



308917  
9  
20/

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE INGENIERIA**  
**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**INGENIERIA INDUSTRIAL**  
**EN UN PRODUCTO DE LA CULTURA**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS QUE PARA OPTAR EL TITULO DE:  
INGENIERO MECANICO-ELECTRICISTA  
A R E A I N D U S T R I A L  
P R E S E N T A  
M A R I A J O S E G A R C I A G O M E Z

REVISOR: ING. HIRAM ANTONIO CASTRO ELIAS

MEXICO, D.F. 1990



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

	Pág.
PREFACIO.....	I
METODOLOGIA.....	III
CAPITULO I <u>Realidad del producto cultural</u> .....	1
1. Definición del producto.....	1
2. Principios Editoriales de RADIX.....	5
3. Sinopsis histórica de RADIX.....	7
4. Público de RADIX.....	9
5. Cifras en una revista cultural.....	13
6. Una tranquilidad frágil.....	19
CAPITULO II <u>El lector opina</u> .....	21
1. El problema.....	21
2. Evaluación del mercado: un instrumento fidedigno.....	22
3. La encuesta de RADIX.....	24
4. Cuando la ciencia está de más: resultados y su interpretación.....	33
A) La tabla de resultados.....	33 <sup>1</sup>
B) Prueba estadística seleccionada.....	35

Epílogo: "La verdad no duele".....	48
CAPITULO III <u>Cultura y negocios</u> .....	50
1. Publicidad: el ángel que paga las cuentas.....	50
2. Número de anuncios por revista.....	54
3. Tipo de anuncios que conviene tener.....	58
4. Planteamiento del problema.....	61
5. Políticas publicitarias según los resultados.....	66
6. Modelo general de venta de publicidad.....	68
CAPITULO IV <u>La eficiencia al editar</u> .....	71
1. Calendario vs inspiración.....	71
2. Descripción de actividades.....	74
3. Las actividades críticas.....	80
4. Búsqueda de la eficiencia.....	85
5. El calendario a tiempo.....	87
CONCLUSIONES.....	88
GLOSARIO.....	92
BIBLIOGRAFIA.....	97

## PREFACIO

No sin sorpresa para algunos, la Ingeniería Industrial continúa ampliando sus ámbitos de trabajo; historia conocida para muchos, pues hace algunos años se desechó la idea de encasillar esta disciplina en la planta de manufactura. ¿Por qué limitarla a las líneas de ensamble -preguntaron los ingenieros de entonces- si puede ser tan útil en un hospital, en una escuela, en un banco...?

Planteamientos como éste son comunes en quienes hemos elegido a la Ingeniería Industrial como profesión; deseamos probar su versatilidad con cada una de las facetas de nuestro trabajo diario, algo así como -valga la expresión- "ingenierizar" todo aquello en que intervenimos. Nunca pensé, cuando inicié los estudios de licenciatura que el resto de mi vida quedaría impregnado con una mentalidad: el redescubrimiento cotidiano de que el trabajo hecho del mejor modo posible, con el consiguiente máximo aprovechamiento de los recursos que se utilizan en él, no es privativo de las fábricas automotrices o de las siderúrgicas.

Es el nuestro un mundo que exige la armónica convivencia de todas las disciplinas del saber; hemos vuelto, gracias a los medios masivos de comunicación -gracias a la ingeniería misma- al Estado Universal que en su día concibió la pax romana. La sociedad contemporánea tiene una nueva y original oportunidad de vivir un espíritu fraterno genuino. De nosotros dependerá evitar que la creciente automatización tienda a homogeneizarnos más que a unirnos. El optimismo no es falsedad; hay quien se rebela ante la "cultura del terror", quien pide con su conducta y con su esperanza que dejemos de amedrentarnos unos a otros con el advenimiento de fatales desenlaces bélicos y nos invita a preservar, desarrollar y difundir la cultura tal y como pueden hacerlo los hombres que esperan la década de los 90's... si tenemos numerosas herramientas que facilitan el avance exponencial de la ciencia y la tecnología ¿por qué no dejar de avinagrarnos la vida pensando que un misil reventará en nuestra calle y utilizamos los instrumentos que poseemos en favor de la cultura?

Pensando en la dignificación del hombre, en su cultura, se realizó el trabajo que el lector tiene en sus manos. Se trata del análisis y descripción de un caso verídico de aplicación de la Ingeniería Industrial en un medio de difusión de la cultura. A lo largo de dos años tuve la oportunidad de llevar a cabo el proyecto de reorganización operativa que parcialmente propone esta tesis. Como gerente administrativa, me fue posible contrastar las limitaciones y los alcances de lo que se propone en estas páginas. También fue posible hacerlo con mis carencias y capacidades para llevar a la práctica, a través de un equipo de trabajo dado, una serie de cambios cuya sola concepción resulta incomparablemente más sencilla que su implementación.

La reorganización operativa de una longeva revista de pensamiento mexicana, presentaba, por una parte la ventaja de la solidez y madurez de un trabajo intelectual de veintisiete años de publicación ininterrumpida y, por otra parte, la desventaja de una desactualización acumulada a lo largo de los últimos años, en lo que se refiere a edición e imagen comercial. Gracias a esos dos años aprendí a utilizar la ingeniería en un medio fascinante y, sobre todo, distinto a todo lo que pude encontrar en las aulas universitarias o en las prácticas industriales. Si bien la revista encerraba un perfil muy peculiar de actualidad cultural, parecía "estancada" y era necesario sacarla adelante... el reto estaba en pensar cómo.

Debo agradecer a la dirección de tan querida revista todas las facilidades que me otorgó para diseñar y echar en marcha este proyecto y, sobre todo, poder publicarlo... lo hago siendo latina y no sajona, utilizando un pseudónimo para la revista, que en este trabajo será conocida como RADIX (raíz de la cultura contemporánea y raíz, también, de muchos dolores de cabeza). En América Latina y España acostumbramos a ser más reservados que nuestros vecinos del Norte para narrar los problemas de las empresas... pienso que, al final, ellos tienen una envidiable seguridad en sí mismos. De cualquier forma, creo que hay cifras que sólo conciernen a los editores.

El trabajo tuvo una intención doble: además de tratar de revitalizar RADIX mediante algunos conceptos de la Ingeniería Industrial, probar a humanistas y técnicos -al Consejo y dirección de RADIX y a mis colegas- que la cultura ES y DEBE concebirse como un fenómeno económicamente rentable. La cultura tiene sus productos, con clientes y mercados; pensar así no es corromperla ni abaratarla, o por el contrario, limitar su acceso a los más pudientes: es, insisto, hacerla llegar al mayor número de hombres y mujerespreciados de serlo.

María José García Gómez.

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

Para conseguir diseñar e implementar un plan para la revista mexicana RADIX, se trazó y siguió un camino de análisis por áreas. Si bien todas ellas se encuentran profundamente interrelacionadas, pareció conveniente tratar de estudiarlas por separado y reunir las conclusiones del trabajo. Cada área tiene problemas de orden y estilo diversos.

El primer capítulo es meramente descriptivo. Ofrece al lector una visión del producto y su realidad general. Los siguientes son de análisis y propuestas de solución a la vez, mediante el estudio individual de las siguientes áreas:

**LA AUDIENCIA.** Se intentó clarificar a la dirección qué piensa el público de la revista y, con base en ello, qué mejoras le son posibles.

**LA REDACCION.** Esta área no está incluida en la tesis, pues difiere de los alcances propios de la Ingeniería Industrial. Su perspectiva es periodística y literaria. Sin embargo, los resultados obtenidos en este trabajo fueron de suma importancia para las transformaciones que se consideraron necesarias.

**LA ECONOMIA.** Búsqueda de la rentabilidad del producto cultural.

**EL DISEÑO.** Interno y externo. Con respecto al primero, ha sido estudiado desde el punto de vista artístico, basado en criterios periodísticos y literarios; tampoco se ha incluido en la tesis. El diseño externo, sin embargo, obedeció a conclusiones fruto del enfoque de la ingeniería.

Las conclusiones que se obtuvieron en cada capítulo fueron recogidas al final de la tesis, junto con algunos pormenores de su implementación.

La experiencia de trabajo en la revista me obliga a decir, con toda honestidad, que para que un proyecto de "nuevos enfoques" como éste no se convierta en letra muerta, requiere del trabajo de equipo de todos los que intervienen en la edición del producto. Por fortuna, se contó con la más solícita y entusiasta colaboración. Los resultados se comentan al final de la tesis.



## CAPITULO I

### Realidad del producto cultural

Esta primera sección del trabajo pretende ubicar al lector dentro del contexto general de RADIX. En ella encontrará información -considerada suficiente para iniciar la investigación- sobre las realidades económicas y de mercado del producto, de modo que sea posible comprender el entorno y los problemas de la revista.

## 1. DEFINICION DEL PRODUCTO.

Antes de definir una revista en particular, parece oportuno entrar en conocimiento del género impreso al que pertenece. Para ello, he elegido una de las fórmulas menos socorridas que se usan para esclarecer qué es una revista: precisamente, decir lo que no es. Bajo este punto de vista, Angel-Faus propone que la revista surge "de la limitación de las características del diario. El ser de éste se encuentra en la no delimitación de sus notas esenciales. En cambio la revista no puede vivir si no es de estas limitaciones que condicionan y personalizan su esencia". (1) Para Faus, las cuatro características del diario son las siguientes:

**LA ACTUALIDAD** hechos lo más nuevos posibles

**LA PERIODICIDAD** aparición regular, una o varias veces al día

**LA DIFUSION** llevar el mensaje editado al mayor número de gente posible

**LA UNIVERSALIDAD** que contenga el mayor número de temas posible

Una revista se produce al limitar estas características: "la actualidad es siempre menos viva que en un diario; la periodicidad, que supone una vuelta en el tiempo, está limitada por la misma condición de la revista, ya que los períodos de publicación van desde la semana hasta el año... pero la

---

(1) "Gran Enciclopedia Rialp," Tomo XX, p. 224.

limitación más importante se refiere a la universalidad del contenido". (2)  
Bajo esta óptica de la universalidad limitada, la revista puede definirse como:

"Un instrumento cultural destinado a comunicar, en un período limitado o ilimitado, el saber de los hechos que caen con presencia progresiva en los mundos presentes de los lectores". (3)

El mundo sajón, más pragmático que el mediterráneo, ofrece otra definición que completa la anterior; Mogel utiliza la siguiente:

"La revista es una publicación editada periódicamente, usualmente encuadrada en una cubierta de papel y que típicamente contiene relatos, ensayos, poemas, etc. de varios autores y también usualmente, fotografías y dibujos, con frecuencia especializados en un área o en una materia en particular, tales como aficiones, noticias o deportes". (4)

La universalidad limitada que propone Faus es, en la práctica, lo que entendemos por especialización, de tal forma que estos "mundos presentes" de los lectores crean la diversificación en el género de las revistas. Existen muchos tipos de revistas y, para tratar de encontrar sitio para RADIX en uno de ellos, conviene acudir a la definición que dio su fundador en una conversación privada:

RADIX es una revista cultural, órgano de extensión de una universidad privada, destinada a esclarecer el confuso y complejo panorama de las ideas en México. Nació para satisfacer una necesidad de criterio, de fundamentación, de base sólida en el vaivén de la cultura contemporánea.

---

(2) ibidem

(3) ibidem

(4) MOGEL, Leandro, "The Magazine", p. 6

Esta definición ofreció elementos para buscar una clasificación para RADIX. Se consideró una revista cultural, pero también una revista universitaria. A esto hay que añadir que "satisfacer una necesidad de criterio" es dar ideas y formar opinión a la vez; finalmente se puede deducir que RADIX estaba dirigida a cierto tipo de personas. En páginas siguientes se tratará sobre los lectores de la revista.

RADIX bien podría tener cabida dentro de las revistas de opinión, aquellas tenaces publicaciones que presentan sus mensajes a segmentos limitados de nuestra cultura. Con frecuencia son idealistas o éticas; buscan traer cambios en nuestras relaciones con los demás y con otras naciones. (5) Estas revistas "proveen material para la discusión de las complejidades de la sociedad de hoy día". (6) "Mantienen un principio mayor en las mentes de sus lectores por un período de años, no sólo cuando tal principio está en caliente en las demás revistas y medios. Su enfoque es filosófico, ético y de análisis y, calculado para traer acción positiva". (7)

También fue posible introducir a RADIX dentro de las llamadas revistas de ideas, que NUNCA persiguen la audiencia de masas sino que buscan a los instruidos, con vistas a permanecer como líderes culturales o intelectuales; su enfoque se dirige a quienes aprecien la calidad, lo selecto, a aquéllos que tienen un profundo sentido de responsabilidad con los bienes nacionales y que poseen una genuina curiosidad intelectual.

Con todo esto, era posible afirmar que en RADIX coincidían muchas de las características de la revista de opinión y de la revista de ideas. Su vinculación con una institución docente la convirtió en su órgano de extensión, es decir, en una revista universitaria. Puesto que esta universidad abrigaba a la escuela empresarial más prestigiada del país, RADIX estaba obli-

---

(5) Confróntese TAFT, William H., "American Magazine in the 80's", p. 74.

(6) *ibidem*

(7) HIGHAN y otros, "A brief guide to scholarly editing", p. 46.

gada a publicar algunos contenidos dirigidos al mundo de la empresa. RADIX no cayó dentro de ninguna clasificación concreta -lo que me planteó serias dudas sobre lo acertado de su definición-, sino que en ella conflúan propiedades diversas:

"De la revista de opinión, el satisfacer una necesidad de criterio; de la revista de ideas, el presentarlas y esclarecerlas; de la revista universitaria, las colaboraciones y temas de cátedra y, de la revista de negocios, la interpretación de los fenómenos de la libre empresa, a la que se defiende." (8)

---

(8) GARCIA GOMEZ, María José, promanuscrito, "Trabajo en la redacción de Nuestro Tiempo" (Pamplona), p. 8.

## 2. PRINCIPIOS EDITORIALES DE RADIX

La definición de un medio impreso, exige descubrir sus principios editoriales, es decir, aquellos lineamientos de operación que lo configuran. Todo medio impreso tiene unos principios editoriales, aunque lamentablemente muchos directores y redactores realicen su trabajo de modo mecánico, indiferentes a ellos. Los principios editoriales -que bien pueden darnos las pautas comerciales- son lo que la Constitución es a un país. Responden a preguntas tales como ¿qué revista queremos hacer? ¿a qué género pertenece? ¿a qué público va dirigida? ¿cómo deseamos que se financie? ¿qué aspecto debe tener? ¿cuánto y de qué manera interesa al editor? ¿en qué forma afectaría al director su desaparición? ¿representa a quiénes trabajan en ella?

Muchas de estas preguntas hallarán respuesta en otras secciones de la investigación; otras habrán de ser replanteadas.

Antes de situar la función social y comercial de RADIX, conviene citar a Desantes interpretando la médula del fin intelectual de quienes editan: "la información ha sido siempre, al menos en su mayor parte, obra de intelectuales, y en compensación los intelectuales son los mayores y más cualificados consumidores de informaciones" (9), "esta situación reflexiva del intelectual va acompañada de una destreza en alguno o algunos de los modos de expresión que convierten al intelectual en un foco de irradiación de ideas. Piénsese que hay medios de información que son aptos exclusivamente para las ideas". (10)

---

(9) DESANTES GUANTER, José María, "La función de informar" p. 213.

(10) ibidem.

Al ser RADIX uno de esos vehculos de ideas, quedó sentado que sus principios editoriales fuesen:

1. RADIX satisface una necesidad de criterio y de fundamentación dentro de la cultura contemporánea.

2. La verdad, el conocimiento y posesión de la verdad, hace libre al hombre; RADIX llenará la necesidad de información en el público sea o no demandada.

3. RADIX dará un significado a los hechos de acuerdo con la filosofía aristotélica-tomista.

4. RADIX buscará al lector medianamente culto, con deseos de profundizar y analizar su derredor; RADIX no es una revista de masas.

5. Como medio de financiamiento, RADIX aceptará inserciones publicitarias, las cuáles no deberán superar el 30% del total de páginas impresas.

6. RADIX no se comprometerá por motivos económicos ni políticos con ninguna ideología contraria a ella.

Los principios editoriales de una revista son inmutables, si la revista es seria, desde luego. Tenerlos en mente será una premisa necesaria a lo largo del proyecto.

### 3. SINOPSIS HISTORICA DE RADIX

Por iniciativa de un grupo de intelectuales mexicanos y extranjeros, RADIX nació entusiasta hace treinta años. Los fundadores -cuya competencia ha sido probada con el tiempo y hoy gozan de prestigio en América Latina y España- tuvieron en mente la creación de un órgano difusor y orientador de la cultura. RADIX analizaría los hechos históricos, no desde un punto de vista político o periodístico, sino buscando su trasfondo ideológico. Los editores lograron un producto de gran calidad, con temas interesantes para un público situado por encima de la media cultural del país. RADIX se concibió como material de colección y durante más de diez años los lectores la consideraron preciada. Muchas clases y conferencias se apoyaron en los contenidos de RADIX.

No hay datos sobre la solvencia económica de la revista en aquel tiempo, pero parece que la rentabilidad del producto no fue problema para el Consejo de Dirección: nunca faltaron los donativos y por ello se sentó el precedente de que RADIX tendría que vivir subsidiada.

RADIX alcanzó cierto éxito y su tirada fue incrementándose; los lectores pagaban gustosos su suscripción y algunos empresarios simpatizantes con la publicación tuvieron a bien anunciarse en ella, entendiendo esta acción como una especie de donativo.

Por causa de algunos de los fundadores, el control de la revista pasó a manos del Consejo Directivo de una universidad privada y RADIX se convirtió, para gozo de todos, en su órgano de difusión. Contra todas las expectativas, durante la década de 1972 a 1982, el contenido de la revista perdió amenidad y su estilo literario quedó rezagado con respecto de los demás medios impresos. RADIX tomó un giro severamente filosófico,



incluida la filosofía de la empresa. La revista fue perdiendo audiencia no gratuita; su estilo sólo agradaba a personas muy conservadoras y la mayor parte de los lectores parecía seguir adquiriéndola por una mezcla de solidaridad ideológica y compromiso moral. La situación económica no era mejor: RADIX era deficitaria y gravosa a la economía de una universidad. Cabe notar que el régimen del licenciado José López Portillo se ensañó contra la educación privada mediante castigos fiscales. Por fortuna, los donantes siempre aparecieron con oportunidad y muchos profesores continuaban abundando su cátedra con RADIX.

En 1984 el Consejo Directivo nombró director al gerente. A finales de 1985 se integró un nuevo equipo de trabajo: gerente administrativo y dos redactores jóvenes. Al grupo se unieron vendedores de publicidad que comenzaron a aprovechar las características de utilidad de tener lectores fieles.

Los ingresos por publicidad y la venta de un "paquete" de revistas a una empresa -la suscripción anual de todos los ejecutivos de una red de agencias de automóviles-, recuperó a la revista de su antigua situación de pérdidas. Los estados financieros reflejaron pequeñas utilidades. Sin haber aumentado el número de suscriptores propios, RADIX contó con una situación financiera llanamente tranquila. Sin cambios esenciales ¿cuánto duraría aquella?

#### 4. PUBLICO DE RADIX

La tarea de la difusión cultural se complica con la presencia de muchos públicos. Koetler define al público como "cualquier grupo definido que posee cierto interés real o potencial o impacto sobre una organización". (11) La ubicación de los problemas de RADIX hubiera sido incompleta sin una descripción de su público.

La gráfica radiada de la página 10 muestra las proporciones de los distintos grupos de lectores de RADIX; a continuación se describen sus características.

##### **GRUPO I (35.94%)**

El 36% de los lectores pertenece a la llamada Escuela de Negocios, organismo docente de gran prestigio en el país y en la América Latina. La Escuela de Negocios adquiere la revista para entregarla como parte del material de actualización a los alumnos de sus programas. Como se verá más adelante, es importante hacer notar que el Grupo I de lectores está integrado por empresarios, directores generales, altos funcionarios públicos, accionistas y gerentes, presidentes de compañías, etc. todos ellos con nivel económico elevado, lo que se traduce en poder adquisitivo sólido. Esta característica será de interés para consideraciones posteriores.

---

(11) KOTLER, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", p. 51.

DISTRIBUCION PROPORCIONAL DE LOS SUSCRIPTORES  
DE LA REVISTA CULTURAL "RADIX"

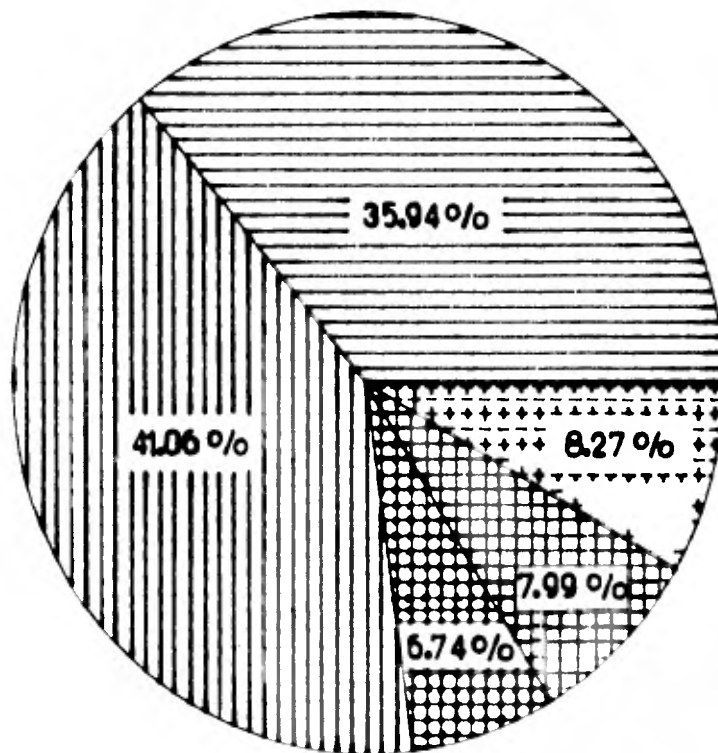


FIGURA no.1

## **GRUPO II (41.06%)**

Los alumnos y exalumnos de la universidad cuya extensión es RADIX, reciben la revista gracias a un esfuerzo de la institución que quiere mantenerse en contacto con estos lectores. Reciben la revista por este conducto personas entre los dieciocho y los treinta años.

## **GRUPO III (6.74%)**

Maestros universitarios de distintas instituciones reciben la revista por conducto de la universidad que edita RADIX. El 50% de este grupo posee estudios de postgrado y abarcan variadas profesiones, desde la filosofía pura hasta la ingeniería química. Este grupo se distingue por su actitud crítica y exigente que, en algunos, suele rayar en la extravagancia del que destruye para llamar la atención; el peor público de RADIX se encuentra entre los profesores de la universidad que la edita -"nadie es profeta en su tierra" (12) no cabe duda.

## **GRUPO IV (7.99%)**

Aquí se encuentran aquellos suscriptores que adquieren la revista, los personalmente interesados en ella, fruto de la comercialización de la misma. Entre ellos se encuentran algunos, que habiendo pertenecido a otro de los grupos citados -recibiendo gratuitamente RADIX-, quedaron convencidos de su bondad y decidieron suscribirse por cuenta propia; RADIX los conoce como "suscriptores propios".

Las gráficas 1 y 2 de la página 12 muestran el decrecimiento del suscriptor propio. Es difícil ofrecer al lector de este trabajo un perfil de este suscriptor -es propósito del proyecto descubrirlo y presentárselo-; por alguna razón su número ha decaído en forma alarmante. La redacción de RADIX opinó que tal descenso obedeció al estancamiento de que ya se ha hablado.

---

(12) Mateo 13:57.

# REVISTA CULTURAL "RADIX"

TABLA DE DATOS

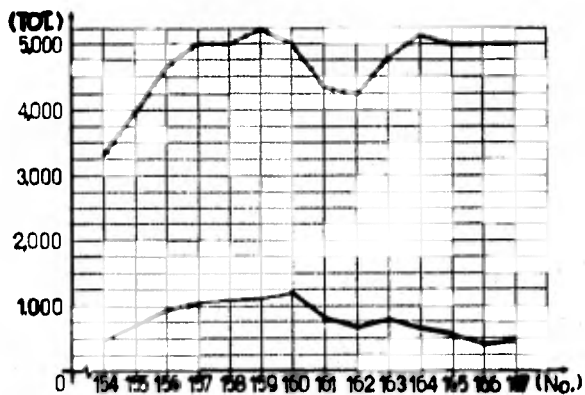
ANO	No.	BIMESTRE	TOTAL	PROPIOS	% PROPIOS TOTAL
1984	154	SEP-OCT	3,290	494	15.01
	155	NOV-DIC			17.50
1	156	ENE-FEB	4,677	940	20.09
	157	MAR-ABR	5,000	1,090	21.00
9	158	MAY-JUN	5,000	1,104	22.08
8	159	JUL-AGO	5,290	1,112	21.18
5	160	SEP-OCT	5,000	1,181	23.62
	161	NOV-DIC	4,345	782	17.99
1	162	ENE-FEB	4,250	727	17.10
	163	MAR-ABR	4,767	760	15.94
9	164	MAY-JUN	5,145	679	13.19
8	165	JUL-AGO	5,000	534	10.68
6	166	SEP-OCT	5,000	428	8.56
	167	NOV-DIC	5,000	462	9.24

TABLA no. 1

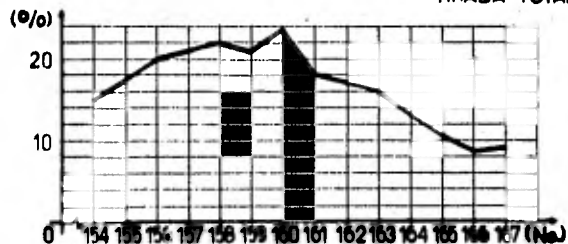
- VALORES MAX. Y MIN. TIRADA TOTAL
- VALORES MAX. Y MIN. SUSCRIPTORES PROPIOS
- TIRADA TOTAL
- SUSC. PROPIOS

GRAFICA 1

GRAFICA 1. VARIACION DE LA TIRADA TOTAL Y DE LOS SUSCRIPTORES PROPIOS



GRAFICA 2. VARIACION PORCENTUAL =  $\frac{\text{SUSC. PROPIOS}}{\text{TIRADA TOTAL}}$



## 5. CIFRAS EN UNA REVISTA CULTURAL

Las gráficas 3 y 4 de la página 14 muestran las proporciones de ingresos y egresos de RADIX, respectivamente. Al momento de concluirse la recopilación de datos, la revista presentó utilidades en el primer período del ejercicio fiscal y los flujos económicos mostraron liquidez.

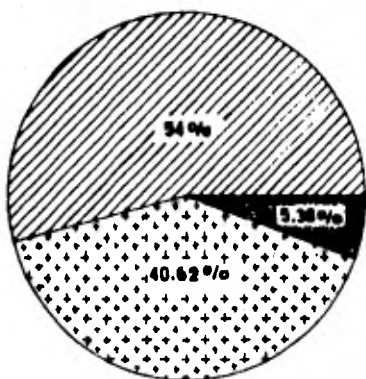
Cabe hacer notar que el 40% de los ingresos se obtuvieron por vía de la publicidad; es de desear que este tipo de entradas supere el 60% de las totales. En páginas posteriores se expondrán con detalle los conceptos generales sobre publicidad.




Sobre los egresos, la producción de la revista alcanzó casi el 60% de los mismos. El pequeño porcentaje destinado a los gastos de venta (5.32%) revela la escasa promoción que se ha hecho con RADIX. Se observa también que el 29% de las erogaciones pertenece a la nómina. A pesar de que los sueldos eran bajos y las prestaciones prácticamente nulas, se intuye con esta cifra una pesada carga laboral para una edición exigua.

# REVISTA CULTURAL "RADIX"

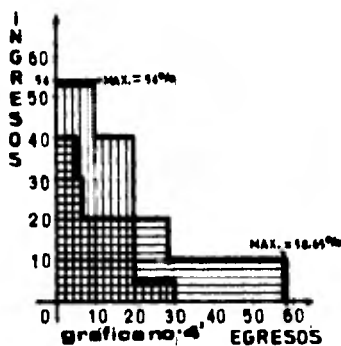
## GRAFICAS PORCENTUALES DE INGRESOS Y EGRESOS




GRAFICA 3. INGRESOS



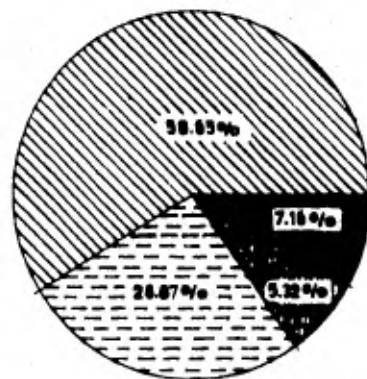
-  VENTAS
-  PUBLICIDAD
-  OTROS SERVICIOS





GRAFICA ILUSTRATIVA DE INGRESOS Y EGRESOS



-  INGRESOS
-  EGRESOS
-  INTERSECCION INGRESOS-EGR.

GRAFICA 4. EGRESOS



-  COSTO DE LO VENDIDO
-  GASTOS DE VENTAS
-  ADMINISTRACION
-  SUELDOS

### PUNTO DE EQUILIBRIO

Difusión real vs difusión ideal

La gráfica No. 5 (página 16 ) muestra la situación de las utilidades por vía de la venta de suscripciones de la revista. La base que se ha considerado es la mensual -a pesar de que la revista sale al mercado bimestralmente-. Los COSTOS FIJOS del bimestre se han dividido entre 2, y el COSTO DE VENTAS por revista se tomó de los datos históricos de impresión.

El eje de las abcisas señala las unidades vendidas durante el mes. El de las ordenadas, dinero.

La ecuación de ventas es la siguiente:

$$V = 1000 (U) \dots\dots\dots [1]$$

donde:

V = ventas (\$)

U = ejemplares vendidos

precio de venta = \$1000/ejemplar

La ecuación de COSTO TOTAL es:

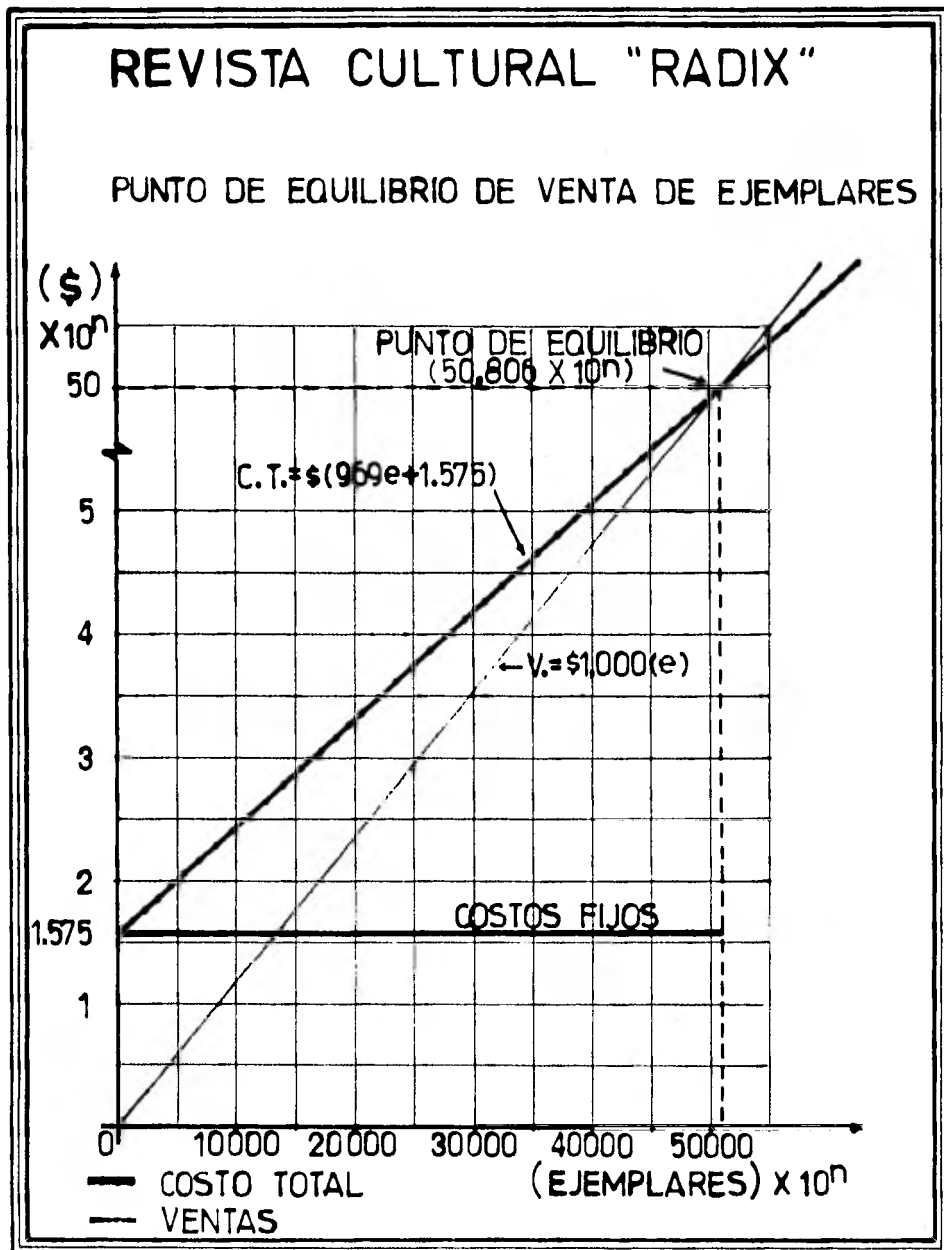
$$CT = 969 (U) + 1,575,000 \dots\dots\dots [2]$$

donde:



# REVISTA CULTURAL "RADIX"

## PUNTO DE EQUILIBRIO DE VENTA DE EJEMPLARES



GRAFICA 5

CT = Costo total (\$)

U = ejemplares vendidos

Costo unitario de ventas = \$969/ejemplar  
costos fijos = 1,575,000 (\$)

EL PUNTO DE EQUILIBRIO, es decir, la intersección de las ecuaciones de ventas y de costo total -no hay pérdidas ni ganancias- tiene las siguientes coordenadas:

Unidades a vender = 50,806

Ventas = costo total = \$50,806,000

Como se observa en la gráfica y en las mismas ecuaciones, la pendiente de ambas es prácticamente la misma y los costos fijos son poco significativos. Al momento de recopilar los datos, las unidades realmente vendidas eran 6000, es decir, las ventas de RADIX apenas cubrían el 10% del monto necesario para encontrarse en el punto de equilibrio. Esta situación, que a primera vista puede parecer alarmante, es común a todas las publicaciones nacionales.

En México, la subsistencia económica de cualquier medio impreso se garantiza por dos vías:

a) el subsidio de alguna fundación cultural, científica o empresarial, sea pública o privada.

b) la publicidad.

Desde que se integró el nuevo equipo de RADIX, ésta ha abandonado la primera vía para dar entrada a mayor número de inserciones publicitarias. Esta es la vía más común -y deseable, pues los subsidios como la corrupción comprometen la independencia- de sostenerse para toda publicación.

Cabe destacar algunos puntos importantes del precio de venta y del costo unitario de ventas: el precio ha sido fijado según la experiencia de renovación de los suscriptores y, de acuerdo a los precios de mercado. Era impensable subir el precio al lector. Las revistas más populares, sin hacer distinción entre las literarias o las de decoración, tenían precios ligeramente superiores; el mercado mandaba.

Por otra parte, RADIX sufría entonces, como cualquier material impreso del país, la "crisis del papel". El precio del papel aumentaba cada trimestre un 20%. Por eso, el costo de venta aquí contemplado es la media que arrojaron los costos históricos y las proyecciones más pesimistas durante un año.

De cualquier forma, el fin de un medio impreso es su difusión y la tirada de RADIX era muy inferior a la que comercialmente tendría que lograrse. A esto habría que añadir el descenso del número de suscriptores propios; RADIX tendría que hacer un esfuerzo para alcanzar el punto de equilibrio.

## 6. UNA TRANQUILIDAD FRAGIL

En resumen, sin ser su propósito y en contradicción con los ideales de sus primeros tiempos, RADIX se convirtió en una revista de divulgación gratuita. Dos instituciones fuertes absorbían casi el 80% de la tirada cada bimestre. En realidad, parecía que el fin de difusión cultural se llevaba a cabo, pues RADIX llegaba a muchas manos... sólo que cabía hacerse un par de preguntas: aquellos lectores, ¿leían la revista? y ¿qué garantizaba que la revista conservase tan importantes ventas por tiempo indefinido? El país, como hoy, vivía una situación económica sumamente difícil y los colapsos financieros amenazaban a muchas empresas. Las instituciones que se interesaban en RADIX podrían verse obligadas a recortar los presupuestos y cancelar sus pedidos.

La situación se definió como sigue:

- RADIX es una revista cultural, de edición bimestral, órgano universitario, nunca dirigida a las masas.
- RADIX tiene cubiertas sus necesidades económicas gracias a dos clientes fuertes y la venta de inserciones publicitarias.
- RADIX se convirtió en una revista de divulgación gratuita, pues sólo el 8% de sus lectores pagaba su suscripción.
- Las ventas de RADIX se encontraban muy por debajo de su punto

de equilibrio y estáticas desde hacia dos años.

- La redacción opinaba que el aspecto y estilo de la revista eran sumamente conservadores.

- No obstante, la revista tal cual estaba era del agrado del director y del Consejo

- RADIX sufría la amenaza de una posible caída en las ventas, ocasionada por un recorte presupuestal no previsible, mas no impensable. Huelga decir que el Consejo amaba la revista y la defendía frente a las presiones económicas de la universidad... siempre procuró su fundador importantes donativos.

- Como se verá más adelante, ese descenso en las ventas ocasionaría el colapso de RADIX, pues provocaría la inmediata retirada de los anunciantes.

Al terminar de describir la situación, priva que a continuación se analicen por separado las distintas áreas de la revista. Es de desear que la información preliminar que se ha expuesto en este capítulo sea suficiente al lector para que éste formule sus primeros juicios en torno a RADIX.

## CAPITULO II

### El lector opina

Por medio de la opinión del suscriptor propio, se intentó poner en claro la posición del producto en el mercado. A juicio del nuevo equipo de redacción, RADIX era una revista de calidad, lo mismo en contenido que en su cuidado lenguaje. Sin embargo, las suscripciones propias habían disminuído progresivamente... En este capítulo se exponen los métodos de análisis de opinión utilizados, con las consiguientes acciones propuestas a desarrollar.

## 1. EL PROBLEMA

En una nación como la nuestra, ávida de cultura, RADIX se presentaba como un puntero en la ardua labor de enriquecer el pensamiento de la población. En realidad, la dirección podría considerar nula la competencia contra la revista. Conservadora o no, los redactores estaban convencidos de que su producto guardaba la calidad que exigía el lector mediana y superiormente culto de México. Sin embargo, como ya se ha mencionado, la revista se convirtió en una de divulgación gratuita y, paralela a la integración del nuevo equipo que producía la revista, vino la caída de los suscriptores propios.

Surgió, pues, la pregunta por resolver: si la dirección estaba convencida de la bondad de RADIX, ¿por qué había dejado de venderse como antes? Ante semejante cuestión, hay que señalar que uno de los problemas medulares en la fabricación de un producto cultural es cuantificar el grado de aceptación en su audiencia.

No se tenía conocimiento, al menos desde los últimos diez años hasta esa fecha, de ninguna campaña promocional de RADIX. Tampoco se poseía información seria de la opinión de los lectores, pues la existente se limitaba a las críticas ligeras de algunos profesores universitarios hacia su órgano de difusión, todas ellas hechas "en los pasillos". Aunque la situación financiera estuviese resuelta, por el momento, la tirada sólo correspondía al 11% de la requerida para llegar al punto de equilibrio; la situación de mercado era crítica: el producto no se vendía.

## 2. EVALUACION DE MERCADO: UN INSTRUMENTO FIDEDIGNO

"La publicidad es una herramienta de la mercadotecnia y la investigación es una herramienta de la publicidad. Asegúrese de usarla. La investigación es un camino a prueba de fuego para establecer directrices y proveer formas de evaluación... es preciso que conozca los porcentajes y cifras reales, es decir, hechos innegables. Debe saber lo suficiente para saber que sus objetivos sean específicos y medibles." (13)

El trabajo de esta tesis intenta proveer unas directrices de campaña promocional de RADIX. La inversión en publicidad es un riesgo delicado que implica muchas consideraciones importantes. Si bien "la mejor época para aumentar la publicidad es cuando los competidores reducen la suya" (14), es necesario asegurarse de que la campaña esté bien dirigida. Habría que buscar, entonces, el tipo de personas que tendrían un interés real en la revista; conocer características tales como la profesión, la escolaridad, la personalidad misma de quiénes gustarían de leer RADIX. En pocas palabras: ¿a quién habría que ofrecer la revista?

Para responder semejante cuestión, el presente trabajo propuso el método de la encuesta, el cuál se llevaría a cabo por medio del siguiente plan:

a) **DEFINICION DEL OBJETIVO DE LA ENCUESTA**, a través de

---

(13) "Haciendo lo obvio, por Obvio Adams", Suplemento de la revista EXPANSION, noviembre de 1986.

(14) "¿Conviene anunciarse?", manuscrito del Grupo Editorial Expansión, noviembre de 1986.



7

conversaciones formales con quiénes dirijan y con quiénes producían la revista, ambas partes interesadas en la investigación.

b) **DISEÑO DEL INSTRUMENTO.** "Una encuesta consiste en recopilar datos entrevistando a un número determinado de personas (una muestra), seleccionadas de un grupo mayor. Tiene la ventaja de ir directamente a la fuente original de información." (15) Se trata de la creación de un cuestionario acorde a los objetivos previamente definidos.

c) **PRUEBA DEL INSTRUMENTO.** Aplicación del cuestionario a un grupo reducido con el fin de verificar su calidad.

d) **SELECCION DE LA MUESTRA PILOTO,** según la exigencia de las pruebas o estadísticas.

e) **TAMAÑO DE LA MUESTRA.** con un nivel de confianza señalado y un error tolerado, aplicando una fórmula probada.

f) **SELECCION DE LA PRUEBA ESTADISTICA,** según los objetivos de la encuesta.

g) **RESULTADOS Y SU INTERPRETACION.**

---

(15) STANTON, Willian J., "Fundamentos de Marketing", p. 56.

### **3. LA ENCUESTA DE RADIX**

La aplicación del plan propuesto se llevó a cabo como se describe en los siguientes incisos.

#### **a) Definición del objetivo de la encuesta.**

Después de una decena de entrevistas formales con la dirección y con los redactores se definieron dos objetivos principales de la encuesta:

1. Obtener información para localizar el mercado potencial.
  - 1.1 Definir el perfil del lector que actualmente se inclina por RADIX.
2. Obtener información concerniente a la naturaleza del producto y su aceptación.
  - 2.1 Conocer qué de la revista es del agrado del lector.
  - 2.2 Conocer qué de la revista es desagradable al lector.
  - 2.3 Determinar si se produce la satisfacción de la demanda de actualidad cultural, con el contenido de la revista.

#### **b) Diseño del instrumento**

Hechas algunas pruebas al contenido y la redacción de varias interrogantes, se seleccionó un instrumento de 20 preguntas con respuestas mu-

tuamente excluyentes y una de opinión.

**c) Prueba definitiva del instrumento.**

La encuesta se aplicó a una muestra aleatoria de 15 lectores. El instrumento pasó la prueba de rapidez y comprensión al responder; sin embargo, fue necesario realizar algunas correcciones para facilitar aún más el acceso del encuestado a las preguntas. Estas 15 encuestas se desecharon.

Las siguientes páginas describen el cuestionario completo; se han anotado algunas observaciones a ciertas preguntas, notas que no fueron incluidas en la encuesta que se aplicó a los lectores: son de interés exclusivo para la investigación.

### CUESTIONARIO COMPLETO

OBJETIVO	VARIABLE	CATEGORIAS	CODIGO
----------	----------	------------	--------

(Nota: las siguientes preguntas tienen por objetivo la búsqueda de las características del lector o perfil)

<b>1 sexo del entrevistado</b>	mujer	0
	hombre	1
<b>2 actividad que le ocupa más tiempo</b>	empleado en su técnica o profesión	1
	empleado en ventas	2
	empleado en planta industrial	3
	estudiante	4
	hogar	5
	deportista profesional	6
	técnico independiente	7
	comisionista	9
	propietario de negocio	10
	propietario de empresa	11
	artista profesional	12
	otra ¿cuál? _____	13

(Se intenta que todas las áreas del quehacer humano queden englobadas; una persona que trabaja

para el gobierno, puede responder 1, 2, 3, 7, 8, ó 12 según sea su caso, por ejemplo)

<b>3 escolaridad</b>	bachillerato o equiv.	1
	est. de licenciatura	2
	egresado de licenciatura	3
	estudiante/egresado de postgrado	4
	ninguna de las anteriores	5
<b>4 Área de desempeño</b>	humanística	1
	técnica-científica	2
	biológica-científica	3
	práctica/administrativa	4
	otra ¿cuál? _____	5

(un médico o enfermera respondería 3; un ingeniero, 2; una secretaria, 4, etc.)

(Nota: Las siguientes preguntas intentan cuantificar la aceptación del producto por parte del lector).

<b>5 En general, ¿le agrada el contenido de RADIX?</b>	si	0
	no	1
<b>6 En general, considera los temas que se tratan en RADIX son</b>	accesibles	0
	complicados	1
<b>7 En general, considera el lenguaje de RADIX</b>	sencillo	0
	complejo	1
<b>8 Considera que los temas que se tratan en RADIX son de actualidad</b>	si	0
	no	1

9	Considera que el contenido de RADIX lo pone al tanto con lo que sucede en el mundo	si	0
		no	1
10	Considera que el contenido de RADIX le da elementos para emitir juicios sobre el acontecer mundial	si	0
		no	1
11	RADIX analiza las corrientes ideológicas de moda	si	0
		no	1
12	Considera usted que en RADIX se exponen con distintos puntos de vista los temas que se tratan	si	0
		no	1
13	¿Le gustan las portadas de RADIX?	si	0
		no	1
14	¿Le parece atractivo el diseño interior?	si	0
		no	1
(NOTA: Las siguientes preguntas intentan conocer el servicio que RADIX presta a sus lectores)			
15	Los artículos de RADIX le han permitido ampliar su criterio	si	0
		no	1
16	Usted ha utilizado artículos de RADIX para preparar material docente	si	0
		no	1



**d) Selección de la muestra piloto**

Del grupo IV (suscriptores propios) se eligieron 35 nombres en forma aleatoria. La encuesta no se probó con miembros de otros grupos, pues como se observó en el capítulo I, el resto de los lectores no adquiría voluntariamente el producto en el mercado.

**e) Tamaño de la muestra**

El universo de lectores propios quedó circunscrito a la cifra de 482, según el registro de envíos del último bimestre en ese momento. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula siguiente: (16)

$$n = \frac{N p q}{((e/z)^2) * (N-1) + p * q} \dots\dots\dots [3]$$

donde:

- N tamaño del universo
- p proporción de aceptación
- q proporción de rechazo
- e error tolerado
- z para el nivel de confianza dado

Se aceptó un error del 12% para un nivel de confianza del 95%. Para calcular el tamaño de la muestra se probaron las preguntas 6, 8 y 19 de la encuesta aplicada. Más adelante se incluye la tabla en la que se vaciaron los resultados obtenidos.

**PRUEBA DE TAMAÑO DE LA MUESTRA REALIZADA CON LA VARIABLE '6'**

Pregunta:

En general, considera que los temas que se tratan en RADIX son:

---

(16) FLORES DE LOZANO, Rosalinda, promanuscrito, Instituto de Matemáticas Aplicadas (IMAS) UNAM.



ACCESIBLES.....0  
COMPLICADOS.....1

Las respuestas fueron:

p = 83% (accesibles)  
q = 17% (complicados)

Con un error e = 12%, y un nivel de confianza NC = 95%, tenemos una z = 1.96 y:

$$n = \frac{482 (0.17) 0.83}{((0.12/1.96)^2)481 + (0.11) 0.89} = 34.91 = n$$

**PRUEBA DE TAMAÑO DE LA MUESTRA REALIZADA CON LA VARIABLE '8'**

Pregunta:

Considera que los temas que se tratan en RADIX son de actualidad:

SI ..... 0  
NO..... 1

Las respuestas fueron:

p = 89% (si)  
q = 11% (no)

Con z = 1.96 se tendrá que:

$$n = \frac{482 (0.11) 0.89}{((0.12/1.96)^2)481 + 0.11 (0.89)} = 24.82 = n$$

**PRUEBA DE TAMAÑO DE LA MUESTRA REALIZADA**  
**CON LA VARIABLE '19'**

Pregunta:

¿Ha recomendado RADIX alguna vez?

SI..... 0  
NO..... 1

Las respuestas fueron:

p = 85.71% (si)  
q = 4.29% (no)

Con z = 1.96, tendremos que:

$$n = \frac{482 (0.8571) 0.1429}{(0.1429/1.96)^2 * 481 + 0.8571(0.1429)} = 22.0338$$

Los tres tamaños de la muestra obtenidos (35 según la prueba realizada con la variable 6, 25 según la variable 8 y 31 por la variable 19) mostraron que el tamaño de la muestra piloto n' = 5, era suficiente para realizar la prueba estadística.

Esas mismas 35 encuestas fueron las que se utilizaron con dicha prueba.

7

#### 4. CUANDO LA CIENCIA ESTA DE MAS: RESULTADOS Y SU INTERPRETACION

A) La tabla de resultados

Como ya hemos visto ya, la muestra piloto fue de tamaño suficiente para proseguir con el estudio. A continuación se expone una tabla en la que se han vaciado los datos de la encuestas. Al inicio de la misma se indican el folio del cuestionario y las distintas variables que corresponde a las 20 preguntas -recuérdese que a cada respuesta posible se le asoció un código numérico-.

FOLIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
000	0	0	1	4	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
001	1	0	8	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1
002	1	0	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
003	3	1	0	8	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
006	1	0	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
008	1	0	1	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
009	0	0	1	3	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	6
010	1	0	1	3	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	3
017	1	0	8	4	4	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3
020	0	0	8	4	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
025	1	0	4	2	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
026	1	0	4	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	3
028	0	0	1	4	2	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	9
029	0	0	1	1	5	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	9
030	0	0	1	4	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	9
032	0	0	1	3	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
034	1	1	3	5	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
035	0	0	5	2	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	2
036	0	0	1	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
038	0	0	4	2	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	2
037	1	0	4	2	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	3
039	1	1	0	4	5	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	5
042	1	0	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
043	1	0	1	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1
044	0	0	3	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	3
045	1	0	4	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	2
046	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	2
047	1	0	3	2	2	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	3
048	0	0	5	4	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	6
050	1	0	1	2	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
051	1	0	1	4	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	3
052	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	3
053	1	1	1	3	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
054	1	1	1	4	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
055	1	0	1	4	4	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	2

TABLA No. 2

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

Algunos datos porcentuales son:	
HOMBRES.....	60%
MUJERES.....	40%
BACHILLERES.....	11.43%
ESTUDIANTES LICENCIATURA.....	28.57%
EGRESADOS LICENCIATURA.....	22.86%
POSTGRADUADOS.....	31.43%
NINGUNO DE LOS ANTERIORES.....	5.71%

**TABLA No. 3**

El 55% de los lectores de la muestra se desempeña profesionalmente en las humanidades -huelga decir que esta área nos parece a muchos la menos socorrida en el país- y el 23% en áreas técnicas-científicas. La revista, en general es del agrado de los lectores (84%); sus temas les parecen accesibles (83%) y actuales (90%). El 70% opina que RADIX otorga elementos para emitir juicio sobre lo que ocurre y, aunque sí que analiza las corrientes ideológicas de moda (77%), NO lo hace bajo distintos puntos de vista -el 35% opinó lo contrario-.

El 60% de los entrevistados ejerce o ha ejercido la docencia y/o ha dictado conferencias y, finalmente, el 85% ha recomendado la revista alguna vez.

Así expuestos los datos, podría parecer que el público que gusta de RADIX tiene relación estrecha con la vida académica, lo mismo por su actividad profesional que por su curriculum. La primera idea sobre quién prefiere la revista es ésta. Habría que promover la revista en casas de estudio y dejar todos los números por la paz... parece sencillo.

B) La prueba estadística seleccionada

De acuerdo con los objetivos señalados en 3.a), la investigación se inclinó por una de las más socorridas aplicaciones de la distribución JI CUADRADA: la prueba de contingencia (17). Esta prueba pareció la indicada para encontrar la relación que existe entre las características del lector y su opinión por la revista.

A continuación se exponen algunas pruebas de contingencia realizadas con las 3 variables que inicialmente interesaron a la dirección.

**B.1) SOBRE LA ACCESIBILIDAD DE LOS TEMAS**

(variable 6)

Prueba 1

H<sub>0</sub>: La opinión sobre la accesibilidad de los temas es independiente del sexo del lector.

H<sub>1</sub>: La opinión sobre la accesibilidad de los temas depende del sexo del lector.

		Accesibilidad		
Sexo	MUJERES	SON	NO LO SON	
		12	2	14
	HOMBRES	17	4	21
		29	6	35

TABLA No. 4

(17) CHAO, Lincoln L., "Principles of Statistical Management", Capítulo XII.

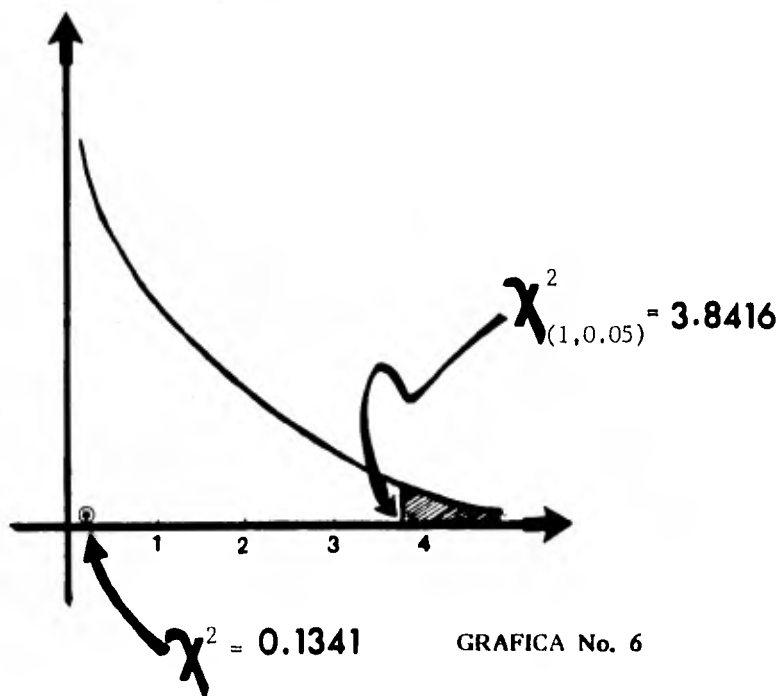
TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

Sexo	Accesibilidad	
	11.6	2.4
	17.4	2.6

TABLA No. 5

Y se efectúa la prueba:

$$\begin{aligned} \chi^2 &= (12 - 11.6)^2/11.6 + (2 - 2.4)^2/2.4 + (17 - 17.4)^2/17.4 \\ &+ (4 - 3.6)^2/3.6 = 0.0138 + 0.0667 + 0.0092 + 0.0444 \\ &= 0.1341 = \chi^2 \end{aligned}$$



GRAFICA No. 6

Ho se acepta, lo que quiere decir que no existe dependencia entre el sexo del lector y su opinión sobre la accesibilidad de los temas.

Prueba 2

Ho: La opinión del lector sobre la accesibilidad de los temas es independiente de su escolaridad.

H<sub>1</sub>: La opinión depende de su escolaridad

FRECUENCIAS OBSERVADAS

FRECUENCIAS ESPERADAS

Accesibilidad

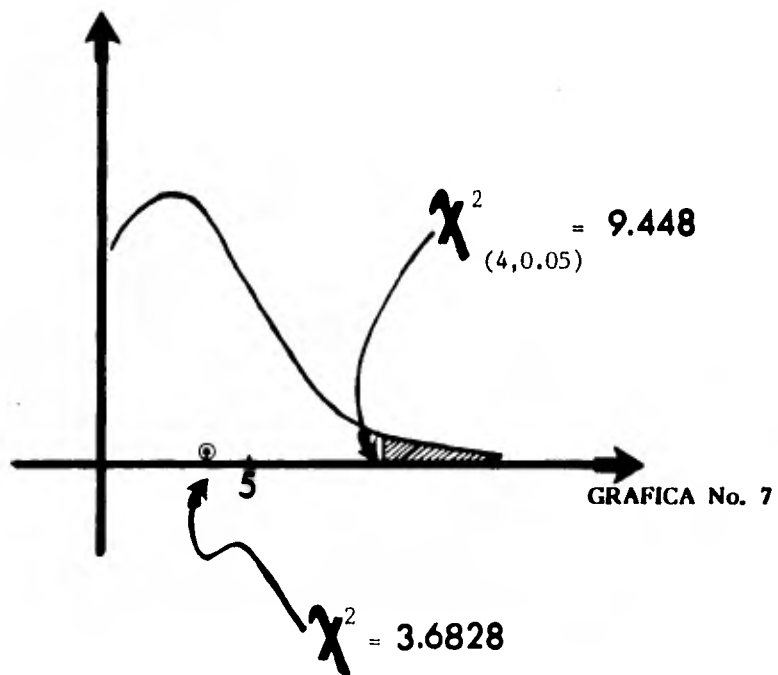
	SON	NO SON		SON	NO SON
B.	4	0	4	3.3143	0.6857
ESL.	7	3	10	8.2857	1.7143
EG.	7	1	8	6.6286	1.3714
P.	10	1	11	9.1143	1.8857
N.	1	1	2	1.6571	0.343
	29	6	35		

TABLA No. 6



$\chi^2$  (de las tablas de frecuencias) = 3.6828

Se acepta  $H_0$ ; la opinión es independiente de la escolaridad.



Prueba 3

H<sub>0</sub>: La opinión del lector sobre si los temas son o no accesibles depende de si éste ha dado o no clases.

H<sub>1</sub>: La opinión sobre la accesibilidad de los temas no depende de si el lector ha dado o no clases.

Accesibilidad

	SON	NO SON		
Maestros	16	4	20	
No maestros	13	2	15	
	29	6	35	

TABLA No. 7

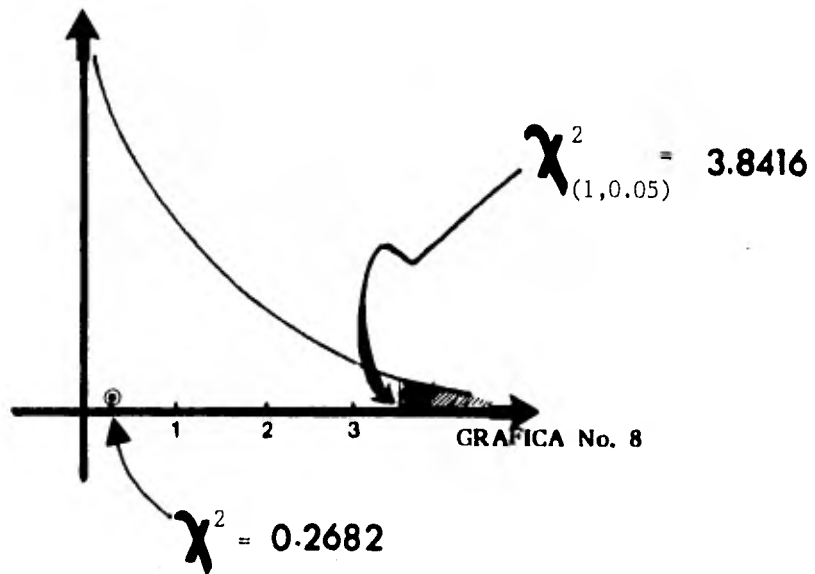
TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

16.5714	3.4286
12.4286	2.5714

TABLA No. 8

$\chi^2$  (de las tablas de frecuencias) = 0.2682

Se acepta  $H_0$ , es decir, la opinión del lector no tiene relación con que éste haya dado o no clases.



**B.2) SOBRE SI LOS CONTENIDOS SIRVEN PARA AMPLIAR EL CRITERIO DEL LECTOR.**

(Variable 15)

Prueba 1

$H_0$ : La opinión del lector sobre si los contenidos le sirven para ampliar su criterio es independiente de su sexo.

$H_1$ : La opinión depende del sexo del lector

Amplía criterio

	SI	NO	
MUJER	11	3	14
HOMBRE	15	6	21
	26	9	35

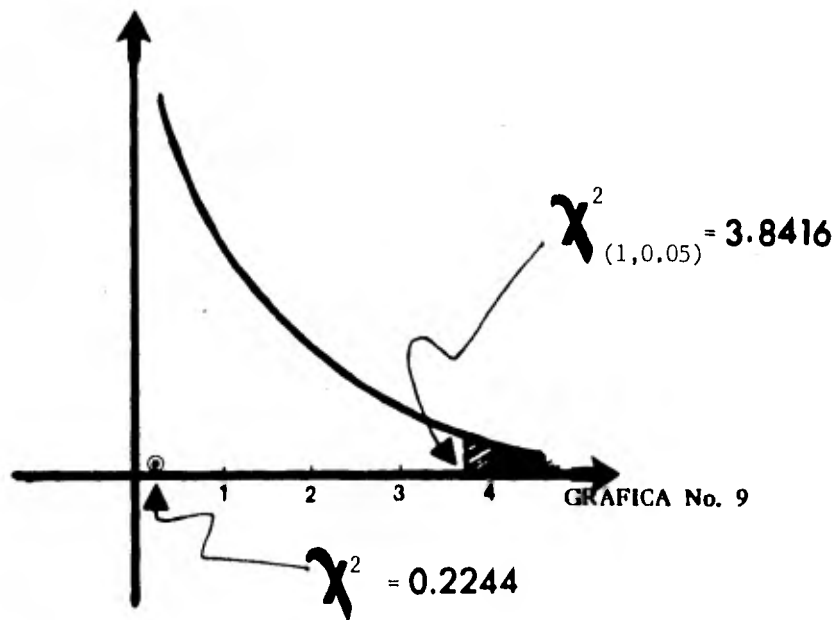
**TABLA No. 9**

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

10.4	3.6
15.6	5.4

**TABLA No. 10**

$\chi^2$  (de las tablas de frecuencia) = 0.2244



Se acepta  $H_0$ , es decir, la opinión es independiente del sexo del lector.

Prueba 2

H<sub>0</sub>: La opinión sobre si los contenidos amplían o no el criterio del lector depende de su escolaridad.

H<sub>1</sub>: La opinión no depende de la escolaridad

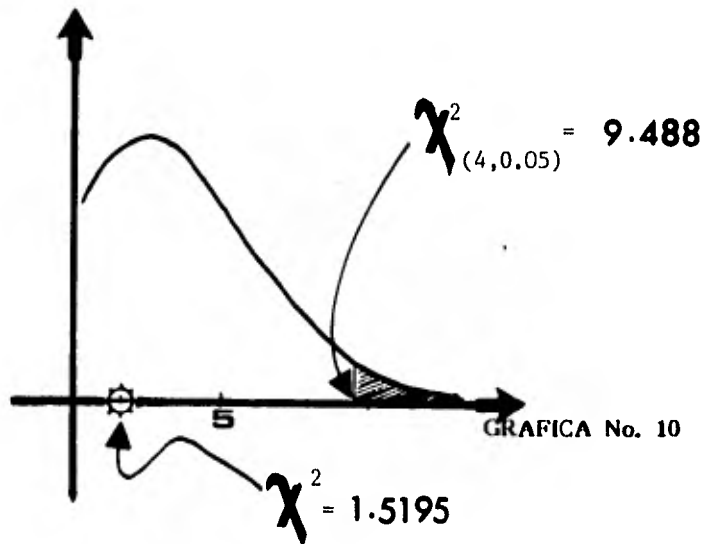
FRECUENCIAS OBSERVADAS

FRECUENCIAS ESPERADAS

	Amplían criterio				
	SI	NO			
BACH.	3	1	4	2.9714	1.0286
EST.LIC.	8	2	10	7.4286	2.5714
EGR.LIC.	6	2	8	5.9429	2.0571
POSTGR.	7	4	11	8.1714	2.8286
NIN.ANT.	2	0	2	1.4857	0.5143
	26	9	35		

TABLA No. 11

$\chi^2$  (de las tablas de frecuencia) = 1.5195



Se acepta H<sub>0</sub>: no hay dependencia entre la opinión del lector y su escolaridad.

**B.3) SOBRE SI LOS CONTENIDOS DAN ELEMENTOS AL LECTOR PARA  
EMITIR JUICIOS SOBRE EL ACONTECER MUNDIAL.**

(Variable 10)

Prueba 1

Ho: La opinión del lector es independiente de su sexo.

H<sub>1</sub>: La opinión del lector depende de su sexo.

FRECUENCIAS OBSERVADAS

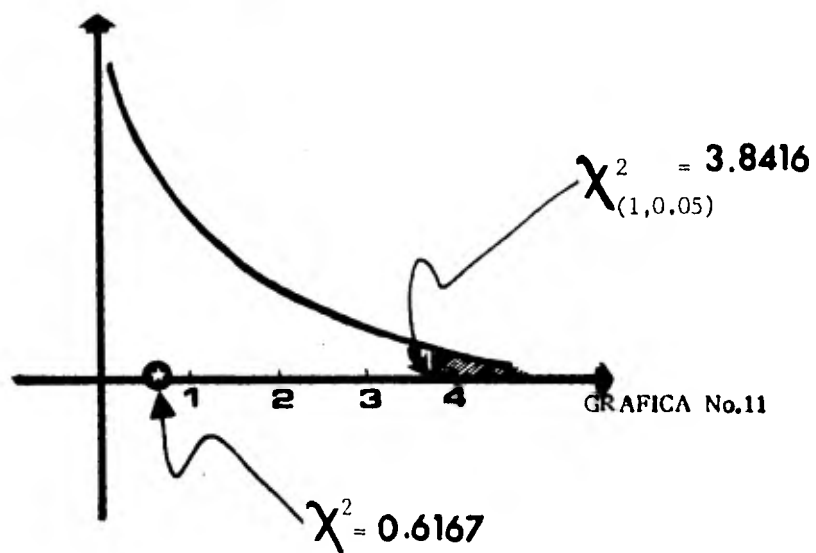
FRECUENCIAS ESPERADAS

Da elementos de juicio

	SI	NO			
MUJER	9	5	14	10	4
HOMBRE	16	5	21	15	6
	25	10	35		

**TABLA No. 12**

$\chi^2$  (de las tablas de frecuencia) = 0.6167



Se acepta  $H_0$ , es decir, no hay dependencia entre la opinión del lector y su sexo.



Prueba 2

$H_0$ : La opinión del lector es independiente de su escolaridad

$H_1$ : La opinión del lector depende de su escolaridad.

FRECUENCIAS OBSERVADAS

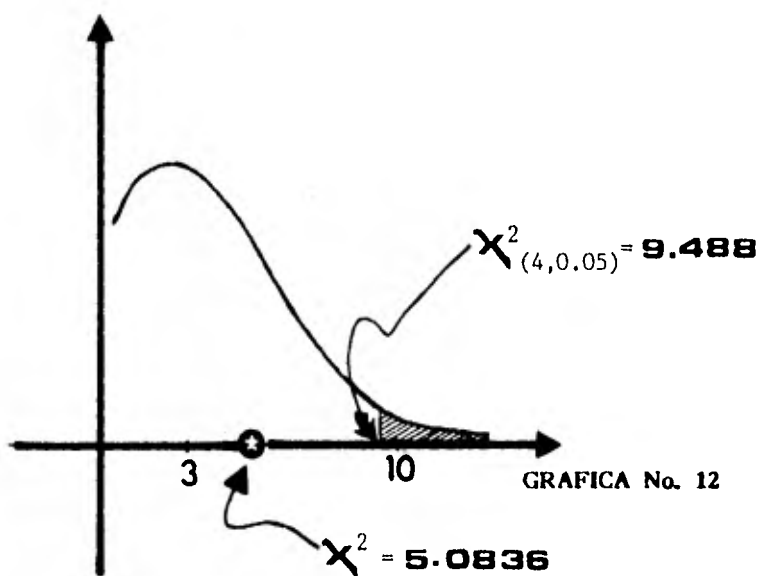
FRECUENCIAS ESPERADAS

Da elementos de juicio

	SI	NO			
BACH.	3	1	4	2.8571	1.1429
EST. LIC.	8	2	10	7.1419	2.8571
EGR.LIC.	7	1	8	5.7143	2.2857
POSTGR.	5	6	11	7.8571	3.1429
NINGUNA	2	0	2	1.4286	0.5714
	25	10	35		

TABLA No. 13

$\chi^2$  (de las tablas de frecuencia) = 5.0836



Se rechaza  $H_1$ , es decir no hay dependencia entre la opinión del lector y su escolaridad.

### **La verdad no duele**

Como se concluyó en el inciso anterior, hecha la prueba estadística, no existe dependencia alguna entre las características del suscriptor propio (sexo, escolaridad, área de desempeño) y su inclinación por la revista. No pudo definirse un perfil certero del lector; no pudo afirmarse que tales o cuales personas eran las idóneas para RADIX. Cabe felicitar a la redacción, por la acogida del lector propio hacia la revista. Bien podemos hablar del mérito periodístico y literario.

Lo extraño era que si el producto era tan bueno ¿por qué había decrecido el número de suscriptores propios?.

La presencia de esta cuestión, empeñada en no resolverse ni con encuestas, orilló a la dirección y a la gerencia a realizar un examen de conciencia. Método infalible, pues la respuesta no se hizo esperar: a la par que se recibieron 2 grandes bloques de ventas (ESCUELA DE NEGOCIOS Y UNIVERSIDAD, confróntese el capítulo I), se descuidaron los lectores de siempre.

Como sucede en tantos proyectos, la ciencia había sobrado -me refiero a la evaluación- y lo que hacía falta era sinceridad y sentido común. A lo largo de 4 años el Departamento de Suscripciones y Envíos dirigió su mejor esfuerzo (igual que todos en RADIX) a los grandes envíos, con el injusto descuido del lector propio. Bien dice un adagio popular "hasta en las mejores familias sucede".

7

Esta reflexión sirvió para modernizar los sistemas de renovación de suscriptores -desde una base de datos hasta la atención personal- y dirigir nuevos esfuerzos a la promoción de RADIX entre quienes habían estado interesados en ella. No parecía lógico diseñar una campaña mercadotécnica para desconocidos si se habían distanciado los amigos; ¿cómo expandirse sin afianzar lo seguro? Después de todo, la aplicación de la encuesta había sido el primer paso para conseguir esta doble acción: el lector sintió que se le tomaba en cuenta.

La situación fue fruto de una disyuntiva clásica, no sólo de las empresas de la cultura, sino de casi todos los procesos productivos: cantidad vs calidad. Frente a ella, se volvió a mirar hacia las metas fundacionales, y se cayó en la cuenta de que RADIX había atendido mercados nuevos, más numerosos, sin preocuparse mucho sobre si en ellos habría verdaderos amantes de la cultura.

### CAPITULO III

#### Cultura y negocios

En el capítulo I, se expuso la situación económica general de la revista. Uno de los problemas claves citados -disminución del número de lectores propios- fue desmembrado en el capítulo segundo, en el cuál se propusieron ciertos lineamientos de soluciones posibles. Sin embargo, aunque RADIX deba alcanzar la mayor audiencia posible, la mayor parte de los ingresos -y las utilidades- deberán obtenerse por vía de la venta de inserciones publicitarias. Conviene estudiar ahora la fuente más fidedigna de ingresos.

## 1. PUBLICIDAD: EL ANGEL QUE PAGA LAS CUENTAS.

A partir de 1960, la aparición de numerosas publicaciones arrevisadas generó una terrible competencia entre ellas. Dicha competencia creó una situación en la que el anunciante -y no el lector- tendría que cargar con la mayor parte de los costos de las revistas. Desde entonces, el mercado demanda una mayor calidad en la producción de los medios impresos y esta exigencia se traduce en dinero. El precio real de las revistas es, en la mayoría de los casos, poco accesible a los bolsillos de muchos lectores realmente interesados en ellas.

El descubrimiento de que la publicidad podría ser el ángel que pagase las cuentas y proveyese las utilidades fue realizado al mismo tiempo en la era de los gigantes de la publicación. (18)

Antes de entrar en materia sobre el importantísimo papel real y potencial de la publicidad en RADIX, es oportuno hablar un poco sobre la situación publicitaria de las revistas en general. En primer lugar, conviene disponer de una definición sobre el tema. En lenguaje académico, por publicidad se entiende "el conjunto de medios y técnicas para divulgar una noticia, facilitar información o realizar propaganda... en la esfera de la actividad comercial, desarrolla una importante función como elemento básico de la competencia y medio a través del cual se crean nuevas necesidades de consumo. (19)

---

(18) Cfr. HIGHAM y otros, "A Brief Guide to Scholary Editing", capítulo 1.

(19) "Enciclopedia Moderna Ilustrada", tomo VII, p. 1611.

Nota de la autora: acorde con la ética natural, la publicidad DESCUBRE nuevas necesidades, más que CREARLAS.

Los bienes y servicios necesitan de la publicidad en la medida en que ésta influya poderosamente en el modo de vida, costumbres y tipo de consumo en la sociedad, por cuanto utiliza medios de comunicación que alcanzan una gran difusión (radio, televisión, cine, prensa, etc.). NO ES INTENCION DE ESTE TRABAJO dar por buenos los estilos consumistas que laceran la dignidad del hombre. Sin defender en lo absoluto la estimulación materialista que nos rodea hoy en día, este trabajo se coloca en el terreno de la libre expresión de las ideas. Supone la libre competencia, SIEMPRE Y CUANDO ésta no ocasione daños físicos o morales en los consumidores de bienes y/o servicios que se anuncian; la publicidad tendrá que quedar circunscrita dentro de la más simple "higiene mental". (20)

Así considerada la necesidad publicitaria de los bienes y servicios, sucede que, los productores alcanzan la mayor difusión de sus bienes dentro de los mercados primarios a través de la radio y la prensa: a nivel mundial, las mayores inversiones publicitarias se realizan en estos dos medios. En México, la televisión ocupa un lugar preponderante, lo mismo para alcanzar las grandes zonas urbanas que las rurales. A pesar de ello, "el total correspondiente a las revistas es considerable, registrando un crecimiento anual constante". (21) Esto obedece a que no sólo la recuperación de los costos de venta se logra por la vía publicitaria: las utilidades se consiguen en igual forma.

La mayor parte de las revistas fijan sus tarifas con base en la circulación. La tirada que dice tener el editor es ratificada por una especie de 'Auditor de Circulación'. En los Estados Unidos, por ejemplo, es conocido como ABC (Audit Bureau of Circulations) y, en España, tal trabajo es realizado por la OJD (Organización de Justificación de la Difusión). Las revistas norteamericanas y europeas imprimen en su sección de créditos el

---

(20) Nota de la autora: Parafraseando al doctor Carlos Cervantes Benglio, cabe señalar que no sólo existe higiene física, sino también una limpieza de espíritu que no puede ser ajena al publicista.

(21) MOGEL, Leonard, "The Magazine", p. 44.

sello o visto bueno del auditor, lo cual da garantía al anunciante sobre el número de lectores posibles que conocerán su producto a través de ese medio. En México lamentablemente no existe un organismo de este tipo; los periódicos y revistas serios realizan su registro en NOTARIAS o en DESPACHOS PARTICULARES que, por su solvencia moral, pueden ser fiables al otorgar las cifras de circulación de los medios impresos. A este respecto cabe comentar que NO SON fiables los directores de medios en la República Mexicana, pues es frecuente la confabulación entre sus editores y los directivos de prensa interesados en atraer publicidad 'inflando' las cifras de circulación de periódicos y revistas.

Otra consideración muy importante es que el anunciante utiliza los servicios de las AGENCIAS PUBLICITARIAS. Es un hecho muy generalizado que el anunciante prefiere acudir a estas empresas en lugar de establecer contacto directo con el medio de difusión. Las agencias tienen buenas relaciones con los anunciantes, mismas que se cobran a los medios con una comisión que excede el 15% del precio del anuncio.

Con estos datos, el lector de este trabajo podrá darse idea de los retos y dificultades que vender publicidad supone a un medio de difusión y, precisamente, como el gran anunciante está dispuesto a pagar la mayor difusión posible, el caso de las pequeñas publicaciones -como RADIX- parece muy difícil.

Este es el momento de hacer mención sobre el grupo I de lectores (cfr. capítulo I). Entre ellos se encuentran personas con gran capacidad de compra. RADIX tiene un punto de venta publicitaria que bien podría ser la envidia de cualquier otro medio: los empresarios más fuertes del país.

¿Qué hacer con nuestra revista cultural? La obtención de publicidad deberá realizarse aplicando los conceptos mercadotécnicos de oferta dirigida a ciertos sectores de la población. RADIX siguió esta línea con relativo éxito: durante 1984, los ingresos por publicidad representaron un 19%



del total y la revista presentó un déficit del 8.43%, afortunadamente subsidiado por un empresario preocupado por la cultura mexicana. Pensando en esos empresarios, los vendedores comenzaron a citar en su labor de venta a los alumnos de la afamada Escuela de Negocios, y al finalizar 1986, RADIX tuvo ingresos publicitarios del 40%, lo que entre otras cosas, evitó que aparecieran pérdidas en el Estado de Resultados.

Al concluir este trabajo, RADIX estaba por lanzar un folleto publicitario que apoyara la labor de ventas de sus agentes. En él se presentaría, en forma breve pero muy atractiva, la información de interés para el anunciante. A pesar de la situación económica del país -momento histórico que obligó a la pequeña empresa a recortar el presupuesto publicitario- RADIX supo ofrecer alternativas interesantes a los productores y con ello cubrió su antiguo déficit. No obstante, como lo propio de un organismo dinámico no es sobrevivir, sino crecer y fortalecerse, era indispensable que la revista generara utilidades por esta vía.

Son dos los factores claves a tomar en cuenta en las políticas publicitarias de una revista cultural:

- i) el número de inserciones publicitarias por revista.
- ii) El tipo de anuncios que genere la máxima utilidad.

## 2. NUMERO DE ANUNCIOS POR REVISTA

El lector de una revista especializada -modas, deportes o computadoras, por ejemplo- destina gran parte de su atención a los anuncios en ella impresos. Más del 60% de las páginas de este tipo de revistas -sobre todo las norteamericanas- está compuesto por publicidad; a través de ellas el lector se entera de los últimos avances y novedades de esa área. Los anuncios son información primordial en la moda, técnica y ciencia, vehículos y partes automotrices, informática o equipos de deporte, por citar algunos casos. Puede afirmarse que gran parte del interés del lector por la revista especializada está en la publicidad que le ofrece: la publicación se vende, muchas veces, por sus anuncios, más que por su contenido editorial.

No es este el caso de RADIX -¿son las ideas una especialidad?-. Los anuncios en ella son información complementaria que nada añade a los temas tratados. Lo oportuno en una revista de contenidos selectos es que la publicidad no supere el 30% de las páginas impresas (22). Esta es una limitación que hay que respetar por encima de cualquier necesidad económica.

RADIX tenía previstas 80 páginas por ejemplar; los anuncios no deberían sobrepasar el espacio de 24 páginas. Violar este principio supondría una ALTERACION GRAVE de los principios editoriales de la revista. Si la demanda de inserciones exigiese más páginas para cubrirla, la publicación

---

(22) GARCIA GOMEZ, María José, PROMANUSCRITO: "Trabajo en la redacción de NUESTRO TIEMPO", 3ª parte.

# REVISTA CULTURAL "RADIX"

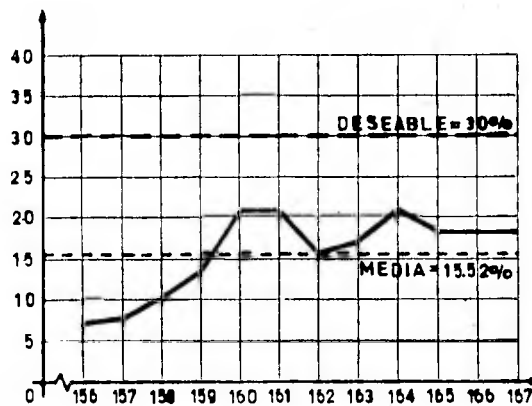
VARIACION PORCENTUAL DE LA OCUPACION PUBLICITARIA SOBRE EL TOTAL DE PAGINAS

TABLA DE DATOS

ARO	NO.	BIMESTRE	PORCENTAJE (%)	
1	156	ENE-FEB	6.875	
	157	MAR-ABR	7.500	
	9	158	MAY-JUN	10.000
	8	159	JUL-AGO	13.125
	5	160	SEP-OCT	20.625
	161	NOV-DIC	20.625	
1	162	ENE-FEB	15.625	
	163	MAR-ABR	16.875	
	9	164	MAY-JUN	20.625
	8	165	JUL-AGO	18.125
	6	166	SEP-OCT	18.125
		167	NOV-DIC	18.125

TABLA no 14

GRAFICA



GRAFICA no 15

# REVISTA CULTURAL "RADIX"

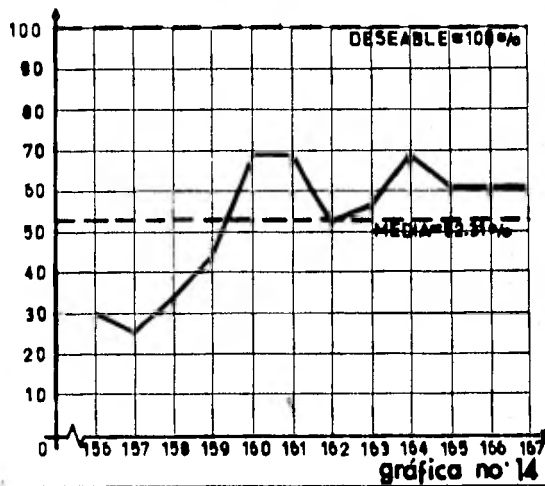
VARIACION PORCENTUAL DE LA OCUPACION PUBLICITARIA SOBRE LAS PAGINAS DESTINADAS A ELLA

TABLA DE DATOS

AÑO	NO.	BIMESTRE	PORCENTAJE (%)
1	156	ENE-FEB	30.00
	157	MAR-ABR	25.00
	158	MAY-JUN	33.34
	159	JUL-AGO	43.75
	160	SEP-OCT	66.75
5	161	NOV-DIC	66.75
	162	ENE-FEB	52.00
1	163	MAR-ABR	55.25
	164	MAY-JUN	66.75
6	165	JUL-AGO	60.41
	166	SEP-OCT	60.41
6	167	NOV-DIC	60.41

tabla no' 15

GRAFICA



7

debería aumentar en esa proporción el contenido editorial.

La gráfica No. 13 de la página 55 muestra el comportamiento de las inserciones publicitarias en los últimos dos años. El eje de las abscisas registra los ejemplares en el tiempo; el eje de las ordenadas señala el porcentaje de ocupación sobre el total de páginas, por ejemplo, la ocupación de inserciones publicitarias en el número de enero-febrero de 1986 fue del 15.625%, es decir, las páginas que tuvieron anuncios fueron 12.5 de un total de 80.

En la gráfica No. 14 se expone la variación porcentual de los anuncios sobre las páginas destinadas a ellos. El ejemplar enero-febrero de 1986 cubrió el 52% del espacio destinado a publicidad, es decir, sólo en 12.5 páginas se imprimieron anuncios, cuando el espacio disponible era de 24 páginas. Cabe añadir que esto supuso trabajo adicional a la redacción, pues debió cubrir ese déficit de espacio con colaboraciones que mantuviesen el mismo tono de exigencia cultural en todo el número.

Las gráficas 13 y 14 indican que aunque la publicidad de RADIX creció significativamente en los últimos dos años, no se alcanzaron las metas deseables en este campo. La media de ocupación publicitaria sobre el total de páginas era del 15.52%, es decir, la mitad de la ocupación deseable, tal y como se observa en la gráfica No. 13

Como se verá más adelante, el presente estudio indicará si conviene o no cubrir el máximo de ocupación publicitaria permitida.

### 3. TIPO DE ANUNCIOS QUE CONVIENE TENER

La tabla No. 16 de la página 59 expone la información económica que concierne al manejo de la publicidad. El glosario de este trabajo puede auxiliar al lector que desee abundar en los conceptos aquí mencionados.

Los anuncios descritos en la tabla forman dos grupos: los impresos en papel bond y los impresos en papel couché. El papel bond no recibe acabados especiales en el momento de fabricarse; su aspecto es familiar a cualquier persona (cuadernos y blocks, por ejemplo). Suele ser blanco, no tiene brillo y según su 'gramaje' y calidad presenta características de porosidad a la tinta. Por su parte, el papel couché no tiene el uso doméstico del bond (la gente suele preferirlo para participaciones de boda o tarjetas de presentación). Las hojas de couché reciben un terminado especial que las recubre con pasta o estuco. Su acabado puede ser mate o brillante; los anunciantes o los editores de modas prefieren el papel couché brillante.

Las tarifas publicitarias señaladas en la primera columna de la tabla varían según la impresión de que se trate. RADIX trabaja anuncios a 1 tinta (que suele ser negra), 2 tintas (negra y otro color) y 4 tintas (página a todo color, fruto de la unión de los tonos básicos: azul, amarillo, rojo y negro); todos ellos lo mismo en bond que en couché. La revista vende medias páginas 1 ó 2 tintas si se trata de papel bond, puesto que en este tipo se imprimen los contenidos editoriales y es fácil distribuir la publicidad al 'formar' la revista (véase glosario).

La segunda columna describe los costos de producción de cada anun-

# REVISTA CULTURAL "RADIX"

INFORMACION SOBRE UTILIDADES NETAS POR INSERCCIONES PUBLICITARIAS

DESCRIPCION DEL ANUNCIO	PRECIO DE VENTA (P.V.)	COSTO DE PRODUCCION (C.P.)	COMISION DEL VENDEDOR (C.V.)	UTILIDAD BRUTA U.B.=P.V.-C.P.	UTILIDAD NETA U.N.=U.B.-C.V.
BOND 1 TINTA 1 PAGINA	157.5	19.24	31.5	138.26	106.76
BOND 2 TINTAS 1 PAGINA	199.5	20.865	39.9	178.635	138.735
BOND 4 TINTAS 1 PAGINA	262.5	95.81	52.5	166.69	114.19
BOND 1 TINTA 1/2 PAGINA	105.0	19.24	21.0	85.76	64.76
BOND 2 TINTAS	136.5	20.865	27.3	115.635	88.335
COUCHE 1 TINTA 1 PAGINA	168.0	46.93	33.6	121.07	87.47
COUCHE 2 TINTAS 1 PAGINA	210.0	48.62	42.0	161.38	119.07
COUCHE COLOR	288.75	123.565	57.75	165.185	107.435

TABLA no' 18

**NOTA:** RECUERDE EL LECTOR QUE LAS CANTIDADES AQUI SEÑALADAS REQUIEREN MULTIPLICARSE POR EL FACTOR 10<sup>0</sup>

cio y la tercera la comisión del vendedor (20% sobre el precio de venta señalado en la primera columna). La UTILIDAD BRUTA (cuarta columna), es la diferencia entre el precio de venta y el costo de producción del anuncio. La quinta columna indica la UTILIDAD NETA por anuncio: utilidad bruta - comisión.

Las tarifas fueron fijadas por el mercado y variaban semestralmente -recuérdese el deslizamiento de la moneda durante el sexenio de Miguel de la Madrid, por el que los precios de las cosas aumentaban regularmente-. La comisión del vendedor era alta comparada con la de otras revistas; dicha ganancia se estableció tomando en cuenta las dificultades de venta con que se topaban quienes conseguían publicidad para RADIX.

Como se explicó anteriormente, el 40% de los ingresos de la revista entraron por vía de la publicidad. RADIX no era deficitaria, pero tampoco era negocio. Como se observa en la tabla, los anuncios más costosos no eran los que redituaban más utilidades a la revista:

¿Cuántos y cuáles anuncios convenía vender para que las utilidades fuesen máximas?.



4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La función a maximizar es la siguiente:

$$Z = 106.76X_1 + 138.735X_2 + 114.19X_3 + 64.76X_4 + 88.335X_5 + 87.47X_6 + 119.07X_7 + 107.435X_8$$

donde: ..... [4]

Z utilidad percibida por vía de la publicidad (\$)

X <sub>1</sub>	anuncios en papel bond	1 tinta
X <sub>2</sub>	anuncios en papel bond	2 tintas
X <sub>3</sub>	anuncios en papel bond	4 tintas
X <sub>4</sub>	anuncios en papel bond	1 tinta 1/2 página
X <sub>5</sub>	anuncios en papel bond	2 tintas 1/2 página
X <sub>6</sub>	anuncios en papel couché	1 tinta
X <sub>7</sub>	anuncios en papel couché	2 tintas
X <sub>8</sub>	anuncios en papel couché	4 tintas

Restricciones de la función de utilidad

A) Espacio total.

El número de páginas de anuncios no debe ser mayor que 24 (30% del total de páginas de la revista). Esto se puede escribir así:

$$X_1 + X_2 + X_3 + 2X_4 + 2X_5 + X_6 + X_7 + X_8 \leq 24$$

..... [5]

Como se observa, las variables X<sub>4</sub> y X<sub>5</sub> están multiplicadas por 2; recordemos que se tratan de medias páginas de publicidad.

B) Anuncios en papel couché.

La imagen de la revista requiere de la presencia de páginas en papel de mejor calidad. La política a seguir es que, al menos el 7.5% de las páginas de RADIX se impriman en couché. Si el total de páginas es de 80, al menos 6 deberán imprimirse en este papel.

La restricción es como sigue:

$$X_6 + X_7 + X_8 \geq 6 \quad \dots\dots\dots [6]$$

En donde  $X_6$ ,  $X_7$  y  $X_8$  son el número de inserciones en couché a 1, 2 y 4 tintas respectivamente.

C) Anuncios en color.

La revista debe tomar en cuenta la satisfacción de sus vendedores publicitarios. Como se observa en la tabla citada, los anuncios que les reditúan más ganancia son los de couché a 4 tintas. Conviene por ello que al menos el 5% de las páginas sean en couché color. Si RADIX cuenta con 80, entendemos que al menos 4 deben de ser de estas características.

La restricción es como sigue:

$$X_8 \geq 4 \quad \dots\dots\dots [7]$$

D) Costos de Producción.

Los intereses de la gerencia en esta materia se enuncian así:

El costo de ventas de los anuncios (costo de producción + comisión) NO debe superar los costos fijos más el costo de imprimir la revista sin anuncios.

En términos matemáticos esto se transcribe así:

$$\sum_{i=1}^n CV_i X_i \leq CF + CI - \sum_{i=1}^n CP_i X_i \dots\dots [8]$$

en donde:

- CM<sub>i</sub>            comisión de venta del i-ésimo tipo de anuncio
- CP<sub>i</sub>            costo de producción de ese anuncio
- CV<sub>i</sub>            costo de ventas de ese anuncio (CP + CM)
- X<sub>i</sub>            número de inserciones del i-ésimo tipo
- CF            costos fijos
- CI            costo total de impresión de 1 número
- n            número del tipo de anuncios existentes

Hagamos un breve análisis a la desigualdad:

En el primer miembro está escrito el costo de ventas de los anuncios.

En el segundo están:

- los costos fijos
- el costo de la revista SIN anuncios. Producir la revista supone imprimir todas sus páginas; por ello, el costo de la revista sin anuncios será precisamente el costo total de impresión menos el costo de producción de los anuncios, es decir:

$$CI - \sum_{i=1}^n CP_i X_i \dots\dots\dots [9]$$

Desarrollemos la restricción:

$$\sum_{i=1}^n (CP_i + CM_i) X_i \leq CF + CI - \sum_{i=1}^n CP_i X_i$$

$$\sum_{i=1}^n (2CP_i + CM_i) X_i \leq CF + CI$$

$$\sum_{i=1}^n (CV_i + CM_i)X_i \leq CF + CI \dots\dots\dots [10]$$

Los costos fijos son:

1,575,000 (confróntese Cap. I, inciso 5), que bimestralmente son 3,150,000 -recuérdese que la revista se imprime bimestralmente-.

La impresión de un número es:

$$\text{COSTO UNITARIO} \times 5000 = 969 \times 5000 = 4,845,000 = CI$$

(Cfr. cap. I, 5)

En adelante, las cifras manejadas estarán divididas entre 1000, con el fin de evitar el manejo de cantidades con 6 dígitos.

De la tabla 16 de la página 59:

$X_i$	$CP_i + CV_i$
$X_1$	69.98
$X_2$	81.615
$X_3$	244.120
$X_4$	59.480
$X_5$	69.030
$X_6$	127.46
$X_7$	139.24
$X_8$	304.88

TABLA No. 17

De modo que la restricción se enuncia:

$$\begin{aligned}
 &69.88X_1 + 81.615X_2 + 244.12X_3 + 59.480X_4 + \\
 &69.03X_5 + 127.46X_6 + 139.24X_7 + 304.88X_8 \\
 &3150 + 4845 \leq 7995 \dots\dots\dots [11]
 \end{aligned}$$

Descritas las restricciones, enunciemos el problema en su totalidad.

Maximizar

$  \begin{aligned}  Z = &106.76X_1 + 138.735X_2 + 114.19X_3 + 64.76X_4 \\  &88.335X_5 + 87.47X_6 + 119.07X_7 + 107.435X_8  \end{aligned}  $
---

..... [4]

Sujeto a:

$$\begin{aligned}
 X_1 + X_2 + X_3 + 2X_4 + 2X_5 + X_6 + X_7 + X_8 &\leq 24 \quad [5] \\
 X_6 + X_7 + X_8 &\geq 6 \quad [6] \\
 X_8 &\geq 8 \quad [7]
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &69.98X_1 + 81.61X_2 + 244.12X_3 + 59.48X_4 + \\
 &69.03X_5 + 127.46X_6 + 139.24X_7 + 304.88X_8 \leq 7995 \dots [11]
 \end{aligned}$$

## 5. POLITICAS PUBLICITARIAS SEGUN LOS RESULTADOS

Si resolvemos este problema por el método simplex (23), tendremos los siguientes datos:

NUMERO DE VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	VALOR	COSTO
1	decisión	0	31.975
2	decisión	18	0.00
3	decisión	0	24.545
4	decisión	0	193.470
5	decisión	0	189.135
6	decisión	0	31.60
7	decisión	2	0.00
8	decisión	4	0.00
9	holgura1	0	138.735
10	holgura2	5028	0.00
11	excedente3	0	19.665
12	excedente4	0	11.635

TABLA No. 18

GANANCIAS = \$3,165,000.-

(23) Cfr. HILLIER/LIEBERMAN, "Introducción a la Investigación de Operaciones", Capítulos 2 y 3.

Los resultados señalan que, para los costos y utilidades descritos, conviene a RADIX que las ventas publicitarias se realicen como sigue:

I. vender la máxima ocupación publicitaria posible (24 páginas).

II. vender 18 anuncios en papel bond, a 2 tintas.

III. vender 6 anuncios en papel couché repartidos de la siguiente manera:

4 en color (cuatro tintas)

2 a dos tintas

La utilidad obtenida sería de \$3,165,000 pesos/bimestre. Puesto que hemos maximizado la función de utilidad, se sobreentiende que la cifra obtenida es la máxima posible bajo las condiciones del problema; ningún otro arreglo de páginas de publicidad puede superarla.

## 6. MODELO GENERAL DE VENTA DE PUBLICIDAD.

El papel de la publicidad en cualquier medio impreso -y especialmente en RADIX- ha sido descrito en el punto 1 de este capítulo.

Gracias a criterios de Ingeniería Industrial, las más importantes consideraciones de corte ideológico al respecto han sido interpretadas como restricciones de un sencillo problema de Investigación de Operaciones. Con ello, la presente investigación quiere dejar un modelo general que ayude a planear a la gerencia de la revista sus ingresos publicitarios.

Las variaciones en el precio del papel y en la impresión suponían a la gerencia planear la estrategia de ventas para cada bimestre. La experiencia mostraba 2 problemas directamente involucrados en esta área:

a) el alza inmoderada del papel y de los costos de impresión cada bimestre.

b) la necesidad de mantener fijas las tarifas publicitarias por espacio de 6 meses.

El establecimiento de políticas de precios no es del interés de este trabajo; obedece a variables diversas e independientes entre sí, concernientes a la demanda, la competencia entre medios, el tipo de revista, el tiraje y la relación que se tiene con los anunciantes actuales. La investigación da por supuesto el que las tarifas fueron fijadas con criterios acertados.



Sin embargo, la gerencia podría establecer metas calendarizadas de ventas acordes a la maximización de las utilidades que reportarían. Se sugiere aplicar, para cada bimestre un modelo de carácter general con este propósito.

Los pasos a seguir serían los siguientes:

i) solicitar del impresor la cotización anual de los distintos tipos de páginas que la revista incluye.

ii) cotejarlos con una proyección anual apoyada en datos económicos que parezcan más fidedignos, p.e. índices del Banco de México, de la American Chamber of Commerce o del IPADE.

iii) ajustar los datos con el criterio más pesimista, pues la experiencia indicó que la industria de la impresión era víctima de alzas bruscas e inesperadas de precios.

iv) planear la política de ventas que se tendrá en los próximos bimestres, llevando los datos de cada edición al modelo general.

EL MODELO GENERAL se describe a continuación:

maximizar:

$$Z = \sum U_i X_i \dots [12]$$

donde: Z      utilidad por  
                    vía de la publicidad  
                    U<sub>i</sub>    utilidad real  
                            por anuncio  
                    X<sub>i</sub>    número de págs.  
                            a incluir del tipo i  
                            de anuncio



## CAPITULO IV

### La eficiencia al editar

Como todos los procesos productivos, el que sacaba a RADIX a la luz, tenfa sus problemas de tiempos. Un enfoque de la Ingeniería Industrial fue el recurso utilizado para optimizar tiempos y esfuerzos al editar.

## 1. CALENDARIO VS INSPIRACION

Durante mi vinculación con este proyecto, encontré un problema de orden distinto a los que se han tratado. El número de suscriptores o los ingresos publicitarios son dos variables que, al final de cuentas, se unen en el mismo vértice: garantizar la subsistencia y, mejor aún, el desarrollo económico de la revista.

Este capítulo encierra un problema cotidiano, común a todos los medios de difusión y que es "salir a tiempo". Se sabe que muchas empresas productivas se retrasan en la entrega de sus pedidos; sus demandantes llegan a acostumbrarse a ello e incluso, tienen inventarios de reserva (los conocidos "colchones") con los que se protegen de las informalidades de los proveedores.

Los noticieros televisivos y radiofónicos, los periódicos y las revistas DEBEN salir a tiempo, llegar a manos de su público antes de que éstos piensen siquiera en el producto. Si RADIX es una revista que analiza la actualidad cultural, tiene que ser eso, actual. Lo que nos parece tan obvio suele escurrirse de las mentes de los "productores" de ideas -como sucede con el artista- ante una tentación que les es común: dejar el peso de la labor en manos de la inspiración. No es propósito de la tesis atacar esos momentos lúcidos que muchas veces consiguen más que horas tediosas de trabajo; pero también es cierto que en los medios que generan bienes intangibles -como son las ideas- suele abusarse de la inspiración. Más aún, este mal adquiere un tinte característico en la mentalidad nacional, proclive a resolver problemas improvisando: el matiz del mexicano.

Haciendo a un lado las posibles influencias que la inspiración y el arte de improvisar tuvieran en la producción de la revista, la realidad era que FRECUENTEMENTE las oficinas de RADIX se tornaban caóticas en dos momentos del bimestre:

- 1) la entrega del material de redacción a la imprenta,
- 2) la realización del depósito de la revista en el correo

Alrededor de esos días surgían roces entre los redactores, las contrariedades con el impresor, las reclamaciones de anunciantes, el "mal del sueño" en muchos y el emergente cambio de funciones en el personal: no era extraño ver al director metiendo revistas en sobres durante horas.

En principio, el caos surgía por las consecuencias directas que un retraso ocasionaría en dos grupos de personas:

GRUPO 1: LOS FUNCIONARIOS DE CORREOS, con quienes salir de calendario trafa graves problemas. El Servicio Postal Mexicano, costoso e ineficiente, tiene sus normas. RADIX gozaba de un régimen preferencial de envíos, con tarifas notablemente más bajas que las ordinarias. Tal régimen se mantenía SIEMPRE Y CUANDO el depósito de la revista guardara las siguientes condiciones:

- A) Que el depósito se efectuara en los días del mes señalados
- B) Que las revistas estuvieran clasificadas por grupos (delegaciones políticas, estados, correo internacional, etc.) en paquetes de 50. Los paquetes eran "muestreados" y una revista de más en uno de ellos podría ser causa suficiente para cancelar el depósito entero.
- C) Que se entregara una relación escrita de los mismos sin errores (huelga decir que un error equivalía a mentirle a la Nación, representada

por esos funcionarios).

D) Que el depósito se efectuara en sitio y horario determinados

E) Que se mostraran permisos de todo tipo, actualizados y sellados, y otros requisitos burocráticos.

GRUPO II: LOS LECTORES PROPIOS, que si no recibían su revista, sencillamente cancelaban la suscripción.

Es decir, el retraso o los errores que la precipitación trae consigo ponían a la gerencia en graves aprietos frente al Servicio Postal y, peor aún, frente al suscriptor propio.

Las consecuencias indirectas (nombradas así para distinguirlas de las comentadas) incidían en la CALIDAD, patrón importantísimo en un medio de difusión cultural. De modo que, si algún defecto aparecía en la edición, era muy difícil atacar sus causas; las energías de redactores, tipógrafos y formadores, gerente, impresor y director solían malgastarse en la búsqueda de culpables, en lugar de perseguir la eficiencia del proceso.

Todo esto llevó a la gerencia a realizar un estudio de las actividades que componían cada edición, de modo que fuera posible conciliar la inspiración con el calendario. Este capítulo analiza los esfuerzos por corregir un mal endémico.

## 2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

Para familiarizar al lector con este proceso de edición, se transcribe una tabla con 32 actividades básicas del mismo. La primera es la elaboración del Índice, es decir, que se defina qué contendrá la revista ese bimestre. La última es etiquetar los sobres en que RADIX se envía antes de depositarla en el correo.

La tabla citada incluye un enunciado por actividad numerada, un nombre para cada actividad, la (s) actividad (es) que la precede (n) y 3 duraciones posibles: la optimista, la media y la pesimista.

Si se mira despacio, hallaremos en la tabla una mezcla de elementos que pertenecen a procesos bien diversos entre sí, de suerte que encontremos actividades estrictamente literarias -como las 2, 3 y 4- empalmadas con otras de tipo técnico -formación, impresiones- o las administrativas, e.g. "21.- preparar paquetes y documentos".

La información obliga a la autora a realizar algunos comentarios. Por ejemplo, hay actividades que de suyo implican varias subdivisiones y que han sido englobadas en una sola. La elaboración del Índice (no. 1) supone, entre otras cosas, muchas horas de lectura y reflexión previas realizadas sin horario y sin lugar fijo, de modo que los redactores tuviesen en mente "lo actual". La corrección y adaptación de textos supone a su vez variados trabajos de redacción, que van desde crear (hacer lo nuevo) hasta revisar la ortografía de un colaborador. Es difícil e impreciso tratar de desglosar esta actividad.

7

Los trabajos de imprenta, como lo son las actividades 10, 12, 14, 17 son generalizaciones en todo el sentido del término. Decir "impresión en blanco y negro" da lugar a tantas subactividades como las de nuestra tabla... la tesis se ha limitado a la optimización de los tiempos que estaban bajo el control de la gerencia de RADIX. Si la impresión se realiza con o sin eficiencia será una variable a considerar más adelante. La autora se limitó pedir a la imprenta los 3 tiempos de producción de que se ha hablado anteriormente.

Otro comentario es que las actividades, con arreglo a sus precedencias forma un tronco principal y un par de ramas. El tronco es una secuencia REDACCION-IMPRESION-CORREO. Sin embargo, la impresión no sólo lo es de textos, sino también de anuncios. La publicidad supone un manejo independiente de actividades que desembocan en los procesos de impresión. Esta es una de las ramas. La otra, también administrativa se refiere al cuidado de los datos del suscriptor: no es posible depositar en el correo sin estos trabajos previos.

El glosario de la tesis incluye algunas voces contenidas o supuestas en la tabla. Así, el lector podrá familiarizarse con algunas nociones del procesos editorial (Véase la figura No. 2 de la página 79).



TABLA DE ACTIVIDADES PARA LA EDICION DE UN NUMERO DE "RADIX"

No.	descripción de la actividad	NOMBRE	actividades precedentes	T.O.	T.M.	T.P
1	elaboración del índice	A	-	1	2	3
2	corrección y adaptación de textos	B	A	15	20	30
3	presentaciones de textos	C	A	2	5	10
4	frases entresacadas	D	A	2	5	10
5	selección de ilustraciones	E	A	10	13	15
6	envío de material de redacción a la imprenta	F	B	1	1	1
7	envío de presentaciones	G	C	1	1	1
8	envío de ilustraciones	H	E	1	1	1
9	envío de frases	I	D	1	1	1
10	formación de cajas	J	F, G, I, H	12	16	20
11	revisión de cajas	K	J	2	3	5
12	corrección de cajas revisadas	L	K	1	2	3
13	Vo. Bo. del editor	M	L	1	2	2

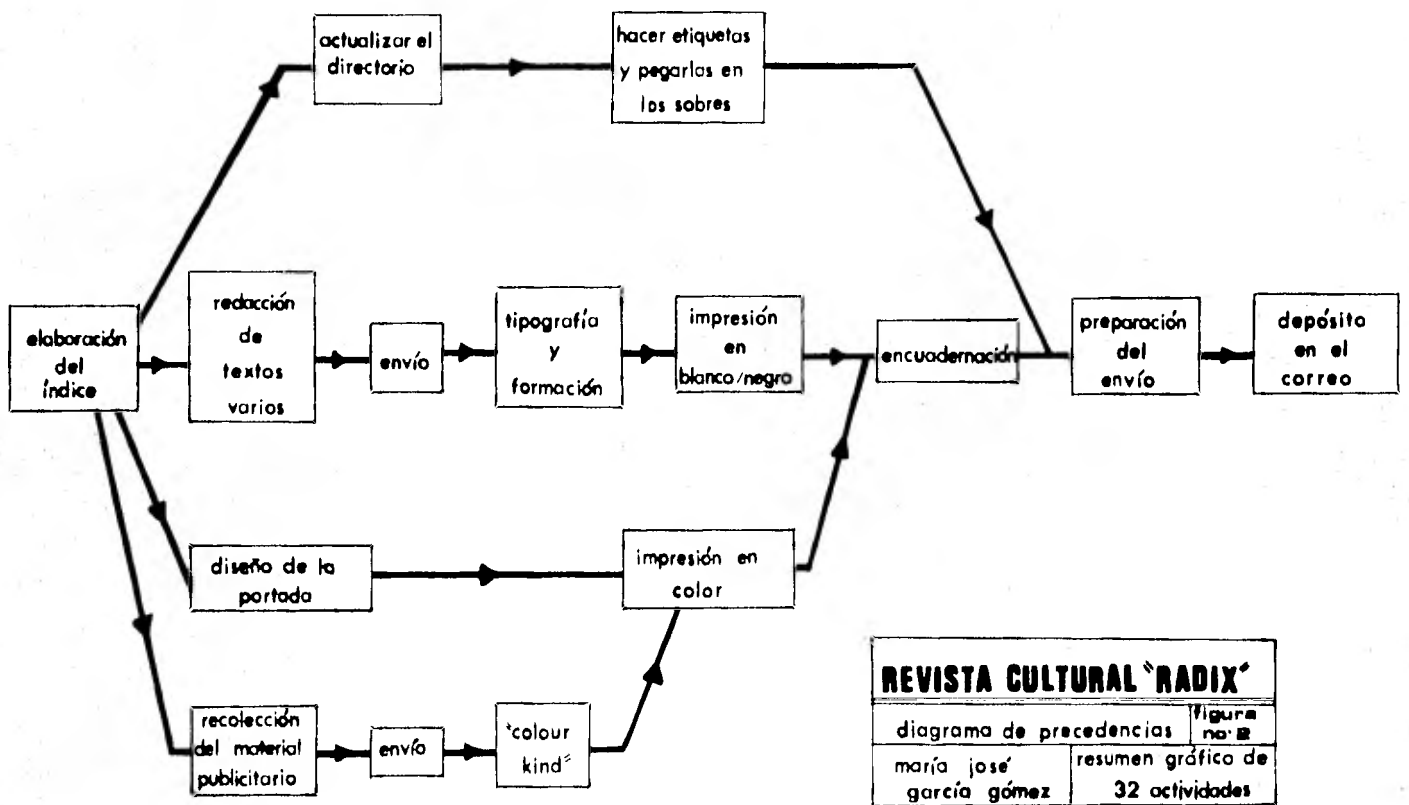
TABLA No. 19

No.	descripción de la actividad	NOMBRE	actividades precedentes	T.O.	T.M.	T.P.
14	impresión en blanco y negro	N	M	15	20	25
15	diseño de la portada	Ñ	A	20	25	30
16	aprobación y/o envío de la portada	O	Ñ	1	1	1
17	impresión de color	P	O, BB	15	25	30
18	encuadernación y entrega	Q	N, P	8	11	12
19	engrapas distintivos especiales	R	Q	1	1	1.5
20	ensobretar	S	R, EE	1	1	1
21	preparar paquetes y documentos	T	S	0.5	0.5	1
22	depósito en el correo	U	T	0.5	0.5	1
23	pago a colaboradores (articulistas invitados)	V	Q	1	2	3

TABLA No. 19-2

No.	descripción de la actividad	NOMBRE	actividades precedentes	T.O.	T.M.	T.P.
24	aprobación del anunciante	W	A	1	2	3
25	recolección del material publicitario	X	W	10	12	15
26	elaboración del <u>rol</u>	Y	X	1	1	2
27	entrega a la imprenta del material y del rol	Z	Y	1	1	1
28	elaboración del <u>colour kind</u>	AA	Z	3	4	5
29	Vo. Bo. del <u>colour kind</u> por el cliente y <u>por el gerente</u>	BB	AA	3	4	5
30	actualizar el directorio	CC	A	7	12	15
31	hacer el juego de etiquetas en la computadora	DD	CC	2	5	8
32	etiquetar sobres	EE	DD	3	5	7

TABLA No. 19-3



**REVISTA CULTURAL "RADIX"**  
diagrama de precedencias figura no. 12  
maría jose garcía gómez resumen gráfico de 32 actividades

### 3. LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS.

La alarmante frecuencia con que sucedían los retrasos fue la causa de que la gerencia buscara esas actividades claves, en las que no podía haber retraso. Para ello, se eligió el método de la RUTA CRÍTICA (24).

Con las fórmulas que se enuncian enseguida, se elaboró la tabla que se presenta a continuación.

$$t = \frac{TO + 4(TM) + TP}{6} \quad \dots\dots [16]$$

$$d.e. = \frac{(TP - TO)^2}{36} \quad \dots\dots\dots [17]$$

donde:

- t      duración de la actividad
- TO     estimación optimista de tiempo para la actividad
- TM     estimación media de tiempo para la actividad
- TP     estimación pesimista de tiempo para la actividad
- d.e.    desviación estándar de los tiempos de cada actividad

Sigue a la tabla citada, el diagrama de la ruta crítica con su solución.

---

(24) SHAFFER y otros, "The Critical Path Method", capítulo I y ss.

RUTA CRITICA DE ACTIVIDADES DE RADIX

Gufa para la edición de 1 número

NOMBRE	descripción de la actividad	t	d.e.
A	elaboración del índice	2	0.111
B	corrección y adaptación de textos	20.83	6.25
C	presentaciones de textos	5.333	1.778
D	frases entresacadas	5.333	1.778
R	selección de ilustraciones	12.833	0.6944
F	envío del material de redacción a la imprenta	1	0
G	envío de presentaciones	1	0
H	envío de ilustraciones	1	0
I	envío de frases	1	0
J	formación de cajas	16	1.778
K	revisión de cajas	3.166	0.25
L	corrección de cajas revisadas	2	0.111
M	Vo. Bo. de las cajas por el editor	1.833	0.0277
Ñ	diseño de la portada	25	2.778
O	aprobación y/o envío de la portada	1	0
P	impresión en color	24.166	6.25
Q	encuadernación y entrega de la revista	10.66	0.444
R	engrapar distintivos especiales a cada revista dirigida al grupo universitario	1.083	0.00694
S	meter las revistas a los sobres	1	0
T	preparar paquetes y documentos	0.5833	0.00694
U	depósito en el correo	0.5833	0.00694
V	pago a colaboradores	2	0.111

TABLA No. 20

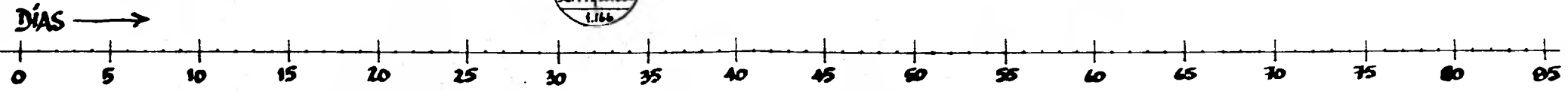
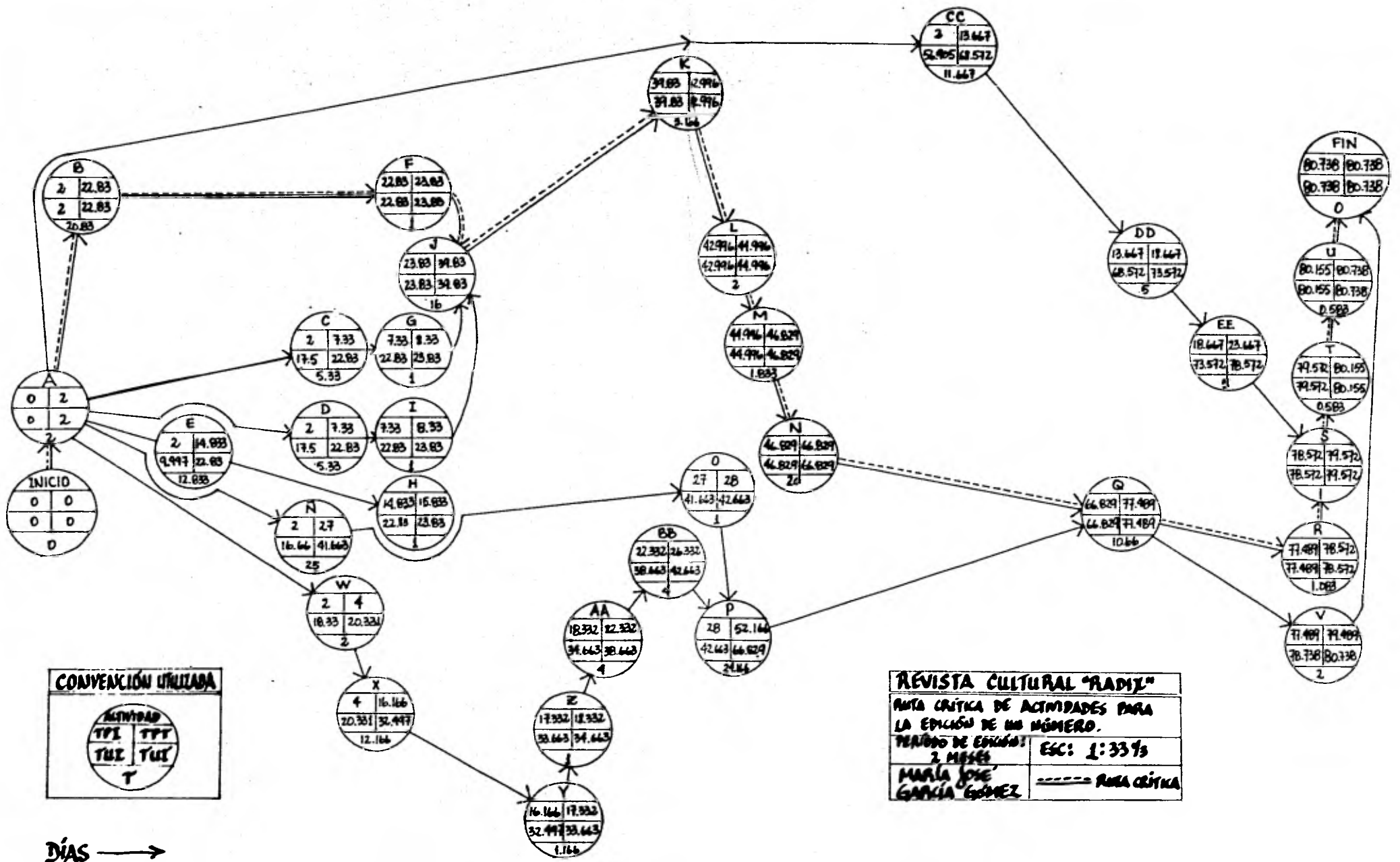
RUTA CRITICA DE ACTIVIDADES DE RADIX

Guía para la edición de 1 número

(Continuación)

NOMBRE	descripción de la actividad	t	d.e.
W	aprobación del anunciante de incluir una inserción en RADIX	2	0.111
X	recolección del material publicitario	12.666	0.6944
Y	elaboración del <u>rol</u>	1.166	0.0277
Z	entrega a la imprenta del material y <u>rol</u>	1	0
AA	elaboración del <u>colour kind</u>	4	0.111
BB	aprobación por el cliente y por RADIX	4	0.111
CC	actualizar el directorio	11.667	1.778
DD	hacer el juego de etiquetas	5	1
EE	etiquetar los sobres del envío	5	0.444

TABLA No. 20-2





ACTIVIDADES CRITICAS DE LA EDICION DE RADIX

(Según el resultado de la ruta crítica)

NOMBRE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
A	elaboración del índice	director
B	corrección y adaptación de textos	redacción
F	envío de textos a la imprenta	redacción y gerencia
J	formación de cajas	imprenta
K	revisión de cajas	redacción
L	corrección de cajas revisadas	imprenta
M	visto bueno del editor	director
N	impresión en blanco y negro	imprenta
Q	encuadernación y entrega de la revista	imprenta
R	engrapar distintivos especiales	gerencia
S	meter las revistas a los sobres	gerencia
T	preparar paquetes y documentos	gerencia
U	depositar la revista en el correo	gerencia

TABLA No. 21

#### 4. LA BÚSQUEDA DE LA EFICIENCIA

Los datos procesados con la ruta indicaron una primera conclusión: RADIX, que se publica cada 2 meses (60 días), necesita 81 para elaborarse. Así las cosas, siempre habrán retrasos y agobios.

Para reducir el tiempo de edición se propuso lo siguiente:

1) Sobre el trabajo de redacción (especialmente la actividad B), se concluyó que el personal era insuficiente. Tratar de realizar este trabajo en menos tiempo, incidiría en la calidad del contenido. Se sugirió ampliar el personal de redacción con 1 elemento más.

Además, había que "forzar" a la redacción a producir con tiempos de entrega fijos. Y no es que no comprendieran que la revista tenía una fecha de edición inmóvil, sino que esta idea parecía no estar del todo presente en ellos. Así, para no coartar la inspiración y sí tener en cuenta el calendario, se echó mano de un recurso material. A cada redactor se le obsequió un alegre pizarrón de corcho. Subrayo lo de "alegre", porque además de portar las viñetas o notas personales de cada uno, presentaría una copia del índice y una gráfica de Gantt (24) con el avance del trabajo redaccional, previo reparto señalado del mismo. Se trataba, en fin, de que cada "pluma" tuviera en mente las metas personales y colectivas del mes.

2) Las actividades realizadas por la imprenta (J, L, N) tendrían

---

(24) KRICK, Edward, "Ingeniería de Métodos", p. 109 y ss.

que ser acortadas. Después de entrevistarse con el impresor, se pactó un tiempo fijo de entrega de los textos. El impresor admitió que el trabajo podría realizarse en menos tiempo, siempre y cuando RADIX fuese puntual en sus entregas.

## 5. EL CALENDARIO A TIEMPO.

A modo de conclusión comento que tomó a RADIX 6 meses entrar en calendario. Cuando la redacción -incluido el nuevo elemento- se sometió al ritmo de trabajo deseado, la gerencia presionó al impresor y a los vendedores publicitarios. No fue necesario cambiar de imprenta, cosa que hubiera sido inconveniente: el estilo de la revista era captado por este impresor como probablemente no lo haría otro. Además, el nuevo clima de exigencia y aumento de la calidad fue generando una revista cada vez mejor impresa.

La mejor dedicación por parte de los redactores logró no sólo que RADIX saliera a tiempo, sino que se planteara el proyecto de cambiar el período de edición de dos meses a uno. Esta meta no se ha alcanzado aún, pero se sugiere que se mantenga viva la técnica de la RUTA CRITICA en todas las actividades de RADIX para lograrlo.

**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES: UN FINAL QUE ES PRINCIPIO

Al terminar la redacción de este trabajo, redescubrí que este caso, el del producto cultural, podía haber sido estudiado bajo dos puntos de vista: el tradicional y el de la posición estratégica. En el primero, se acostumbra a revisar el objeto sección por sección (producto, distribución, publicidad, organización, presupuesto). En el Análisis de la Posición Estratégica de la Empresa se miran las oportunidades y las amenazas, lo fuerte y lo débil.

La tesis ha intentado una mezcla de ambos enfoques y la suma de las conclusiones de cada capítulo se comenta así:

RADIX no circulaba en razón de sus méritos; no hablamos caído en la cuenta de que la convertimos en una revista gratuita. Los que trabajamos en ella la pusimos en un doble riesgo:

A) el compromiso ideológico, porque el mecenazgo hacía que el producto se creara y distribuyera lleno de condicionantes. Menciono este riesgo porque desde el punto de vista mercadotécnico RADIX podría ser un producto indefinido y esta indefinición la haría escapar de los límites propios de cualquier mercado, por variado y complejo que se antoje.

B) el subsidio económico, que no estaba garantizado de ningún modo. El comportamiento de la economía nacional entonces era incierto, sólo delimitado por una inflación creciente y la diaria devaluación del peso.

Esto obliga a dos políticas hermanadas, a saber:

- Tender a eliminar el subsidio. El subsidio es la gran tentación de muchos editores y promotores de la cultura, que viven sin convencerse de que ésta puede concebirse como un fenómeno económicamente rentable. Las vías de crecimiento son el aumento de inserciones publicitarias y la meta de alcanzar el punto de equilibrio en la venta de suscripciones.

- Tomar en cuenta al lector, es decir, redefinir el producto. Centrarse en la revista sin buscar que ésta se lea había sido consecuencia de tener cubiertas las necesidades económicas. Por el contrario, se propone que la revista se edite con criterios mercadotécnicos, es decir, que el lector pague lo que demanda; esto no es más que una vuelta en el tiempo, regresar a los principios editoriales que hablan de satisfacer la demanda de actualidad cultural, de interpretación de los hechos y las ideas que rodean a la persona medianamente instruída.

La encuesta realizada (cfr. Cap. II) infiere que "la revista es buena

para todos". Esto no respalda la falsedad de que RADIX guste a tantos grupos heterogéneos (cfr. Cap. I). Es buena, sí, pero para todos los que paguen por ella. La encuesta fue útil para redescubrir que había que hacer crecer a ese grupo de subscriptores propios.

Esto supone trabajos que escapan de la ingeniería misma, aunque por ella pueden señalarse ahora. Por ejemplo, como complemento a este trabajo (25), vale la pena considerar algunas sugerencias de corte periodístico y diseño: cambio de tamaño, de formato, agilidad en el diseño, coherencia en el estilo tipográfico y redaccional. Y con ello una constante retroalimentación, porque se entraría en una apasionante etapa de prueba y error. La encuesta debe ser permanente, como permanente una estrategia de mercado que haga ver que los medios impresos tienen ventajas informativas muy interesantes sobre los audiovisuales.

Por último, nunca está de más señalar que hay que mantener la calidad del producto en los más altos cánones. Un elemento crucial será mantener el calendario en la redacción y en la gerencia y, no fiarse de que ya todo se ha aprendido. La "profesionalización" de las ideas hace a un lado la tradicional división parisina de la "rive gauche" y la "rive droite": gracias al legen-

---

(25) GARCIA GOMEZ, María José, Promanuscrito "Trabajo en la redacción de "Nuestro Tiempo"".



7

dario Sena, la academia y la inspiración quedan separadas de la moda, las empresas y el mercantilismo. Nuestro Sena es un concepto deforme del artista y del intelectual. Pero, si reflexionamos, ese Barrio Latino, vida de la Sorbona, surgió de los que estudiaban, de los que trabajaban con esmero en la caza de la verdad y, en todo caso, coquetearían muy poco con el desorden y la informalidad.

María José García Gómez.

**GLOSARIO**

## GLOSARIO

### CAJAS

Pliego con guías impresas en azul ténue que son utilizadas para formar en ellas el texto, junto con fotografías y placas. Las cajas serán fotografiadas para la impresión en off-set.

### CARTONES

Voz utilizada para designar las cajas de formación, ya que dichos pliegos se pegan en cartulinas rígidas.

### COLOUR KIND

Hecha la selección de color (véase) se hace un proceso fotográfico que sirve como prueba de impresión: el colour kind muestra la apariencia final de la impresión a color. Muchos anunciantes lo solicitan -y costean- antes de autorizar que la inserción se lleve a cabo.

### CULTURA

Resultado o efecto de poner los medios precisos ("cultivar") para mantener o estrechar los conocimientos humanos y ejercitar las facultades intelectuales.

### FORMAR

Elaborar el original en cajas con guías (véase) que será fotografiado para su impresión. Supone talento periodístico y cierta labor artística

cambiar con éxito textos tipografiados, fotografías, viñetas y adornos.

### **FORROS**

Voz con la que se denominan las portadas y contraportadas de un libro o revista.

### **FRASES ENTRESACADAS**

Sentencias o párrafos reproducidos de un texto o hilvanados a partir del mismo, que se imprimen en tipos de mayor tamaño que los del artículo y que son colocados por el formador de un modo que llamen la atención. Su propósito es destacar alguna idea del contenido.

### **GRAMAJE**

Voz utilizada en las imprentas mexicanas y que se refiere al peso del papel. Se utilizan convenciones diferentes, p.e. piénsese en papel bond cuyas hojas son cortadas por el fabricante con dimensiones 57 cm X 87 cm. Si un millar de esas hojas pesa 29 kg., se dice que "el papel es de 29 Kg." Aunque lo común es hablar de kilogramos y no de gramos, la palabra "gramaje" es una convención aceptada. Entre impresores y editores, los grosores -y por ende las calidades- del papel se distinguen con este lenguaje.

### **IMPRESION EN OFF-SET**

Tipo de impresión, de uso generalizado, que consta de los siguientes pasos básicos:

1. fotografiar los textos originales
2. realizar la selección de color (véase) y/o los negativos de las fotografías en blanco y negro que vayan a ser incluidas.
3. reflejar la selección y negativos en placas de zinc u otras aleaciones a través de un proceso fotográfico.
4. impresión en el papel, que se realiza presionándole las placas

impregnadas de tinta. El trabajo puede realizarse con el sistema rotativo o de prensa.

### **INDICE**

Lista o catálogo de los contenidos de un libro o revista.

### **INSERCIÓN PUBLICITARIA**

Espacio de la revista destinado a un anuncio. Su extensión es variable: desde 1/4 de página hasta las que interesen al anunciante.

### **MAQUETACION**

En España y otros países de América Latina, voz con la que se nombra el trabajo de formación de originales.

### **PAPEL**

Hoja delgada que se obtiene macerando en agua trapos u otras materias fibrosas, moliendo la pasta y extendiéndola en moldes para que se seque y endurezca.

### **PAPEL BOND**

El que procede de las mezclas más sencillas (sin algodón, sin fibra de vidrio). Generalmente blanco, aunque puede teñirse, es de uso universal para escribir e imprimir.

### **PAPEL COUCHE**

El que recibe un recubrimiento de pasta o estuco. Puede ser mate o brillante. Se utiliza para trabajos más finos, como revistas de modas, folletería institucional o participaciones de boda.

### **PLECAS**

Barra horizontal o vertical que sirve como adorno de textos.

## **PRESENTACIONES DE TEXTOS**

Introducción a un artículo que hace referencia a lo que otros han dicho del tema, a las notas principales de ese texto o al curriculum del autor.

## **REDACCION**

Conjunto de redactores de una publicación periódica.  
Lugar donde se redacta.

## **REDACTAR**

Poner por escrito cosas sucedidas, acordadas o pensadas con anterioridad.

## **ROL DE PUBLICIDAD**

Lista o relación de los anuncios que aparecerán en una edición; contiene datos como el nombre del cliente, del agente de ventas, el material que se entrega a la imprenta, el visto bueno de los responsables, etc.

## **SELECCION DE COLOR**

Descomposición de una fotografía en 4 negativos que separan los 4 colores básicos (azul, amarillo, rojo y negro).

## **SUBSCRIPTOR**

Persona que se abona para recibir una publicación periódica.

## **TINTA**

Líquido, generalmente negro, que se utiliza para imprimir.  
Mezcla de colores que se hace con este propósito.

## **TIRADA**

Número de ejemplares por edición. Procede de la palabra "tiro" ("de un golpe"), es decir, el papel que de una vez ha imprimido una máquina sin que se le cambie la placa.

## **TIPOGRAFIA**

Arte de componer y/o imprimir diversos caracteres o letras ("tipos") de imprenta. La tipografía en la actualidad es rica y versátil puesto que suele componerse con la ayuda de las computadoras.

**BIBLIOGRAFIA**



## BIBLIOGRAFIA

- 1) AROLD, Edmund G., "Editing the organizational Publication", Lawrence Ragan Communications, Inc., Chicago 1982.
- 2) BALLE, Francis, "Información y Sociedad", 1ª ed., EUNSA, Pamplona, 1983.
- 3) BOWKER, Albert y LIEBERMAN, Gerald, "Estadística para Ingenieros", 1ª ed., Prentice/Hall International, Bogotá 1981.
- 4) CLIRK, J.W. y BAINS, Russell N., "Magazine Editing and Production", WCB Company Publishers, Dubuque (Iowa), 1974.
- 5) "¿Conviene anunciarse?", manuscrito del Grupo Editorial Expansión, México, noviembre de 1986.
- 6) CHAO, Lincoln, "Principles of Statistical Management", McGraw Hill Book Co., Chicago 1983.
- 7) DESANTES, José María, "La función de informar", 1ª ed., EUNSA, Pamplona, 1976.
- 8) FLORES DE LOZANO, Rosa Linda, promanuscrito, IMAS-UNAM, México 1988.
- 9) GARCIA GOMEZ, María José, promanuscrito: "Trabajo en la redacción de Nuestro Tiempo", Pamplona, 1985.

- 10) "GRAN ENCICLOPEDIA RIALP", Tomo XX, Ediciones RIALP, Madrid 1974.
- "Haciendo lo obvio, por Obvio Adams", suplemento de la revista EXPANSION, México, noviembre de 1986.
- 11) HIGHAM, Robin, CISPEN, Mary y DRESSER, Guy, "A brief Guide to Scholarly Editing", Sun Flower University Press, Kansas, 1982.
- 12) HILLIER, Frederick y LIEBERMAN, Gerald, "Introducción a la Investigación de Operaciones", 1ª ed. en español, McGraw Hill Book Co., México, 1982.
- 13) KOTLER, Phillip, "Dirección de Mercadotecnia", 3ª imp., Editorial Diana, México 1983.
- 14) KRICK, Edward, "Ingeniería de Métodos", 5ª imp., LIMUSA, México 1980.
- 15) MOGEL, Leonard, "The Magazine", Prentice Hall, New Jersey, 1979.
- 16) ROSCOE, Edwin Scott, "Organización para la producción", 6ª imp., CECSA, México 1982.
- 17) SECO, Manuel, "Diccionario de dudas de la lengua española", 3ª imp., Aguilar, Madrid, 1982.
- 18) SHAFFER, L.R., RITTER J.B. y MEYER, W.L., "The Critical Path Method", McGraw Hill Book Co., Chicago, 1980.
- 19) SIEGEL, Sidney "Estadística NO paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta", 9ª imp., Editorial Trillas, México, 1985.
- 20) SORIA, Carlos, "El Director de periódicos", 1ª ed., EUNSA, Pamplona, 1972.

21) STANTON, William J., "Fundamentos de Marketing", 2ª ed., McGraw Hill  
Book Co., México, 1984.

22) TAFT, William, "American Magazines in the 1980", Hasting House Publishers,  
New York, 1982.