingresos del producto/servicio	240.000	258.300	277.995	299.193	322.006
Mano de obra directa	0	0	0	0	0
Gastos generales de fabricación	0	0	0	0	0
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	240.000	258.300	277.995	299.193	322.006
Costes de ventas del producto/servicio: LIBROS IMPRESOS					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	27.120	27.798	28.493	29.205	29.935
Coste materiales por unidad	12	13	13	14	15
Total ingresos del producto/servicio	325.440	350.255	376.962	405.705	436.640
Mano de obra directa	0	0	0	0	0
Gastos generales de fabricación	0	0	0	0	0
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	325.440	350.255	376.962	405.705	436.640
Costes de ventas del producto/servicio: BIBLIOTECAS DIGITALES					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	20	21	21	22	22
Coste materiales por unidad	2.250	2.363	2.481	2.605	2.735
Total ingresos del producto/servicio	45.000	48.431	52.124	56.099	60.376
Mano de obra directa	0	0	0	0	0
Gastos generales de fabricación	0	0	0	0	0
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	45.000	48.431	52.124	56.099	60.376
Costes de ventas del producto/servicio: EBOOKS					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	5.600	5.740	5.884	6.031	6.181
Coste materiales por unidad	7	7	8	8	9
Total ingresos del producto/servicio	39.200	42.189	45.406	48.868	52.594
Mano de obra directa	0	0	0	0	0
Gastos generales de fabricación	0	0	0	0	0
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	39.200	42.189	45.406	48.868	52.594
Costes de ventas del producto/servicio: CONNECTED					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	8	8	8	9	9
Coste materiales por unidad	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
Total ingresos del producto/servicio	96.000	103.320	111.198	119.677	128.802
Mano de obra directa	0	0	0	0	0
Gastos generales de fabricación	0	0	0	0	0
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	96.000	103.320	111.198	119.677	128.802
<i>Total Unidades 67035</i>					
<i>Precio de Venta y Costo</i>					
Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio					
Coste de ventas por producto/servicio					
PLATAFORMAS	240.000	258.300	277.995	299.193	322.006
LIBROS IMPRESOS	325.440	350.255	376.962	405.705	436.640
BIBLIOTECAS DIGITALES	45.000	48.431	52.124	56.099	60.376
EBOOKS	39.200	42.189	45.406	48.868	52.594
CONNECTED	96.000	103.320	111.198	119.677	128.802
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	745.640	802.495	863.685	929.541	1.000.419

Tabla 16 - Desglose de Margen Bruto por producto

Desglose de Margen Bruto por producto/servicio

<i>Cantidades expresadas en Dòlares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Margen Bruto del producto/servicio: PLATAFORMAS					
Ingresos Netos	520.000	546.325	573.983	603.041	633.570
Coste de Ventas	240.000	258.300	277.995	299.193	322.006
MARGEN BRUTO	280.000	288.025	295.987	303.848	311.564
<i>% s/Ventas del Producto/Servicio</i>	53,8%	52,7%	51,6%	50,4%	49,2%
Margen Bruto del producto/servicio: LIBROS IMPRESOS					
Ingresos Netos	656.982	690.242	725.185	761.898	800.469
Coste de Ventas	325.440	350.255	376.962	405.705	436.640
MARGEN BRUTO	331.542	339.987	348.223	356.193	363.829
<i>% s/Ventas del Producto/Servicio</i>	50,5%	49,3%	48,0%	46,8%	45,5%
Margen Bruto del producto/servicio: BIBLIOTECAS DIGITALES					
Ingresos Netos	135.000	141.834	149.015	156.559	164.484
Coste de Ventas	45.000	48.431	52.124	56.099	60.376
MARGEN BRUTO	90.000	93.403	96.891	100.460	104.108
<i>% s/Ventas del Producto/Servicio</i>	66,7%	65,9%	65,0%	64,2%	63,3%
Margen Bruto del producto/servicio: EBOOKS					
Ingresos Netos	100.800	105.903	111.264	116.897	122.815
Coste de Ventas	39.200	42.189	45.406	48.868	52.594
MARGEN BRUTO	61.600	63.714	65.858	68.029	70.221
<i>% s/Ventas del Producto/Servicio</i>	61,1%	60,2%	59,2%	58,2%	57,2%
Margen Bruto del producto/servicio: CONNECTED					
Ingresos Netos	144.000	151.290	158.949	166.996	175.450
Coste de Ventas	96.000	103.320	111.198	119.677	128.802
MARGEN BRUTO	48.000	47.970	47.751	47.319	46.648
<i>% s/Ventas del Producto/Servicio</i>	33,3%	31,7%	30,0%	28,3%	26,6%

La estructura del costo de ventas se ha diferenciado por cada línea de producto a través de una ponderación con base a la lista de precios y un promedio de costos. Dentro de esta categoría hay varios factores a considerar dependiendo del formato del producto, el destino, modelo de comercialización e incluso el origen desde donde se importará. El producto con mayor costo será “Libros impresos”, esto se debe principalmente al incremento de costos a nivel global producto de la pandemia por COVID19, además de la escasez de suministro de papel en 2022, lo que ha hecho que el costo de producir un libro impreso haya aumentado aproximadamente un 15% con respecto a años pasados, esto, sumado a un incremento del 5% en los precios ha afectado directamente el margen bruto de esta categoría.

Además, dentro de “Libros impresos”, es necesario tomar en cuenta el incremento en costos de transporte global en un promedio del 9% para 2022 como efecto de la guerra entre Ucrania y Rusia, donde el país dirigido por Vladimir Putin es el tercer mayor productor de petróleo del mundo, por tanto, la operación de importación de textos también se ha encarecido.⁵

ConnectED es el producto más costoso para la oficina en Ecuador, esto se debe a que este producto es de producción exclusiva dentro de Estados Unidos, por tanto, el costo de transferencia (venta Inter compañía) es alto, lo que causa que el margen se reduzca a casi el 30% al no poder incrementar el precio de venta de esta categoría debido a que su precio final quedaría fuera del mercado.

En cuanto al costo de las plataformas, bibliotecas e E-books, al ser productos digitales no han experimentado un incremento de costos en términos generales, proporcionando márgenes acordes a lo requerido por la compañía a escala global. Los costos de los bienes digitales están relacionados principalmente con el precio de transferencia Inter compañías. El segundo componente del costo de los productos digitales se relaciona con el desarrollo y mantenimiento de los servidores en nube, servicios de soporte, ingeniería de software y en el caso de la biblioteca digital y los Ebooks un porcentaje entre el 15 al 20% de la venta que se paga el proveedor de servicio de alojamiento.

El margen bruto obtenido con base a los datos recabados es del 53,08% lo que está dentro de lo solicitado por la compañía para aprobar la operación, siendo la Biblioteca Digital el producto que mayor margen aporta; y los libros impresos, así como ConnectED los productos con menores márgenes.

⁵ <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/aumento-en-los-costos-de-transporte-logistico-una-consecuencia-mas-del-conflicto-entre-rusia-y-ucrania/>

Tabla 17 - Margen Bruto por producto

PRODUCTO	MARGEN BRUTO (%)
Plataformas	53,80
Libros Impresos	50,50
Bibliotecas Digitales	66,70
Ebooks	61,10
ConnectED	33,30

Se ha estimado que los costos de los productos ofertados tendrán un incremento anual del 5% que está compuesto por el aumento del IPC además de la inflación proyectada para los próximos cinco años.

Costos de Fabricación

Para el proyecto en análisis, “Apertura de la oficina comercial de McGraw Hill en Ecuador”, no se contemplan costos de fabricación, puesto que la compañía se dedicará únicamente a la comercialización

No se adjunta datos, por la naturaleza del proyecto.

Gastos de Personal

Tabla 18 - Calendario de Contrataciones

Proyecto : Apertura Oficina Comercial de McGraw Hill Ecuador								
Proyección Gastos de Personal								
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>			Total	Total	Total	Total	Total	Total
			2023	2024	2025	2026	2027	
Calendario de Contrataciones								
Comercio exterior y logística			Salario Mensual	Salario Anual				
	Analista de comercio exterior y logística		800	9.600	1	1	1	1
	Total empleados en Logística y aduanas				1	1	1	1
Administración								
	Director ejecutivo		3.000	36.000	1	1	1	1
	Gerente administrativo		2.000	24000	1	1	1	1
	Gerente financiero		2.000	24000	1	1	1	1
	Asistente administrativo		600	7200	1	1	1	1
	Total empleados en Administración				4	4	4	4
Marketing y Ventas								
	Supervisor de ventas		1.200	14.400	1	1	1	1
	Asesor comercial		700	8.400	2	2	3	3
	Supervisor de Marketing		1.300	15.600	1	1	1	1
	Community manager		700	8.400	1	1	1	1
	Total empleados en Marketing y Ventas				5	5	6	6
Implementación								
	Supervisor TIC		1.200	14.400	1	1	1	1
	Analista de implementación		900	10.800	1	1	2	2
	Total empleados en Implementación				2	2	3	3
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS					12	12	14	14

Tabla 19 - Cálculo Sueldos y Salarios

Cálculo de los Sueldos y Salarios			Total	Total	Total	Total	Total
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>			2023	2024	2025	2026	2027
Comercio exterior y logística							
Analista de comercio exterior y logística			9.600	9.744	9.890	10.039	10.189
Bonus pagados en área de comercio exterior	0,00% del salario		0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	10,00% del salario		960	974	989	1.004	1.019
Seguridad Social y otros gastos de personal			2.525	2.563	2.861	2.904	2.948
Total Sueldos y Salarios en comercio exterior y logística			13.085	13.281	13.740	13.947	14.156
Administración							
Director ejecutivo			36.000	36.540	37.088	37.644	38.209
Gerente administrativo			24.000	24.360	24.725	25.096	25.473
Gerente financiero			24.000	24.360	24.725	25.096	25.473
Asistente administrativo			7.200	7.308	7.418	7.529	7.642
Bonus pagados en área de Administración	5,00% del salario		4.560	4.628	4.698	4.768	4.840
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	10,00% del salario		9.120	9.257	9.396	9.537	9.680
Seguridad Social y otros gastos de personal			25.185	25.563	25.946	26.335	26.730
Total Sueldos y Salarios Administración			130.065	132.016	133.996	136.006	138.046
Marketing y Ventas							
Supervisor de ventas			14.400	14.616	14.835	15.058	15.284
Asesor comercial			16.800	17.052	25.962	26.351	26.746
Supervisor de Marketing			15.600	15.834	16.072	16.313	16.557
Community manager			8.400	8.526	8.654	8.784	8.915
Bonus pagados en área de MKT y Ventas	50,00% del salario		27.600	28.014	32.761	33.253	33.751
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	25,00% del salario		13.800	14.007	16.381	16.626	16.876
Seguridad Social y otros gastos de personal			21.776	22.103	25.849	26.236	26.630
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas			118.376	120.152	140.513	142.620	144.760
Implementación							
Supervisor TIC			14.400	14.616	14.835	15.058	15.284
Analista de implementación			10.800	10.962	22.253	22.587	22.925
Bonus pagados en área de Implementación	5,00% del salario		1.260	1.279	1.854	1.882	1.910
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	10,00% del salario		1.080	1.096	2.225	2.259	2.293
Seguridad Social y otros gastos de personal			6.959	7.063	10.242	10.396	10.551
Total Sueldos y Salarios en Implementación			34.499	35.016	51.410	52.181	52.964
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS			296.025	300.465	339.659	344.754	349.925
Seguridad Social y otros gastos de personal	26,30% adicional del salario		26,30%	26,30%	26,30%	26,30%	26,30%
Crecimiento anual de salarios	1,50%						
Salarios como % de los salarios iniciales			100,00%	101,50%	103,00%	104,60%	106,10%

Para el año 2023, el proyecto inicia con un total de 12 colaboradores distribuidos en las siguientes áreas:

Tabla 20 - Conformación de Personal por áreas

CONFORMACIÓN DE PERSONAL POR ÁREAS	
DEPARTAMENTOS	FUNCIONARIOS
Administración	4
Marketing y Ventas	5
Implementación	1
Comercio Exterior y Logística	1
Análisis de Implementación	1
TOTAL, NÚMERO DE EMPLEADOS	12

Debido a la proyección de crecimiento en ventas, se establece que para el año 2025 se incorporarán dos nuevos colaboradores, y así también, se establece como política interna el incremento salarial del 1.5% de forma anual.

Es importante mencionar que, al pertenecer a una empresa multinacional McGraw Hill Ecuador, maneja una banda salarial superior a los salarios mínimos establecidos.

Gastos Operacionales (OPEX)

Para el presente proyecto los OPEX están compuestos por:

- Gastos de Personal
- Gastos de Marketing y Ventas
- Gastos de Administración y Logística
- Imprevistos

Gastos de Personal

En su estructura los Gastos de Personal reflejan las principales áreas de la compañía en sueldos y salarios del área de Logística y comercio exterior; Implementación; Marketing y Ventas y Administración. El total de Gastos de Personal es de USD 216.025 el primer año. Al final del período, este gasto asciende a los USD 349.925.

Tabla 21 - Gastos de Personal – OPEX

Gastos de Personal					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total	Total	Total	Total	Total
	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos de Personal (excl. gastos de producción)					
Sueldos y salarios en Logística y comercio exterior	13.085	13.281	13.740	13.947	14.156
Sueldos y salarios en Diseño	130.065	132.016	133.996	136.006	138.046
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas	118.376	120.152	140.513	142.620	144.760
Sueldos y salarios en Administración	34.499	35.016	51.410	52.181	52.964
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	296.025	300.465	339.659	344.754	349.925

Gastos de Marketing y Ventas

En lo correspondiente a los Gastos de Marketing y Ventas que se asocian a Asesoría, Material de oficina; Viajes, Comunicación, Publicidad, Ferias y exhibiciones; y, Otros. Los criterios para el primer año son: un rubro de USD 1.800 anuales para asesoría; un rubro de USD 1.260 dólares anuales para material de oficina; un presupuesto de USD 25.200 para viajes; USD 4.200 para comunicación; un 2.5% sobre ventas en Publicidad que implica un presupuesto de USD 38.920; un 3.5% sobre ventas en Ferias y exhibiciones que suma un gasto de 54.487; y, en Otros un 4% sobre ventas, que implica un presupuesto de gastos de USD 62.271, que incluye el gasto en comisiones de venta por ventas con tarjeta de débito o crédito.

El total de gastos de Marketing y Ventas es de USD 188.138 el primer año. Se considera que intervienen siete empleados en el año 2023 y 2024. A partir del año 2025 se incrementan 2 personas más hasta el final del período.

En el quinto año, el total del rubro de Marketing y Ventas asciende a USD 238.408

Tabla 22 - Gastos de Marketing y Ventas

Gastos de Marketing y Ventas

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>		Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Gastos de Marketing y Ventas						
Número de empleados inc. Implementación		7	7	9	9	9
Gastos de asesoramiento	Según sea necesario	1.800	1.920	2.040	2.160	2.400
Material de Oficina	15 /Empleado	1.260	1.312	1.756	1.829	1.904
Viajes	300 /Empleado	25.200	26.238	35.125	36.572	38.079
Comunicación	50 /Empleado	4.200	4.373	5.854	6.095	6.346
Publicidad	0,025 de las ventas	38.920	40.890	42.960	45.135	47.420
Ferías y exhibiciones	0,035 de las ventas	54.487	57.246	60.144	63.189	66.388
Otros	0,04 de las ventas	62.271	65.424	68.736	72.216	75.872
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		188.138	197.403	216.615	227.195	238.408

Gastos de Administración y Logística

En los Gastos de Administración y Logística se considera los rubros de Suministro de Oficina; Viajes, Comunicación, Seguro todo riesgo inventario; Servicios profesionales, tanto el legal como el contable; Servicios logísticos (bodegaje); Servicios generales (limpieza y cafetería); Gastos de Constitución; Provisión por facturas impagas; Alquiler de oficina; Servicios Básicos; y, Mantenimiento y reparaciones.

Los criterios para el primer año son: un rubro de USD 900 en Suministro de oficina; USD 3.000 en viajes; USD 720 en Comunicación; USD 54.487 para Seguro todo riesgo inventario; USD 10.200 para servicios profesionales; USD 12.000 para servicios logísticos; USD 3.300 para Servicios generales; USD 8.000 Gastos de constitución, que se devengan durante el primer año; USD 15.568 Provisión para incobrables; USD 48.000 Alquiler de oficina; USD 2.880 para Servicios básicos y USD 960 para Mantenimiento. En el gasto de alquiler se planifica una oficina comercial de 80 metros cuadrados, con un costo de USD 50.00 el metro cuadrado de arriendo.

El total de Gastos de Administración y Logística asciende a USD 160.015 el primer año. Se considera que intervienen cinco empleados durante todo el período. En el año 2027 este gasto asciende a los USD 182.686.

Tabla 23 - Gastos de Administración y Logística

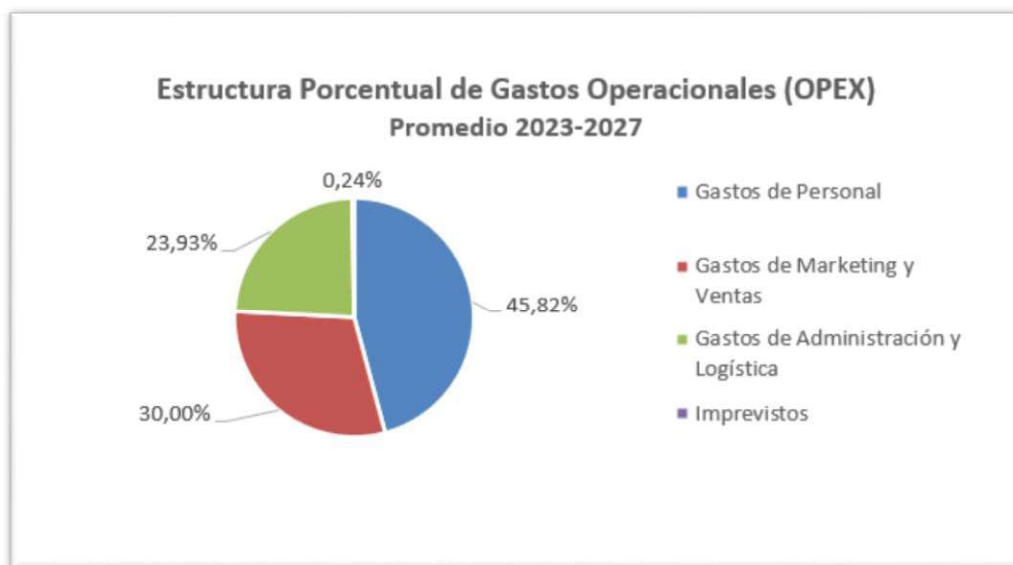
Gastos de Administración y Logística		Total	Total	Total	Total	Total
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>		2023	2024	2025	2026	2027
Gastos de Administración y Logística						
Número de empleados incl. Logística		5	5	5	5	5
Suministros de Oficina	15 /Empleado	900	937	976	78	78
Viajes	50 /Empleado	3.000	3124	3.252	250	250
Comunicación	12 /Empleado	720	750	781	60	60
Seguros Todo riesgo inventario	3,50% de las ventas	54.487	57.246	60.144	63.189	66.388
Servicios profesionales (legal contabilidad, etc)	850	10.200	12.445	13.067	13.721	14.407
Servicios logísticos (Bodegaje)	1000	12.000	14.641	15.373	16.142	16.949
Servicios generales (limpieza y cafetería)	275	3.300	4.026	4.228	4.439	4.661
Gastos de constitución	3000	8.000	0	0	0	0
Provisión por facturas impagadas	0,01 de las ventas	15.568	16.356	17.184	18.054	18.968
Alquiler oficina		48.000	49.978	52.037	54.181	56.413
Agua, electricidad	3 /m2	2.880	2.999	3.122	3.251	3.385
Mantenimiento, reparaciones puntuales	1 /m2	960	1.000	1.041	1.084	1.128
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		160.015	163.500	171.204	174.447	182.686
Cálculo gastos de alquiler oficina						
Espacio total de oficina (m2)		80	80	80	80	80
Coste total alquiler de oficina	50 /m2	48.000	49.978	52.037	54.181	56.413

Imprevistos

En cuanto a imprevistos, se establece una cuantía de 0.1% sobre ventas, para todo el período. Representa para el primer año USD 1.557 y para el último año USD 1.897.

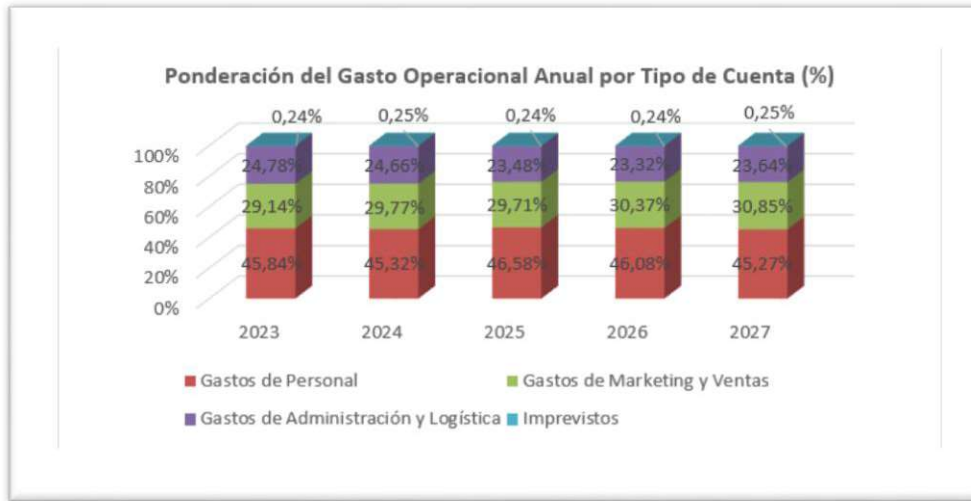
En resumen, los gastos operacionales del primer año tienen una composición en términos relativos de 45,82% en Gastos de Personal; 30,00% en Gastos de Marketing y Ventas; 23,93% en Gastos de Administración y Logística; y, un 0,24% en Imprevistos. La composición se muestra en el siguiente gráfico:

Figuras 21 - Estructura Porcentual de OPEX



La evolución de los Gastos Operacionales (OPEX) se muestra a continuación, donde se observa el peso relativo de cada cuenta en cada año, como ponderado del total de OPEX:

Figuras 22 - Evolución de OPEX



Como se observa en el gráfico anterior, anualmente los gastos operacionales tienen su estructura particular en cada año. Por ejemplo, el Gasto en Administración y Logística inicia en el 2023 con 24.78% del total, frente al año 2027 que desciende a 23.64%. En cuanto al Gasto de Marketing y Ventas inicia con un peso relativo de 29.14% con respecto al total del año 2023 y terminan en 30.85% al 2027. Por su parte el Gasto de personal representa el 45.84% del total en 2023 y 35.27% del total en 2027.

A continuación, se puede observar la tendencia del comportamiento del total de Gastos Operacionales (OPEX) durante los cinco primeros años del proyecto que tienen relación directa con la proyección de crecimiento de ventas.

Figuras 23 - Comportamiento del OPEX



Gasto de Capital (CAPEX)

La oficina Comercial de Mc Graw Hill - Ecuador, realizará la siguiente inversión con el objetivo de disponer de activos necesarios para la ejecución de sus operaciones. Es importante denotar que debido a la política organizacional y el giro de negocio (comercial) no se adquirirá bienes inmuebles, vehículos, ni maquinaria en el periodo que comprende esta proyección financiera.

Las inversiones que se ejecutarán son:

Activos Fijos Tangibles:

Adecuaciones iniciales: esta cuenta considera todos los costos incurridos por el acondicionamiento (divisiones de puestos de trabajos, puntos de red y conexión) de la oficina

rentada para brindar instalaciones seguras y estéticamente armonizadas que generen un ambiente laboral que ayude a la empresa a aumentar la eficiencia en los procesos, proporcionando a los empleados un espacio acorde a sus cualidades y tareas.

Muebles y enseres: en esta cuenta se consideran todas las adquisiciones que se realizarán para proporcionar bienes muebles (unidades de trabajo) que cumplan con todos los requerimientos ergonómicos para los funcionarios.

Hardware: se considera los valores de adquisición por equipos de cómputo (computadoras portátiles, impresoras, y otros) necesarios para la ejecución de las actividades de los funcionarios.

Los valores incurridos se proyectan de la siguiente manera:

Tabla 24 – Activos Fijos Tangibles (CAPEX)

MOBILIARIO	TOTAL CAPEX	TOTAL 2023	TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026	TOTAL 2027
Adecuaciones Iniciales	7.500	7.500	0	0	0	0
Muebles y Enseres	9.500	9.500	0	0	0	0

HARDWARE	TOTAL CAPEX	TOTAL 2023	TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026	TOTAL 2027
Equipos de cómputo	38.000	38.000	0	0	0	0

Es importante denotar, que en el año 2023 se considera el desembolso total del valor de las adecuaciones reales y las incluidas por el incremento que se generará debido a la proyección de crecimiento, no solo a nivel de ventas sino también de funcionarios, por lo cual se contratará 2 profesionales para el área de marketing y ventas y como resultado la necesidad de implementar dos estaciones de trabajo adicionales y el suministro de equipos tecnológicos.

Así también, se considera que en el año 2023 se incluye el costo total de los equipos tecnológicos requeridos en ese momento y de los que se renovaran en el año 2025 para todos los empleados, lo cual evidencia un valor de \$20.000, se genera este desembolso único debido a la política de congelación de precios ofrecida por el proveedor, lo cual es beneficioso para la compañía.

Activos Fijos Intangibles:

Licencias de software: se considera todas las licencias que la empresa necesitará para la operatividad de los equipos tecnológicos (licencias Microsoft office, sistema CRM para el manejo de la gestión comercial, entre otros).

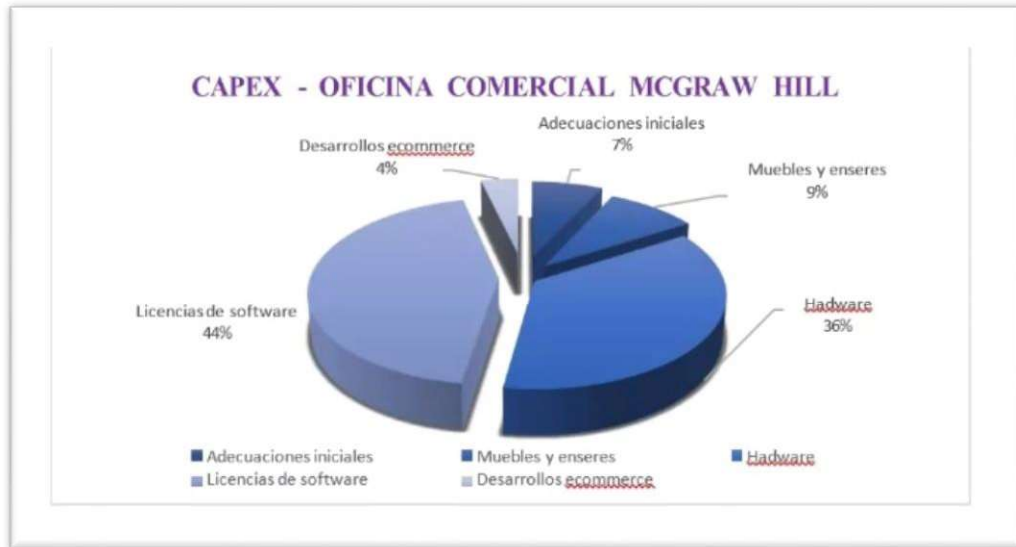
Desarrollo e-commerce: se considera los costos de adquisición del sistema de gestión comercial, ventas y facturación de la Oficina Comercial.

Tabla 25 - Activos Fijos Intangibles (CAPEX)

SOFTWARE	TOTAL CAPEX	TOTAL 2023	TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026	TOTAL 2027
Licencias de Software	46.000	46.000	0	0	0	0
Desarrollos de ecommerce	3.950	3.950	0	0	0	0

Es importante denotar que dentro de la proyección de CAPEX se ha considerado los porcentajes de amortizaciones-depreciaciones de los activos fijos tangibles e intangibles.

Figuras 24 - CAPEX



Con base en todos los cálculos proyectados y el crecimiento que se estima tener en el proyecto, el valor final en CAPEX se estima de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 26 - Resumen de CAPEX (Material - Inmaterial)

RESUMEN DE CAPEX	TOTAL 2023	TOTAL 2024	TOTAL 2025	TOTAL 2026	TOTAL 2027
INVERSIONES (CAPEX) DEL PERIODO	104.950,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVERSIONES ACUMULADAS - ACTIVO FIJO	104.950,00	104.950,00	104.950,00	104.950,00	104.950,00
AMORTIZACIONES DEL PERIODO	31.017,00	31.017,00	31.017,00	1.700,00	1.700,00
AMORTIZACION ACUMULADA	31.017,00	62.033,00	93.050,00	94.750,00	96.450,00

Cuenta de Explotación

La cuenta de explotación o estado de resultados registra de forma ordenada los ingresos, costo de ventas y gastos en los que ha incurrido el negocio, determinando finalmente una ganancia o pérdida, en los períodos analizados.

Tabla 27 - Cuenta de Explotación Proyectada

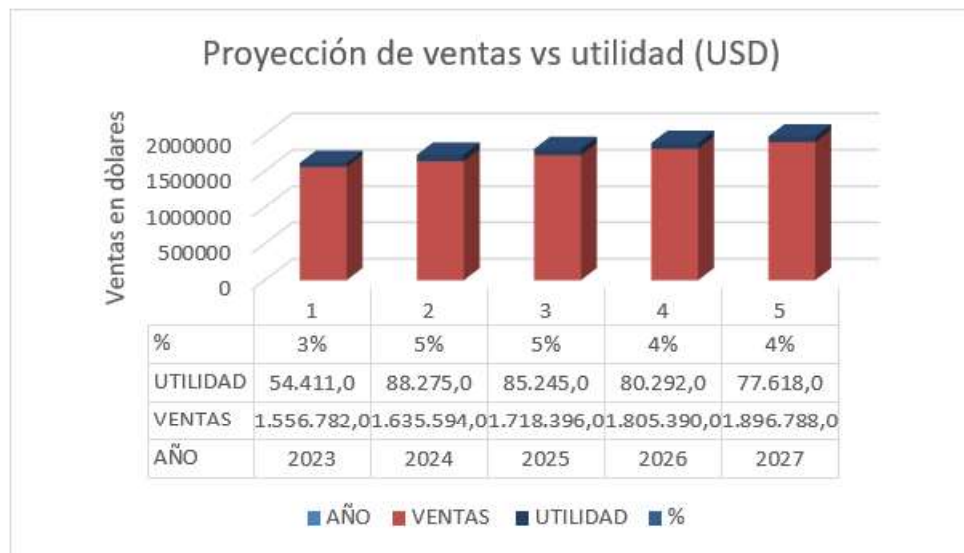
Cuenta de Explotación Proyectada

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	
Ingresos Netos del Proyecto	1.556.782	1.635.594	1.718.396	1.805.390	1.896.788	
Coste de Ventas	-745.640	-802.495	-863.685	-929.541	-1.000.419	
MARGEN BRUTO	811.142	833.099	854.711	875.849	896.369	
% s/Ventas Totales del Proyecto	52%	51%	50%	49%	47%	
Costes de Explotación						
Gastos de Personal	-296.025	-300.465	-339.659	-344.754	-349.925	
Gastos de Promoción y Publicidad	-188.138	-197.403	-216.615	-227.195	-238.408	
Gastos de Administración	-160.015	-163.500	-171.204	-174.447	-182.686	
Imprevistos	-1.557	-1.636	-1.718	-1.805	-1.897	
Total Costes de Explotación	-645.735	-663.004	-729.196	-748.201	-772.915	
% s/Ventas Totales del Proyecto	-41%	-41%	-42%	-41%	-41%	
EBITDA	165.407	170.095	125.515	127.648	123.453	
% s/Ventas Totales del Proyecto	11%	10%	7%	7%	7%	
Amortización/depreciación	-31.017	-31.017	-31.017	-1.700	-1.700	
EBIT	134.390	139.078	94.498	125.948	121.753	
% s/Ventas Totales del Proyecto	9%	9%	5%	7%	6%	
Gastos Financieros	-10.427	0	0	0	0	
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	
Beneficio antes de Impuestos	123.964	139.078	94.498	125.948	121.753	
Impuesto sobre beneficio y Part. Trabaj.	36,25% del beneficio	-69.552	-50.803	-9.253	-45.656	-44.136
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	54.411	88.275	85.245	80.292	77.618	
		62%	-3%	-6%	-3%	
Beneficio Antes de Impuestos			94.498	125.948	121.753	
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado	-67.904	-68.973	25.525	125.948	121.753	
Impuesto de Sociedades a Pagar	69.552	50.803	9.253	45.656	44.136	

Para el ejercicio en análisis, podemos evidenciar que el giro del negocio, es decir; la compraventa, genera utilidad. Sin embargo, habrá que analizar con profundidad, los gastos administrativos, de ventas y financieros para lograr la eficiencia en el proyecto.

Los principales indicadores como lo son; EBITDA, EBIT, y la Utilidad Neta, se muestran consistentes y positivos para los años de estudio; aunque para los años 2026-2027, se evidencia un ligero decrecimiento, esto obedece a inversiones en Capex, debidamente planificadas y que se ejecutarán luego de la estabilización del proyecto.

Figuras 25 - Proyección de Ventas vs Utilidad (USD)



CAPÍTULO 6

Plan Financiero: Financiación y Rentabilidad del Proyecto

Fondo de Maniobra

El Fondo de Maniobra para el proyecto es positivo para los cinco años proyectados, lo que implica que existen recursos propios y a corto plazo, lo cual garantiza la operación de la empresa en el periodo previsto.

El Fondo de Maniobra cambia anualmente de la siguiente manera: Para el año 2023 USD 16.896; 2024 USD 17.287; 2025 USD 70.042; 2026 USD 70.010; y, 2027 USD 69.704. Como se observa los activos corrientes son mayores al pasivo corriente en todo el periodo. Se ha considerado lo siguiente para establecer los días medio:

- Inventarios: 46 días.
- Clientes: 90 días.
- Proveedores: 105 días.

Para los días promedio se consideraron las diferentes líneas de producto en inventarios (plataformas, libros impresos, bibliotecas virtuales, e-books y ConnectED); los diferentes tipos de clientes (distribuidores y consumidor final); y proveedores (nacionales e internacionales).

Tabla 28 - Fondo de Maniobra Proyectado

Fondo de Maniobra proyectado

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Ingresos Netos del Proyecto	1.556.782	1.635.594	1.718.396	1.805.390	1.896.788
Inflación	4,12%	4,12%	4,12%	4,12%	4,12%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	104,12%	108,41%	112,88%	117,53%

Estimación Activos Corrientes

Inventario					
Coste de Ventas del Proyecto	9.200	9.902	863.685	929.541	1.000.419
Días de inventario	46	46	46	46	46
TOTAL INVENTARIO	14.107	15.182	108.848	117.148	126.080

Cientes					
Ventas a crédito del proyecto	11.663	12.253	850.253	893.297	938.520
Días de cobro	90	90	90	90	90
TOTAL CLIENTES	34.989	36.760	209.651	220.265	231.416

Otros Activos Corrientes					
Ingresos Netos del Proyecto	19.450	20.435	1.718.396	1.805.390	1.896.788
% de las Ventas Totales	0	0,00%	0	0	0
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0

Estimación Pasivos Corrientes

Proveedores					
Coste de Ventas del Proyecto	9.200	9.902	863.685	929.541	1.000.419
Días de pago	105	105	105	105	105
TOTAL PROVEEDORES	32.200	34.655	248.457	267.402	287.792

Otros Pasivos Corrientes					
Coste de Ventas del Proyecto	9.200	9.902	863.685	929.541	1.000.419
% del Coste de Ventas	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0

Cálculo del Fondo de Maniobra

Inventario	14.107	15.182	108.848	117.148	126.080
Cientes	34.989	36.760	209.651	220.265	231.416
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Proveedores	-32.200	-34.655	-248.457	-267.402	-287.792
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
FONDO DE MANIOBRA	16.896	17.287	70.042	70.010	69.704

Balance de Situación

Activos

A continuación, se presenta el Balance de Situación proyectado de la Oficina Comercial de McGraw Hill en Ecuador. En primera instancia se observa cómo se componen las cuentas de activos, tanto corrientes como fijos. Los activos corrientes en el año 2023 ascienden a USD 126.928 y se proyecta hasta el año 2027 a USD 768.519. En todo el período se registra un promedio de caja que asciende al 57,45%; 14,06% de inventario; y, 28,49% de clientes.

Tabla 29 - Balance de Situación Proyectado ACTIVOS

Balance de Situación proyectado

<i>Cantidades expresadas en dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja	77.832	186.732	244.493	347.919	411.023
Inventario	14.107	15.182	108.848	117.148	126.080
Clientes	34.989	36.760	209.651	220.265	231.416
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	126.928	238.675	562.992	685.332	768.519
Activos Fijos					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	104.950	104.950	104.950	104.950	104.950
Amortización Acumulada	-31.017	-62.033	-93.050	-94.750	-96.450
Activo Fijo Neto	73.933	42.917	11.900	10.200	8.500
TOTAL ACTIVO	200.861	281.592	574.892	695.532	777.019

Por su parte, los activos fijos ascienden a USD 104.950 desde el año 2023; no obstante, el activo fijo neto va disminuyendo, por efectos de la amortización acumulada desde los USD 73.933

en el año 2023 a los USD 8.500 en el año 2027. El total de activos para el año 2023 es USD 200.861 y asciende a los USD 777.019 en el 2027.

Pasivos y Fondos Propios

En cuanto a los pasivos corrientes están constituidos principalmente por la cuenta de proveedores, que a diciembre de 2023 suma USD 32.200 y en el año 2027 asciende a USD 287.792. Por su parte, los pasivos que representan deuda ascienden a USD 115.850 en el año 2023, y se amortizan al término del primer año.

En el año 2023 el total de pasivos es de USD 32.200 y en el 2027 es USD 331.927. Fundamentalmente, son la expresión del pasivo corriente, dado que la deuda de largo plazo se amortiza al finalizar el 2023.

Tabla 30 - Balance de Situación Proyectada PASIVOS

Balance de Situación proyectado

<i>Cantidades expresadas en dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	32.200	34.655	248.457	267.402	287.792
Impuestos a pagar	0	0	9.253	45.656	44.136
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	-115.850	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	-83.650	34.655	257.710	313.058	331.927
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	115.850	0	0	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo	115.850	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	32.200	34.655	257.710	313.058	331.927
FONDOS PROPIOS					
Capital Social	114.250	114.250	114.250	114.250	114.250
Reservas	84.659	163.470	117.686	187.932	253.224
Beneficio (pérdida) del ejercicio	-30.247	-30.783	85.245	80.292	77.618
TOTAL FONDOS PROPIOS	168.661	246.936	317.182	382.474	445.091
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	200.861	281.592	574.892	695.532	777.019

Fondos Propios

Esta sección del balance de situación se compone de la cuenta de Capital Social, que se mantiene constante entre el año 2023 y 2027 en USD 114.250, como expresión de la inversión inicial de promotores del proyecto, que en este caso es la Casa Matriz de McGraw Hill. La cuenta de Reservas que en el año 2023 suman USD 84.659 y en el 2027 asciende a USD 253.224. En lo respectivo a Beneficio del ejercicio, los años 2023 y 2024 reflejan los saldos a diciembre de esta

cuenta. No obstante, entre el año 2025 y 2027 expresan los resultados generados en estos períodos que suman USD 85.245 en 2025 y USD 77.618 en 2027.

En síntesis, los Fondos Propios proyectados van de los USD 168.661 en 2023 y USD 445.091 en 2027. Para finalizar, el total de Pasivos y Fondos Propios es de USD 200.861 en año 2023 y USD 777.019 en 2027. Por esta razón, se evidencia que el total de Activos es igual al total de Pasivo y Fondos Propios en todo el período.

Estado de Cash Flow

El estado de cash flow muestra la relación entre el flujo de caja en operaciones corrientes, actividades de financiación e inversión. Para el caso de la oficina comercial en Ecuador de McGraw Hill el Flujo de caja resultante de las operaciones corrientes ha sido positivo, con crecimientos a partir de dos años. El proyecto genera flujos de operaciones corrientes en el primer año de USD 68.532 y al quinto año de USD 78.103.

Las actividades de inversión están compuestas por un CAPEX de USD 104.950 que se ejecuta desde el año 2023. Sobre las operaciones de financiación, al pertenecer esta oficina a una sucursal extranjera domiciliada en Ecuador, el 49,65% de los fondos provendrán de aportes de los fundadores, mientras que el 50,35% restante se obtendrá a partir de deuda bancaria a corto plazo. El total del flujo de caja de operaciones de financiación será de USD 230.100.

En el flujo de caja se considera la entrega de dividendos a partir del segundo de año por USD 10.000 y a partir del año tres hasta el cinco, pagos de USD 15.000 anuales por dicho concepto.

El valor de caja máxima será de USD 411.023 y el de caja mínima de USD 767, dando así un balance de caja al final del ejercicio positiva para cada año.

Tabla 31 - Estado de Cash Flow Proyectado

Estado de Cash Flow proyectado

<i>Cantidades expresadas en dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO	0	77.832	186.732	244.493	347.919
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes					
Beneficio Neto	54.411	88.275	85.245	80.292	77.618
Amortizaciones & Depreciaciones	31.017	31.017	31.017	1.700	1.700
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	-49.096	-2.847	-266.557	-18.913	-20.083
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	32.200	2.455	223.055	55.348	18.869
Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	68.532	118.900	72.760	118.426	78.103
Flujo de Caja de las Inversiones					
CAPEX - Inversiones	104.950	0	0	0	0
Total Flujo de Caja de las Inversiones	104.950	0	0	0	0
Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación					
Aportaciones de los fundadores	114.250	0	0	0	0
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	115.850	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	-115.850	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Dividendos	0	-10.000	-15.000	-15.000	-15.000
Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	114.250	-10.000	-15.000	-15.000	-15.000
CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO	77.832	186.732	244.493	347.919	411.023

Análisis de las rondas de financiación

Participación en el capital del equipo promotor	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Porcentaje del capital social asociado a la inversión		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Participación en el capital de inversores	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A Balance:					
Capital Social	114.250	114.250	114.250	114.250	114.250
Reservas	84.659	163.470	117.686	187.932	253.224
Caja Máxima:	411.023				
Caja Mínima:	767				

Deuda Bancaria

Como fuente de financiamiento, el proyecto considera un préstamo de la banca privada por USD 115.850 a 12 meses plazo. La amortización de capital será al vencimiento mientras que la de intereses será mensual. La tasa referencial que aplica para el segmento empresarial es del 9,0%, conforme regularización del Banco Central del Ecuador. El gasto financiero asciende a USD 10.427. Se contará con una comfort letter desde casa matriz, como garantía de la operación.

Tabla 32 - Calendario de Amortización de Deudas

Amortización de deudas		Total	Total	Total	Total	Total
Cantidades expresadas en Euros		2023	2024	2025	2026	2027
Amortización Deuda Bancaria 1						
Principal:	115.850					
Tipo de interés:	9%					
Plazo de Amortización:	1 años					
Tipo de amortización:	2 (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento)					
		0	0	0	0	0
Repago de principal:		100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Saldo Inicial:		115.850	0	0	0	0
Amortización:		126.277	0	0	0	0
Principal:		115.850	0	0	0	0
Intereses:		10.427	0	0	0	0
Saldo Final:		0	0	0	0	0
Deuda a pagar a corto plazo:		-115.850	0	0	0	0
Deuda a largo plazo:		115.850	0	0	0	0
Balance - Pasivo						
Pasivo Corriente						
Deudas a pagar a corto plazo		-115.850	0	0	0	0
Pasivos a Largo Plazo						
Deudas a largo Plazo		115.850	0	0	0	0
Cuenta de Explotación						
Gastos Financieros		-10.427	0	0	0	0

Necesidades de Financiación

Los recursos financieros para la apertura de la Oficina Comercial en Ecuador de McGraw Hill, han sido programados en función de los requerimientos y con base en las proyecciones de ventas y crecimiento; y, considerando que las necesidades de financiación del Proyecto son de USD 229.333, y al ser una sucursal extranjera domiciliada, la participación de casa matriz es perentorio. Este aporte representará el 49.65% (USD 114.250) mientras que el crédito bancario representará el 50.35% (USD 115.850).

Este valor permitirá afrontar las operaciones respectivas y cubrir las inversiones que se realizarán para la adquisición de infraestructura tecnológica, equipos y mobiliario (CAPEX), así también, los Gastos, entre otros.

Tabla 33 - Necesidades de Financiación

Necesidades de Financiación					
<i>Cantidades expresadas en dólares</i>	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Necesidades de Financiación					
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	-36.418	82.482	155.243	273.669
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	68.532	118.900	72.760	118.426	78.103
Flujo de Caja de las Inversiones	104.950	0	0	0	0
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	-36.418	82.482	155.243	273.669	351.773
NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	<u>-229.333</u>				

TIR del Inversor

Este proyecto no considera inversionistas.

Rentabilidad del Proyecto

La rentabilidad del proyecto muestra la relación entre la inversión realizada, el beneficio neto obtenido, la amortización de las inversiones en CAPEX y el flujo de caja. Estos indicadores le permiten al inversor anticipar el resultado de su capital en la operación de la compañía. Aquí es importante tener en cuenta la tasa de descuento del mercado, donde para el caso ecuatoriano la tasa pasiva para depósitos a plazo es de 7% promedio para una inversión entre USD 100.000 a USD 200.000.

Los indicadores analizados son el valor actual neto (VAN) para evaluar las oportunidades de inversión, es decir, permite a los fundadores determinar el valor futuro de la inversión. La tasa interna de retorno (TIR) es el porcentaje de beneficio que conllevará la inversión. Si bien, se entiende a mayor TIR la inversión tiene un mayor retorno, el ejercicio muestra resultados similares a los de la industria, haciendo de este un proyecto interesante.

El VAN del proyecto es de USD 115.978 el cual es mayor en 1,4% con respecto a la inversión inicial USD 114.250. El TIR muestra una relación de 33,83% en función del flujo de caja de cada año a partir de 2023 hasta 2027.

Tabla 34 - Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto

Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto

Cantidades expresadas en dólares

Cash Flow (Flujo de Caja)

Tipo de interés 7,00%

VAN	115.978,38
TIR	33,83%

Inversión	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
-114.250	23.395	57.258	54.229	78.592	75.918

4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

Conclusiones Generales y Conclusiones Específicas

- El análisis de la demanda determina un mercado total de 4.017.243 estudiantes, lo que implica una gran oportunidad para expandir el mercado objetivo actualmente fijado en 52.739 estudiantes.
- El proyecto contempla estrategias de marketing para posicionar la marca, generar volúmenes comerciales y fidelización de clientes.
- Los ingresos del proyecto de apertura de Oficina Comercial de McGraw Hill en Ecuador; para el año 2023 son de USD1.556.782 y para el año 2027 serán de USD1.896.788 lo que implica una tasa global de crecimiento de ventas del 22%
- El modelo financiero arroja resultados positivos sobre la factibilidad del proyecto; por ejemplo, un VAN de USD 115.978 frente a una inversión inicial de USD 114.250; una Tasa Interna de Retorno del 33,83% y un margen de utilidad neta promedio, para los periodos analizados neta del 4.10% para los períodos analizados.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (NORMAS APA)

Ambito. (1 de Septiembre de 2022). Contenidos. Obtenido de Riesgo País Ecuador:
<https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>

Ardila, C. (19 de Febrero de 2021). Publica.la. Obtenido de Impacto de la industria editorial en el medio ambiente: <https://publica.la/blog-es/como-reducir-el-impacto-de-la-industria-editorial-en-el-medio-ambiente>

Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Obtenido de
https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf

Ayuda en acción. (10 de Diciembre de 2019). Blog. Obtenido de ¿Por qué es importante la educación en el siglo XXI?: <https://ayudaenaccion.org/blog/educacion/importancia-educacion-siglo-xxi/>

Banco Central del Ecuador. (12 de noviembre de 2022). Banco Central del Ecuador. Obtenido de www.bancocentral.com

BCE. (Octubre de 2022). Publicaciones. Obtenido de Información estadística mensual N° 2048 - Octubre 2022:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m2048102022.html>

BCE. (Septiembre de 2022). Publicaciones Notas. Obtenido de Cuentas Nacionales Trimestrales:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM120.pdf>

Cancillería. (26 de Enero de 2021). Red Cancillería. Obtenido de Ecuador solicitó formalmente su ingreso a la Alianza del Pacífico en la sesión plenaria de la XVI Cumbre:
<https://www.cancilleria.gob.ec/turquia/2022/02/08/ecuador-solicito-formalmente-su-ingreso-a-la-alianza-del-pacifico-en-la-sesion-plenaria-de-la-xvi-cumbre/>

- Ekos. (9 de Febrero de 2021). Ekos negocios. Obtenido de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/en-2021-el-comercio-electronico-mantendra-un-crecimiento-sostenido-en-ecuador>
- El Mercurio. (10 de Septiembre de 2022). Ecuador. Obtenido de La deserción escolar: <https://www.pressreader.com/ecuador/el-mercurio-ecuador/20220910/281629604108591>
- Gobierno del Ecuador. (02 de Junio de 2021). FielWeb. Obtenido de Decreto_Ejecutivo_No._57_20210502195044: https://www.fielweb.com/App_Themes/InformacionInteres/Decreto_Ejecutivo_No._57_20210502195044.pdf
- IBO. (Abril de 2015). Resumen de investigación. Obtenido de La integración de la tecnología en el Programa del Diploma del Bachillerato Internacional: <https://ibo.org/globalassets/new-structure/research/pdfs/technology-in-the-dp-summary-es.pdf>
- INEC. (2020). Encuesta Nacional Multipropósito de hogares. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-multiproposito-de-hogares/>
- INEC. (Abril de 2021). Estadísticas sociales. Obtenido de Indicadores de la tecnología de la información y comunicación: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf
- INEC. (Junio de 2022). Ecuador en cifras. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Junio_2022/202206_PobrezayDesigualdad.pdf
- INEC. (Enero de 2022). Inflación. Obtenido de Índice de precios al consumidor: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Enero-2022/01%20ipc%20Presentacion_IPC_ene2022.pdf
- INEC. (Octubre de 2022). Inflación. Obtenido de Índice de precios al consumidor: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Octubre/01%20ipc%20Presentacion_IPC_oct2022.pdf

Jimenez, A. (20 de Mayo de 2017). Sostenibilidad. Obtenido de ¿Qué contamina más un eBook o un libro en papel?: https://www.elplural.com/el-telescopio/sostenibilidad/que-contamina-mas-un-ebook-o-un-libro-en-papel_123664102#:~:text=Contamina%20m%C3%A1s%20leer%20un%20eBook,leer%20un%20peri%C3%B3dico%20en%20papel.

MINEDUC. (12 de Noviembre de 2021). Comunicados. Obtenido de MINEDUC-MINEDUC-2021-00061-A: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/11/MINEDUC-MINEDUC-2021-00061-A.pdf>

MINEDUC. (Febrero de 2022). Obtenido de Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/datos-abiertos/>

MINEDUC. (26 de Junio de 2022). Comunicado Oficial. Obtenido de Se retoman las clases presenciales en algunos sectores del país: <https://educacion.gob.ec/comunicado-oficial-se-retoman-las-clases-presenciales-en-algunos-sectores-del-pais/>

Ministerio del Trabajo. (11 de Noviembre de 2022). Comunicados. Obtenido de Consejo Nacional de Trabajo y Salarios se instaló para la fijación salarial del 2023: <https://www.trabajo.gob.ec/consejo-nacional-de-trabajo-y-salarios-se-instalo-para-la-fijacion-salarial-del-2023/>

MINPRO. (14 de Noviembre de 2022). Acuerdos vigentes. Obtenido de Acuerdos comerciales: <https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

MINTEL. (s.f.). Comunicamos. Obtenido de Se presentaron estudios complementarios para el desarrollo del Plan Nacional de Banda Ancha.: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/se-presentaron-estudios-complementarios-para-el-desarrollo-del-plan-nacional-de-banda-ancha/>

OEA. (15 de Mayo de 2019). Información por País. Obtenido de Acuerdos comerciales vigentes: http://www.sice.oas.org/ctyindex/ecu/ecuagreements_s.asp

Osorio, S. (29 de Septiembre de 2022). Bloomberg Línea. Obtenido de Comercio electrónico en América Latina: <https://www.bloomberglinea.com/2022/09/29/ventas-del-comercio->

electronico-en-ecuador-crecerian-25-en-proximos-anos/&client=firefox-b-d&hl=es-419&gl=ec&strip=1&vwsrc=0/

PNUD. (s.f.). Objetivos de desarrollo sostenible. Obtenido de Educación de calidad: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Primicias. (11 de Mayo de 2022). Analfabetas ecuatorianos. Obtenido de El 6% de ecuatorianos mayores de 15 años no sabe leer ni escribir: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/analfabetas-ecuatorianos-mayores-leer-escribir/>

Primicias. (2022). Economía. Obtenido de Ventas-comercio-electronico-ecuador: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ventas-comercio-electronico-ecuador/>

Rosero, M. (04 de Junio de 2020). Actualidad. Obtenido de Recorte al presupuesto de Educación es de al menos USD 900 millones: <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/recorte-presupuesto-educacion-renuncia-denuncia.html>

SENESCYT. (2020). Educación superior, ciencia, tecnología e innovación. Boletín Anual, 6.

UNESCO. (1998). Informe Mundial sobre la Educación. 174.

UNESCO. (2020). ¿Qué se espera que aprendan los estudiantes de América Latina y el Caribe? Análisis curricular del Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2019). Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373982>

6. ANEXOS

- Lista de Precios de las diferentes Líneas de Productos
- Cálculos Financieros (Excel)