

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

00661

33
24.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

*La Planeación Estratégica, Elemento Clave
en la Comercialización Editorial Universitaria*

T E S I S

Que para obtener el grado de :

Maestro en Administración (Organizaciones)

PRESENTA :

Lic. Guillermo Velazquez Valadez

Director de Tesis : Dra. Ma. Elena Acosta Velasco

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A MI PADRE :

• EN SU MEMORIA •

A MI MADRE :

• POR QUE SIEMPRE A CREDITO EN MI •

A ERIKA :

- COMO UNA PEZUEÑA RECOMPENSA
POR TODO EL TIEMPO ROBADO Y
POR SU AMOR QUE ME HA DADO
LA FUERZA PARA CONTINUAR •

A GUILLERMITO :

- POR QUE SUS RISAS Y SUS JUEGOS
FUERON OASIS. EN MIS MOMENTOS
MAS DIFICILES •

A MI HERMANO JOSE LUIS :

• EN PAGO DE NUESTRA VIEJA DEUDA •

A MI HERMANO RICARDO :

**• POR SUS OPINIONES Y LA DEDICACION
PARA REVISAR Y DISCUTIR ESTE
TRABAJO •**

INTRODUCCION

La presente investigación tiene su origen en el seno mismo de la Dirección General de Fomento Editorial, durante una sesión de trabajo que se realizó en el mes de Junio de 1993, donde cada uno de los funcionarios expuso en forma concreta su problemática y sus posibles alternativas de solución.

La Gerencia de Librerías y Eventos Especiales que tenía a mi cargo en aquel entonces, me dio acceso directo para adentrarme en los problemas de la Red de Librerías Universitarias, así como para conocer la mayoría de los almacenes de la Dependencias que editan, constatando que se trataba de un problema de índole institucional : Altos volúmenes de almacenaje de publicaciones, a todo nivel.

Retomando los principios de planeación que enmarque en mi tesis de Licenciatura, y por instrucciones de la Dirección General, me aboque junto con un grupo de colaboradores, durante todo el año de 1994 a elaborar planes y programas de carácter táctico, que dieron algunos resultados positivos, como fue la primera gran participación de la UNAM en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara en el mes de noviembre de ese año.

Todo lo anterior me permitió madurar durante mis estudios de Maestría en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, la idea de hacer una investigación, combinando la teoría y la práctica, para llegar al centro mismo del problema y proponer una solución al elevado almacenaje de publicaciones y escasa comercialización editorial, que fuera viable, factible y rentable; tomando como periodo de estudio los años 1991 - 1995.

Durante la investigación pude darme cuenta que para que la propuesta de solución fuera efectiva, se tendría que recurrir a los instrumentos que la Administración brinda a los Directivos para la toma de decisiones estratégicas, resaltando dentro de estos instrumentos : La Planeación Estratégica y el Desarrollo Organizacional.

Los motivos que me empujaron para realizar la presente investigación como trabajo de tesis de Maestría fueron : Aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos, en un caso concreto que tuviera la posibilidad de realizarse; aportar una bibliografía en la cuestión editorial, que desafortunadamente en México es escasa; ayudar en la medida

de lo posible a la solución de un problema profesional y reafirmar mi carácter y vocación de administrador.

Por otra parte, el problema en cuestión reflejaba una situación clara de falta de planeación en el largo plazo, sin líneas rectoras ni objetivos y metas claras, por lo que pude centrar el trabajo dentro del campo de la planeación estratégica, auxiliándome en el desarrollo organizacional principalmente, dando de esta forma origen al título de la investigación : **La Planeación Estratégica, Elemento Clave para la Comercialización Editorial Universitaria.**

El porqué de este título, se debe fundamentalmente a que un problema como el que vive actualmente la Universidad, debe de ser resuelto desde sus raíces, y el fondo de ello se encuentra en la separación que la UNAM ha insistido en mantener a través del tiempo, diferenciando a la función de publicar y vender libros, como si se tratará de cuestiones totalmente excluyentes.

Ahí esta el principal problema, porque de nada servirá limpiar los almacenes si se sigue con la política de editar sin saber cuánto se edita, dónde se edita, para qué y para quiénes se edita, con el atenuante de que no existe proporción ni método en la asignación de precios y en la política comercial, de continuar bajo esta tónica se condensa a la Institución a seguir cargando con el mismo problema.

Por lo antes expuesto, la presente investigación cubrió una serie de pasos con el objeto de conocer como ven a la Universidad en su aspecto editorial, las principales Librerías, Editoriales, Distribuidores, Asociaciones Libreras y la Cámara de la Industria Editorial Mexicana, los resultados quedan comprendidos dentro del cuerpo capitular de la obra, destacando : **El desinterés por la atención al cliente, la incongruencia en la política comercial y la desmedida libertad que se ha dado a las dependencias universitarias para editar libros sin ningún criterio comercial, aún en aquellas obras que por su naturaleza la UNAM debe de publicar.**

Siguiendo los pasos de la investigación científica, se desarrollo el marco teórico con el propósito de dar solidez a los conceptos y temas a tratar, así como respaldar cada una de las aseveraciones que se vertieron en la misma.

En el primer capítulo se comienza con una presentación de los conceptos básicos de la Administración, las aportaciones de sus principales teóricos y los patrones que predominan en el campo administrativo.

Posteriormente nos adentramos al campo específico de la planeación y sobre todo a la estratégica, señalando las ventajas que brinda a las organizaciones el utilizar este tipo de técnica para definir sus líneas de acción, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

El objeto de este primer capítulo es ubicar al lector para que tenga un panorama amplio de lo que es hacer planeación estratégica y lo que es la simple implantación de medidas operativas.

Dentro del segundo apartado se desarrolla de una manera teórica lo que es la comercialización editorial, lo cual tuvo que ser necesario al no existir una amplia información o bibliografía acerca de las técnicas para la venta de libros.

Explicando en forma breve pero concisa los principales conceptos y puntos que debe de atender cualquier empresa que se dedique a la venta de publicaciones, de tal suerte que el cliente salga satisfecho, mediante el equilibrio de las dos partes de la ecuación comercial :

Precio - Producto y Pago - Servicio.

Así mismo se desarrollo lo que se conoce como la mercadotecnia de los servicios y las diferentes estrategias comerciales que puede utilizar una empresa para la venta de sus productos, conceptos que son de vital importancia para la elaboración de los planes estratégicos.

En el tercer capítulo se entra al campo práctico al hacer una presentación de las funciones y estructura orgánica de la Dirección General de Fomento Editorial, soportando la información con cuadros estadísticos y con documentos que aportaron las áreas de esta Dirección que fueron consultadas.

Es de destacar que toda esta información me brindó la posibilidad de aclarar mis dudas acerca de las operaciones, flujos de información y funciones que desarrolla esta Dependencia, como también pude percatarme de la importancia que tiene para la institución el continuar con la labor de difusión y promoción de la cultura y conocimientos que la Universidad genera.

Por otra parte este capítulo fue vital para la investigación, al confrontar los conceptos teóricos con las prácticas administrativas, aflorando los aciertos y las deficiencias y el porqué la UNAM ha llegado a esta situación.

La parte de la metodología y la interpretación de los resultados, se presentan en el capítulo cuarto en donde se precisa el problema investigado, las hipótesis de trabajo que se manejaron, los marcos muestrales que se cubrieron, los métodos matemáticos utilizados, las variables que se incluyeron y los resultados obtenidos.

De todo esto se obtuvo una valiosa información sobre cuáles son los puntos más vulnerables de la Dirección General de Fomento Editorial, al conocer el concepto de la cartera de clientes, el sentir de los empleados y la apreciación que tienen de la comercialización editorial los principales distribuidores, lo que se viene a constituir como la base misma para la formulación de un plan estratégico, que integre una solución al problema.

Cabe mencionar que se trató de cubrir con la mayor rigurosidad los requisitos del método científico, apeándonos en lo posible a los lineamientos metodológicos que para las investigaciones sociales señala el Maestro Raúl Rojas Soriano.

Las conclusiones que se formularon tomaron como base la información y datos de los apartados anteriores, quedando señaladas en el capítulo quinto, en donde se resalta las

causas principales que han llevado a la institución a encontrarse con la situación ya citada.

Para responder a las hipótesis formuladas, mediante las conclusiones, se tomó a los siguientes ejes centrales que resultaron de los modelos matemáticos: marcado desinterés por parte de la fuerza de ventas de la Dirección General de Fomento Editorial para brindar una atención a los clientes esmerada y profesional; falta de planes y programas estratégicos que orientan las acciones en materia de distribución y ventas; continuo cambio en las políticas y condiciones de venta y sistemas de comunicación que no han sido explotados debidamente.

En el sexto y último capítulo de la investigación se presentan los aspectos propositivos, comprendiendo el desarrollo de un plan estratégico que lleva la intención de solucionar el problema, ofreciendo una alternativa ajustada especialmente a las necesidades de la UNAM en esta materia.

El plan se rige por tres vertientes a saber : Reestructuración orgánica de la Dirección General de Fomento Editorial; Fusión con la Dirección General de Publicaciones y Creación de una empresa Parauniversitaria que comercialice las publicaciones.

Los beneficios que consideramos con la implantación y aplicación de este plan estratégico son principalmente : Reducción de costos para la Universidad, amplitud en la cobertura nacional e internacional con las publicaciones UNAM, mejor comunicación de las novedades y textos editoriales y mayor difusión de las investigaciones y conocimientos que genera la institución.

En otro orden de ideas, quiero aprovechar este espacio para darle mi más alto reconocimiento, admiración y respeto a la Dra. María Elena Acosta Velasco, quien con sus atinados comentarios y aportaciones, guiaron y dieron cuerpo y forma a la presente investigación, teniendo en alta estima los conocimientos que me brindó durante sus excelentes cátedras, a usted Dra. muchas gracias.

Así mismo, mis agradecimientos y respetos a la Mtra. Magali Chain Palavicini, al Dr. Marco Antonio Deschamps, al Mtro. Raúl Mejía Estañol, al Mtro. Luis Alfredo Valdés y a todos aquellos maestros que me inculcaron no solo los conocimientos teóricos de sus

cátedras, sino también los altos valores y compromisos que lleva consigo el Maestro en Administración con la Universidad y con la sociedad en su conjunto.

También debo agradecer la colaboración y cooperación que tuvieron para conmigo el Dr. Juan Carlos Mendoza Santos y la Srita. Elena del Pilar Espinosa Rivera de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, quienes elaboraron los modelos matemáticos y la captura de la investigación respectivamente.

Finalmente quiero agregar que al culminar la investigación y después de haber analizado los resultados obtenidos, quedo aún más convencido que es LA PLANEACION ESTRATEGICA, EL ELEMENTO CLAVE EN LA COMERCIALIZACION EDITORIAL UNIVERSITARIA, para la solución del excesivo almacenamiento que enfrenta la *Universidad Nacional Autónoma de México* hoy en día.

Guillermo Velazquez Valadez

Octubre de 1996.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO 1

ADMINISTRACION ESTRATEGICA

| | |
|---|----|
| PATRONES DEL ANALISIS ADMINISTRATIVO | 1 |
| PLANEACION ESTRATEGICA | 13 |
| MISION, PROPOSITOS, OBJETIVOS Y POLITICAS | 19 |
| - | - |
| ESTRUCTURA, SISTEMAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL | 27 |
| ESTRATEGIAS DE MERCADO | 35 |
| MERCADOTECNIA DE SERVICIO | 41 |

CAPITULO 2

COMERCIALIZACIÓN EDITORIAL

| | |
|---|----|
| ¿QUE ES LA COMERCIALIZACION EDITORIAL? | 49 |
| PRINCIPALES FACTORES DE LA COMERCIALIZACION | 55 |
| - | - |
| ATENCION AL PUBLICO | 55 |
| SERVICIOS POSTVENTA | 66 |
| INDICES DE VENTA | 80 |
| ADMINISTRACION DE LA VENTA | 90 |
| EL PLAN DE VENTAS | 91 |
| LA FUERZA DE VENTAS | 96 |

CAPITULO 3

DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL

| | |
|--|-----|
| MISION Y FUNCIONES GENERALES DE LA D.G.F.E. | 101 |
| - | - |
| ESTRUCTURA ORGANICA | 100 |
| PROCESO COMERCIAL DE LA D.G.F.E. | 110 |
| OBJETIVOS COMERCIALES | 121 |
| POLITICAS COMERCIALES DE LA D.G.F.E. | 124 |
| PLANEACION ESTRATEGICA DE LA D.G.F.E. | 128 |

CAPITULO 4

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y RESULTADOS OBTENIDOS

| | |
|--|------------|
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 142 |
| OBJETIVO GENERAL | 144 |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS | 144 |
| HIPOTESIS DE TRABAJO | 144 |
| METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION | 145 |
| ANALISIS DE LOS RESULTADOS | 149 |

CAPITULO 5

CONCLUSIONES

| | |
|---------------------------|------------|
| CONCLUSIONES | 171 |
|---------------------------|------------|

CAPITULO 6

ASPECTOS PROPOSITIVOS

| | |
|---|------------|
| FUSIONAR A LA DIRECCION GENERAL DE PUBLICACIONES CON LA DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL | 177 |
| CREACION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PUBLICACIONES PARAUNIVERSITARIAS | 194 |
| BIBLIOGRAFIA | 233 |

ANEXOS

CAPITULO 1

ADMINISTRACION ESTRATEGICA

PATRONES DEL ANALISIS ADMINISTRATIVO

La administración hoy en día ha cobrado una importancia fundamental en la supervivencia de las empresas e instituciones públicas, sobre todo en el aspecto **importancia fundamental** en la supervivencia de las empresas e instituciones públicas **competitivo** que a últimas fechas ha determinado el éxito o fracaso de las organizaciones.

Como las demás disciplinas, la administración ha evolucionado con el paso del tiempo, haciendo aportaciones importantes al análisis de las empresas, destacando dentro de estos patrones las siguientes escuelas:

- Administración científica
- Teoría operacional administrativa
- Ciencias de la conducta
- Teoría de sistemas
- Pensamiento administrativo moderno

a).- Patrón de la Administración Científica

Dentro de la administración científica se puede señalar a Frederick Taylor como su más grande exponente, quien desarrollo los cinco principios básicos de la administración, los cuales son : Investigación, Estándares, Planificación, Control y Operación.

Una contribución obvia de la administración científica fue la mejora general en la administración fabril. Esto abrió el camino para las mejoras en el taller, que después se generalizo a ventas, administración general y otras facetas de la empresa. Trajo consigo una más efectiva utilización del equipo, mano de obra y materiales, así como estimulo el desarrollo de controles, rutas y métodos de planeación.

Para el área de los recursos humanos, resultó en una mejor selección de puestos, más oportunidad de avance, salarios más altos, mejores condiciones de trabajo y una ampliación del alcance de la iniciativa individual a través de mejores oportunidades de trabajo y aplicaciones de incentivos.

Para la administración, ha señalado el camino a una más efectiva organización, un producto más confiable, una mejor fuerza de trabajo, un cliente mejor comprendido, una mejor imagen corporativa y una posición más efectiva en cuanto a utilidades.

Una aportación de este patrón al análisis administrativo que se ha olvidado con el tiempo es la planificación sistemática, la cual es indispensable para cualquier mejora significativa que se emprenda, esta consiste en hacer una ruta detallada del quehacer que se pretende realizar, midiendo tiempos, espacios, recursos y resultados, para finalmente evaluar el proceso o procedimiento y llegar a la toma de decisiones con elementos lo suficientemente sólidos para justificar su implantación.

Como se puede observar, este patrón se basa principalmente en la efectividad de los procedimientos seguidos en una organización, teniendo sus mejores resultados en el aspecto operativo (fabril) donde la distribución de planta, los tiempos y movimientos, las metas de producción y los incentivos económicos aún tienen vigencia en las organizaciones modernas.

b).- Patrón de la Teoría Operacional.

Respecto a la teoría operacional, ésta es representada por Henry Fayol, y sus principales aportaciones son las funciones básicas de la empresa, las cuales se dividen en seis grupos:

1. "Funciones técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales: Comprende los aspectos de compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras: Tienen que ver con la búsqueda y manejo de capitales.
4. Funciones de seguridad: Se refieren a la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- 6.-Funciones administrativas: Integran a las otras cinco funciones, coordinando y sincronizando las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas."¹

¹ Fernando Arias Galicia.- Administración; DGAPA-UNAM; México 1992; Pags 63-64.

A este patrón de análisis administrativo, se le debe la aportación de los catorce principios universales de la administración, siendo estos:

1. " División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.
7. Remuneración del personal.
8. Centralización.
9. Jerarquía o cadena escalar.
10. Orden
11. Equidad.
12. Estabilidad y duración del personal.
13. Iniciativa.
14. Espiritu de equipo." ²

Este patrón de análisis administrativo centra su contenido principalmente en la eficiencia, teniendo como principios el orden y la organización de las tareas o actividades a realizar, destacando su vigencia en lo que respecta a sus principios universales y su flexibilidad para aplicarse no sólo en los negocios sino también a organizaciones políticas, religiosas, militares, de orden civil y de otros tipos.

Es importante agregar que ambos patrones pretendieron elaborar una ciencia de la administración, para estudiar y tratar a la organización científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas, fundamentando sus conceptos en la observación y en el sentido común. Su método es empírico y concreto, basado en la experiencia directa y en el pragmatismo.

Los autores de estas teorías o patrones, se preocupaban demasiado por la presentación racional y lógica de sus proposiciones, sacrificando la claridad de sus ideas, siendo este aspecto su principal debilidad a la hora de utilizarlos en el análisis administrativo.

² IDEM, Pág. 66

c).- Patrón de las Ciencias de la Conducta.

Aunque los patrones anteriores sentaron las bases de la administración moderna, no fueron los únicos estudios administrativos que se han realizado, ni el único enfoque que se tiene sobre las empresas.

De esta forma encontramos el patrón administrativo que se fundamenta en la conducta de los recursos humanos, siendo mejor conocido como enfoque humanista.

Esta teoría tiene tres divisiones o ramales que teniendo el mismo principio dan diferentes respuestas al problema administrativo de obtener el máximo rendimiento y cooperación de los recursos humanos, siendo estas divisiones:

- Psicología Industrial.

Este enfoque tiene a su representante en Hugo Munsterberg, quien desarrolló su teoría teniendo los siguientes objetivos:

1. Cómo encontrar personas cuyas cualidades mentales las hagan más idóneas para el trabajo que va a hacer.
2. En que condiciones psicológicas puede obtenerse la producción más alta y más satisfactoria de trabajo de cada persona.
3. Cómo puede un negocio influir en los trabajadores para lograr los mejores resultados posibles de éstos.

- Enfoque sociológico de la administración.

Se fundamenta principalmente en la conducta de grupo y tiene varios exponentes destacando Max Weber, Emile Durkheim y Vilfredo Pareto, quienes desarrollaron la teoría de la organización, sin embargo, es Elton Mayo quien hace las mayores aportaciones a la administración llegando a la conclusión de que el mejoramiento de la productividad se debía a factores sociales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral (sentido de pertenencia o filiación) y una administración que comprendiera la conducta humana en los aspectos de motivación, asesoramiento, dirección y comunicación.

- Teoría de los sistemas sociales.

Desarrollada por Chester I. Barnard, centra su análisis en la función del ejecutivo o gerente concluyendo que la tarea principal de éste, era mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal, teniendo como elementos principales a la toma de decisiones, el liderazgo y la autoridad.

Es claro que este patrón introduce el concepto del lado humano de las organizaciones, como verdadero motor de la eficiencia y eficacia, aportando elementos importantes a la administración moderna como lo es el liderazgo, la motivación, la toma de decisiones, selección adecuada del personal y el sistema social, mismos que complementan las funciones y principios básicos aportados por los patrones científico y operacional y que permiten tener una visión más amplia del quehacer administrativo en una organización, donde se combinen los recursos materiales con los recursos humanos.

d).- Patrón de la Teoría de Sistemas.

La teoría de la organización y su aplicación en la administración, ha venido evolucionando constantemente hasta desembocar en la teoría de sistemas que es la que permite que converjan ambas teorías. El enfoque de sistemas ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total en su interacción con su ambiente y sus relaciones internas o subsistemas.

Aunque son muchos los autores que han contribuido para el desarrollo de esta teoría, es Ludwing Von Bertalanffy, quien le da cuerpo y forma aportando los elementos clave de la teoría general de sistemas, a saber:

- "Subsistemas o componentes
- Holismo, sinergia, organicismo y gestalt.
- Modelo de entrada - transformación - salida.
- Límites del sistema.
- Entropía negativa.
- Estado estable, equilibrio dinámico y homeóstasis.
- Retroalimentación.
- Jerarquía.
- Elaboración interna.

- Búsqueda de objetivos múltiples.
- Equifinalidad de los sistemas abiertos".³

Esta teoría es usada en las ciencias físicas y biológicas en forma ilimitada, lo que ha dado paso a una serie considerable de conocimientos, mismos que han sido aprovechados por la administración que aunque si marca límites, utiliza los elementos claves sobre todo en la planeación de las actividades, donde se hace uso de los sistemas abiertos, introduciendo variables externas como: mercados, leyes, tecnologías, reglamentos, fuerzas sociales, etc.

El uso de este patrón en el análisis administrativo ha sido muy importante para las organizaciones, ya que ha venido a subsanar la deficiencia de los análisis internos que han propuesto los otros tres patrones expuestos anteriormente, los cuales no toman en cuenta la influencia del medio ambiente y de los agentes externos, dejando al análisis administrativo con un visión incompleta.

Así mismo, se puede decir que estos cuatro patrones del análisis administrativo forman la base de la teoría moderna de la administración, toda vez que su combinación dan como resultado un patrón de análisis que contempla la eficiencia y eficacia, recursos humanos, procesos y procedimientos, toma de decisiones y evaluación apegados a la realidad y a las exigencias de las organizaciones.

Por lo tanto se concluye que a partir de estas teorías se han venido dando aportaciones que han enriquecido a la administración y que han dado respuesta a los problemas que enfrentan las empresas en los tiempos actuales, sin embargo, todos los demás enfoques que se han desarrollado han partido de las bases de estas cuatro teorías.

e).- Pensamiento Administrativo Moderno

Después del desarrollo de los patrones o paradigmas anteriores se desprendieron una serie de estudios e investigaciones que dieron aportaciones importantes a la teoría de la administración, cabe aclarar que estas aportaciones enriquecieron y fortalecieron las bases ya establecidas especializándose en un aspecto o principio, que de acuerdo al tiempo y el espacio presentó un problema a resolver por la administración.

³ Kast E. Fremont, Rosenzweig E. James; Administración de las Organizaciones; McGraw Hill; México 1993; Pags. 112-113.

Esta serie de estudios da paso a lo que se conoce como la administración moderna, donde las Teorías que se concentran en un solo aspecto de la problemática que se presentaba en aquellos tiempos y que requería de un enfoque especializado para obtener una solución satisfactoria.

Cabe señalar que aunque se especializaron en alguna rama de la administración, no es posible dejar de lado los otros aspectos y dar una solución simplista.

Estos enfoques son:

| CONTRIBUCION | LIMITACION |
|--|---|
| ENFOQUE EMPIRICO O DE CASOS | |
| Estudia la experiencia mediante casos. Identifica éxitos y fracasos. | Las situaciones son todas diferentes. No hay un intento por identificar principios. Valor limitado para desarrollar la teoría administrativa. |
| ENFOQUE DE CONDUCTA INTERPERSONAL | |
| Se concentra en la conducta interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Basado en la psicología individual. | Ignora la planeación, la organización y el control. La capacitación psicológica no es suficiente para ser un gerente eficaz. |
| ENFOQUE DE LA CONDUCTA DE GRUPO | |
| Se basa en la sociología y la psicología social, estudia los patrones de conducta de las personas en el grupo. | Necesidad de una integración más estrecha con el diseño de la estructura de la organización, integración de personal, planeación y control. |
| ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIALES COOPERATIVOS | |
| Se concentra en la producción, operaciones de oficina y otras áreas con estrecha relación entre el sistema técnico y las personas. | Sólo hace hincapié en los trabajos de niveles inferiores, ignorando gran parte de otros principios y conocimientos administrativos. |
| ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIOTECNICOS | |
| Integra los aspectos de conducta tanto interpersonal como de grupo, conduciendo a un sistema de cooperación con un propósito claro para la organización. | Pasa por alto muchos conceptos, principios y técnicas de la administración, al abarcar un campo demasiado amplio. |
| CONTRIBUCION | LIMITACION |
| ENFOQUE DE LA TEORIA DE LA DECISION | |

| | |
|---|---|
| Se fundamenta en la toma de decisiones, personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones, parte de este proceso para estudiar todas las actividades empresariales. | La administración implica algo más que tomar decisiones. La teoría de la decisión es el foco del análisis de este enfoque siendo muy estrecho y al mismo tiempo muy amplio. |
| ENFOQUE MATEMATICO DE LA ADMINISTRACION | |
| La administración se considera como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. La administración se concibe como un proceso lógico, expresado en relaciones matemáticas. | Muchos aspectos de la administración no pueden modelarse, y aunque las matemáticas es una herramienta útil, difícilmente se puede considerar como una escuela de la administración. |
| ENFOQUE DE CONTINGENCIAS O SITUACIONAL | |
| La práctica administrativa depende de las circunstancias (contingencias o situación). Esta teoría reconoce la influencia de las soluciones sobre los patrones del comportamiento organizacional. | Es difícil determinar todos los factores de contingencias pertinentes y mostrar sus relaciones. Puede ser muy complicado al no existir una forma única de hacer las cosas. |
| ENFOQUE DE PAPELES ADMINISTRATIVOS | |
| Identifica diez funciones y tareas de los directivos y los agrupa en papeles: 3 interpersonales, 3 informacionales, y 4 de decisión. | No todas las funciones son administrativas contempla a la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Careciendo de una evaluación a los gerentes. |
| ENFOQUE DE LAS 7 ESES DE MCKINSEY | |
| Diseña el esquema de las 7 eses que son: 1) estrategia, 2) estructura, 3) sistemas, 4) estilo, 5) staff, 6) valores compartidos, 7) habilidades. | Los términos utilizados no son exactos y los temas no son tratados con profundidad dejando algunas lagunas en el proceso administrativo. |
| ENFOQUE OPERACIONAL | |
| Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos, desarrolla la ciencia y la teoría con aplicación práctica. Distingue entre conocimiento administrativo y no administrativo. Desarrolla un sistema de clasificación construido en torno a las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control. | No hace mención de la coordinación como función administrativa, adoleciendo de la esencia de la capacidad gerencial que constituye el propósito de la administración en una organización. |

Cuadro 1.1 (Harol Koonitz, Administración, McGraw Hill, pags. 44-45)

Como se puede observar, cada uno de estos enfoques hace una propuesta de cómo abordar y resolver un problema administrativo, llegando a lo que se conoce como análisis

de las organizaciones, en donde se desarrollan esquemas, modelos y enfoques que sirven a las empresas para tener una visión concreta del problema a resolver.

Es importante señalar que todos los enfoques arriba mencionados, hacen alusión a la planeación como punto de partida de cualquier actividad o modificación que se pretenda llevar a cabo; esto nos muestra la importancia que tiene el implementar un buen sistema de planeación no sólo para el corto sino también para el mediano y largo plazo.

Finalmente, se puede decir que el pensamiento administrativo ha venido evolucionando de acuerdo a las exigencias y circunstancias que la sociedad le ha impuesto, dando soluciones concretas a la problemática que las organizaciones, no importando su tipo, le han presentado.

PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

Actualmente, las organizaciones han tenido que recurrir al diseño de las estrategias para enfrentar el alto grado de competitividad que les impone los mercados y poder permanecer en el mundo de los negocios.

Esta situación nos lleva al campo de la administración estratégica, en donde las empresas se han tenido que respaldar junto con los patrones del análisis administrativo, para la toma de decisiones más racionales y efectivas.

Como patrón, la estrategia permite a los líderes saber como establecer direcciones específicas para las organizaciones y así, encausarlas en cursos de acción predeterminados. La estrategia nos lleva, como pauta de acción, al plano de la competencia directa donde las amenazas y las oportunidades son empleados para obtener ventajas, esto ubica al proceso estratégico en su escenario más dinámico, donde los movimientos de una parte provocan los contra movimientos de la otra y así sucesivamente.

Se puede decir que la estrategia es la forma de cómo enfrentar los problemas que se presentan, dándoles solución mediante líneas concretas de acción, con metas y objetivos claros. Al provenir de la disciplina militar, la palabra "estrategia", se refiere a las cosas importantes y la "táctica", a los detalles con mayor formalidad.

A continuación se señalan los criterios a seguir para una estrategia eficaz:

1. **"Objetivos claros y decisivos:** Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad, que son decisivas y factibles.
2. **Conservar la iniciativa:** Preserva la estrategia su libertad de acción y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar a ellos.
3. **Concentración:** Define con precisión qué es lo que faculta que la empresa sea mejor en momentos críticos en relación con su competencia.
4. **Flexibilidad:** Contempla las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad en caso de contingencia.
5. **Liderazgo coordinado y comprometido:** La estrategia debe de contar con el compromiso y responsabilidades de sus líderes en cada una de sus metas principales.
6. **Sorpresa :** en el diseño de la estrategia se debe de hacer uso de la velocidad, el silencio y la inteligencia, para actuar en momentos inesperados contra los competidores.
7. **Seguridad :** Es preciso desarrollar un sistema efectivo de inteligencia, suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes".⁴

Cabe señalar que en la preparación de la estrategia, intervienen los patrones del análisis administrativo que sirven para identificar las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades de una organización y su relación con el medio ambiente, las cuales se utilizan para definir los objetivos y las líneas de acción de la organización.

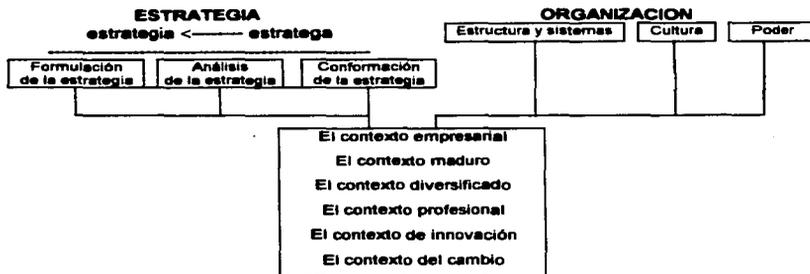
Por otra parte, es importante señalar las cinco Ps de la estrategia que menciona Henry Mintzberg en la revista *California Management Review* (octubre de 1987), las cuales son:

- La estrategia como plan
- La estrategia como pauta de acción
- La estrategia como patrón
- La estrategia como posición
- La estrategia como perspectiva

⁴ Mintzberg Henry, Brian Quinn James; El Proceso Estratégico; Prentice Hall; México 1994; Pags. 13-14.

Estas cinco Ps nos dan una idea de las dimensiones y alcances de la administración estratégica al enmarcar el plan, las líneas de acción, las políticas, el nivel de la organización y lo que se desea lograr a través de las metas y objetivos, siendo esta una de las mejores formas de administrar y hacer eficiente a una organización.

A continuación se detalla las partes que forman el proceso estratégico :



Cuadro 1.2 (Henry Mintzber, El proceso estratégico, Prentice Hall, pag. XXI)

El proceso estratégico es comprendido por las organizaciones como el elemento clave que le permite trazar líneas de acción, teniendo para ello un panorama amplio de lo tangible y lo intangible, así como la información suficiente para formarse metas y objetivos de acuerdo a su capacidad y factibilidad.

Dentro de este proceso se observan dos elementos primordiales, a saber:

- La organización. En dónde se encuentra la estructura y los sistemas que sirven de soporte a la actividad desarrollada por ella, la cultura que impone a sus recursos humanos y las líneas de poder que se dan al interior de la organización. Todos estos elementos indican las dimensiones y límites de la empresa, marcando la pauta de sus objetivos, desglosándose en tres niveles.
- La estrategia. Dónde se ubica al estratega y la estrategia que empleará esté para el logro de sus objetivos, desglosándose en tres niveles.

- a) **Formulación de la estrategia, comprende la implementación de las líneas de acción y su congruencia con las metas y objetivos que se desean alcanzar.**
- b) **Análisis de la estrategia, se refiere al examen exhaustivo del cómo, por qué, para qué, y quiénes, de las líneas de acción, integrándolas a un sistema de evaluación y retroalimentación que facilita su ejecución y corrección en determinado momento.**
- c) **Conformación de la estrategia, es la articulación de todos los elementos mencionados anteriormente, dando como resultado un único plan que sirve de guía a cada una de las acciones desarrolladas por la organización teniendo un orden y conservando una relación clara y precisa.**

Posteriormente cuando ya se definió la estrategia a seguir de acuerdo a las dimensiones y capacidades de la organización es de suma importancia conocer el contexto que impera dentro de ella, siendo los principales:

1. **Contexto empresarial.-** Un único líder toma el control en forma personal, de una situación muy dinámica, como es una empresa de reciente creación o una pequeña empresa que funciona en un mercado de crecimiento, o también puede ser una gran organización que se enfrenta a una situación de crisis.
2. **Contexto maduro.-** Encierra los contextos más comunes que se presentan actualmente en los negocios, teniendo una configuración bien definida y predeterminada, pudiendo ser la forma de operar de una organización (producción en serie o prestación masiva de servicios), la forma de estructura adoptada (burocracia tipo máquina) o la estrategia especificada empleada (bajo costo).
3. **Contexto diversificado.-** Se refiere a las organizaciones que han ampliado su línea de productos o servicios y que han adoptado estructuras de conglomerados corporaciones o divisionismo. A medida que la diversificación avanza se debe de desarrollar una serie de técnicas para analizar las estrategias a nivel corporativo, destacando dentro de estas técnicas la llamada de portafolio, la cual se concentra en la optimización de las utilidades mediante el equilibrio adecuado entre las características de crecimiento y madurez.
4. **Contexto profesional.-** Este contexto es para organizaciones especiales que desarrollan trabajos muy complejos. Por esta causa se rodean de personas expertas

en los campos que comprenden y el tipo de estrategia que deben de aplicar se centra en la colaboración, la tecnología y la velocidad para ajustarse al cambio.

5. Contexto de la innovación.- Es aquel, que bajo condiciones de cambios constantes, la organización, debe de enfrentarse a nuevas tecnologías y sistemas complejos, dependiendo de sus integrantes para la formación de un equipo que estén dispuesto a llevar a cabo la práctica del espíritu emprendedor.
6. Contexto del cambio.- Es cuando existe la necesidad de reorientar la estrategia de la organización, desplazándose a un futuro menos definido, donde muchas de las reglas anteriores ya no se aplican. Es reconocer cuando un cambio de naturaleza estratégica es posible, deseable, necesario y que requiere de inmediata acción.

A continuación se presenta un cuadro que señala las diferencias entre estrategia GENERICA y estrategia COMPETITIVA :

| CONCEPTO | GENERICA | COMPETITIVA |
|---------------------------------------|---|---|
| - Cuantificación del éxito | - Crecimiento de las ventas | - Participación en el mercado |
| - Utilidad para la empresa | - Valor agregado | - Utilidades de la inversión |
| - Función | - Provisión de valor al consumidor | - Obtener una posición defendible |
| - Labores estratégicas básicas | - Adaptación al cambio e innovación | - Crear barreras y desalentar a los rivales |
| - Métodos para expresar la estrategia | - Términos funcionales producto / mercado | - Políticas que conducen a una posición defensiva |
| - Enfoque básico al análisis | - Estudio de las empresas a través del tiempo | - Comparación entre rivales a través del tiempo. |

cuadro 1.3 (Henry Mintzberg, El proceso estratégico, Prentice Hall, pag. 64)

La importancia de presentar este cuadro consiste en aclarar las posiciones que puede adoptar una organización dependiendo del enfoque y dirección que se quiere dar al negocio, pero su verdadero valor lo adquiere al entrar al terreno de la planeación estratégica en donde los elementos que se señalaron deben de ser considerados y evaluados con mucho cuidado si se quiere obtener resultados positivos y satisfactorios.

PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida en las empresas comerciales en el año de 1950 en los Estados Unidos. En aquel tiempo se le dio el nombre de planeación a largo plazo y solo fue utilizada por las grandes empresas, desde entonces, la planeación estratégica formal se ha venido perfeccionando, a tal grado que hoy en día todas las compañías importantes y un gran número de las medianas y pequeñas empresas hacen uso de esta técnica.

Por otra parte es preciso decir que la planeación estratégica está fuertemente relacionada con el proceso de Dirección, por lo tanto todo directivo debe de estar consiente de su importancia y relevancia en el diseño de las rutas de acción, ya que de otra forma se expondrá a situaciones de peligro para su empresa.

Esto ha venido a convertir a la planeación estratégica en el apoyo determinante de la dirección estratégica, al proporcionarle guías, líneas de acción y límites en su operación y actividades, cuidando el aspecto del uso eficiente de los recursos escasos.

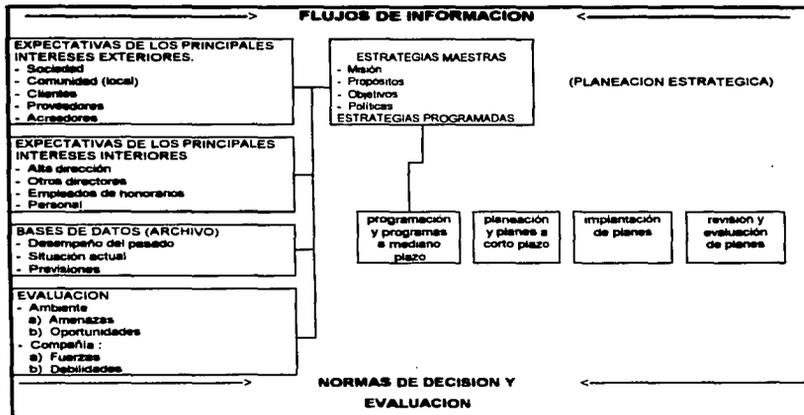
Ahora bien, es necesario dar una definición que describa perfectamente los elementos que abarca la planeación estratégica, para tal efecto Steiner propone cuatro puntos de vista diferentes, los cuales son necesarios para su mejor comprensión:

1. "Porvenir de las decisiones actuales: Esto significa que observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director, también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
2. Proceso: Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
3. Filosofía : Es una actitud, una forma de vida que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

4. Estructura : Es un sistema que une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos, mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en decisiones actuales.⁵

Por lo tanto podemos decir que la planeación estratégica es un sistema que tiene por objeto de fijar metas y objetivos, tomando como base la observación de hechos pasados y la previsión de acontecimientos futuros, imprimiendo un estilo de vida para la organización y un método para la toma de decisiones.

El siguiente cuadro refleja el proceso de la planeación estratégica y su relación con la planeación táctica :



Cuadro 1.4 (George A. Steiner, Planeación estratégica, CECSA, Pag. 24)

Como se puede observar, dentro del proceso de la planeación estratégica es indispensable tomar en cuenta las expectativas de los intereses exteriores de la

⁵ Steiner George A., Planeación Estratégica; CECSA; México, 1991; Pags. 20-21

organización, esto se debe principalmente a que son las más difíciles de medir y de predecir, por lo que es necesario tener un alto grado de flexibilidad en la elaboración de los planes, como lo marca el proceso estratégico, donde se hace alusión al manejo de reservas suficientes para enfrentar cualquier contingencia.

Así mismo, el conocer e incluir las expectativas de los principales intereses internos, se vuelve un elemento clave, toda vez que serán los recursos humanos de la organización los encargados de aplicar y desarrollar los planes y programas que se elaboren. De esta forma el contar con el compromiso y responsabilidad el personal, garantiza hasta cierto grado el logro de las metas y objetivos.

Por otra parte el proceso de planeación estratégica señala que se debe hacer uso de las bases de datos, las cuales nos permitirán tener un conocimiento exacto de la compañía al saber su desempeño pasado mediante archivos que nos muestren su nivel de ventas, su participación en el mercado, la diversificación de sus productos o servicios, el número de empleados utilizados, el tipo de tecnología que se emplee, el número de clientes atendidos, etc.

Todas estas bases de datos nos describen la situación actual de la organización mediante los estados financieros, los flujos de efectivo, las razones financieras y los inventarios, dándonos la información suficiente para la toma de decisiones y la elaboración de rutas de acción que sean congruentes con la misión.

Finalmente, la información descrita anteriormente, permite vislumbrar situaciones futuras, lo cual nos lleva a la previsión de las mismas, con un alto grado de certeza y confiabilidad.

A todos los elementos señalados se les debe integrar una evaluación de la organización, la cual comprende los aspectos del medio ambiente de la compañía. Esto logra mediante el análisis de amenazas y oportunidades contra las fortalezas y debilidades, brindando este análisis la información necesaria para la mejor utilización de los recursos materiales, mejor asignación de las tareas, fijación de metas, objetivos realizables y posibles, y un uso más racional de los recursos económicos que maneja la empresa.

El conjunto de información que se obtiene de los puntos anteriores, debe de ser ordenada y utilizada en la elaboración de las líneas de acción concretas que son conocidas como estrategias maestras y estrategias programadas. En estos puntos se define la misión, el propósito, los objetivos y las políticas que la organización perseguirá y utilizará en el desarrollo de sus actividades.

Es claro que en cada uno de estos elementos se deben integrar para la elaboración de las estrategias maestras, ya que de otra forma el proceso de la planeación estratégica se vería limitada, lo que provocaría una incongruencia con la realidad y por lo tanto los resultados que se obtengan pueden no ser del todo positivos.

Hasta aquí se cumple el ciclo de la planeación estratégica, sin embargo, la realidad exige que esté tenga una continuidad en el mediano y corto plazo, que permita hacer posible la realización de los planes de largo alcance que se elaboraron previamente, ha esta continuidad se le llama planeación táctica, y aunque la teoría de la planeación hace una división entre estratégica y táctica, es un conjunto de piezas bien articuladas que requieren ser acomodados en su orden para obtener los mejores resultados.

De esta forma encontramos que la planeación táctica esta formada por: programas a mediano plazo que tienen la vital función de retroalimentar a las estrategias maestras, indicando el grado de avance o cumplimiento de las metas y objetivos, así como las actividades a realizarse en el futuro próximo.

Posteriormente se encuentra la planeación o planes a corto plazo, los cuales son planes operativos que se desglosan en tareas y que hacen posible la operación de la compañía, por lo que es necesario tener muy claros los objetivos de la empresa a la hora de formular este tipo de planes.

La siguiente fase es la implantación de planes que contempla la puesta en marcha de las operaciones, implicando toda una serie de movimientos logísticos que permita el funcionamiento permanente del sistema de producción (bienes y servicios), siendo estas dos últimas etapas el contacto con el presente al realizar actividades, tomar decisiones, hacer modificaciones a los sistemas, etc., en el momento preciso en que se presenta la problemática a resolver, sin embargo, no se debe perder de vista las estrategias maestras y programadas para no llegar a resultados inesperados o terminar confundidos en lo que respecta al propósito y misión de la organización.

Finalmente se encuentra la etapa de revisión y evaluación de los planes, lo que le viene a dar consistencia y congruencia a la planeación táctica, sirviendo de punto de enlace con la planeación estratégica al aportar elementos para la configuración, modificación o desecho de las estrategias que una organización sigue para el cumplimiento de sus metas, esta evaluación y revisión permite al directivo tomar decisiones que pueden cambiar el curso de las acciones y modificar substancialmente a las estrategias maestras.

Por último es importante agregar que la planeación estratégica debe apoyarse en los patrones de análisis administrativos, sobre todo en el enfoque de las decisiones, el enfoque de la conducta de grupo y el enfoque operacional, que son los que más instrumentos aportan para la elaboración y ejecución de la misma, además de que permite identificar perfectamente el contexto en que se desenvuelve la organización, brindando una serie de elementos que deben ser incluidos en los planes y programas para garantizar resultados positivos.

En resumen el proceso de planeación estratégica contempla los siguientes puntos :

- AMBIENTE EXTERNO
- AMBIENTE INTERNO
- BASES DE DATOS
- EVALUACION DE LA ORGANIZACION
- ESTRATEGIAS MAESTRAS Y PROGRAMADAS
- PLANES A MEDIANO PLAZO
- PLANES A CORTO PLAZO
- IMPLANTACION DE PLANES
- REVISION Y EVALUACION DE PLANES

Esta metodología nos conduce a la realización de planes y programas con mayor apego a la realidad y con mayor grado de certidumbre, teniendo una amplia visión no solo de nuestra compañía, sino también de la competencia y su influencia en el sector del mercado donde nos desenvolvemos.

MISION, PROPOSITOS, OBJETIVOS Y POLITICAS.

Como quedo asentado en el capítulo anterior, la planeación estratégica comprende un punto que se llama estrategias maestras y programadas, el cual se compone de los siguientes conceptos : misión, propósitos, objetivos y políticas. El objetivo de este apartado es el profundizar en estos conceptos para tener una mejor comprensión de lo que son las estrategias que más comúnmente emplean los negocios para definir su ruta de acción y las actividades a realizar para enfrentar a la competencia.

MISION.

Por misión se entiende la expresión o justificación del porqué una compañía esta trabajando en un sector o industria, cuanto más profunda se sienta la misión se tendrán metas mejor definidas, obteniéndose un mayor apoyo del equipo de trabajo.

Para que la declaración de la misión sea eficaz, se deben integrar todos los elementos decisivos del negocio o empresa. Más importante resulta aún que la declaración ha de redactarse de tal forma que ha todos los miembros del equipo les dé poder y autoridad para enfrentar los retos que encuentran a diario en sus actividades, la clave radica en que todos los empleados dispongan de las herramientas y de suficiente libertad para resolver los problemas en forma creativa y en el momento necesario.

Cuando se elabora, se instituye y se aplica correctamente, la declaración de la misión aligera la carga del liderazgo, dejando a los líderes en la posición de ofrecer tan solo tres cosas básicas a quien coordinan:

1. "Un sentido de metas por alcanzar: la misión de la compañía y el papel del individuo.
2. Prioridades: el nivel deseado de desempeño.
3. Cuáles serán los resultados de su desempeño: premios y correcciones".⁶

⁶ Vické Donal Jr. Davidson Jeffrey P.; El Efecto Domino; McGraw Hill, México 1993; Pag. 147

Los puntos que se deben de tomar en cuenta para la redacción y aplicación de la misión con miras a obtener resultados positivos son:

- a) Reflexionar sobre el significado de todas las palabras que pueden incluirse en la declaración de la misión. Su objetivo es producir una declaración que entiendan perfectamente todos, sin importar el nivel de escolaridad.
- b) Incorporar en la declaración de la misión o al menos tomar en cuenta la pregunta de : cómo quiere que los demás nos traten.
- c) Dentro de la declaración se debe de anotar un aspecto de los clientes, de los miembros del equipo, de la comunidad, de los proveedores y de cualquier otro público que este dentro de la esfera de operaciones de la organización.
- d) En la declaración de la misión se debe integrar a las áreas donde los clientes se sienten más insatisfechos, prometiendo atender sus necesidades y deseos más urgentes.
- e) La declaración debe de reflejar los grandes éxitos del pasado, de modo que puedan seguir lográndolos y de ser posible aumentarlos.
- f) Empezar una búsqueda constante para asegurarse de que todos los miembros del equipo entienden y aceptan individualmente la misión.
- g) Proporcionar a los miembros del equipo las herramientas que necesitan para un rendimiento óptimo, dándoles absoluta libertad de acción.
- h) Imprimir en el reverso de las tarjetas de presentación la declaración de la misión, con el objeto de que todos los miembros del equipo y el público en general tengan siempre a la vista este recordatorio.

Como se puede observar la misión es una de las estrategias maestras de la organización que influye en la actitud de los miembros del equipo al crear un ambiente de trabajo con un sentido de pertenencia o filiación, y un sentido de cooperación y colaboración con clientes, proveedores, la comunidad y todos aquellos que tengan que ver con la empresa.

Por otra parte el procedimiento para la elaboración y permanencia de la misión consta de cinco pasos, a saber:

1. FORMULACION DE LA MISION POR ESCRITO
2. ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS
3. COMUNICACION Y DIFUSION DE LA MISION
4. SIGNIFICADO PARA LOS MIEMBROS DEL EQUIPO
5. REFINAMIENTO CONSTANTE DE LA MISION⁷

PROPOSITOS

Un propósito puede ser definido como la finalidad de un negocio de buscar la máxima utilidad mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos.

El punto de vista fundamental para lograr este propósito, es que entre más eficiente sea el negocio para satisfacer los deseos del consumidor a un precio razonable, mayores serán las utilidades.

Existen varias formas de expresar este principio básico en una empresa, a continuación se muestran algunas formas de enunciarlos:

- "Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía."
- "La meta es optimizar las utilidades."
- "Un propósito básico de nuestra compañía es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones."⁸

Cabe señalar que los propósitos también se pueden expresar, reflejando los intereses personales de los altos directivos de la organización, donde quedan incluidas las metas y objetivos que se establezcan.

⁷ IDEM. Pags. 139-140

⁸ Steiner George A.; Planeación Estratégica; CECSA; México 1991; Pag. 153

Por otra parte existe una gran variedad de propósitos que un negocio puede perseguir de acuerdo a su naturaleza, actividad o código de ética, esto se refleja en el siguiente cuadro:

| CONCEPTO | PROPOSITO O VALOR ESTABLECIDO O BUSCADO |
|---|--|
| - Misión del negocio | - Establecer modelo o diseño principal - Establecer líneas de producto y mercado del negocio |
| - Rendimiento | - Dedicación a utilidades |
| - Intereses que deben buscarse y equilibrarse | - Devoción a interés público - Devoción a interés de accionistas, empleados, proveedores y comunidad. |
| Calidad | - Buscar una alta calidad en productos Estimular la alta calidad en la dirección y los empleados |
| Eficiencia | - Buscar bajos costos y alta productividad |
| Atmósfera de la compañía | - Lugar adecuado de trabajo para la gente - Empresa apropiada para invertir - Empresa apropiada para comprar |
| Observancia de códigos de conducta | - Honestidad - Integridad - Oportunidad - Liderazgo - Rectitud en todos los tratos - Trabajo en equipo - Desarrollo de empleados - Oportunidades abierta para los empleados - Ser un buen ciudadano - Deber y lealtad - Devoción religiosa |

cuadro 1.5 (George A. Steiner, Planeación estratégica, CECSA, Pág. 152)

Una de las mayores responsabilidades de la alta dirección, es la de formular los propósitos y misiones básicas de la compañía. No sólo debe identificar las líneas del negocio y los mercados a los que da el servicio, sino que también debe determinar cómo debe operar. " En palabras de Peter Drucker debe decidir : Qué es nuestro negocio y qué debería ser".⁹

⁹ Phil Hodgson, Crainer Stuar; Los Hábitos de los Grandes Directivos; Financial Times; Pág. 144

La importancia de la formulación de los propósitos radica en que fija las líneas de acción, al determinar directrices de operación de la compañía, buscando siempre obtener la máxima utilidad de los recursos empleados.

El proceso de la formulación de propósitos, esta intimamente ligado a la personalidad del directivo, por lo que no se puede establecer un procedimiento único a seguir para el establecimiento de los mismos, sin embargo existen lo que se ha dado por llamar puntos claves que todo director debe tomar en cuenta para la formulación de ellos, estos son:

- 1. "Situación actual.- Se debe estar en contacto permanente con lo que ocurra en la organización.**
- 2. Opiniones.- Escuchar e investigar activamente la opinión de colegas y subordinados valorando su contenido.**
- 3. Información.- Concentrar y procesar toda la información que se considere de importancia para las actividades que realiza la compañía.**
- 4. Expectativas.- Visualizar en el largo plazo la situación deseada en los aspectos: financiero, operativo, tecnológico, de mercado, de personal, en relaciones públicas y el nivel de competencia.**
- 5. Necesidades.- Tener una idea clara en el corto plazo de lo que requieren los empleados, clientes, proveedores y la organización como un conjunto.**
- 6. Congruencia.- Relacionar perfectamente los puntos que contengan la misión con la formulación de propósitos."** ¹⁰

La finalidad de hacer uso de estos dos conceptos (misión y propósitos) dentro de nuestra planeación estratégica en los tiempos actuales no es la expansión, el crecimiento futuro o el incremento de beneficios: es la supervivencia.

Si utilizando la técnica de la planeación estratégica podemos multiplicar nuestras oportunidades y predecir métodos de éxito, estaremos asegurando nuestra

¹⁰ Steiner George A.; Planeación Estratégica; CECSA; México 1981; Pags. 123-145

supervivencia y nuestro progreso. La estrategia consiste en hacer bien las cosas o como dicen los más competitivos es vencer; sin duda alguna la misión y los propósitos, bien planteados y expresados nos llevan a ello.

OBJETIVOS

Una parte importante de las estrategias maestras y programadas lo son los objetivos, estos se pueden considerar como los puntos de transición entre la planeación estratégica y la planeación táctica al establecer resultados finales.

Tanto los objetivos como los programas de planeación normalmente forman una red de resultados y sucesos deseados. Si las metas no están interconectadas y si no se apoyan entre si, muy probablemente los resultados finales pueden llegar a ser negativos para la empresa.

Los objetivos sirven como puntos de referencia para los esfuerzos de la organización, siendo prerequisite para el establecimiento de políticas, procedimientos, métodos, normas y toda actividad que tenga que ver con la empresa.

Toda la organización que desea crecer y competir de manera efectiva debe renovar sus objetivos de manera continua. Se puede decir que los objetivos hacen avanzar a la organización impulsando su desarrollo a través de tácticas determinadas, para la superación de las barreras que aparecen en un medio competitivo.

Para la representación en forma gráfica de lo antes expuestos se presenta un cuadro que relaciona el nivel de los objetivos, con las actividades desarrolladas en una empresa:

| ACTIVIDAD | NIVEL DE OBJETIVOS | TIPO DE ACTIVIDAD |
|---------------|--|--|
| - RECTORA | - Político - Estratégico | - Gobierno - Dirección |
| - FUNCIONAL | - Logístico - Funcional - Ejecutor | - Gestión - Supervisión - Ejecución |
| - OPERACIONAL | - Táctico - Operativo - Ejecutor | - Conducción - Supervisión - Ejecución |

cuadro 1.6 (F. Pozo Navarro, La dirección por sistemas, Limusa, Pag. 96)

Como se puede observar existen tres niveles de objetivos que van desde los político-estratégicos, hasta los tácticos, abarcando todas las áreas y funciones de la compañía.

Los objetivos como parte de las estrategias maestras permiten darle dirección al plan y coherencia a las acciones, sirviendo en todo momento de guía o brújula del director para no perderse en un mundo de información y de decisiones que agobian constantemente al cuerpo directivo de una organización.

Un objetivo definido y comprensible, permite en todo momento saber donde nos hallamos respecto a nuestros fines y valorar constantemente las desviaciones y las probabilidades de éxito que tenemos, con arreglo a nuestros esfuerzos.

Existen dos técnicas principales para la formulación de los objetivos, estas son: la ascendente y la descendente, siendo la primera donde los niveles operativos y medios fijan sus objetivos y la alta dirección los evalúa y los autoriza de acuerdo a las prioridades de la compañía, sin embargo este enfoque no es muy utilizado debido a la limitación que existe en estos niveles de no contar con una visión amplia de la posición y perspectivas de la compañía.

El segundo enfoque es el más utilizado por las organizaciones, ya que permite la flexibilidad y adaptabilidad a todos los niveles. Este enfoque consiste en que el consejo de administración en coordinación con la alta dirección elaboran la misión y los propósitos de la empresa, posteriormente los objetivos generales (a largo plazo, estratégicos) son delineados por los gerentes de alto nivel, dando paso a que los gerentes de nivel medio diseñen los objetivos específicos, de división, departamentales y de unidad, para que finalmente los encargados de los niveles inferiores desarrollen los objetivos individuales del personal a su cargo (desempeño, desarrollo personal, etc.)

No existe un número definido de objetivos a establecerse en una empresa sea del tamaño que sea, lo que si es de vital importancia es que los objetivos deben de formularse de acuerdo a la capacidad de estas para darles la atención adecuada y que la planeación estratégica sea eficaz.

Finalmente se puede decir que un gerente puede seguir en forma simultánea de 10 a 15 objetivos importantes, no siendo recomendable exceder estas cifras, para no llegar situaciones caóticas y de excesivo desgaste para el directivo.

A manera de ejemplo, se puede enunciar que un gerente de ventas debe cuidar los siguientes aspectos: nivel de ventas, proyección de ventas, capacitación del personal, atención y servicio a clientes, tiempos de entrega, recuperación de la cartera vencida (crédito y cobranzas), niveles de existencias en el almacén, elaboración de reportes e informes, control del personal y formulación de estrategias para ganar un mayor mercado.

Así mismo, es fundamental que el directivo domine la combinación entre el análisis y la práctica como un proceso continuo de redefinición y aplicación de los objetivos.

POLITICAS

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones que realiza una empresa, dejando el campo para que el director o gerente tome las decisiones que sean necesarias para realizar las actividades; sirven por ello para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

La importancia de las políticas reside en el principio administrativo de la autoridad, donde se aplica la delegación de funciones, facilitando las tareas del administrador.

Dentro de la planeación estratégica las políticas cobran una gran importancia al ser concebidas como "objetivos en acción" que tienen implícita una orden para lanzarse a conseguir la meta u objetivo para la cual fue creada.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, evitan la pérdida de tiempo en el análisis de situaciones que se presentan frecuentemente y unifican planes, con lo cual permite al gerente delegar autoridad y mantener el control sobre sus subordinados; existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de las divisiones, hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños.

Pueden estar relacionados con una función como producción, ventas, finanzas o tan solo con un proyecto como el diseño de un producto nuevo que se va a lanzar al mercado.

Como las políticas son guías para la toma de decisiones, gozan de un margen de libertad (discreción) que permite al individuo cumplir con la función asignada, el no contar con esta libertad convierte a la política en regla.

Cabe destacar que en el diseño y formulación de las políticas debe existir una estrecha relación con la misión, los propósitos y objetivos de la organización, toda vez que es este el punto de partida para la acción concreta y la obtención de resultados.

Las políticas se pueden dividir en los siguientes rangos:

- a) Por la forma de originarse: Externamente impuestas, De apelación y Expresamente formuladas.
- b) Por su extensión: Generales y particulares.

El procedimiento para la implantación de las políticas es :

- "FIJACION DE LAS POLITICAS
- DIFUSION DE LAS POLITICAS
- COORDINACION DE LAS POLITICAS
- REVISION PERIODICA" ¹¹

La función primordial de las políticas es unificar y dar dirección a los planes, es decir, influyen sobre el curso que una organización intenta seguir, pero por sí solas no aseguran que se llegue al éxito o posición deseada.

ESTRUCTURA, SISTEMAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El proceso estratégico señala dos partes principales que intervienen en este proceso, estos son: la estrategia y la organización. En lo que respecta a la estrategia y estrategia (director) se ha profundizado en los capítulos anteriores en donde se ha mostrado el proceso de la planeación estratégica y el diseño de las estrategias maestras que sirven de base a las acciones y decisiones que se instrumentan en una compañía.

¹¹ Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración; McGraw Hill; México 1991; Pág. 73-75

En cuanto a la organización solo se ha hecho alusión a ella de una forma superficial, tomándola en cuenta por ser el lugar o espacio donde se aplican todas las estrategias, sin embargo, es de vital importancia hacer un análisis de los elementos que forman una organización y su influencia en la planeación estratégica.

Dentro de una organización encontramos tres elementos que sirven para identificar sus funciones, tamaño, actividad principal y tipo de dirección, ellos son: Estructura, Sistemas y Cultura Organizacional.

ESTRUCTURA

Por estructura se puede entender al patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Para una mayor comprensión de lo que es una estructura se hace un desglose de estas relaciones.

1. "El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos.
2. La forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la empresa (diferenciación).
3. La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración).
4. Las relaciones de poder, de status y jerarquías dentro de la organización (autoridad).
5. Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo)."¹²

Es observable que en la estructura entran los principios administrativos de diferenciación o especialización, autoridad, integración y control, esto nos da una idea clara que dentro de la elaboración de planes se debe de contemplar estos aspectos por las siguientes razones:

¹² Keat E. Fremont, Rosenzweig E. James; Administración de las Organizaciones; McGraw Hill; México 1993; Págs. 244-245

- La estructura está directamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones a las unidades o divisiones que forman la organización.
- Existe una relación directa entre la estructura y el esquema de autoridad.
- La delegación es fundamental en la asignación de autoridad y responsabilidad.
- Los sistemas de control se basan en la delegación de responsabilidades.

Así mismo, la estructura está ligada a las decisiones estratégicas, lo cual queda representado en el siguiente cuadro:

| FACTORES | PROCESO | RESULTADO |
|-------------------------------|---|---------------------------------------|
| - Determinantes del medio | Percepciones administrativas y decisión estratégica | Diseño y estructura Organizacional |
| - Determinantes tecnológicos | | |
| - Determinantes psicosociales | | |

cuadro 1.7 (Kast E., Fremont, James E., Rosenzweig, Edit. McGraw Hill; Pág. 253)

El hecho de que una organización sea un sistema abierto y reciba apoyo del medio ambiente, tiene un impacto importante en su estructura interna, al establecer departamentos para manejar los insumos del exterior y los productos hacia sectores específicos de su ambiente.

La tecnología afecta directamente las características estructurales estrechamente relacionadas con el proceso de transformación o servicio que proporciona la empresa, determinado su formación y organización dentro de la misma.

En lo que respecta al sistema psicosocial, este influye y está influido por la estructura de la organización al recibir personal con diferente ideología y al extender su cultura organizacional a los miembros de su equipo de trabajo.

Dentro de la teoría del diseño organizacional, existen muchas formas de estructuras que son adaptables a las necesidades de las empresas tomando en cuenta los factores antes mencionados, destacando la estructura funcional, divisional, por producto, por proceso, por departamentos, etc., sin embargo, es la estrategia la que determina la estructura de la organización como ya se señaló en el cuadro 1.7, para reforzar esta aseveración se muestra el siguiente cuadro:

| ESTRATEGIA | ESTRUCTURA |
|-----------------------------------|---|
| - Negocio único | - Funcional |
| - Vertical por productos | - Funcional con productos y vínculos |
| - Negocios relacionados | - Divisional |
| - Negocios vinculados | - Estructuras mixtas |
| - Negocios no relacionados | - Casa matriz |

cuadro 1.8 (Henry Mintzberg, El proceso estratégico, Prentice hall, pag. 360)

SISTEMAS

En todo conjunto de acciones o en toda disposición de seres o cosas en la que es posible percibir un ordenamiento lógico a través de su estructura o de su actuación y en las que cada componente coadyuve según un plan a un fin común, podemos decir que existe un sistema.

Se ha definido un sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente.

La estructura de un sistema está constituido por las partes que lo forman y las disposiciones que éstas adoptan como consecuencia de las relaciones de conjunto a la que se ven sometidas.

La estructura, por tanto queda formada por :

- Los componentes
- Las relaciones

La empresa es un sistema social, que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, proveedores, competidores, gobierno, etc., la visión de la empresa como un sistema compuesto por subsistemas dinámicos tiene también como consecuencia crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad, es decir, lograr que los actos de la empresa ocurran en el tiempo y en la medida justa.

Con esto se entra de lleno a la relación que existe entre los sistemas con la estructura de la organización y el proceso de la planeación estratégica, ya que como quedo establecido es primordial lograr que los hechos ocurran y no esperar a que las situaciones lleguen si tener una respuesta clara para su solución, de esta forma se puede decir que:

- La planeación estratégica requiere de una estructura y un sistema lógico y ordenado que le permita hacer posible sus metas y objetivos.
- La estructura de una organización debe de ser congruente con la misión y los propósitos que se persigan en la planeación estratégica, contando para ello con una serie de subsistemas ordenados que definen los componentes y relaciones que seguirá la empresa.
- Los sistemas en una organización son la parte práctica que permite ejecutar los planes y programas que se fija una empresa, brindando elementos a la planeación estratégica para la formulación y retroalimentación de los planes y para el diseño o rediseño de la estructura de la organización.

Así pues, los sistemas como medio de gestión de la empresa, permiten que a través de ellos se realice:

- Una dirección clara y escalonada para el logro del objetivo del sistema total.
- Coordinar entre sí una serie de redes menores de decisión que incluyen tratamiento humano y mecánico, combinados en un todo.

Como la planeación es un actividad enfocada al futuro y cuyo propósito fundamental es proyectar la vida de la empresa a largo plazo, buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive, se puede decir que:

- a) La planeación debe servir de fuerza impulsora de la actividad empresarial a todos los niveles, trazando el camino a seguir en las operaciones en cada uno de los subsistemas de la compañía.

- b) La planeación y el control deben de ser la fuerza reguladora que permita adaptar el sistema a su entorno, dentro de los márgenes que le son exigidos para mantener su equilibrio correcto.
- c) La planeación busca maximizar el beneficio de las oportunidades futuras de la empresa, a través de las provisiones de medios y presupuestos económicos.
- d) La planeación debe de coordinar la acción de los miembros de la empresa a través de establecimiento de los objetivos a todos los niveles.

A continuación se presenta un cuadro que ilustra los niveles de la planeación y su relación con los sistemas:

| Nivel | Identificación Org. | Actividad | Carácter | Lapso | Inputs | Outputs |
|-------------|---|---|--|---------------|--|---|
| Político | Alta Dirección Dirección de grupo Dirección Corporativa | Fijar líneas de acción | Orientado al exterior | Max de 5 años | Estudios de situación. Evolución del país y del mercado. Informes de capacidad corporativa | Políticas Restricciones Fines Grandes líneas de acción |
| Estratégico | Dirección Corporativa Direcciones Ejecutivas | Marcar líneas para el uso de medios y desarrollo de operaciones | Unión del exterior con el medio interno | Hasta 5 años | Política Estudios del medio interno y externo. Control interno, grado de gestión. | Políticas Objetivos Reglas Líneas de acción |
| Logístico | Jefaturas de División o departamento. Cabeceras operativas | Establece objetivos concretos de aplicación de recursos | Orientados a sistemas concretos del medio externo e interno | 1-2 años | Reglas Líneas de acción Control interno, grado de gestión | Objetivos Reglas Normas |
| Táctico | Jefaturas de departamento Mandos intermedios | Establecen metas y cuotas para llevar a cabo la ejecución | Orientado a subsistemas concretos y a la actividad individual. | 1-3 meses | Objetivos Reglas y normas Procedimientos de los sistemas | Metas y cuotas Procedimientos de ejecución |

Cuadro 1.9 (F. Pozo Navarro, La Dirección por Sistemas, LIMUSA, pag. 132)

El cuadro anterior nos muestra a la organización como un sistema de transformación en donde existen entradas o inputs y salidas o outputs ajustados a los niveles y procesos de la planeación estratégica, destacan las actividades que deben de desarrollar cada uno

de los niveles de la organización para el diseño de los sistemas que son necesarios para el logro de las metas y objetivos, de esta forma no puede existir una estructura organizacional que dentro de ella no cuenta con un mínimo de sistemas que le permitan ejecutar las acciones que previamente se fijó en su planeación.

Finalmente el sistema de la organización se compone de varios subsistemas, los cuales se forman por una serie de elementos que se combinan en la realidad para dar paso al sistema ambiental, estos subsistemas son :

1. "Subsistema de objetivos y valores,
2. Subsistemas técnicos,
3. Subsistema psicosocial,
4. Subsistema estructural y
5. Subsistema administrativo".¹³

Todos ellos requieren de una atención especial, pero sobre todo se debe de fomentar la relación existente entre ellos, ya que esto determina el ambiente y la cultura organizacional afectando directamente al sistema general de la empresa. De esta forma se resume que el diseño e implantación de un sistema, debe corresponder a la realidad y capacidad de la organización, cuidando los flujos de información y decisión para garantizar su funcionamiento y existencia dentro de un mundo de competencia.

CULTURA ORGANIZACIONAL

En lo que toca a las organizaciones, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común, la cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional.

Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta, lo que significa que es bastante estable y no cambia rápidamente.

En la mayoría de las empresas de gran tamaño, los directivos y gerentes de nivel superior impulsados por los valores, sirven como modelos de roles, establecen

¹³ IDEM, Pag 18

estándares de desempeño, motivan a los empleados, confieren un carácter especial de la compañía y constituyen un símbolo para el ambiente externo.

Por lo tanto, la cultura permea muchos aspectos críticos del desarrollo de la estrategia, siendo tal vez, el aspecto más significativo la forma en que el personal se selecciona, desarrolla, se interrelaciona y es recompensado dentro de la empresa.

Lo anterior se fundamenta en que la cultura influye directamente en sus miembros, marcando patrones de comportamiento y respuestas a las situaciones que se presentan cotidianamente, considerándosele un elemento importante de la organización.

De esta forma el individuo que se une a una organización se sentirá influido por la escala de valores y creencias que forman la cultura, modificando substancialmente su comportamiento, llegando al punto de la identificación y lealtad del individuo para con la compañía.

En lo que respecta a su relación con la planeación estratégica se puede decir básicamente que se ubica en los ambientes interno y externo de la organización, donde el directivo debe conocer cada uno de ellos y su influencia dentro de la misma, con el objeto de tomar las mejores decisiones en lo que a estrategias maestras se refiere.

Igualmente la cultura juega un importante papel en los propósitos establecidos por la empresa, sobre todo en los códigos de conducta a los que se refiere el cuadro 1.5 en donde encontramos :

- **Honestidad.-** La organización requiere de individuos honestos que desarrollen su trabajo eficientemente en los tiempos y formas que son establecidos para ello.
- **Integridad.-** La cultura organizacional fomenta esta cualidad en las personas que forman el equipo de trabajo, con el firme propósito de garantizar el buen uso de sus recursos.
- **Oportunidad.-** La organización permite a sus empleados demostrar su capacidad y valor para la compañía, mostrando sus conocimientos y cooperación en las metas y objetivos de la misma.

- **Liderazgo.-** Transmite una forma de actuar a los integrantes de la organización, promoviendo la unidad mediante el seguimiento de un patrón o modelo, marcando un estilo interno de pensar que abarca a todos sus miembros.
- **Rectitud en todos los tratos.-** La cultura organizacional señala el trato uniforme a todos los niveles jerárquicos de la empresa, teniendo como patrones: la amabilidad, la seriedad, las buenas costumbres y la atención hacia las personal.
- **Trabajo en equipo.-** Un punto básico dentro de una organización es lograr que sus integrantes trabajen siempre hacia un objetivo común, aumentando con esto la productividad y la calidad en sus productos o servicios, por lo tanto una tarea primordial de la cultura organizacional es la de encontrar los mecanismos adecuados que propicien esta labor.
- **Desarrollo de empleados.-** Es un propósito y un objetivo de la cultura organizacional, el promover que cada uno de los empleados busque su propia superación dentro de la organización, obteniéndose con esto un alto índice de rendimiento y un mayor grado de satisfacción en los empleados.
- **Ser un buen ciudadano.-** Dentro de sus principios básicos, la cultura organizacional fomenta que cada uno de sus integrantes sean elementos que cuiden y aporten algo a su comunidad, contribuyendo con esta acción a un mejor equilibrio económico-social.
- **Deber y lealtad.-** Es primordial para cualquier organización el contar con personal que le deba lealtad y que cumpla cabalmente con las labores para las que fue contratado, de tal forma que dentro de los objetivos de la cultura organizacional se encuentra el lograr en su personal el sentido de filiación que permita contar con elementos fuertemente ligados a los principios de la compañía.

ESTRATEGIAS DE MERCADO

Toda organización se enfrenta cotidianamente a una excesiva competencia que la empuja a desarrollar constantemente estrategias que le permitan mantenerse dentro del

mercado, de tal suerte que podemos encontrar estrategias de producto, de ventas, de distribución, de precios, de publicidad, de promoción, etc.

Sin embargo, quizás las preguntas más difíciles de responder por parte de la planeación estratégica son: ¿ En que negocio estamos ? y ¿ Dónde queremos estar ?, estas dos preguntas nos llevan directamente a lo que se conoce como la Administración de Mercadotecnia y que tiene su fundamento en el enfoque operacional de la administración.

Por administración de la mercadotecnia se entiende que es "La planeación, organización y control de las actividades de mercado destinadas a ayudar a que la empresa alcance sus objetivos".¹⁴

Por otra parte, la administración de mercadotecnia comprende el desarrollo de estrategias de mercado que se adapten a la naturaleza y misión de la organización, buscando cubrir una necesidad específica del segmento de mercado donde se desarrolla, además de buscar ganar cada vez mayor parte del mismo.

Es entonces claro que lo más importante para que una empresa desarrolle sus estrategias de mercado es el saber segmentarlo, no habiendo una forma única que nos permita hacer una segmentación correcta, por lo tanto el especialista en mercadotecnia debe de recurrir a hacer una o varias combinaciones de las variables que influyen en un mercado y que son: Demográficas, Psicográficas y de la Conducta, teniendo cada una de ellas sus divisiones.

Una vez concluida la segmentación se procede a desarrollar las estrategias de mercado, las cuales se enlistan a continuación:

- "LIDER DE MERCADO
- RETADOR DE MERCADO
- SEGUIDOR DE MERCADO
- NICHOS DE MERCADO"¹⁵

¹⁴ Mc Daniel Carl Jr; Curso de Mercadotecnia; Harla; México 1988; Pág. 47
¹⁵ Kotler Philip; Mercadotecnia; Prentice Hall; México 1989; Pág. 563

1. Estrategias de líder de mercado.- Generalmente el líder de un mercado es la compañía más fuerte e importante dentro de ese rubro, encabeza a las demás compañías en lo que se refiere a los cambios de precios, de estilos, de modas, etc. Sin embargo la vida de estas empresas es difícil, toda vez que tienen que estar cuidando cada uno de los aspectos que componen sus productos, ya que la competencia estará siempre atenta de sus debilidades para quitarle una porción del mercado que atiende; las estrategias más usadas por este tipo de organizaciones son:
 - a) Usuarios nuevos.- Se refiere a la constante lucha por expandir el mercado ganando nuevos adeptos que prefieran y usen sus productos sobre cualquier otro sucedáneo, normalmente son atraídos por medio de precios atractivos, diferenciación del producto a través de la publicidad o por introducción en sectores de la población no cubiertos.
 - b) Usos nuevos.- En este renglón la empresa líder descubre y promueve los nuevos usos que le pueden dar a un mismo producto, incrementando de esta forma sus ventas.
 - c) Más usos.- Otra estrategia usada por el líder del mercado es convencer a los clientes de comprar constantemente sus productos, esta estrategia se utiliza cuando se detecta una necesidad de la sociedad insatisfecha.
 - d) Defensa de la posición.- Una última estrategia utilizada es la de mantener y defender la posición lograda, sin embargo, esta no es recomendable ya que deja al líder en una situación difícil al tener que emplear una serie de mecanismos y recursos para sostenerse en el nivel logrado, siendo los principales: Defensa de los flancos, Defensa preventiva, Defensa de contraofensiva, Defensa móvil y Defensa por contracción.

Cabe señalar que la estrategia de desarrollar nuevos productos no es mencionada en este capítulo, toda vez que esto corresponde a una función inherente a las compañías líderes de introducir nuevos productos para conservar su ventaja competitiva.
2. Estrategias de reto de mercado.- Dentro del mercado existen compañías que teniendo una dimensión lo bastante grande, no son los líderes del sector donde se desarrollan, estas empresas a veces adoptan una posición agresiva, teniendo como

objetivo principal el aumentar su rentabilidad al atender un mayor número de clientes, esta posición es conocida como la de retador de mercado.

Existen tres estrategias básicas que se pueden adoptar:

- a) Atacar al líder de mercado.- Cuando el líder muestra claros indicios de debilidad al no atender a los clientes adecuadamente, es el momento preciso de atacar agresivamente al líder para quitarle la mayor porción de mercado que se pueda. Esta estrategia es la más riesgosa pero es la que mayores beneficios le otorga a una organización, si tiene éxito en su ataque. El punto fundamental de esta posición, es el análisis del mercado respecto a la satisfacción plena de las necesidades del consumidor.
- b) Atacar a empresas del mismo tamaño.- En esta estrategia, la organización busca empresas de su mismo tamaño que atienden porciones similares de mercado, examina sus políticas de venta y atención al cliente, así como sus fuentes de financiamiento con la finalidad de lanzar un ataque amplio y frontal que aniquile completamente al competidor o lo reduzca a un tamaño en donde no ofrezca peligro.
- c) Atacar firmas pequeñas.- Esta estrategia normalmente es utilizada por las organizaciones que están en crecimiento y que por lo tanto no pueden retar al líder u organizaciones de su mismo tamaño, esto por la cantidad de recursos que se debe de destinar para el logro de este objetivo. Entonces buscan compañías locales o regionales que no atienden bien a los clientes y que por se escasez de recursos, no pueden competir con ellos, adueñándose de la porción de mercado que estas pequeñas empresas venían atendiendo.

Es importante tener bien definido el objetivo estratégico que se persigue para seleccionar al retador adecuado, además de contar con la información suficiente acerca del competidor y tener un sistema competitivo de información que responda a las siguientes preguntas básicas:

- ¿ Quiénes son los competidores ?
- ¿ Qué mercado, ventas y finanzas tiene cada competidor ?
- ¿ Cuáles son las ventajas y desventajas de cada competidor ?
- ¿ Cuáles son las metas y objetivos estratégicos de cada competidor ?
- ¿ Cómo se espera la respuesta de cada competidor ante una estrategia de reto ?

Por otra parte, existen cinco estrategias de ataque a saber :

- "Ataque frontal
- Ataque de flanco
- Ataque de cerco
- Ataque de evasión
- Ataque guerrillero"¹⁶

3.- Estrategias de seguidor de mercado.- Las organizaciones que aún teniendo las dimensiones y los recursos, no desean adoptar una posición de reto y que más bien les interesa mantener su posición y sus ventajas competitivas, se colocan como seguidoras del líder, teniendo la posibilidad de escoger entre tres grandes estrategias:

- a) Seguidor cercano.- Es una posición cómoda para la empresa ya que se reduce a imitar al líder en lo que se refiere a precios, modas, publicidad, etc., evita enfrentamientos directos con líder y no hace grandes desembolsos para el desarrollo de nuevos productos.
- b) Seguidor a distancia.- Está estrategia es utilizada por compañías que están en crecimiento y que necesitan de las innovaciones, estudios de mercado, desarrollo de productos y niveles de precios del líder, en esta posición el seguidor mantiene cierta diferenciación con el líder sin llegar a interferir en sus planes y decisiones de mercado, beneficiándose ambas organizaciones al presentar al cliente una opción más de donde escoger.
- c) Seguidor selectivo.- En esta estrategia el seguidor solo toma algunos puntos del líder que le brindan ciertas ventajas y que por cuestiones de recursos no puede desarrollar, evitando una confrontación directa que no le es posible sostener, sin embargo una vez consolidada su posición se convierte en el retador del líder.

Por otra parte es preciso señalar que la posición de seguidor no precisamente es una estrategia pasiva y sin gran creatividad administrativa, sino más bien es un estrategia que las compañías en expansión utilizan para reforzar su posición en el mercado.

¹⁶ IDEM; pags. 573-577

4.- Estrategias de nicho de mercado.- Cuando una organización no cuenta con los suficientes recursos para enfrentar una competencia por parte de las grandes empresas, debe de refugiarse en lo que se conoce como nicho de mercado; también es usada por las divisiones de las grandes compañías que se especializan en un sector de la producción, para brindar una mayor ventaja a su organización.

El punto clave para entrar y mantenerse en un nicho de mercado es la especialización, esto se debe a la imposibilidad de desarrollar toda una gama de productos o servicios que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes.

De esta forma encontramos que existen varios papeles que puede adoptar una empresa para mantenerse en un nicho de mercado:

- "Especialista de uso final
- Especialista de nivel vertical
- Especialista por tamaño de cliente
- Especialista de cliente específico
- Especialista por producto o características
- Especialista geográfico
- Especialista por servicio" ¹⁷

Desde luego, existen tantos nichos como el mercado lo permita, teniendo las organizaciones la posibilidad de estar en dos o más nichos, lo que les da un mayor margen de rentabilidad en sus inversiones..

Finalmente se puede agregar que es muy importante para una organización situarse en QUE NEGOCIO ESTA y HACIA DONDE QUIERE LLEGAR, esto con el objeto de definir, siguiendo el proceso de la planeación estratégica, sus metas y objetivos que le permitan no solo mantenerse dentro del mercado, sino abarcar cada día una mayor porción de él.

Cabe señalar que si no se cuenta con una misión clara y una cultura organizacional que propicie el compromiso de sus integrantes, no se podrá tener éxito en la estrategia de mercado que se haya elegido, no importando la naturaleza de la organización ni la línea

de producto que ofrezca (bienes o servicios), al carecer de la colaboración y cooperación de sus recursos humanos.

MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Dentro de las tendencias actuales de la mercadotecnia se empieza a destacar el enfoque hacia los servicios, que si bien parte de los principios básicos de la mercadotecnia general requiere de una diferenciación en lo que respecta al manejo mercadotécnico de los productos.

Esto se debe a que el servicio es un bien intangible que no es posible medirlo con los mismos parámetros que los tangibles, tampoco se puede regir con las mismas reglas de la producción industrial y mucho menos se compara el proceso de transformación de un servicio con el de un producto concreto.

Existen cuatro áreas que están influenciando fuertemente a la mercadotecnia de servicios en la actualidad, siendo estas:

- a) "Simultaneidad de la producción y el consumo en el sector servicios.
- b) Intangibilidad intrínseca de los servicios.
- c) Avances en el área de la mercadotecnia
- d) Avances tecnológicos en otras áreas ajenas a la mercadotecnia".¹⁸

La combinación de estas cuatro áreas, proponen un trato especial al área de servicios que de respuesta a las peticiones y expectativas que los clientes tienen de las empresas, siendo determinante dos factores que cada día marcan la diferencia entre una y otra firma: calidad en el servicio y el tiempo que se utiliza en proporcionar el mismo.

De esta forma encontramos que las empresas que se dedican a ofrecer servicios, deben de diseñar y planear su proceso productivo de una forma diferente de aquella que se dedican a la producción de bienes tangibles, ya que en muchos de los casos el proceso productivo se realiza simultáneamente con la transacción o pago (el consumo en un restaurante), en otras encontramos que su proceso productivo se realiza después de

¹⁷ Piestrak Daniel; Los Siete Factores Clave del Marketing Estratégico; Ediciones Díaz de Santos; España 1990; Pag. 5

haber realizado la transacción (una agencia de viajes) y en otras muchas el servicio se proporciona en el largo plazo (una compañía de seguros).

Por lo tanto la forma de promocionar y publicitar sus servicios debe obedecer a una técnica que le permita al cliente o consumidor estar satisfecho de depositar su dinero en un establecimiento y tener la certeza de que el riesgo que corre es nulo al no recibir un bien tangible.

Con el propósito de ilustrar de una mejor manera la diferenciación que existe entre los tangibles y los servicios, a continuación se muestra el siguiente cuadro:

| ESQUEMA DIFERENCIADOR | |
|---|---|
| SECTOR BIENES TANGIBLES | SECTOR SERVICIOS |
| La comercialización se realiza después de que el producto está debidamente elaborado. | La comercialización implica el proceso de producción-consumo del producto. |
| <p>Desventajas del sector servicios versus el sector de bienes tangibles.</p> <p>1.- Requiere de una muy estrecha coordinación e integración entre los factores técnicos y humanos de la empresa.</p> <p>2.- El proceso de producción-consumo requiere de un tiempo relativamente largo en el que se mantiene la vinculación directa Empresa - Cliente.</p> <p>3.- El producto mejor diseñado puede fracasar en el momento de su aplicación.</p> <p>4.- El cliente interviene en la elaboración del producto.</p> <p>5.- En el sector servicios no hay "marcha atrás"</p> <p>6.- Alta intervención de factores emocionales.</p> | <p>Ventajas del sector servicios versus el sector de bienes tangibles.</p> <p>1.- El producto puede ser modificado al infinito.</p> <p>2.- El producto puede ser personalizado.</p> <p>3.- El producto puede ser mejorado sin necesidad de ser rediseñado.</p> <p>4.- Mayor carga emocional en las operaciones.</p> |

Cuadro 1.10 : Soriano S., Claudio; Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios; Edit. Díaz de Santos; pag. 32

Como se puede observar es el factor humano la principal diferencia que existe entre los sectores de servicios y de bienes tangibles, al existir una mayor carga emocional en el momento de concentrar la operación o transacción, este aspecto es una ventaja y una desventaja al mismo tiempo, ya que si bien está puede ser el motivo de satisfacción del cliente, también puede ser el motivo por el cual se pierde un cliente asiduo.

Por otra parte se debe señalar que en el sector servicios se tienen un alto grado de flexibilidad que les permite a las empresas corregir las deficiencias en el mismo momento en que son detectadas, situación que debe de ser aprovechada al máximo, con el objeto de atraer un mayor número de clientes a través de una satisfacción específica de sus necesidades.

Como ya se observó en el apartado anterior las estrategias de la mercadotecnia, son las metas y objetivos de una organización que desea competir por una mayor porción del mercado existente, dichas estrategias ubican a la organización mostrándole sus fortalezas y debilidades, así como sus riesgos y oportunidades, señalando además las diferentes alternativas de acción que tiene, ahora bien si la empresa se dedica a proporcionar servicios deberá de tomar la estrategia que más le convenga y combinarla con lo que se conoce como estrategias de servicios que le permitirán tener una visión amplia del mercado en donde se desenvuelve, así como el poder tener ciertas ventajas competitivas, que en determinado momento pueden ser claves para tomar una mejor posición en relación a su competencia.

Para tal efecto es de vital importancia conocer la áreas específicas donde la mercadotecnia de los servicios esta desarrollando su mayor influencia:

- "Area del producto - calidad.
- Area de los mercados objetivos
- Area de la gestión de la mercadotecnia
- Area del manejo de la mezcla del marketing"¹⁹

¹⁹ IDEM; Pag 78

a) **Area del producto-calidad.-** En esta área se establece que cualquier empresa debe de tener un alto grado de preocupación por el que su producto o productos satisfagan al máximo una necesidad específica del cliente, combinando para tal objetivo el emplear los mejores materiales y la mejor mano de obra posible, cuidando los costos y el precio que está dispuesto el cliente a pagar, con la finalidad de obtener los niveles más altos de satisfacción del consumidor y la rentabilidad de la empresa.

Todo lo anterior nos lleva al establecimiento de estándares que miden las diferentes faces del proceso productivo, así como los niveles de satisfacción que se logran al proporcionar el servicio. Por lo tanto la empresa que logra diseñar un producto servicio más fácil de ejecutar y más comprensibles para el consumidor, tomará posiciones de ventaja en el mercado.

Por lo tanto las organizaciones deben de desarrollar una cultura entre su personal con una orientación hacia la satisfacción del consumidor combinando valores, creencias, costumbres y principios con el propósito de elevar los niveles de satisfacción de clientes y empresa.

b) **Area de los mercados objetivos.-** Cualquier organización hoy en día debe de atender tres mercados objetivos básicos, que son:

- El personal de la empresa
- Los clientes actuales
- Los clientes potenciales

Dentro del primer mercado objetivo (personal de la empresa), se puede decir que un empleado satisfecho genera clientes satisfechos, de lo cual se puede deducir que es de suma importancia que la empresa establezca los canales de comunicación adecuados para que sus integrantes se convengan plenamente del proceso producto servicio que manejan, con la finalidad de que ellos entablen un canal de comunicación con el cliente y transmiten esa sensación de satisfacción.

En lo que respecta al segundo mercado (clientes actuales), es necesario tener una actitud permanente de venta con el objetivo de contar con una relación a largo plazo con el cliente y de esta forma tener un alto grado de certeza en la elaboración de los índices de crecimiento y de rentabilidad de la organización.

Por otra parte, un cliente constante nos permite tener un mejor y detallado conocimiento del mismo, así como un mayor número de oportunidades de atenderlo y satisfacer su necesidad específica, logrando con esto que nuestras estrategias y acciones sean más efectivas en el mercado.

Por último el tercer mercado (clientes potenciales) señala que un prospecto de cliente debe de ser tratado con la misma importancia y esmero que un cliente actual, ya que de esta acción depende el poder ganar una mayor porción del mercado y un mejor posicionamiento de la compañía.

La mejor forma de ganar clientes potenciales es a través de las OFERTAS que la organización introduce en el mercado y donde se sacrifican utilidades para ganar compradores constantes.

c) Área de la gestión de la mercadotecnia.- Esta área tiene que ver con el plan de mercadotecnia que toda organización debe de instrumentar si quiere tener objetivos claros y preciso, que le permitan tener una presencia y competitividad en el mercado.

El plan de mercadotecnia en el sector de los servicios representa el resultado de un proceso altamente interactivo y participativo entre los niveles ejecutivos y los niveles operativos de la empresa, dando como resultado un plan coherente y factible con los recursos y posibilidades de la misma.

Las etapas o pasos que debe de cubrir un plan de mercadotecnia son:

1. Definición de la misión y propósitos de la organización
2. Elaboración de los datos básicos o históricos
3. Identificación y análisis de los riesgos y oportunidades
4. Establecimiento de los supuestos de mercado
5. Establecimiento de los objetivos
6. Formulación y desarrollo de las estrategias

7. Elaboración de los presupuestos
8. Elaboración de proyecciones (ventas y beneficios)
9. Establecimiento de los mecanismos de control." ²⁰

Con la aplicación del plan de mercadotecnia, se debe de responder tanto a los objetivos globales de la empresa como a las características y condiciones específicas de sus distintos mercados.

d) Area de manejo de la mezcla de marketing.- Este apartado tiene que ver con los cuatro elementos de lo que se conoce como la mezcla de la mercadotecnia, los cuales son:

- "Producto
- Precio
- Plaza (Distribución) y
- Promoción (Comunicación)." ²¹

Es en esta área donde son más visibles las diferencias entre ambos sectores, ya que en lo que se refiere al producto es amplia la gama de posibilidades que dentro del manejo del mismo, el sector servicios le puede ofrecer a un cliente, esto se debe principalmente por la posibilidad de crear nuevos productos durante la comercialización de los mismos.

Por lo que respecta al precio, este no tiene la misma importancia en la decisión del cliente que en un bien tangible, lo anterior es producto de los niveles de satisfacción que un cliente obtiene al comprar en un determinado lugar, lo cual señala claramente que es de suma importancia para una empresa prestadora de servicios, el mantener un alto nivel de calidad en el proceso de producto servicio y un sistema eficiente de control de calidad que le permita detectar y corregir en el preciso momento en que se presenta una falla, con el objetivo de reducir al máximo el malestar de sus clientes.

En referencia a la distribución, la principal diferencia es que en el sector de servicios se de una distribución de forma personalizada, convirtiéndose en un elemento estratégico de la mezcla del marketing de los servicios.

²⁰

IDEM; Pag. 131

²¹ Mc Daniel Carl Jr; Curso de Mercadotecnia; Harla, México 1986; Pags. 258-367-432-564.

De aquí que la venta personal se vuelva la fortaleza principal de una compañía de servicios enfocando sus acciones y estrategias a mejorar constantemente este rubro.

En el renglón de comunicación, la principal diferencia es que dentro del sector servicios esta se enfoca a la creación de una imagen diferenciada, que permita a la organización ser reconocida por sus clientes en un mercado donde existen muchos productos similares o sustitutos del que la empresa ofrece.

Con todos los elementos señalados anteriormente se llega a lo que se conoce como estrategia de servicios, que toda organización debe de crear y aplicar para mantenerse e inclusive ganar mayor presencia en el mercado.

Los elementos principales de esta estrategia de servicios son:

- "Desarrollar en toda la empresa una cultura de servicios, donde los valores, creencias y actitudes de los empleados estén orientadas permanentemente al servicio.
- Definir la filosofía fundamental de la cultura de servicios de la empresa.
- Definir los objetivos globales y a partir de ellas las metas sectoriales que habrán de lograrse.
- Señalarse las directrices básicas de acción.
- Promover el concepto de que "Toda estrategia de servicios se origina en el cliente"
- Elevar la calidad de la prestación.
- Elevar los niveles de satisfacción del consumidor.
- Posicionar más eficazmente el producto servicio de la empresa en la mente del consumidor.
- Buscar siempre ser el mejor en el segmento de mercado donde se desarrolla la empresa."²²

²² Soriano L. Claudio; Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios; España 1990; Pags. 145-158.

El contar con una estrategia de servicios, proporciona a las compañías prestadores de los mismos, una línea de acción que las diferencia de las demás, por lo tanto, sus clientes empiezan a ser leales a la organización, recibiendo a cambio un alto grado de satisfacción de una o varias necesidades específicas, situación que favorece altamente a las empresas, sobre todo, si se toma en cuenta la rentabilidad que en la actualidad ya no es exclusivo de la empresa privada, adquiriendo este aspecto una importancia vital para la existencia de las empresas públicas donde el sector privado no invierte.

CAPITULO 2

COMERCIALIZACION EDITORIAL

Normalmente cuando se oye hablar de la cuestión editorial, pensamos en la producción de miles de títulos que las editoriales del país, públicas y privadas producen cada año y que son lanzados al mercado a través de los grandes almacenes o mediante el sistema de librerías.

También pensamos en los procesos productivos de esos títulos y nos imaginamos los niveles de inversión que son necesarios para la adquisición de la maquinaria y las materias primas (papel, tintas, solventes, etc.) que se requieren para hacer posible que se produzcan los libros; pero pocas veces o quizás nunca, se piensa en los procesos que se deben de cubrir para la comercialización del libro y los procesos de venta que se tienen que emplear para que éste llegue de una manera eficiente hasta su comprador final : el lector.

Por otra parte, aunque parezca paradójico, existen muy pocos libros que hablen de los procesos y procedimientos de comercialización que siguen tanto las editoriales como las librerías de nuestro país, para la colocación de las publicaciones.

¿QUE ES LA COMERCIALIZACION EDITORIAL?

Por comercialización editorial se entiende, el proceso que permite la comunicación, distribución y venta de las publicaciones mediante un sistema que cubre las necesidades de los diferentes mercados y tipos de consumidores, cuidando la relación precio producto, así como la relación pago servicio que se da en el proceso de compra de cada edición.

Dentro de esta definición, que ha sido armada con la opinión de libreros y editores, encontramos los siguientes conceptos que son de vital importancia en la comercialización editorial:

a) **COMUNICACION.-** Todo sistema de comercialización editorial debe de contar con una área que se encargue de la difusión, promoción y publicidad del libro, en los mercados a los que va dirigido, esto es darlo a conocer en los círculos donde se sabe tendrá aceptación y donde se tiene posibilidades de venta.

La comunicación editorial se da a través de:

- **Agentes de venta o promotores.-** Llevan una muestra o reseña del libro o libros a los mercados donde se sabe puede tener aceptación: Escuelas, Bibliotecas, Librerías, Asociaciones, Instituciones, etc. con la intención de generar compras en grandes volúmenes del material bibliográfico promocionado.
- **Presentaciones o conferencias acerca del título.-** Donde el autor o alguna persona conocedora de la materia hace un esbozo del contenido del libro, destacando sus aportaciones y ventajas sobre otro de sus mismas características, normalmente se utiliza para difundirlo en círculos muy selectos como lo son las asociaciones o centros que congregan a especialistas en el campo que abarca la publicación, por ejemplo: El colegio de economistas, El Instituto nacional de administración pública, etc.
- **Medios impresos.-** Es la utilización de catálogos, boletines de novedades, volantes, carteles, trípticos, inserciones en prensa, etc. que se emplean con el objeto de dar a conocer al público en general la existencia de una o varias ediciones que les resulte de interés y que les pueda despertar el deseo por adquirirlas, cubre también la función de difundir las ediciones en círculos más amplios de los que son posible llegar a través de visitas y conferencias.
- **Medios electrónicos.-** Aunque en el medio editorial mexicano no son muy utilizados debido a su alto costo; es la utilización de los medios masivos de comunicación como lo son la radio, la televisión y el enlace vía computadora (internet), mediante los cuales se llega a amplios círculos de población rebasando incluso las fronteras nacionales.

En nuestro país solo se utiliza la radio, sobre todo en la temporada escolar y esporádicamente se hace uso de la televisión, y la mercadotecnia electrónica (internet) para la venta de sus publicaciones.

- Ferias del libro.- Son eventos que se organizan con la finalidad de dar a conocer al público especializado y en general, las publicaciones editadas más recientemente, así como todas las demás ediciones que sean de interés para los clientes que acuden a la muestra.

Dentro de este tipo de ferias, se busca entablar contactos con libreros, editores y distribuidores que permitan llegar a aquellas regiones o países que no han sido cubiertas y que implican un elevado costo llegar hasta ahí.

Destacan dentro de este rubro las siguientes ferias internacionales del libro:

PRINCIPALES FERIAS INTERNACIONALES DEL LIBRO

| FERIA | LUGAR | FECHA |
|--|---------------------------|--|
| Feria Internacional del Libro Palacio de Minería | México, D.F. | Del 24 de febrero al 05 de marzo |
| Feria Internacional de Buenos Aires "El libro del Autor al Lector" | Buenos Aires, Argentina | Del 04 al 24 de abril |
| Feria Internacional del Libro Infantil | Bolonia, Italia | Del 06 al 09 de abril |
| Feria Internacional del Libro | Bogotá, Colombia | Del 27 de abril al 08 de mayo |
| American Booksellers Association ABA (Exposición / Convención) | Estados Unidos | Del 03 al 06 de junio |
| American Library Association ALA (Conferencia anual) | Estados Unidos | Del 24 al 27 de junio |
| Salón Internacional del Libro LIBER | Madrid / Barcelona España | del 03 al 07 de octubre |
| Feria Internacional del Libro Monterrey | Monterrey, México | Del 07 al 15 de octubre |
| Feria Internacional del Libro | Frankfurt, Alemania | Del 11 al 16 de octubre |
| Feria Internacional del Libro de Chile. SILAR | Santiago de Chile | Del 16 de noviembre al 03 de diciembre |
| Feria Internacional del Libro Guadalajara | Guadalajara, México | Del 25 de noviembre al 03 de diciembre |

FUENTE: CENTRO DE PROMOCION DEL LIBRO MEXICANO (CEPROMEX) BOLETIN INFORMATIVO, FEBRERO 96.

Es importante destacar que éste es el medio de comunicación más usado por la industria editorial de nuestro país para difundir y promocionar sus ediciones; cabe señalar que en estos eventos las editoriales hacen inversiones buscando ganar en ventas futuras, más que en la venta de sus libros dentro de la feria.

b) **DISTRIBUCION.-** Es la parte de la comercialización que tiene que ver con los canales por donde se hacen llegar los productos al mercado en tiempo y forma según sean las necesidades del mismo.

Dentro del mundo editorial mexicano, se utilizan tres canales básicos de distribución:

- **Mayoristas.-** Son los clientes que buscan el mejor precio posible con la finalidad de hacer compras en volumen y posteriormente venderlo a minoristas que están fuera del alcance del productor, o bien son instituciones que realizan este tipo de compras para posteriormente distribuirlos en su sistema de bibliotecas.

Los mayoristas que en este caso son las librerías y las escuelas representan el 62.4% de los puntos de distribución que las editoriales emplean según lo muestra el siguiente cuadro:

PUNTOS DE VENTA USADOS EN PROMEDIO POR EDITOR

| Punto de venta | D.F. y área metrop. | Resto del país | Total | Participación |
|----------------------|---------------------|----------------|------------|---------------|
| Librerías | 65 | 61 | 126 | 32.6 |
| Escuelas | 50 | 65 | 115 | 29.8 |
| Puestos de periódico | 59 | 23 | 82 | 21.3 |
| Locales cerrados | 33 | 30 | 63 | 16.3 |
| TOTALES : | 207 | 179 | 386 | 100.00 |

FUENTE: ENCUESTA CANIEM 1993

Como se podrá observar los editores prefieren canalizar la mayoría de su producción a través de las librerías y escuelas, aunque esta situación les represente una escasa penetración en el mercado, sobre todo en el renglón de las librerías donde solo llegan a un 9% del total, lo anterior se desprende de que una editorial llega en promedio a 126 librerías de un total de 1440 existentes en el país

- **Minoristas.-** Son las ventas que se realizan en los establecimientos del editor en forma directa y que por su volumen representa un porcentaje mínimo de las ventas totales.

En la industria editorial mexicana, este rubro abarca solo el 24% de las ventas desglosado de la siguiente forma:

1. "Librería propia 8%
2. Venta directa 5%
3. Ediciones contratadas 6%
4. Otro 5%"

FUENTE : ACTIVIDAD EDITORIAL 1993, CANIEM

Aunque en números, cada uno de los rubros anteriormente señalados representa poco para las empresas editoras, su importancia reside en que les permite entrar en contacto directo con los clientes, determinando los gustos y preferencias del mercado, así como su posición con respecto a la competencia, lo cual lleva a los directivos de las empresas editoras a la toma de decisiones estratégicas con la finalidad de mejorar los dos factores que se señalaron en el capítulo 1 y que marcan la diferencia entre una y otra firma:

1. Calidad en el servicio, y
2. Tiempo que se utiliza en proporcionar el mismo.

c) Exportaciones.- Es la opción que tienen las grandes empresas editoras de colocar sus productos en mercados internacionales, obteniendo de esta forma mayores ingresos y difusión en el mercado del libro.

Dentro de los canales de distribución representa el 7% de las ventas totales, estando sujeta esta actividad a las variaciones monetarias y cambios de tipo fiscal que instrumente el gobierno federal.

A continuación se muestra un cuadro, donde se puede observar los altibajos de este renglón durante los años 1991 - 1994:

EXPORTACION DE LIBROS DE LA IND. EDITORIAL MEXICANA DE 1991 A 1994
(VALOR : EN DOLARES)

| 1991 | | 1992 | | 1993 | | 1994 | |
|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
| VALOR | VOLUMEN | VALOR | VOLUMEN | VALOR | VOLUMEN | VALOR | VOLUMEN |
| 48,413,172 | 8,658,579 | 43,494,137 | 5,883,604 | 61,667,423 | 7,434,770 | 54,409,849 | 6,707,712 |

FUENTE : BANCO DE MEXICO (BASE DE DATOS BANCOMETX)

c) VENTA DE PUBLICACIONES.- Es la parte de la comercialización editorial que ve los aspectos de compra y venta y la relación cliente empleado que se da en cada transacción comercial.

Dentro de este rubro existen factores que deben de ser contemplados para otorgar el mejor de los servicios al consumidor, a saber:

- Desarrollar una cultura de servicio
- Crear una política de servicios posventa
- Equilibrar la relación precio producto y pago servicio
- Implementar un programa de capacitación y actualización para los empleados

Todos estos factores deben de ser orientados a lograr en el cliente o consumidor el mayor grado de satisfacción que permita considerarlo como un cliente constante o leal a la compañía.

Por otra parte el proceso de venta requiere que en el momento de la transacción se proyecte la mejor imagen de la empresa, (en lo que se refiere a producto, precio, calidad en el servicio, etc.), por lo cual los rubros arriba señalados son de vital importancia para la venta.

Dentro de la industria editorial mexicana se ha dejado de lado el aspecto del servicio, para darle un mayor peso al precio de las publicaciones, lo cual ha desatado una competencia desleal entre editores y libreros, reduciendo considerablemente la distribución de las ediciones en el país.

Finalmente se puede agregar que la parte de la administración de la venta juega un papel importante en la comercialización editorial, sobre todo en el aspecto de la venta de publicaciones, al proporcionar información sobre las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades y la situación financiera que prevalece en la compañía, así como las metas y objetivos mínimos que se deben de lograr.

Como se podrá observar, la comercialización editorial es un proceso complejo que abarca variados aspectos (comunicación, distribución y venta), los cuales deben de ser atendidos oportunamente si se quiere obtener incrementos importantes en los índices de venta, mayores niveles de distribución y que una mayor porción del mercado conozcan las publicaciones.

PRINCIPALES FACTORES DE LA COMERCIALIZACION

Como ya se anotó en el apartado anterior, la comercialización editorial se compone de tres variables principales, las cuales son: LA COMUNICACION, LA DISTRIBUCION Y LA VENTA DE PUBLICACIONES, sin embargo, la variable que de una manera concentra a las otras dos, es la venta de publicaciones, motivo por el cual se ahondará en los aspectos y factores que componen a la citada variable, y que son:

- Atención al público
- Servicios posventa
- Relación precio producto y pago servicio
- Índices de venta.

ATENCION AL PUBLICO

Este es uno de los factores más importantes del proceso de venta, su función principal es reportar al cliente un grado de satisfacción que le permita ver recompensada su inversión con el producto y servicio que esta recibiendo, así como dejar en él la sensación de que su presencia y compra es importante para la compañía.

Para el desarrollo de este aspecto, es necesario establecer y ejecutar los siguientes puntos:

1. Conocer qué es un cliente
2. Crear una cultura de servicio en toda la empresa
3. Atender las quejas de los clientes
4. Reducir el tiempo en que se le proporciona el servicio al cliente
5. Conocer cuales son las necesidades del cliente

1.- Conocer qué es un cliente.- Para cualquier negocio es de suma importancia saber que es lo que representa un cliente, pero de mayor importancia es que sus empleados sepan lo que un cliente representa para ellos y la compañía.

De esta forma se puede establecer que un cliente es el único medio que hace posible el que una organización exista y dé empleo a las personas, por lo cual es imprescindible para cualquier empresa conocer la taxonomía del cliente.

Un cliente es :

- " Una persona semejante a nosotros
- Tiene valores y creencias propias
- Requiere de que una necesidad específica le sea satisfecha
- Exige atención a sus peticiones
- Representa un ingreso a la tesorería de nuestra compañía
- Paga nuestro salario y
- Es la principal razón de nuestro trabajo."²³

Al tomar los puntos anteriores, las empresas se esfuerzan por brindar la mejor atención posible, por que saben que es la única forma de mantenerse en el mercado y por que de otra forma la competencia estará siempre dispuesta a brindar lo que ella niega.

Dentro del ramo editorial los clientes se llaman lectores, los cuales ascienden a 35 millones en la República Mexicana, incluyendo a 25 millones de alumnos inscritos en el sistema educativo nacional.

Este universo de clientes potenciales asisten a las librerías, almacenes, presentaciones, conferencias de libros, ferias del libro y a todo aquel evento que tenga como finalidad la comunicación, distribución y venta de las publicaciones, con el propósito de satisfacer una necesidad específica, que puede ser comprar un libro por placer, por buscar alguna información especial, para hacer algún regalo, etc.

²³ Weymes Pat; La Profesión de Vender; Edit. Díaz de Santos; España 1993; Pags. 271

El conocimiento por parte de la empresa de sus clientes y sus necesidades, marcan en la actualidad la diferencia entre el servicio que proporciona una empresa y otra, así como las preferencias de los clientes hacia una organización.

2.- Crear una cultura de servicio en toda la compañía.- Ya con el conocimiento de qué es y qué representa el cliente en cualquier organización, es conveniente que las empresas dentro de su planeación estratégica y más específicamente dentro de su estrategia de servicios, desarrollen una cultura de servicio que le permita detectar las fallas en sus sistemas y darles una solución antes de que afecte su imagen y sus ventas, de una forma que ya no tenga solución en el futuro.

Esta cultura de servicio debe implantarse en toda la estructura de la organización para que tenga éxito, debiendo contemplar los siguientes aspectos:

- Los valores, creencias, actitudes de los empleados, deben ser orientados permanentemente al servicio; es decir, habrá que fomentar como parte de la cultura organizacional el servicio como una actitud permanente que cada empleado debe de conservar ante los clientes, dentro de la industria editorial este concepto se aplica teniendo atención, interés, dedicación, amabilidad y sentido común a todo lo que nos dice y nos pide el cliente.
- Es fundamental elevar la calidad de la prestación. Con esta acción las empresas se comprometen a mejorar constantemente el servicio que proporcionan, dejando la mejor imagen en los clientes, quienes se convierten en clientes asiduos o leales para la compañía, lo que representa una posición sólida en el mercado.

Para la cuestión editorial este punto es de suma importancia ya que el consumidor exige cada día más por su dinero, por lo que se debe de contar con apoyos de refuerzo que le recuerden a nuestros consumidores el lugar donde adquirió sus libros, estos esfuerzos son:

- a) Separadores
- b) Carteles promocionales
- c) Boletín de información sobre las novedades editoriales

- d) Tarjetas de presentación con nuestros teléfonos y fax para cualquier consulta
- e) Descuentos especiales
- f) Volantes con la información de nuestras ofertas
- g) Catálogo de publicaciones

Todo lo anterior es con el objeto de convertir a nuestra empresa en un lugar atractivo para que los clientes realicen sus compras.

- Elevar los niveles de satisfacción del consumidor usuario del sistema.- En este renglón se pretende dejar en el cliente la satisfacción de haber encontrado lo que él quería en un ambiente amable y cómodo que lo invite a regresar.

En el ramo editorial esta situación se logra con:

- a) Un extenso surtido de libros
- b) Un acomodo que permita identificar por áreas o temas a las publicaciones
- c) Un sistema tecnológico que sea rápido y eficiente para consultas, cobros, devoluciones y demás peticiones de los clientes
- d) Lugares amplios que permitan a los clientes revisar con holgura las ediciones
- e) Precios competitivos en el mercado
- f) Limpieza y pulcritud tanto del lugar físico como de los empleados
- g) Trato amable y cordial

De esta forma el cliente sentirá que la inversión que hizo en la compañía se ve recompensada con el producto y el servicio que recibió, elevando con esto los niveles de satisfacción, recordando que "CUANTO MAS ALTO SEAN LOS NIVELES DE SATISFACCION, MAS ALTOS SERAN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD".²⁴

- Los servicios (como productos) sólo se venden con servicios (como actividades de apoyo).

²⁴ Soriano S. Claudio; Nuevas Orientaciones en el Marketing; edit. Díaz de Santos; España 1990; Pág. 148

Con esto se quiere decir que es imprescindible otorgar el mejor de los servicios posibles para poder vender, porque de nada servirá contar con el mejor producto si no se cuenta con una atención adecuada. En el caso de la industria editorial este punto se vuelve más importante al necesitar para la venta de libros :

- a) Conocimiento acerca de las publicaciones que se venden por parte del empleado, para orientar con precisión al cliente que solicite información.
- b) Dominio por parte del empleado de toda el área de trabajo para ubicar al cliente correctamente de acuerdo a la petición que él haga.
- c) Seguridad en el manejo de las políticas de venta
- d) Honestidad y sinceridad del empleado hacia el cliente
- e) Deseo de servir por parte del empleado

Con estas acciones se puede garantizar una venta ágil y agradable que deje satisfechos a clientes y empleados.

3.- Atender las quejas de los clientes.- Un factor que comúnmente se deja de lado en la que se refiere a la atención a clientes es el trato y atención de las quejas de nuestros consumidores.

Existen algunos intentos como lo son el buzón de sugerencias y quejas de algunas tiendas y almacenes, el libro de comentarios y observaciones de algunos restaurantes, los número telefónicos que algunas empresas ponen en su equipo de reparto, etc., sin embargo, pocas empresas tienen una política bien definida al respecto.

Por otra parte la falta de atención a este punto hace que las organizaciones en nuestro país pierdan un porcentaje importante de clientes (20% aprox.) que les representa bajas en sus ventas y una mayor inversión para ganar nuevos clientes.

Según las estimaciones de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, en México se requiere de invertir cinco veces más para ganar un cliente que lo que cuesta conservar uno ya ganado.

Por lo tanto se deberá de definir una política que permita dar solución a las quejas y observaciones que los clientes hagan, con el firme propósito de conservar nuestra cartera de clientes satisfecha y poder aumentarla sin que se tenga que invertir grandes cantidades para ello.

A continuación se presenta 20 puntos o técnicas que funcionan a pesar de lo sensible, histérica o intranquila que este la persona que hace la queja.

1. "No discuta.- Esta posición no genera una buena comunicación, ni una venta segura.
2. No intente ganar.- Esto solo producirá malestar con amigos, compañeros y jefes, muy probablemente se pierda la venta y lo que es peor se corre el riesgo de perder a uno de los mejores clientes.
3. No rebata las opiniones de sus clientes.- Esta situación implica un reto para sus clientes lo cual lejos de dar una respuesta positiva, aumentará considerablemente la imitación de la persona que se queja.
4. Esté preparado para que los clientes muestren su enfado.- El esperar una reacción de enojo, hará que el empleado pueda dar respuesta racional y congruente.
5. Evite el trato demasiado familiar.- Es muy importante en estas situaciones que se mantenga una relación profesional.
6. Considere las quejas como oportunidades.- El dar una solución satisfactoria al cliente es una muestra del alto grado de la calidad que ofrece la compañía en sus servicios.
7. Tome responsabilidades.- Es muy conveniente que la persona que recibe la queja de le solución a la misma, evitándole al cliente el tener que tratar con dos o más personas.
8. Preocúpese.- Es necesario mostrarle al cliente nuestro interés por resolverle sus problemas.

9. **Escuche al cliente.-** Algo que no se debe olvidar al tratar una queja es el dejar hablar al cliente y escucharlo con atención, una posición contraria, desencadena el enfado de la persona.
10. **Permanezca tranquilo.-** Ante la expresión de ira o enojo de parte del cliente, habrá que conservar la calma, lo cual propiciará un ambiente de amabilidad que le permitirá al consumidor desahogarse más y poder ser mejor atendida su queja.
11. **Nunca interrumpa.-** El hacerlo molestará a cliente además de ser falta de educación.
12. **Responda cuando sea apropiado.-** Una intervención y respuesta adecuada, tendrá un efecto positivo en el cliente, ganando así su confianza y respeto.
13. **Haga preguntas apropiadas.-** En caso de ser necesario se deberá de hacer preguntas concretas y cortas que le permitan al cliente percibir el interés del empleado por resolver su problema.
14. **Ignore ciertos comentarios o insultos.-** Algunos clientes son propensos a emitir ciertos comentarios que ofenden a las personas, lo mejor en estos casos es ignorarlos, recordando el punto número uno (no discuta).
15. **Espere a que llegue la calma.-** Cuando el cliente esta muy agitado lo mejor es aplicar el punto número nueve, normalmente una persona después de ser escuchada responde en forma recíproca.
16. **Resuma los puntos principales del asunto.-** Este punto es necesario ya que permite asegurarse ante el cliente que la interpretación del problema es la correcta a los ojos de él.
17. **Encuentre un área de común acuerdo y menciónela.-** El señalar un punto donde se esta de acuerdo con el cliente, ayuda a suavizar la situación y el manejo de la queja será más fácil.
18. **Demuestre simpatía.-** Una condición que todo cliente exige, es que el empleado se ponga en su lugar y le de una solución al problema como el quisiera que se la dieran.

19. Póngase de acuerdo en la acción a emprender y siga el proceso.- Cualquiera que sea el acuerdo al que se llega con el cliente, se deberán ejecutar las acciones correctivas en el menor tiempo posible, porque de esta respuesta dependen las futuras transacciones comerciales.
20. Agradezca al cliente la queja.- La mejor manera de demostrarle al cliente, que la empresa se interesa por sus problemas, es agradecerle su tiempo y su presencia al hacerle notar sus deficiencias.²⁵

Finalmente es importante anotar que muchos clientes protestan dejándonos por la competencia, situación que afecta gravemente a la organización al brindarle a nuestros competidores la oportunidad de mostrar sus servicios y convencerlos que reciben más por su dinero.

Ante esta posibilidad es urgente contar con una estrategia y cultura de servicio que deje a nuestra clientela satisfecha y sin la necesidad de recurrir a otras opciones.

4.- Reducir el tiempo en que se proporciona el servicio.- Una parte importante del concepto de atención al cliente lo es proporcionar el servicio en el menor tiempo posible, hoy en día las empresas y personas requieren de insumos, servicios, información, etc., en un tiempo corto que les de ventajas competitivas y les permita desarrollar su trabajo y cumplir con sus diferentes clientes.

En los mercados competitivos, el cliente siempre podrá elegir y si no podemos darle lo que está buscando, seguramente se podrá ir a otro sitio donde si se lo proporcionen.

Las demoras más marcadas por los clientes en el ramo editorial, se relacionan a continuación no queriendo decir con esto que son las únicas, pero si las que más daño le hacen a una organización:

1.- " Producto:

- a) Los productos no se entregan en la fecha convenida
- b) Los pedidos no llegan completos
- c) Los libros llegan defectuosos

²⁵ Weymes Pat; La Profesión de Vender, Edit. Díaz de Santos; España 1993; Pags. 265 - 269.

- d) Los listados de existencias, comúnmente contienen títulos que ya no tiene el almacén
- e) El tiempo para conseguir un libro que no se tiene en el almacén es excesivo (hasta un mes)

2.- Servicio :

- a) Demasiada lentitud en la respuesta cuando es solicitado el servicio
- b) El servicio no se da cuando se promete
- c) Falta de seguimiento por parte del área de ventas hacia sus clientes
- d) Falta de una política de atención a clientes que resuelva rápida y eficazmente las peticiones de los consumidores

3.- Servicio al cliente:

- a) Falta de diplomacia a la hora de resolver quejas
- b) Incapacidad para tomar decisiones y resolver quejas
- c) Demasiada lentitud para responder a las necesidades de los clientes
- d) Ser rudos, desinteresados y mal educados
- e) Falta de comprensión de los problemas que presentan los clientes

4.- Departamento de contabilidad o de crédito y cobranzas:

- a) Falta de tacto al hablar por teléfono con los clientes
- b) Ser demasiado rudos con los clientes morosos
- c) Conseguir el dinero, pero perder al cliente
- d) Incapacidad para resolver dudas en materia de pagos a los clientes

5.- Vendedores

- a) No visitar frecuentemente a los clientes
- b) Proporcionar información limitada o a medias
- c) Desconocer la línea editorial que maneja
- d) Desconocer la política de ventas que sigue su empresa
- e) No transmitir las quejas y sugerencias de los clientes
- f) Entablar rivalidades con los clientes
- g) Ser prepotente y rudo con los clientes

6.- Secretarías :

- a) Ser demasiado protectoras de sus superiores
- b) No pasar la información a la gente que le concierne
- c) No tener conocimiento de la línea editorial que maneja su empresa
- d) No pedir al cliente su nombre, teléfono y asunto que desea tratar
- e) Dejar esperando al cliente mucho tiempo en el teléfono
- f) Ser incapaz de dar información y resolver dudas de rutina de los clientes
- g) No asegurarse de devolver la llamada cuando se ha prometido.²⁰

Como se podrá observar, cada uno de los puntos anteriores retrasa considerablemente el hacerle llegar los productos a los clientes que lo están solicitando, afectando gravemente la imagen de la empresa y del servicio que proporciona.

Así mismo, cada una de estas fallas hacen perder clientes y utilidades, cediendo una porción de mercado a la competencia, situación que se vuelve más crítica si se considera que el libro no es un bien de primera necesidad, o por lo menos no en México.

Para detectar y corregir los puntos antes expuestos, es recomendable aplicar la técnica de la calidad total en toda la estructura de la organización, la cual consiste en promover los círculos de calidad con la finalidad de involucrar al personal de diferentes áreas en los procedimientos que la organización utiliza para sus productos finales, fijando la meta en hacer las cosas bien desde el principio.

5.- Conocer cuáles son las necesidades del cliente.- Otro aspecto del factor de atención al cliente que debe de ser incluido en el proceso de planeación de las empresas que se dedican a la comercialización editorial, es saber cuales son las necesidades que sus clientes presentan para darles una pronta respuesta y aumentar el grado de satisfacción de los mismos.

Como es natural las necesidades van cambiando con el tiempo, por lo que las compañías deberán de tener un contacto permanente con sus clientes para

²⁰ Rives Sánchez Roberto, En Busca de una Política Editorial; Edit. Líneas del Mar; México 1993; Pags. 70-71; y Weymes Pat; La Profesión de Veneder; Edit. Díaz de Santos; España 1993; Pags. 262-264

retroalimentarse y modificar sus servicios de acuerdo a las necesidades y peticiones de sus usuarios.

En la actualidad se considera que cualquier compañía que quiera entrar o ya este dentro del mercado editorial deberá de desarrollar las siguientes acciones:

- a) Crear una área de servicios al cliente.- Donde además de dar información respecto a la línea editorial que ofrece la empresa, sea quien reciba y dé solución a las quejas que presentan los clientes.
- b) Contar con un sistema que canalice eficientemente a la área que corresponda las quejas y observaciones que los clientes hacen, con el objeto de corregir las fallas en los sistemas y evitar futuras reclamaciones.
- c) Implantar el sistema de calidad total en toda la empresa, con la finalidad de ofrecer un producto y un servicio que deje satisfechos a clientes y empleados.
- d) Elaborar encuestas entre su cartera de clientes y su plantilla de personal, donde se recabe la opinión respecto a sus sistemas de comunicación, distribución y ventas; ajustando sus procedimientos a las nuevas necesidades del mercado.
- e) Evaluar los costos y beneficios que trae consigo la adquisición de nuevas tecnologías, teniendo como meta principal reducir los tiempos de entrega del producto y/o servicio.
- f) Diseñar un sistema de planeación estratégica que le dé a la empresa y a sus áreas líneas de acción claras y precisas en el corto, mediano y largo plazo.

Es importante destacar que los puntos anteriores requieren de mucha práctica y de muchas horas de capacitación a los empleados, sin embargo el no tomar en cuenta los puntos arriba citados puede costarle mucho dinero a las empresas e inclusive llegar al punto de una quiebra, ya que el público de lectores es uno de los más exigentes en cuanto a servicio se refiere.

Como un reforzamiento a lo ya señalado las empresas comercializadoras de libros deberán de pedir a sus empleados:

- " Rapidez.- Estar dispuesto a servir.
- Fiablez.- Hacerse merecedor de la confianza del cliente.
- Exactitud.- Tener la habilidad para observar y actuar con precisión.
- Cortesía.- Ser siempre atento, amable y educado con el cliente.
- Tacto.- Decir lo correcto sin ofender al usuario.
- Información.- Transmitir conocimiento o información con seguridad.
- Competente.- Mostrar profesionalismo en el desarrollo de su trabajo.
- Empatía.- Identificarse intelectual o moralmente con el cliente."²⁷

El conocer anticipadamente la impresión y deseos de los clientes, deja a la empresa con una ventaja competitiva muy importante, que de ser bien canalizada y empleada traerá beneficios no sólo económicos, sino también de posicionamiento en el mercado de libros.

SERVICIOS POST - VENTA

Como se estableció en el apartado anterior, es de vital importancia para las empresas (sobre todo en el ramo editorial) desarrollar el factor de atención al cliente, el cual tiene como objetivo general aumentar el grado de satisfacción en los diferentes tipos de público que atiende la organización.

Sin embargo, en las últimas dos décadas se ha observado que no basta con darle una buena atención a los clientes en el momento en que se realiza la operación comercial, sino que estos esperan aún más de las empresas, sobre todo en lo que se refiere a información, en particular lo que respecta a nuevos productos (novedades), promociones (ofertas) y cercanía a su lugar de residencia (apertura de nuevos puntos de venta).

Por lo antes expuesto este factor se puede ubicar en la variable de comunicación en donde la empresa debe de desarrollar los sistemas necesarios que le de agilidad para

²⁷ Phil Hodgson y Stuart Craimer, Los Hábitos de los Grandes Directivos; Financial Times, España 1994; Pags. 222-227

dar a conocer a sus clientes y público en general su nueva línea de productos y los servicios que proporcionan.

Dentro de los servicios postventa que se utilizan en la industria editorial, se pueden señalar como los más importantes a :

1. Organos informativos
2. Obsequio de publicaciones
3. Pago de publicidad
4. Patrocinio de ferias y exposiciones

- ORGANOS INFORMATIVOS.- Es la publicación periódica que la mayoría de las empresas editan y que la hacen circular en los medios en donde existe mayor posibilidad de venta, se puede citar como ejemplo la Editorial Fondo de Cultura Económica, Editorial Trillas, El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CENCA), y la editorial McGraw Hill entre otras.

El funcionamiento de este punto consiste en :

- a) Las empresas elaboran una edición en donde destacan su nueva línea de productos que van a lanzar al mercado, ofertas especiales o algún servicio adicional que a partir de esta fecha entrarán en operación y que les reportará mayor comodidad a sus clientes.
- b) El tiraje de esta edición por lo general es bastante alto (arriba de los 10 mil ejemplares) contando para su distribución con toda una red de puntos ya contactados.
- c) En esta edición se otorga un espacio en donde se publican los lugares en donde se podrán adquirir nuevos productos (libros, videos, disquetes, CD ROM, etc.), integrando una ficha con los siguientes datos :
 - Nombre de la empresa o distribuidor
 - Dirección (calle, número y colonia)
 - Teléfono y fax del área de ventas
 - Entidad federativa y país
 - Código postal

d) **Distribución de la edición.-** La publicación es enviada a los puntos ya contactados, teniendo dos canales principales :

- Público en general
- Profesionales del libro

Por lo general estas ediciones no tienen un costo para el consumidor.

e) Los costos de impresión y distribución son absorbidos por la empresa que lo edita, haciéndoles llegar a las empresas y personas que son incluidos en el órgano informativo, una cantidad de ellos para su distribución.

Este servicio postventa tiene la finalidad de generar una demanda en el mercado, al crear el deseo en los consumidores de adquirir un producto o servicio, además de indicar los lugares donde se pueden dirigir los consumidores.

Por los volúmenes de edición este tipo de servicio sólo lo puede otorgar una empresa líder en el mercado o una institución pública lo bastante grande para poder destinar parte de su presupuesto en estas publicaciones, sin embargo esta probado que la inversión en los órganos informativos es el mejor canal que se tiene en la industria editorial mexicana para comunicar a empresas, instituciones y público en general las novedades editoriales.

"Según los datos de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana para 1993 el porcentaje por editor de las publicaciones de circulación gratuita es de 3%, lo que representa 27 millones de ejemplares que se imprimieron y que ayudaron a generar una demanda para ese año de 804.5 millones de ejemplares."²⁹

Como se podrá notar este tipo de servicio no sólo apoya a la empresa o institución que lo hace posible, sino que también apoya a las pequeñas y medianas empresas al otorgarles una publicidad no pagada, la cual les genera una cantidad de clientes que bien tratados representan clientes constantes y leales.

²⁹ Cámara Nacional de la Industria Editorial; Actividad Editorial 1993; México 1995; Pag. 27

- **OBSEQUIO DE PUBLICACIONES.-** En este aspecto las empresas editoriales se enfocan principalmente a las ediciones de reciente aparición (novedades) y sirve como un fuerte impulso de introducción de estas publicaciones al mercado del libro.

El sistema que normalmente se cubre es el siguiente:

- a) La compañía editorial elabora una lista de los puntos donde la nueva edición tiene altas posibilidades de ser aceptada.
- b) Apoyándose en su fuerza de ventas (vendedores) visita a los responsables de compra o aquellas personas que pueden influir para que el producto sea aceptado y se autorice la compra (maestros y bibliotecarios).
- c) Los canales más comunes que son utilizados son:
 - Instituciones públicas (secretarías de estado, universidades, etc.)
 - Empresas privadas (distribuidores a gran escala)
 - Bibliotecas públicas y privadas
 - Cadenas de librerías
 - Cadenas de tiendas y almacenes
 - Directivos y maestros de escuelas (de todos los niveles)
- d) Se les hace entrega de una muestra de las publicaciones de acuerdo a las necesidades de cada cliente, presionando con esto a que se generen pedidos que por lo general son de grandes cantidades.

Es importante señalar que este tipo de servicio es personalizado y que requiere de mucho tacto por parte de la fuerza de ventas para que sea efectivo, ya que no se puede enviar las muestras por correo u otro medio y presionar vía telefónica al cliente para que se levante el pedido.

Esta situación lo convierte en un servicio caro en donde las empresas tienen que invertir donando el libro y pagando el salario del vendedor, sin embargo, es el servicio posventa que más le gusta al cliente, ya que el contacto es directo, puede expresar sus inquietudes y es atendido en forma exclusiva por espacios de largo tiempo (de 1 a 3 horas en promedio).

"Aunque no existen estadísticas ni datos precisos acerca de a cuanto ascienden las donaciones que las empresas realizan por este concepto, se estima que por cada dos mil ejemplares se obsequian alrededor de 50 libros aproximadamente (2.5% del tiraje), lo cual genera en promedio el 30% de ventas totales de la empresa."²⁹

Este tipo de servicio lo aplican las grandes, medianas y algunas pequeñas empresas del gremio editorial, ya que por un lado es una importante fuente de mantener y contactar a los clientes, y por otro es un excelente canal de ventas que ayuda a las empresas a colocar altos volúmenes de sus publicaciones en el mercado.

Finalmente se debe agregar que este servicio es de impacto limitado al llegar sólo a las grandes ciudades (no más de 10 en toda la república) y a clientes con altos volúmenes de compra, situación que vuelve altamente competitiva esta actividad por lo que las empresas deben de diseñar cada vez mejor este servicio, cuidando el equilibrio entre la inversión de recursos y la utilidad que se obtiene de ella.

- PAGO DE PUBLICIDAD.- Al tener mayores exigencias por parte de los clientes, algunas empresas editoriales han optado por pagar la publicidad de sus clientes con la intención de mantenerlos contentos y generar la demanda suficiente para dar salida a sus tirajes.

Por lo general este tipo de servicio postventa se emplea cuando se lanzan al mercado ofertas especiales que se sabe son altamente atractivas para distribuidores y público en general.

La manera como se realiza esta actividad es:

- a) La empresa editorial decide que línea de productos se pondrán en oferta, evaluando los costos de producción, administrativos y de almacenaje que implica el seguirlos manteniendo en sus bodegas.

²⁹ Velázquez Valdez G.; Encuesta a 50 Editoriales; Fil Guadalajara del 25 de Nov. al 03 de Dic. 1995; Jalisco, México.

- b) Busca a un cliente que cuente con varios puntos de distribución (cadena y librerías o de tiendas de autoservicio), que le permita tener su producto en varios lugares al mismo tiempo.
- c) Contacta con la empresa distribuidora y le ofrece además del descuento normal un descuento adicional, mismo que deberá de ser trasladado al cliente consumidor.
- d) En coordinación con el departamento de publicidad de la empresa distribuidora, se diseña la campaña publicitaria, la cual comprende algunos de los siguientes rubros:
 - Volantes publicitarios
 - Carteles promocionales
 - Mantas promocionales
 - Inserciones en prensa
 - Spots de radio
 - Spots de televisión (en muy pocos casos)
 - Artículos promocionales (separadores, plumas, etc.)

En cada uno de los puntos anteriores se debe de integrar.

- Un logotipo que diferencie a la promoción
- Un mensaje que genere en el cliente un efecto de curiosidad o deseo
- Una combinación de colores que sea atractivo a la vista del cliente
- El mensaje deberá de ser breve y claro
- La vigencia de la promoción no debe de ser mayor a 15 días

Así mismo se deberá de ser muy consciente con la campaña publicitaria, al ofrecer un servicio esmerado y profesional que deje al cliente satisfecho.

- e) Respecto a los costos en que se incurre para el desarrollo de la campaña publicitaria, por lo general son absorbidos por la empresa editora, salvo algún acuerdo previo que se tenga con la empresa distribuidora donde se estipule que los costos serán compartidos.

En nuestro país este tipo de servicio es poco frecuente debido a los altos costos que tiene el implementar una campaña publicitaria y que los resultados económicos que se obtienen de ella son mínimos (utilidad del 20% aprox.), quedando como una alternativa que tienen las grandes empresas para buscar una mayor penetración en el mercado y deshacerse de grandes volúmenes de publicaciones que por alguna razón no han sido desplazados en el mercado librero.

Se puede citar como ejemplos de este rubro las campañas publicitarias que la Editorial Fondo de Cultura Económica realiza conjuntamente con librería privadas del país, las mantas, carteles y volantes publicitarios que la Editorial Planeta despliega en las cadenas de tiendas de autoservicio, la campaña publicitaria que durante todo el año de 1995 presentó la editorial Clio, etc.

- PATROCINIO DE FERIAS Y EXPOSICIONES DEL LIBRO.- Un servicio adicional que las empresas editoras pueden ofrecer a sus clientes, es la organización de algunas ferias o exposiciones del libro que sirve para dar a conocer a gran escala las publicaciones que son de interés en un lugar específico.

Como la realización de estos eventos tiene un alto costo no solo de operación sino también administrativo, es necesario recurrir a las grandes empresas que sirven de patrocinadoras del evento.

La forma en que opera este servicio postventa es:

- a) Las empresas distribuidoras detectan la necesidad de realizar un evento en donde se haga una macro-muestra de las publicaciones que son novedades y de aquellas que por su contenido son de interés general.
- b) Estas empresas se organizan a través de un organismo local, por lo general es la asociación de libreros del lugar, en caso de no existir se forma un comité organizador de la feria, la cual es presidida por gente del gremio.

c) Ya que se tiene la autorización y el plan de operación, los libreros del lugar se dividen para su atención a las grandes editoriales que desean asistir al evento, haciéndoles una invitación donde se les señala los siguientes puntos:

- Nombre del evento
- Duración de la feria
- Número aproximado de visitantes que se esperan
- Número aproximado de títulos de su editorial que se espera exhibir
- Apoyos solicitados

Dentro del último rubro se le especifican cuales son, siendo los más comunes:

- Una cuota de cooperación para la realización del evento
- Envío de su publicidad para exhibirla y donarla en la muestra
- Envío de sus publicaciones con descuentos especiales para ser impactados en el cliente consumidor
- Ofertas especiales de algún o algunos títulos específicos

e) Aquellas empresas editoras que aceptan son reconocidas mediante un oficio, diploma, placa o cualquier otro distintivo, que las señala como patrocinadoras del evento.

Este servicio postventa aplica principalmente para el interior del país donde la comunicación acerca de las nuevas ediciones no llega tan ágilmente y donde además el público requiere de un lugar donde se les muestre toda una variedad de títulos que le interesan.

Por otra parte para las empresas editoras este tipo de servicio le representa la posibilidad de darse a conocer de una manera tangible en la región donde se organiza la feria, así como la oportunidad de tomarle ventaja a su competencia y tener en el futuro un mercado potencial.

Cabe destacar que en este tipo de eventos se benefician tanto el editor como el distribuidor al generar una demanda futura de los clientes que por alguna razón no adquirieron las publicaciones de su gusto, y que posteriormente recurren a las librerías o lugares donde saben se expende este tipo de productos.

Dentro de este tipo de ferias del libro regionales, se pueden citar:

- LA FERIA DEL SOL EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA
- LA FERIA DEL LIBRO INEGI DE AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES
- LA FERIA DEL LIBRO DE LA UNIV. IBEROAMERICANA DE MEXICO, D.F.
- LA FERIA DEL LIBRO JUVENIL DE LEON, GUANAJUATO
- LA FERIA NACIONAL DEL LIBRO EN QUERETARO, QUERETARO
- LA FERIA MUNICIPAL DE GUADALAJARA, JALISCO
- LA FERIA DEL LIBRO EN OAXACA, OAXACA
- LA FERIA ANUAL DEL LIBRO EN PUEBLA, PUEBLA, ETC.

"Según datos de la Asociación Nacional de Libreros, al año se realizan alrededor de 120 ferias regionales o locales del libro en donde destacan como patrocinadores las siguientes editoriales: Fondo de Cultura Económica, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Editorial Diana, Editorial Mc. Graw Hill, Editorial Trillas, Editorial Noriega Editores, Instituto Nacional de Antropología e Historia, Editorial Interamericana, Editorial Ecasa, entre otras.

Por otra parte de las empresas distribuidoras destacan: Librerías Castillo de Monterrey, Librerías Gonvill de Guadalajara, Librerías de Cristal en varios estados del país, Librerías Universitarias de Tijuana y Mexicali, Librerías Dante en los estados del sureste, Librerías del Centro Cultural en Querétaro, Librería Pegaso en Puebla, entre otras."³⁰

Cabe señalar que la importancia de estas ferias reside en acercar a las tres partes que forman el proceso comercializador editorial (editor, distribuidor y consumidor final), y que de aquí se obtenga información importante acerca del tipo de publicaciones que se acepta en cada región, nivel económico de la población, gustos y preferencias y servicio que están dispuestos a pagar.

Los servicios postventa representan anualmente una fuerte salida de capital para las empresas editoras, sin embargo estos apoyos hacen posible su introducción en lugares donde no tienen presencia o el fortalecimiento en donde ya están.

³⁰ Velázquez Valadez Guillermo; Visita a la Asociación Nacional de Libreros, Enero de 1996; México, D.F.

El dejar de proporcionar estos servicios es dejar el campo libre a la competencia y el ser desplazados de las preferencias del público consumidor.

Finalmente se puede decir que son estos servicios los que hacen que los lazos comerciales entre vendedor y comprador sean más estrechos y cordiales y que den a las empresas vendedoras la oportunidad de conservar a sus clientes mediante la satisfacción de sus necesidades y un poco más.

- RELACIÓN PRECIO PRODUCTO Y PAGO SERVICIO

Es natural en el ser humano el comparar la calidad en el producto y en el servicio que va a recibir a cambio del pago o dinero que se tendrá que desembolsar.

Esta situación nos lleva a la ecuación:

$$\text{precio producto} + \text{pago servicio} = \text{satisfacción}$$

Que muestra en una primera instancia el equilibrio entre el precio y la mercancía, quedando a criterio del cliente, siendo los puntos primordiales de esta parte de la ecuación:

- Atención amable y esmerada
- Garantía de la mercancía
- Información suficiente respecto a los beneficios o bondades del producto
- Comprobante de pago

Dentro del mundo editorial la asignación de precios a las publicaciones varía de acuerdo al tipo de libro de que se trate, por ejemplo: un libro de 200 hojas que contiene una novela, cuesta menos que un libro de 200 hojas que habla acerca del tema de cardiología.

Esto se debe principalmente por el volumen de tiraje, es decir, entre más grande sea el tiraje más bajo será el costo de producción y viceversa.

Los costos y factores que determinan el precio de venta al público de un libro en la República Mexicana son:

- "Costo de producción: Tipografía, negativos, diseño, papel, impresión y encuadernación.
- Costo de administración.- Rentas, comisiones a los agentes de venta, nómina, impuestos, distribución, difusión y otros.
- Costo financiero del capital invertido.- Se determina por el plazo de recuperación o venta total de tiraje. Es la cantidad de capital que se dejan de percibir vía intereses bancarios por tener el dinero invertido.
- Derechos de Autor.- Por lo general se otorga al autor el 10% sobre el precio de venta al público.
- Descuento al librero o distribuidor.- Es el porcentaje que se le otorga al librero para que tenga un margen de ganancia oscila entre un 45 y 50%." ³¹

A los rubros anteriores (excepto el descuento al distribuidor), se les aplica el factor de 3.5 en promedio para sacar un precio de venta al público que absorba el descuento al librero o distribuidor y le deje a la empresa editora un margen suficiente para obtener una utilidad y en caso necesario otorgar descuentos mayores, como ya se indicó en los capítulos anteriores, con la finalidad de atraer al público sin tener pérdidas en su inversión.

Este factor se obtiene de las experiencias de las empresas editoriales que venden sus libros con descuentos entre 45 y 50%.

En un caso hipotético, la determinación del precio de venta al público se realiza de la siguiente forma:

Costo de producción.- No. de libros / inversión $20,000/2,000 = \$ 10.-$

Costo de administración.- Porcentaje de los costos totales que corresponden a este rubro, por lo general son del orden de 20% en relación al costo de producción = \$2.-

Costo financiero del capital invertido.- Se determina por el plazo en que se estima se venderá el total de tiraje, normalmente es de 2 años, en nuestro caso (tomando una tasa de interés anual simple de 34%) es de $\$20,000 \times .34 \times 2/2000 = \6.8

Total de costos cuantificables = $18.8 \times 3.5 = \$ 65.8$, redondeando \$ 65.00

Descuento al librero o distribuidor \$ 32.50

Pago de derechos de autor \$ 6.50

³¹ Rives Sánchez Roberto; En busca de una Política Editorial; Edit. Líneas del Mar; México 1994; Pág. 23

Toda la información arriba señalada, se descarga en una tabla de determinación de precios, lo que permite a las empresas saber con exactitud los costos de sus tirajes y la proyección de sus utilidades, para efectos de nuestro ejemplo, la situación sería:

TABLA DE DETERMINACION DE PRECIO DE VENTA AL PUBLICO

| TIPO DE COSTO | IMPORTE | % DEL TOTAL |
|--------------------------|-----------------|--------------|
| Costo de producción | \$ 10.00 | 15.4 |
| Costo de administración | 2.00 | 3.0 |
| Costo financiero | 6.60 | 10.4 |
| Derechos de autor | 6.50 | 10.0 |
| Descuento a distribuidor | 32.50 | 50.0 |
| Utilidad neta | 7.20 | 11.2 |
| TOTAL : | \$ 65.00 | 100.0 |

Como ya se indico es el costo de producción el que hace variar el precio, ya que un tiraje de 500 ejemplares tendrá un precio mucho más alto que uno de 2000 libros que es el caso de nuestro ejercicio.

Ahora bien, este precio de venta debe de reflejar ante el cliente un equilibrio justo por el dinero que se le pide, entendiendo por equilibrio:

- a) Calidad en la portada y fono del libro.- Este rubro cambia y eleva el precio dependiendo del tema que trate, verbigracia un libro de arte requiere casi siempre de pastas duras más de tres tintas, lo que no sucede en un libro de literatura en donde las pastas son rústicas (blandas) y no lleva más de dos tintas.
- b) Tipo de papel que se emplea.- El precio debe de justificar el tipo de papel que fue empleado en la edición, ya que no es lo mismo usar papel couche que papel revolución, el cliente identifica inmediatamente este detalle.
- c) Calidad y cantidad de tintas que se utilizan.- En este renglón el utilizan y dos o más tintas en la edición hace que resulte ante la vista del consumidor más atractivo el libro, destacando los encabezados, índices, notas al margen, etc., por supuesto este factor eleva el precio.
- d) Calidad en el contenido.- Este rubro es de suma importancia para los clientes ya que es el factor que mayor grado de satisfacción les reporta, al ser la parte que buscan y

cubre las necesidades de los mismo. Aunque todas las obras son importantes por lo general, las de tipo técnico (medicina, ingeniería, arquitectura, etc.) se cotizan mejor que las de las ramas de ciencias sociales y humanidades.

- e) Precio similar de los sucedáneos.- Se debe de cuidar que el precio no exceda por mucho al precio de mercado de aquellas publicaciones que tratan el mismo tema con la profundidad y seriedad que el libro que se lanza, esto porque se puede generar descontento entre el público consumidor y sentirse defraudados o timados por el editor.

Retomando la primera parte de la ecuación propuesta se puede decir que el equilibrio entre el precio de venta y el producto, en materia de libros, se representa de la siguiente forma:

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \frac{\text{PORTADA} + \text{PAPEL} + \text{TINTAS} + \text{CONTENIDO} + \text{COMPETITIVIDAD}}{\text{CALIDAD EN EL PRODUCTO}}$$

Cuando los supuestos anteriores se reúnen en una publicación, el cliente o consumidor queda plenamente satisfecho en sus necesidades, lo que es benéfico para las compañías involucradas en la comercialización del libro, al ofrecer productos de calidad y tener clientes satisfechos y constantes.

Sin embargo esta es solo la primera parte de lo que un cliente exige y espera a cambio de su dinero, la otra parte es el servicio o la forma en como es tratado.

El cliente puede convencerse de que el dinero que va a pagar es justo por el producto que va a recibir, sin embargo si el trato que recibe de un empleado, gerente, dueño o responsable de un establecimiento no es el de su agrado la venta no se realiza, ya que el cliente tiene la opción de elegir el lugar donde puede realizar sus compras.

Como ya se indicó en el apartado de atención al cliente, se deben de cubrir una serie de puntos para que el consumidor quede plenamente satisfecho, pero para efectos de la ecuación que señalamos, sólo mencionaremos los de mayor importancia, o aquellos que mínimamente se deben de otorgar al cliente para que se decida a realizar la compra.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Estos puntos son:

- a) **Atención amable y esmerada.-** El cliente en todo momento espera recibir del empleado una atención cortés que le dé confianza en que la compañía es el mejor lugar para invertir su dinero.
- b) **Información suficiente.-** Es de vital importancia que se le dé al cliente toda la información que sea pertinente respecto a las características del producto, esto sin llegar a ser agobiante para nuestro usuario, pero si que sirva de aliciente para que él decida su compra.
- c) **Garantía del producto.-** Como cualquier compra implica un cierto grado de riesgo, es importante brindarle al cliente seguridad en que su compra estará respaldada por la compañía, en el caso de la compra de libros los riesgos más comunes son que esté defectuoso, que le falten hojas, que no sea del autor que se requiere o que simplemente se desee la devolución del dinero.
- d) **Comprobante de compra.-** Es la única forma en que el cliente puede sentir la seguridad y respaldo en la compra que está realizando, este documento le permitirá si fuera el caso, hacer las reclamaciones ante la compañía de que el producto no cubre sus necesidades.

Como se puede observar, el cliente siempre estará esperando que los puntos anteriores le sean otorgados al preferir a la compañía para realizar sus compras, si uno de estos puntos no es cubierto a satisfacción del mismo, es muy probable que la venta no se realice, a no ser de que la compañía represente un monopolio y no exista otro lugar en donde se pueda adquirir el producto, pero aún así el cliente se quejará.

La segunda parte de la ecuación quedará representada de la siguiente forma :

$$\text{PAGO} = \frac{\text{ATENCIÓN} + \text{INFORMACIÓN} + \text{GARANTÍA} + \text{COMPROBANTE}}{\text{CALIDAD EN EL SERVICIO}}$$

Es de vital importancia no confundir el precio de venta con el pago que hace el cliente, el precio sólo refleja la cantidad que se deberá de pagar por adquirir un bien o servicio, sin que necesariamente se realice la compra dependiendo este aspecto de la calidad del producto; el pago es la cantidad que el cliente esta desembolsando al realizarse la venta, dependiendo este aspecto de la calidad en el servicio.

Dentro del ámbito editorial, estos dos equilibrios deben de estar siempre presentes si se quiere tener altos niveles de comercialización, sobre todo si se tiene en cuenta que el libro no es un bien necesario y que la gente prefiere cubrir sus necesidades primarias, por lo tanto, el no cuidar estos equilibrios es condenarse a rezagarse ante la competencia y tender hacia la desaparición en el mercado editorial.

"Como ejemplo se puede citar que durante 1995, sólo en la ciudad de México, desaparecieron alrededor de 25 librerías, esto se debió principalmente a las bajas ventas obtenidas en ese periodo, lo que significa que el equilibrio precio producto y pago servicio estaban fuera de toda proporción de mercado."³²

INDICES DE VENTA

Dentro de la comercialización editorial existen parámetros que permiten saber con precisión el desempeño del área de ventas y nos muestran los puntos débiles donde se debe actuar inmediatamente, estos parámetros son conocidos como índices de venta

Por índices de venta se debe de entender las proporciones que existen en cada uno de los parámetros que son cuantificables en pesos (\$) y en unidades (libros).

Los parámetros más utilizados en el medio editorial son:

- Proyección de ventas
- Evaluación de ventas (informes comparativos)
- Análisis de Rentabilidad

1.- Proyección de Ventas.- Es el establecimiento de metas y objetivos en materia de ventas que deben de ser logradas para garantizar una actividad sana de la empresa. La proyección de ventas debe de ser realizada por el Gerente de Ventas y ser sancionada por el Director General de la compañía, el proceso de la proyección es el siguiente:

³² Velázquez Valdez Guillermo; Visita a la Asociación Nacional de Libreros, Enero de 1996; México, D.F.

- a) Se reúne información acerca de las necesidades financieras de la organización como son nivel de liquidez, nivel de apalancamiento, endeudamiento, cuentas por cobrar, planes de expansión, etc.
- b) Se acuerda con la Dirección General cual es la principal meta de la organización para el periodo que se va a proyectar, como puede ser: ganar mercado, fortalecer la posición financiera de la empresa, desalojar bodegas, cubrir más regiones geográficas, aumentar las utilidades, etc.
- c) Se reúne información acerca de los principales parámetros macroeconómicos que afectan los niveles de venta, estos son: nivel de inflación esperada para el periodo que se va a proyectar, incremento al salario mínimo, nivel esperado de devaluación de la moneda, tasas de interés esperadas, crecimientos esperado de PIB (producto Interno Bruto) etc.
- d) De acuerdo a las expectativas y necesidades de la empresa se evalúa la estructura con que cuenta la organización, haciendo una relación de los requerimientos del área de ventas para el logro de las metas y objetivos.
- e) Se reúne la información acerca de las ventas logradas por la empresa en el periodo anterior inmediato (pesos y unidades), ya que estos niveles forman la base de la cual se partirá para la proyección.
- f) Con toda la información anterior se procede a proyectar las ventas del nuevo periodo, obteniéndose el incremento o factor que se va aplicar a la base, de la siguiente forma:
- Se ponderan los parámetros macroeconómicos que más afectan a la organización, obteniéndose un promedio.
 - Al promedio obtenido se le aplica un porcentaje que es el reflejo de la principal meta de la organización en materia de ventas.
 - Se suman los dos datos obtenidos y se le aplican al monto total de las ventas efectuadas en el periodo inmediato anterior, resultando así la meta general a lograr en el nuevo periodo.

- Esta meta global se divide de acuerdo al porcentaje de participación que logró cada una de las unidades que forman parte de la fuerza de ventas en el periodo anterior, o de acuerdo a las disposiciones que dicte la Dirección General, esto conforma las metas anual por punto de venta.

- Posteriormente se multiplica el porcentaje que se pretende incrementar cada punto de venta por las ventas obtenidas en el periodo anterior, utilizando siempre una unidad de medida (diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral o semestral), con esto se forman los objetivos de venta para cada punto de venta.

- Una vez obtenidas las cifras por unidad de medida, se presentan en un cuadro que muestre las metas y objetivos para un periodo determinado.

Par dar una mejor idea de lo que es el proceso de proyección de ventas y su relación con la planeación estratégica, a continuación se presenta un ejemplo hipotético de como una empresa editorial hace su proyección:

EMPRESA "X"
INFORME DE VENTAS CORRESPONDIENTE AL PERIODO : XXXXX
(Ventas en miles de pesos)

| UNIDAD | 1er. trimestre | 2do. trimestre | 3er trimestre | 4to. trimestre | Total | % partic. |
|----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| A | 1,548 | 1,763 | 3,896 | 2,571 | 9,778 | 38.12 |
| B | 984 | 1,026 | 2,164 | 1,398 | 5,572 | 21.73 |
| C | 1,237 | 1,593 | 4,652 | 2,817 | 10,299 | 40.15 |
| TOTALES | \$ 3,769 | 4,382 | 10,712 | 6,766 | 25,649 | 100.00 |

- Necesidades financieras.- Contar con suficientes recursos para poder ampliar y expandir los mercados de la empresa, se estima un porcentaje del 5% de las ventas totales, de incremento en el presupuesto de gastos para poder salvar los compromisos financieros.

- Meta principal en el área de ventas.- Aumentar las ventas del punto B hasta un 30% de las ventas totales de la organización, mediante la estrategia de penetración de mercado.

- **Parámetros macroeconómicos que afectan las ventas de la empresa.-** Inflación (22%), Tasas de interés (34%), Aumento en el salario mínimo (15%), Aumento en los impuestos locales (12%).

- **Incremento de ventas que puede soportar la estructura de la organización, sobre todo en su punto de venta B, 6%** (evaluación hecha sobre el número de empleados, clientes potenciales de los mercados que atiende, incrementos en los clientes que ya tienen y diversificación en los servicios que presta).

- **Promedio ponderado de los parámetros macroeconómicos :**

$$\begin{array}{l} 22+34+15+12=83 \qquad \qquad \qquad 83/4 = 20.75 \qquad \qquad \qquad 20.75 + 34 = 54.75 \\ 54.75/2 = 27.37 \end{array}$$

(para efectos de nuestro ejemplo, sólo se ponderó el parámetro de las tasas de interés)

- **Porcentaje de incremento a aplicar** $27.37 + 6 = 33.37\%$, redondeando 33%

- **Meta global o general de la empresa:** $\$25,649 \times 33\% = \$ 34,113$

- **Metas individuales por punto de venta:**

Unidad A = $\$ 34,113 \times 33\% = \$ 11,257$ (incremento del 15.12%)

Unidad B = $\$ 34,113 \times 30\% = \$ 10,234$ (incremento del 83.66%)

Unidad C = $\$ 34,113 \times 37\% = \$ 12,622$ (incremento del 22.55%)

(Método de cálculo obtenido de diversas fuentes editoriales con aportaciones de Guillermo Velázquez Valadez).

- **Objetivos trimestrales y proyección de ventas :**

EMPRESA "X"
PROYECCION DE VENTAS PARA EL AÑO XXXX
(Ventas en miles de pesos)

| UNIDAD | 1er. trimestre | 2do.trimestre | 3er trimestre | 4to. trimestre | Total | % partic. |
|----------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|------------|
| A | 1,782 | 2,030 | 4,485 | 2,960 | 11,257 | 33 |
| B | 1,807 | 1,884 | 3,975 | 2,568 | 10,234 | 30 |
| C | 1,516 | 1,952 | 5,701 | 3,453 | 12,622 | 37 |
| TOTALES | \$ 5,105 | 5,866 | 14,161 | 8,981 | 34,113 | 100 |

Nota.- La anterior proyección corresponde a una empresa típica de la iniciativa privada

En lo que respecta a las unidades (libros), a la cantidad de unidades vendidas en el periodo inmediato anterior, se le aplica el porcentaje de la meta principal de la empresa en materia de ventas, que para nuestro caso es del 6%, obteniéndose así la cantidad de libros que deben ser desplazados en el siguiente periodo de ventas.

En el ejemplo citado se puede observar que la empresa pretende equilibrar sus mercados ganando clientes en su punto de venta B, para lo cual tendrá que apoyar con estrategias de mercado a este punto de venta, estas estrategias se vieron en el capítulo 1 y concretamente en nuestro caso corresponden a las de líder de mercado en su apartados que vender más a los clientes que ya se tienen y ganar clientes a través de ofertas, promociones y mejoras en el servicio prestado.

Se puede decir entonces, que la proyección de ventas nos da guías concretas de donde y como actuar para hacer que el funcionamiento de la empresa sea sano, para el ejemplo utilizado queda perfectamente claro que la empresa requiere de recursos via venta (no recurriendo al endeudamiento) para salvar sus compromisos financieros y consolidar su posición en el mercado, al señalar que necesita un incremento de 5% de las ventas totales en su presupuesto de gastos, el cual queda conformado de la siguiente manera:

| | | |
|-----------------------------|--------------------|--|
| - Gastos de producción | \$ 3,949.94 | (15.4% de las ventas totales del periodo anterior) |
| - Gastos de administración | \$ 769.47 | (3.0%) |
| - Gastos financieros | \$ 2,667.49 | (10.4%) |
| - Derechos de autor | \$ 2,584.90 | (10.0%) |
| - Incremento presupuestario | <u>\$ 1,282.45</u> | <u>(5.0%)</u> |
| | SUBTOTAL | \$11,234.25 |
| - Incremento aplicado | \$ 3,707.30 | (33% de incremento proyectado) |
| - Descuentos a clientes | <u>\$17,056.50</u> | <u>(50% en promedio)</u> |
| | TOTAL | \$31,998.05 |
| - Utilidad programada | \$ 2,114.95 | |

El incremento solicitado (\$1,282.45) será aplicado en su mayoría al punto de venta B en los rubros de publicidad, descuentos especiales a clientes, promociones temporales e infraestructura para mejorar del servicio proporcionado.

La utilidad lograda en el periodo anterior ascendió a \$2,872.70, lo que representa una merma en la utilidad del orden del 26.39% con respecto a la utilidad programada en el periodo actual, es aquí donde reside la importancia que las metas y objetivos de ventas se cumplan para no comprometer a la empresa financieramente hablando. Por otra parte con esta inyección de utilidades se logra penetración en el mercado y fortalecer el punto de venta que refleja mayor debilidad y vulnerabilidad ante la competencia.

De esta forma la proyección de ventas da elementos precisos a la planeación estrategia en cuanto a metas y objetivos que se deben de perseguir para mantener y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado, así como para el cumplimiento de la misión que se ha fijado.

2.- Evaluación de Ventas (Informes Comparativos).- Otra herramienta que es utilizada en el medio editorial para planear, evaluar y corregir las acciones son los informes comparativos, que como ya se indicó forman parte de los índices de Venta.

Los informes comparativos muestran de una forma clara el desempeño del área de ventas de un periodo con respecto a otro. Utiliza la curva de ventas típica de la industria y evalúa siempre periodos iguales.

Estos informes brindan a la Dirección General la información suficiente para la toma de decisiones, así como para corregir las líneas de acción que se habían marcado en el plan inicial.

Dentro de estos informes existen los siguientes tipos:

- Informe comparativo global (anual)
- Informe comparativo por punto de venta (diario, semanal o mensual)

El informe comparativo anual refleja el desempeño de toda la compañía y su comportamiento en relación con el año inmediato anterior, indicando el incremento o decremento de las ventas, así como las estaciones en donde se tiene mayor aceptación del producto y aquella en donde las ventas son bajas.

Un informe global debe de contener por lo menos los siguientes datos:

- Nombre de la Compañía
- Nombre del informe
- Periodos que comprende
- Ventas por mes de cada periodo que comprende (pesos y unidades)
- Variación en pesos y unidades
- Variación en porcentaje

A manera de ejemplo se muestra un formato tipo:

EMPRESA "X"
INFORME COMPARATIVO DE VENTAS
CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 1990 - 1991
 (Ventas en miles de pesos y unidades)

| MES | VENTA 1990 | VENTA 1991 | VARIACION \$-U | VARIACION % |
|----------|--------------|--------------|----------------|-------------|
| ENERO | \$ 1'237,532 | \$ 1'589,652 | \$ 352,120 | 28.45 |
| Unidades | 19,960 | 22,078 | 2,118 | 10.61 |
| FEBRERO | 1'122,460 | 1'038,474 | 83,986 | (7.48) |
| Unidades | 18,104 | (14,423) | (3,681) | (20.33) |

En este informe se compara el total de las ventas por año y se desglosa por mes, calculando su variación en pesos y porcentaje.

Se puede observar en el formato presentado que durante el mes de enero se tuvo un incremento del orden del 28.45%, mismo que deberá de ser comparado con el porcentaje aplicado en la proyección de ventas y ver si el incremento es positivo o negativo según lo estimado.

Para el mes de febrero se nota un marcado decremento en las ventas, haciéndose necesario investigar las causas e implementar acciones que permitan recuperar el terreno perdido, ya que esto puede ser el comienzo de una quiebra comercial.

El informe de venta por punto de venta, es necesario para que la Dirección General tome las decisiones concretas por cada punto de venta acerca de las estrategias y técnicas de venta que se emplearán con el propósito de lograr las metas y objetivos.

En este tipo de reporte se observa el comportamiento por cada punto de venta y de la empresa en su totalidad, respecto a la cantidad de recursos que se están captando por día, aportando datos que sirven para detectar cualquier deficiencia, ya sea en la tesorería, en el producto o en el servicio que presta la compañía.

A continuación se muestra un ejemplo de este tipo de reporte:

COMPañÍA XXXX
REPORTe DIARIO DE VENTAS CORRESPONDIENTE AL: 23 DE ENERO DE 1991

| P. DE VENTA | VTA. DIA ANTERIOR | VTA. DEL DIA | VARIACION \$-U | % DE PART. |
|----------------|-------------------|--------------|----------------|------------|
| A | \$ 17,486 | \$ 19,256 | \$ 1,770 | 35.33 |
| Unidades | 242 | 267 | 25 | |
| B | 15,896 | 14,197 | (1,699) | 26.05 |
| Unidades | 220 | 197 | (23) | |
| C | 19,605 | 21,046 | 1,441 | 38.62 |
| Unidades | 272 | 293 | 21 | |
| TOTALES | \$ 52,987 | \$ 54,499 | \$ 1,612 | 100.00 |
| Unidades | 734 | 787 | 23 | |

En estos reportes se da más importancia a los recursos que ingresan a la empresa y se deben de comparar con los objetivos proyectados, en nuestro ejemplo se observa que solo los puntos de venta A y C, están cumpliendo con las metas proyectadas (33 y 37 respectivamente), rezagándose el punto de venta B en casi un 4%, situación que es necesario corregir si se quiere captar los suficientes recursos para lograr las estrategias maestras propuestas en el plan estratégico de esta empresa, sin tener que recurrir al endeudamiento exterior.

Este reporte es responsabilidad de la Gerencia de Ventas, quien aparte de recabar los datos debe de analizarlos y proponer nuevas líneas de acción en caso de ser necesarias, antes de pasar el reporte a la Dirección General.

Por otra parte, estos informes diarios se suman al término de un mes para presentar el informe de ventas mensual que compara las ventas reales contra las ventas proyectadas, y así poder determinar de una forma precisa el grado de avance que se ha logrado en las metas y objetivos propuestos por la Dirección General.

3.- Análisis de Rentabilidad.- Este tipo de reporte se utiliza para determinar en forma concreta la utilidad que esta dejando un punto de venta, así como los gastos en que se incurre para sostener al mismo.

Una vez que a través del reporte diario y mensual se detecta una deficiencia en algún punto de venta, es necesario realizar un análisis de rentabilidad que permita ver de una forma clara, que tan conveniente es para la empresa el mantener este punto de venta o tomar alguna de las siguientes decisiones estratégicas:

- Cerrar el punto de venta y abrir en otra parte un nuevo punto de venta.
- Cerrar el punto de venta y ya no abrir más
- Apoyar ese punto de venta para recuperar el mercado perdido

Cualquiera de estas decisiones será producto del criterio que tome la Dirección General después de ver el análisis de rentabilidad.

Los puntos más comunes de este análisis son:

- INGRESOS

- a) Ventas
- b) Bonificaciones
- c) Intereses ganados

- EGRESOS

- a) Descuentos
- b) Pago de comisiones
- c) Gastos de operación (materia prima, renta, luz, agua, teléfono, gas, equipo de transporte, etc.)
- d) Gastos de administración (pago de salarios, papelería, artículos de limpieza, etc.)
- e) Intereses pagados
- f) Impuestos locales y federales
- g) Pago de publicidad

El detectar a tiempo una disminución en las utilidades o un déficit entre lo que se gasta y lo que se recupera, es vital para cualquier organización, por tal motivo la Gerencia de Ventas debe de reportar a la Dirección General cualquier desviación que se presente y que no cumpla con las metas y objetivos con el plan.

El análisis de rentabilidad brinda los elementos necesarios que se requieren para la toma de decisiones, inclusive para aquellas organizaciones que tienen una bonanza económica y que deben de conocer con exactitud sus alcances.

Siguiendo con el ejemplo ya citado, a continuación se presenta un caso hipotético donde se aplica el análisis de rentabilidad:

EMPRESA "X"
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD CORRESPONDIENTE AL PUNTO DE VENTA : B
PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 1991

| | | |
|--------------------------------------|---------------|------------------------------|
| INGRESOS | | |
| - Ventas | \$ 1'205,547 | |
| - Bonificaciones | 34,102 | |
| - Intereses ganados | <u>13,964</u> | |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 1'253,613 |
| EGRESOS | | |
| - Descuentos | \$ 602,773 | |
| - Comisiones | 12,055 | |
| - Gastos de operación | 241,109 | |
| - Gastos de admón. | 38,166 | |
| - Inversión infraestructura | 235,000 | |
| - Pago de publicidad | 125,000 | |
| - Impuestos pagados | <u>12,257</u> | |
| TOTAL EGRESOS | | \$ 1'264,360 |
| INGRESOS - EGRESOS | | \$ (10,747) |
| VENTA PROYECTADA - VENTA REAL | | \$ (601,453) (33.28%) |
| UTILIDAD PROGRAMADA 1er TIM. | | \$ 111,034 |
| ÚTIL. PROG. - ÚTIL OBTENIDA | | \$ (121,781) |

En el ejemplo anterior se observan ciertas desviaciones que deben ser corregidas si no se quiere incurrir en gastos excesivos y desequilibrio financiero, estas desviaciones son:

1. El objetivo de ventas trimestral propuesto para este punto de venta presente un déficit del orden del 33.28%, lo cual es excesivo y pone en riesgo la meta global de la compañía.

2. Durante el primer trimestre, este punto de venta no generó utilidad alguna, teniendo la compañía que invertir \$10,747, cantidad que es mínima para la empresa, sin embargo ha dejado de ser atractivo para los accionistas al no aportar una utilidad.
3. En términos económicos este punto de venta le costo a la empresa \$121,787 sólo en el primer trimestre y de continuar esta tendencia, se proyecta que el costo se eleve hasta los \$3'405,800 lo que dejaría a la compañía en una situación financiera difícil, ya que de acuerdo al plan propuesto para ese año se programo una utilidad de \$2'114,950 teniendo un déficit de \$1'290,850, lo que obligaría a la empresa a recurrir al endeudamiento externo para salvar sus compromisos financieros.

Es aquí donde se debe de aplicar la flexibilidad que nos brinda la planeación estratégica para ajustar los planes de acuerdo a las necesidades de cada organización, para el caso propuesto se estima que la Dirección General debe de tomar las siguientes decisiones:

- a) Frenar las inversiones en infraestructura, ajustando lo que ya se compro a las necesidades del punto de venta B, para obtener resultados en el menor tiempo posible.
- b) Reducir en la medida de los posible los gastos en publicidad, dejando aquellos que sólo sean necesarios y que dan mejores resultados.
- c) Apoyar con ofertas especiales al plan de publicidad, con la intención de ganar mercado y poder obtener una mayor utilidad mediante el incremento de ventas en volumen.
- d) Concertar con los proveedores plazos más largos para el pago de sus mercancías, lo que permitirá a la empresa tener un mayor margen de maniobra.

Por otra parte no se toma la decisión de cerrar este punto de venta, ya que en un informe comparativo con el año anterior, muestra un incremento de \$ 221,547 que es el 22.44%, lo que indica que existe un potencial de ventas que puede ser explotado en el largo plazo, toda vez que se ha proyectado un 33% de incremento.

ADMINISTRACIÓN DE LA VENTA

Como toda actividad empresarial la venta requiere de un proceso administrativo que le permita planear, organizar, ejecutar y controlar cada una de sus funciones y actividades, obteniendo así el máximo rendimiento con el menor esfuerzo.

La planeación estratégica marca en su capítulo de estrategias programadas la elaboración, implantación y evaluación de los planes de acción, siendo el plan de ventas una acción concreta que debe de ser ejecutada con precisión.

Para el ramo editorial mexicano, la venta se ha convertido en un proceso complejo debido a las exigencias y expectativas del público consumidor que en los últimos 15 años se a reducido el consumo de libros, estimándose según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), que en promedio cada mexicano lee la mitad de un libro promedio (60 hojas).

Además de esta razón, las condiciones económicas que han imperado en México desde hace 14 años, han provocado el incremento de las materias primas y la reducción del poder adquisitivo de la población, estos factores hacen que la administración de la venta se vuelva difícil e incierta ante cambios imprevistos.

Sin embargo, el no tener un método de administración en estos tiempos, es condenarse a rezagarse y quebrar, comercialmente hablando.

EL PLAN DE VENTAS

Es el documento que concentra las estrategias maestras dictadas por la Dirección General y que dan forma a las acciones que deberán de realizarse para cumplir las metas y objetivos que han sido propuestas.

Aunque el plan de ventas debe ser sancionado y autorizado por la Dirección General, es responsabilidad de la Gerencia de Ventas la elaboración, implantación y revisión del mismo.

El contar con este documento permite a las áreas involucradas en el proceso comercial de la organización, tener líneas de acción, tareas y funciones específicas que deberán de ser cubiertas en tiempo y forma, para poder lograr las metas propuestas.

Así mismo da coherencia y consistencia a todas las acciones de la compañía, aplicando el concepto de sinergia, obteniéndose mejores resultados y una visión holística, generándose una fuerza mayor que impulse a la empresa a fijarse mayores metas.

A continuación se presenta un modelo de como se elabora un plan de ventas, siguiendo el proceso de planeación estratégica:

**EMPRESA XXXX
PLAN DE VENTAS CORRESPONDIENTE AL AÑO 1991**

BASE DE DATOS

- **Desempeño en el pasado:** En los últimos cinco años la empresa ha registrado un incremento promedio en sus ventas del 22% y un incremento de la utilidad del 10% sostenido anualmente.
- **Situación actual:** La compañía enfrenta una disminución en la colocación de sus productos del orden del 5%, lo que significa una pérdida de mercado y una merma en sus ingresos del 12%, no teniendo presiones financieras de ningún tipo.
- **Previsiones:** Para el año en curso se estima la introducción de sus productos entre un 2 y un 3%, lo que implica un incremento de las ventas de un 27% con una utilidad del 11% global.

EVALUACION DE LA ORGANIZACION

- **Medio ambiente.-** Análisis de amenazas contra oportunidades:

| AMENAZAS | VERSUS | OPORTUNIDADES |
|---|--------|---|
| 1. La inflación esperada es del orden del 22%. 2. La competencia lanzará al mercado una línea mayor de novedades que nosotros. 3. La cartera de clientes se contrajo en un 7% debido al cierre de operaciones por la crisis económicas. | | 1. El incremento de solo un 1% en las utilidades, convierte a nuestros productos en una opción de compra. 2. Nuestros productos son de mayor calidad y aceptación. 3. El rubro de exportaciones se espera incrementarlo en 30%, debido al bajo costo de nuestros productos. |

- Organización.- Análisis de fortalezas contra debilidades

| FORTALEZAS | VERSUS | DEBILIDADES |
|--|--------|---|
| 1. Es una empresa líder de mercado en la línea de productos que maneja. 2. Se lanza al mercado una novedad cada 10 días. 3. Los productos son de excelente calidad en contenido y materias utilizadas. | | 1. El punto de venta B muestra una pérdida de mercado del 33,2% 2. El sistema de distribución muestra un rezago de hasta 20 días. 3. Los precios están elevados en un 8% del precio de mercado. |

ESTRATEGIAS MAESTRAS

- Misión.- Satisfacer las necesidades del cliente con productos de calidad y con un excelente servicio, recordando que el cliente es la razón de nuestro trabajo.

- Metas:

- a) Incrementar las ventas en un 27%
- b) Obtener una utilidad en el ejercicio del 11% neto
- c) Recuperar un 3% del mercado perdido ante la competencia.

- Objetivos:

- a) Reforzar el punto de venta B, el cual muestra serias debilidades al no generar utilidad alguna.
- b) Aplicar un programa de pagos, que permita a la compañía tener ganancias vía intereses.
- c) Realizar un estudio de mercado que de las pautas para manejar mejor la distribución de los productos de acuerdo a los gustos y preferencias de nuestro público consumidor.
- d) Reducir los tiempo de entrega de pedidos en un 50%

- Políticas:

- a) Atender al cliente con esmero y eficiencia (capacitación)
- b) Establecer una política de precios congruente con el producto y el mercado
- c) Atender cualquier pedido por mínimo que este sea
- d) Proporcionar en tiempo y forma los servicios postventa a todos los clientes
- e) Apoyar con programas publicitarios las promociones que se lancen al mercado

- f) Desarrollar la cultura de servicio en toda la organización
 g) Fijar los tiempos y formas en materia de distribución

ESTRATEGIAS PROGRAMADAS

- Proyección de ventas.- Se debe de aplicar la metodología señalada en el capítulo anterior fijando así los objetivos de venta por unidad de tiempo y punto de venta.
- Capacitación.- Desarrollar un programa de capacitación en las áreas de : mercadotecnia, atención al público, manejo de clientes, etc.

Ejemplo :

EMPRESA XXXX : PROGRAMA DE CAPACITACION

| CURSO | FECHA | NO. DE ASIST. | OBSERVACIONES |
|---------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| Atención al público | del 1 al 15 de marzo | 8 | Dirigido a vendedores |
| Mercadotecnia | Del 15 al 30 de junio | 12 | Compras y ventas |

- Programa de exposiciones y ferias.- Como ya quedo establecido en el capítulo anterior, se realiza una programación de los eventos más importantes donde se requiere que la empresa participe con sus productos.
- Promociones y ofertas.- De acuerdo a las necesidades de la compañía, se elabora un programa que tenga por objeto atraer clientes tanto reales como potenciales a través de ofertas que obliguen al consumidor el conocer nuestros establecimientos, así como los productos y servicios que se proporcionan.

Este programa se deberá de hacer en coordinación con el Gerente de Mercadotecnia y de acuerdo a las existencias que se manejan en el almacén, finalmente deberá de ser sancionado por la Dirección General.

Un ejemplo de la elaboración de este programa, se muestra a continuación:

PLAN DE OFERTAS DE LA EMPRESA XXXX PARA EL AÑO 1991

| TITULO | AÑO EDIC. | EXIST. ALM. | P. VENTA | P. OFERTA |
|---------------------------------|-----------|-------------|----------|-----------|
| A ninguna de las tres | 1985 | 10,201 | \$ 20.00 | \$ 5.00 |
| De Teotihuacán a los aztecas | 1983 | 6,620 | 80.00 | 25.00 |
| Pensamiento de la reacción mex. | 1980 | 4,655 | 60.00 | 20.00 |
| Victorianos eminentes | 1886 | 4,802 | 40.00 | 12.00 |

(Datos extraídos del inventario 1995 de la Dirección General de Fomento Editorial - UNAM)

Como se podrá observar se maneja un 70% de descuento en estas ediciones, las cuales rebasan el ciclo promedio de la vida de un libro, que es de 5 años (excepto libros de texto), por otra parte las cantidades que se manejan en existencia son bastante elevada y aumentan de forma considerable los costos financieros, por lo que es recomendable reducir la utilidad y convertir en dinero líquido la inversión parada en el almacén.

- **Publicidad.**- En forma coordinada con la Gerencia de Mercadotecnia, se debe de estructurar el programa de publicidad de la empresa, teniendo como objetivo y función principal, el apoyar las acciones de comunicación con los clientes, así como destacar la imagen y posición de la compañía.

Este programa debe de involucrar a todos los medios que son posibles de utilizar y el alcance que cada uno de ellos tiene en los núcleos de población hacia donde serán dirigidos, calculando también el efecto que se logrará.

PROGRAMA DE PUBLICIDAD DE LA EMPRESA XXXX PARA EL AÑO 1991

| MEDIO PUBLICITARIO | ALCANCE | PERIODICIDAD | EFEECTO |
|---------------------------|---------------|--------------|----------------------------------|
| Boletín de novedades | 10,000 ejm. | Mensual | Informar 1000 clientes mínimo |
| Cartel promocional | 1,000 ejm. | Trimestral | cubrir 500 puntos de venta |
| Catálogo de publicaciones | 10,000 ejm. | Semestral | Informar a 7,500 clientes mínimo |
| Inserción en prensa | Tiraje diario | Trimestral | Informar al 60% de los lectores |

- **Presupuesto de gastos.**- Con la finalidad de cubrir todo el ciclo de la planeación estratégica se debe de hacer una estimación de los costos que tendrán cada una de las acciones que se van a realizar, esto con el propósito de conocer con precisión, cuanto vamos a gastar y cuales son los recursos con que contamos para tal efecto.

El no llevar a cabo la formulación del presupuesto deja a la Dirección General sin la información clave que sin duda tendría repercusiones por demás graves para el logro de las metas y objetivos que se han propuesto en el plan.

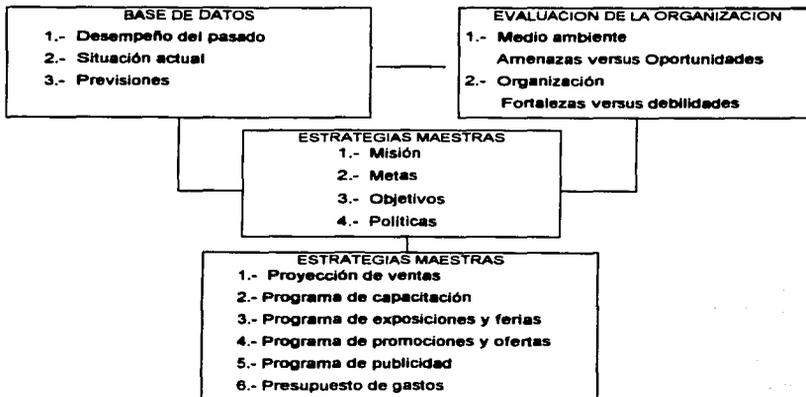
EMPRESA XXXX
PRESUPUESTO DE GASTOS DEL AREA DE VENTAS PARA EL AÑO 1991

| RUBRO | APLICACION * | IMPORTE ESTIMADO |
|------------------------------|--------------|----------------------|
| a) Publicidad | 2310 | \$ 170,000.00 |
| b) Capacitación | 1230 | 60,000.00 |
| c) Pago de espacios (ferias) | 5600 | 225,000.00 |
| d) Viáticos | 1270 | 55,000.00 |
| e) Servicios | 4200 | 40,000.00 |
| TOTAL | | \$ 550,000.00 |

Se refiere al número de partida según el catálogo de cuentas.

El proceso de planeación descrito anteriormente, se puede mostrar en el siguiente cuadro que señala claramente la interacción existente en cada una de las etapas del proceso:

PLANEACION ESTRATEGIA EN LA INDUSTRIA EDITORIAL (VENTAS)



LA FUERZA DE VENTAS.-

Dentro del área de ventas de una compañía, destaca como uno de los puntos más importantes lo que se conoce como la fuerza de ventas o el grupo de personas que tienen bajo su responsabilidad el exhibir, promocionar y vender él o los productos de la compañía.

En un sistema capitalista la fuerza de ventas juega el papel más importante para una empresa, toda vez que es la que hace posible que ingresen los recursos económicos y permiten la expansión y crecimiento de la organización.

En el ramo editorial, este rubro se vuelve vital al ser el contacto directo que capta todas las necesidades y exigencias del mercado, por otra parte, no tendría sentido formular una planeación estratégica en materia de ventas, si no se cuenta con los elementos humanos lo suficientemente capacitados para la realización de las metas y objetivos.

Orgánicamente la fuerza de ventas se ubica en la Gerencia de Ventas y sus funciones más importante son:

1. Conocer las líneas de productos que la empresa oferta en el mercado.
2. Diseñar sus rutas de trabajo de acuerdo a la zona geográfica asignada, cuidando el visitar a sus clientes una vez cada quincena mínimamente.
3. Proporcionar a los clientes información acerca de las novedades editoriales, catálogos de publicaciones, políticas de precios y distribución de la empresa, servicios posventa y demás apoyos y promociones que la compañía brinda a sus clientes.
4. Llenar adecuadamente los formatos de control estadístico que la empresa a diseñado para tal efecto, anotando cualquier observación que considere de interés para la organización.

5. Revisar constantemente las existencias del almacén con el objeto de proporcionar una información veraz a los clientes, mejorando considerablemente con esta acción la imagen de la compañía.
6. Atender a los clientes de una forma profesional y esmerada, aplicando los puntos vistos en el apartado de atención al público.
7. Estar atento de cualquier petición que los clientes hagan, por mínima que esta sea.

Por otra parte el Gerente de Ventas debe de tener una visión amplia del proceso comercial de la compañía y de las necesidades en materia de capacitación de la fuerza de ventas, con el objeto de estar en posibilidades de cumplir con las metas y objetivos que se han marcado en la planeación estratégica, se considera que un Gerente de Ventas debe tener el conocimiento suficiente para determinar los siguientes puntos :

- "El nivel mínimo aceptable en cuanto a la cuantificación de los objetivos (cantidad y valor).

- Las áreas específicas de formación individual, de la fuerza de ventas.
- Los objetivos a conseguir en cuanto a comportamiento, actitudes, técnicas y conocimientos que cada vendedor debe de poseer y dominar para lograr un alto rendimiento.
- Lo que cada vendedor es capaz de hacer.
- Quién necesita una preparación especial.
- Cuál es el nivel de rendimiento actual de cada individuo
- Qué formación han recibido anteriormente
- El nivel de experiencia del equipo de ventas
- La actitud del Director General hacia la capacitación."³³

Con el dominio de los puntos anteriores, el Gerente de Ventas no sólo está en posibilidades de elaborar un plan de ventas, sino además un programa de capacitación y actualización que le permita a la fuerza de ventas entrar a un proceso continuo donde se estará mejorando la calidad en el servicio que proporcionan a sus clientes.

³³ Weymes Pat; La Profesión de Vender; Edit. Díaz de Santos; España 1993; pag. 62

Por lo tanto, es indispensable que tanto el Gerente como la fuerza de ventas se actualicen constantemente sobre las cualidades del producto que ofrecen y el nivel que tiene la competencia en el mismo rubro con el objeto de contar con un análisis exacto de fuerzas y debilidades, que minimice las deficiencias y evite ayudar indirectamente a la competencia a ganar mercado, "como ejemplo de lo anterior se puede citar el "Reto Pepsi", en donde la compañía FEMSA (Coca Cola), salió fortalecida según los datos que público esta empresa, donde señala que sus ventas durante 1995 aumentaron un 5% en relación a 1994."²⁴

Por lo expuesto, en este capítulo se puede resumir que la comercialización editorial es un proceso complejo que comprende la atención y equilibrio de tres aspectos primordiales (comunicación, distribución y venta), sin los cuales es imposible ganar un espacio permanente dentro del mercado editorial, lo que hace necesario revisar y actualizar los factores de atención al público, índices de venta, capacitación de la fuerza de ventas y el sistema de servicios postventa, con la finalidad de contar con la información necesaria y suficiente para la elaboración de un plan estratégico que marque metas, objetivos claros y precisos, que lleven como propósito el crecimiento y expansión de los mercados y los productos que se manejan dentro de la industria editorial mexicana.

Faltaría por agregar el aspecto concerniente a la transferencia de tecnología que se da a través de las publicaciones y que tiene como fin principal la propagación del conocimiento.

Dicho punto será tratado en el apartado de aspectos propósitosivos, ya que a pesar de que las publicaciones es uno de los mejores canales para adquirir e implantar nuevas tecnologías. En nuestro país se ha dejado de lado este rubro para dar paso a una visión netamente mercantilista en donde lo importante es obtener una utilidad monetaria, en detrimento de una utilidad intelectual.

Lo anterior es fácil de deducir al no contar con un organismo que regule y señale, que tipo de tecnologías son necesarias para el desarrollo de los diferentes sectores que compone a la sociedad mexicana, así como las líneas temáticas de las ediciones que deben de ser adquiridas para su difusión y venta.

²⁴ Periódico Reforma, Sección Negocios; 12 de Febrero de 1996.

CAPITULO 3

DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL

Dos de las principales funciones de la Universidad Nacional Autónoma de México, lo son la Investigación y la Difusión de la cultura, las cuales son realizadas por el cuerpo de Investigadores que la UNAM alberga en cada una de sus Facultades, Institutos, Escuelas y Centros que forman parte integral de la misma y las Direcciones de Publicaciones y de Fomento Editorial.

Estas investigaciones tienen el noble propósito de generar nuevos conocimientos que faciliten el trabajo humano, y que sirvan de base hacia nuevas investigaciones y nuevos conocimientos.

La propagación y difusión de este cúmulo de información, se logra a través de la edición y distribución de las publicaciones, las cuales contienen el resultado de cada uno de los trabajos que se han hecho en la UNAM.

Es por esta razón por la que es creada la Dirección General de Fomento Editorial, para darle una mayor agilidad y eficiencia a la propagación del conocimiento a través de una basta comunicación y distribución de las publicaciones que la UNAM edita.

Aunque la actividad editorial como tal se puede remontar al año de 1921, bajo el rectorado de José Vasconcelos, en donde se inicia el programa editorial mediante el cual se pretende llevar a todos los lugares del país los libros necesarios para que niños, jóvenes y adultos, tuvieran los apoyos que requería su preparación, es hasta 1952 en donde se puede hablar de una verdadera distribución y comercialización del libro universitario.

Las acciones que antecedieron y dieron origen a la creación de la Dirección General de Fomento Editorial, son en orden cronológico las siguientes:

- "1952 : Fundación de la Librería Universitaria "Justo Sierra"

- 1956 : Creación del Departamento de Distribución, dependiente de la Dirección General de Publicaciones e inauguración de la Librería Central en la zona comercial de Ciudad Universitaria.
- 1968 : Creación del Departamento de Distribución de Libros Universitarios, al separarse de la Dirección General de Publicaciones.
- 1972 : Cambio de denominación a Distribuidora de libros.
- 1986 : Cambio de denominación y de nivel jerárquico al pasar de Departamento a Dirección General del Fomento Editorial.³⁵

Es durante la administración del Dr. Jorge Carpizo donde se da inicio a una reestructuración de la actividad editorial de la UNAM, siendo el punto principal la descentralización que permite a cada dependencia editora contar con un presupuesto propio y delegar facultades para la firma de contratos en materia editorial.

Esta reestructuración se da a partir de la creación de la Dirección General de Fomento Editorial, el 17 de febrero de 1986 mediante el Acuerdo Rectoral que se fundamenta en el artículo 34, fracción X, del Estatuto General de la UNAM y que obedece a una serie de factores que se requerían para darle un mayor impulso a la actividad editorial universitaria, para una cobertura más efectiva de las necesidades de información que tanto la comunidad universitaria como la sociedad en su conjunto exigían.

La D.G.F.E. se crea como dependencia de la Coordinación de Humanidades, asignándole el presupuesto y los recursos humanos que mantenían la Distribuidora de Libros de la UNAM y el programa de Libro de Texto Universitario.

MISION Y FUNCIONES GENERALES DE LA D.G.F.E.

Como ya se señaló en el capítulo primero, una premisa básica de la planeación estratégica (estrategias maestras), lo es la definición de la misión sin la cual no se puede proceder a diseñar metas y objetivos con un sentido y una orientación clara y precisa.

La misión de la UNAM queda plasmada en los siguientes renglones los cuales dicen:

³⁵ Torres Vargas Georgina Araceli; La Universidad en sus Publicaciones; UNAM; México 1995; Pags. 119-121

" IMPARTIR EDUCACION SUPERIOR PARA FORMAR PROFESIONISTAS, INVESTIGADORES, PROFESORES UNIVERSITARIOS Y TECNICOS UTILES A LA SOCIEDAD; ORGANIZAR \ REALIZAR INVESTIGACIONES, PRINCIPALMENTE ACERCA DE LAS CONDICIONES Y PROBLEMAS NACIONALES Y EXTENDER CON LA MAYOR AMPLITUD POSIBLE LOS BENEFICIOS DE LA CULTURA".³⁶

Como se puede observar de esta misión se derivan todos los objetivos y funciones de cada uno de los órganos que conforman a la Universidad, dándoles un sentido y un fundamento a todas las acciones que realicen con el propósito de hacer realidad lo que la UNAM persigue en su diario acontecer.

De la parte de la organización y realización de las investigaciones y principalmente de la de extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura, la D.G.F.E. toma las bases para la formulación de su objetivo general (el rango de misión es exclusivo de la UNAM en su conjunto), el cual ha quedado instituido de la siguiente manera:

- **Objetivo General:**

" Establecer las políticas y lineamientos generales de permitan promover y proyectar la imagen de la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de sus publicaciones, procurando que la diversidad temática de la producción editorial de la Universidad llegue a la comunidad universitaria en particular y a la comunidad nacional e internacional en general, así como permitir un mayor acercamiento entre autores, editores, librerías, lectores y bibliófilos".³⁷

De lo anterior se desprende que la D.G.F.E. tiene bajo su responsabilidad fijar los lineamientos que hagan posible la comunicación, distribución y comercialización de la producción editorial universitaria, lo cual se puede interpretar como la facultad que le otorga la UNAM, para elaborar los planes y programas que sean necesarios para cubrir los mercados tanto universitarios como del público en general que demandan las publicaciones Universitarias.

³⁶ Dirección General de Estudios Administrativos; Manual de Organización UNAM; México C.U. 1986; Pág.

017

³⁷ Souto Mantecón Arturo; La Actividad Editorial Universitaria; D.G.F.E.-UNAM; México 1988; Págs. 34-35

Por otra parte su planeación y ejecución debe de considerar la relación existente entre autor-editor-distribuidor y lector, como un proceso constante de comunicación que retroalimente al sistema de difusión y distribución, actualizando la información de cada uno de ellos, lo cual permitirá contar con un sistema ágil y eficiente.

También se debe de considerar que la producción editorial universitaria debido a la descentralización que se dio a partir de 1986, ha rebasado toda cifra inimaginable para una empresa editora, situación que hace urgente que el objetivo general de la D.G.F.E. se cumpla cabalmente, ante la variedad y volúmenes que se manejan globalmente en la Universidad.

En lo que respecta a la proyección de la imagen de la UNAM, esta se comprende como una relación entre el contenido de las publicaciones y la forma de promocionarlas y divulgarlas en los diferentes medios que existen para ello y que ya se señalaron en el capítulo segundo, formando parte de su planeación estratégica integral y de sus programas de comunicación.

Así mismo, el objetivo general da pie a la formulación de los objetivos específicos, que de una forma concreta orientan el trabajo de las áreas operativas de la D.G.F.E.

- Objetivos Específicos :

- a) "Coordinar, evaluar e implantar sistemas que apoyen las funciones sustantivas de la Dirección.
- b) Supervisar los trabajos de recopilación y de estadística de la producción editorial.
- c) Dirigir y coordinar el banco de datos de Derechos de Autor.
- d) Dirigir, supervisar y controlar las actividades relacionadas con el almacenamiento, distribución y embarque de libros.
- e) Emitir y supervisar la aplicación de normas y procedimientos para el almacenamiento y embarque del material bibliográfico.
- f) Distribuir la facturación y controlar las salidas del material en consignación.
- g) Gestionar, mediante acuerdos, convenios o contratos con otros organismos e instituciones, tanto universitarias como no universitarias, la realización de acciones conjuntas tendientes a estimular la promoción y la venta de libro universitario.

- h) Coordinar la promoción y ventas del fondo editorial UNAM, a través de eventos editoriales, ferias y exposiciones del libro, a nivel nacional e internacional.
- i) Promover la difusión y venta de las colecciones de la UNAM.
- j) Desarrollar los mecanismos de colaboración con las diversas dependencias de la UNAM, para la promoción de su producción editorial.
- k) Diseñar, desarrollar y ejecutar planes y programas que permitan la promoción y difusión del quehacer editorial universitario.
- l) Coordinar y organizar eventos para la promoción de la cultura escrita en general y del hábito de lectura en particular.³⁶

Como se puede apreciar, estos objetivos representan de una forma concreta la labor que tiene encomendada la D.G.F.E., para el cumplimiento de la misión que la Universidad se ha fijado en materia de difusión de la cultura escrita.

Cabe aclarar que cada una de las áreas que integran la estructura orgánica de la Dirección General de Fomento Editorial, tienen sus objetivos específicos, los cuales orientan sus acciones al logro del objetivo general designado a esta dependencia universitaria.

Siguiendo el proceso estratégico marcado en el capítulo primero, una vez que se ha definido la misión y los objetivos de la organización, se proceda a definir o conocer las funciones generales de la misma.

En el caso de la D.G.F.E. las funciones generales son las siguientes:

- "Orientar la producción editorial de la Universidad en el mercado del libro.
- Procurar que la diversidad temática de la producción editorial de la universidad llegue a sus destinos.
- Propiciar una permanente actividad de vinculación entre los lectores y la producción editorial.
- Introducir al ámbito universitario la producción editorial extrauniversitaria pertinente.
- Promover y proyectar la imagen institucional de las ediciones universitarias en el ámbito nacional e internacional.

³⁶ UNAM-D.G.F.E.; Manual de Organización; México C.U. 1994; Pags. 12-17-23 y 29

- Estimular el perfeccionamiento de los distintos momentos implícitos en el proceso editorial: Corrección, marcaje tipográfico, diseño gráfico, impresión y encuadernación.
- Profesionalizar el conocimiento sobre el mercado del libro.
- Especializar el trabajo de traducción editorial.
- Coadyuvar a la apreciación de la diversidad temática y editorial.
- Fomentar la riqueza gráfica en el proceso editorial.
- Organizar encuentros entre estudiosos de las distintas disciplinas a partir de la producción editorial universitaria.
- Formar y administrar el acervo editorial de la Universidad.
- Mantener actualizado el índice de la producción editorial de la Universidad.
- Realizar estudios relacionados con los distintos momentos de la evolución y desarrollo del proceso editorial que contribuya a ampliar el conocimiento y valor social del libro impreso.
- Formar y administrar el acervo editorial de la Universidad.
- Mantener actualizado el índice de la producción editorial de la Universidad.
- Realizar estudios relacionados con los distintos momentos de la evolución y desarrollo del proceso editorial que contribuya a ampliar el conocimiento y valor social del libro impreso.
- Formar un acervo bibliográfico sobre los diversos aspectos de la historia, impresión, producción del libro.
- Proporcionará a las entidades editores de la Universidad que así lo soliciten, apoyo para el almacenamiento de sus publicaciones.
- Acordar con el Coordinador de Humanidades todo lo concerniente al cumplimiento de sus deberes.
- Coordinar las actividades de la Casa Universitaria del Libro (conferencias, cursos, exposiciones, presentaciones de libros, talleres, etc.)³⁹

Por lo antes expuesto, es fácil resumir que la D.G.F.E. es una Dependencia de apoyo para Facultades, Escuelas, Institutos y Centros Universitarios que desarrollan una actividad de investigación, sirviendo de canal para la difusión, promoción y venta de las publicaciones, así como de enlace entre la Universidad y la sociedad.

³⁹ IDEM; Pags. 36-37

De esta forma la creación de la Dirección en cuestión, viene a resolver un problema añejo en materia de distribución y comercialización, al desarrollar la importante función de llevar tanto nacional como internacionalmente, los avances que la UNAM logre en todos los ámbitos del saber humano.

ESTRUCTURA ORGANICA.-

En 1986, la UNAM transformó el Departamento denominado Distribuidora de Libros Universitarios en una Dirección General, la cual la dotó de edificio propio, mobiliario, equipo de transporte, presupuesto y sobre todo le dio una estructura orgánica suficiente para desarrollar la importante labor de distribuir y difundir las ediciones que la Universidad pública.

Esta estructura se mantuvo fija hasta los años de 1983-1994, en donde la dependencia se reestructura con el objeto de prestar un mejor servicio tanto a la comunidad universitaria, como al público en general, buscando la máxima proyección de la Universidad a través de sus publicaciones.

Actualmente y de manera oficial, la Dirección General de Fomento Editorial cuenta con la siguiente estructura:

- Un Director General
- Cuatro Subdirectores de Área
- Un Jefe de la Unidad Administrativa
- Doce Jefaturas de Departamento
- Cincuenta y tres plazas de confianza
- Ciento cinco plazas de base

La distribución y funciones de los puestos marcados en el organigrama es la siguiente:

- Dirección General
- Subdirección Técnica
 - Departamento de Sistemas
 - Departamento de Comunicación y Producción Editorial
 - Departamento de Derachos de Autor y Apoyo a Dependencias

- **Subdirección de Almacenes y Distribución**
 - Departamento de Administración de Almacén General
 - Departamento de Distribución
 - Departamento de Operación y Control
- **Subdirección de Ventas**
 - Departamento de Librerías y Eventos Especiales
 - Departamento de Comercialización
 - Departamento de Control de Ventas, Crédito y Cobranzas
- **Subdirección de la Casa Universitaria del Libro**
 - Departamento de Extensión y Promoción Editorial
 - Departamento de Documentación y Capacitación Editorial
- **Unidad Administrativa**
 - Departamento de Contabilidad y Presupuestos

Funciones :

• **Dirección General:**

- a) Promover y distribuir el fondo editorial UNAM en el mercado del libro nacional e internacional.
- b) Fomentar las relaciones entre dependencias editoras, autores, editoriales, libreros, distribuidores y lectores.
- c) Establecer y difundir, los lineamientos generales en materia de distribución de libros.
- d) Fijar el precio unitario a las publicaciones que editan o reeditan las dependencias universitarias.
- e) Administrar y operar la Red de Librerías de Fomento Editorial.
- f) Promover y organizar cursos para la capacitación en materia editorial.
- g) Incrementar y fomentar la edición de estudios sobre el libro en sus diversos aspectos como su historia y las nuevas tecnologías para su producción.

• **Subdirección Técnica :**

Coordinar, evaluar e implementar sistemas que apoyen la realización de las funciones sustantivas de la Dirección General, así como la recopilación y elaboración de catálogos sobre la información de la producción editorial de la UNAM.

- Departamento de Sistemas.- Programar, analizar y operar los sistemas y equipo de cómputo, así como la elaboración de manuales, programas y procedimientos que sirvan para capacitar al personal y dar mantenimiento al equipo de cómputo que se maneja en la dependencia.

- Departamento de Comunicación y Producción Editorial.- Diseñar e implementar los programas y actividades de difusión y publicidad del material bibliográfico, así como de los eventos que la dependencia realiza en torno al libro.

- Departamento de Derechos de Autor y Apoyo a Dependencias.- Compilar y ordenar la información referente a las publicaciones que edita la UNAM, para tramitar los aspectos legales ante la Dirección General de Asuntos Jurídicos, supervisando el pago oportuno y exacto a los autores de todas las publicaciones vendidas, además de brindar apoyo a la dependencias que lo requieran en lo referente a la edición.

* Subdirección de Almacenes y Distribución

Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el almacenamiento, empaque y distribución de los libros, emitiendo las políticas y normas que se deben de seguir en cuanto a la administración y manejo de las ediciones en resguardo.

- Departamento de Administración de Almacén Central.- Controlar y programar las actividades de recepción, almacenamiento, surtido y empaque de todas las publicaciones que entren o salgan de la dependencia, responsabilizándose del manejo administrativo en lo que se refiere al sistema de inventarios que la dependencia ha establecido.

- Departamento de Distribución.- Programar y ejecutar la distribución de todas las salidas que se generen en la Dependencia, apoyando los trabajos de montaje y desmontaje de ferias y eventos especiales que se realicen, teniendo bajo su entera responsabilidad el mantenimiento del equipo de transporte.

- Departamento de Operación y Control.- Llevar el control estadístico tanto de las entradas como de las salidas del material bibliográfico, manteniendo una estrecha comunicación con las dependencias editoras para mantener los stocks ideales que debe de manejar la Dirección.

• **Subdirección de Ventas :**

Planear, coordinar, supervisar, evaluar y controlar los sistemas de comercialización, tomando las decisiones en materia de promoción, ventas, crédito y cobranza, con el objeto de brindar el mejor servicio posible a clientes, autores, distribuidores e instituciones.

- **Departamento de Librerías y Eventos Especiales.-** Manejar la comercialización del fondo UNAM y de otras editoriales a través de la Red de Librerías Universitarias, programando y supervisando todas las actividades administrativas relacionadas con la operación y control de la misma; teniendo bajo su responsabilidad la proyección de la imagen de la Universidad en las ferias nacionales e internacionales del libro.

- **Departamento de Comercialización.-** Promover y ejecutar la celebración de contratos de distribución y compraventa, con el objeto de colocar las ediciones UNAM en todos los puntos que sean posible, colaborando con la propagación de la cultura escrita que genera la Universidad.

- **Departamento de Control de Ventas, Crédito y Cobranzas.-** Registrar la información concerniente a las ventas efectuadas por la dependencia, llevando estados de cuenta por cada cliente, responsabilizándose de recuperar los recursos monetarios via cobranza.

• **Subdirección de la Casa Universitaria del Libro :**

Planear, programar y ejecutar toda actividad que lleve como objetivo difundir la actividad editorial y cultural del libro, así como brindar espacios para que autores, distribuidores, liberos y editorialistas expongan su opinión y forma de pensar, enriqueciendo la función editorial en México y la Universidad.

- **Departamento de Extensión y Promoción Editorial.-** Organizar las actividades relacionadas con la cultura escrita, evaluando su operación y resultados de acuerdo a las expectativas que se tenga de ellas.

- Departamento de Documentación y Capacitación Editorial.- Integrar, administrar y custodiar el acervo bibliográfico de la UNAM, así como promover las actividades en torno a la producción editorial.

• Unidad Administrativa :

Planear, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades de apoyo logístico y de registro de los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos, necesarios para llevar a cabo las actividades sustantivas de la Dirección General de Fomento Editorial, teniendo bajo su responsabilidad la elaboración de la información financiera de la misma.

- Departamento de Contabilidad y Presupuesto.- Registrar, controlar y resguardar los recursos financieros de la Dirección, apegándose a las normas emitidas por la UNAM en la materia, llevando un control estricto de la aplicación de los recursos de acuerdo al presupuesto presentado.⁴⁰

Con la estructura antes descrita, la D.G.F.E., debe de cubrir todos los aspectos que tienen que ver con la comercialización de libro universitario, los cuales ya se mencionaron en el capítulo anterior, a saber: Comunicación, distribución y venta.

Para tal efecto cuenta con una serie de recursos materiales, como mobiliario, equipo de computo, equipo de transporte, anaqueles de carga pesada, edificios (almacén central, oficinas generales y librerías), montacargas, libreros, mesas, exhibidores, etc.

Por otra parte se cuenta con diferentes sistemas que permiten la realización de las actividades concretas de la Dirección : Sistema Comercial, Sistema de Contabilidad y Presupuestos, Sistema de Distribución, Sistema de Registro Estadístico, Sistema de Difusión y Publicidad y Sistema de Recepción y Almacenamiento.

PROCESO COMERCIAL DE LA DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL

La universidad a partir de 1952 con la fundación de la librería "Justo Sierra", viene a enfrentar un problema que ya con anterioridad se había detectado, pero que no se le había dado una alternativa de solución, este problema es: Convertir la función editorial de la UNAM, en un proceso comercial que le diera un canal permanente para propagar la cultura escrita y los nuevos conocimientos que genera la misma.

⁴⁰ UNAM- D.G.F.E.; Manual de Organización; México, C.U. 1994; Pags. 6-35

Como se puede advertir, la tarea de distribuir y comercializar la producción editorial universitaria no es fácil, menos si tomamos en cuenta los siguientes aspectos:

1. Las publicaciones UNAM están dirigidas a círculos de profesionistas o especialistas bien definidos y que normalmente son las carreras que ofrece la Universidad.
2. La Universidad no tiene una política de edición, que tome en cuenta el aspecto comercializar como regulador de los tirajes de libros, de acuerdo a la ley de la oferta y la demanda.
3. Los precios y descuentos que se ofrecen en la venta de libros universitarios, están fuera de toda proporción comercial.
4. Los presupuestos asignados para esta función son demasiado escasos.

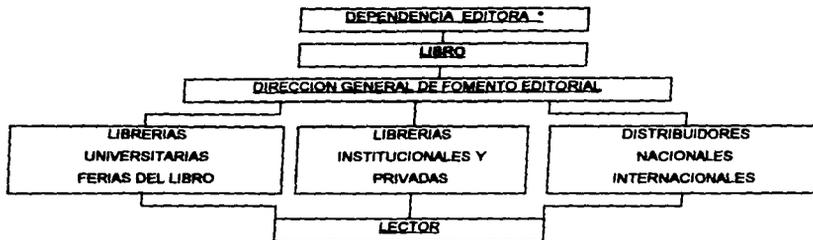
Para 1986 la UNAM en su proceso de reestructuración y descentralización editorial, otorga a sus diferentes dependencias la facultad de editar sus publicaciones de una forma autónoma, ya sea a través de la Dirección General de Publicaciones o con imprentas externas, enviando como mínimo el 25% del tiraje a la Dirección General de Fomento Editorial, con el propósito de que esta dependencia cuente con todo el acervo bibliográfico que produce la Universidad.

"Esta situación incrementó considerablemente el almacenamiento de libros en las instalaciones de la D.G.F.E. llegando en Diciembre de 1994 a tener en la Red de Librerías y el Almacén Central un total de 2'527,026 (Dos millones, quinientos veintisiete mil, veintiséis) libros, cifra que contrasta grandemente con el total de salidas que se registraron para ese año y que son del orden de 373,336 (Trescientos setenta y tres mil trescientos treinta y seis) libros, más aún si se considera que las entradas de publicaciones para el mismo año llegaron a la cantidad de 518,683 (Quinientos dieciocho mil, seiscientos ochenta y tres)."⁴¹

Ahora bien, la D.G.F.E. ha implantado lo que se conoce como su sistema comercial con el objetivo de colocar la mayor parte de la producción editorial universitaria en todos los puntos que tengan una necesidad de contar con estas ediciones.

⁴¹ UNAM-D.G.F.E.; Subdirección de Almacenes y Distribución; Resumen de Movimientos para 1994; México, C.U. 1995

A continuación se muestra de una forma gráfica el sistema comercial que sigue la D.G.F.E.:



El diagrama muestra que el proceso comercial empieza en la dependencia editora, esto se debe a que es ahí donde se deciden las obras, materias primas y en su mayoría los precios de las publicaciones que saldrán al mercado.

Posteriormente se obtiene el libro como un producto final de la impresión, toda obra universitaria debe de contener los siguientes puntos :

- En la cubierta y el lomo de las obras, el escudo de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- En la portada : Título de la obra, nombre del autor o autores, compiladores, etc. y en la parte inferior el pie de imprenta.
- Al reverso de la portada : Contendrá el número de edición, fecha de publicación, copyright, domicilio de la dependencia editora, la leyenda "Impreso y hecho en México" y el número normalizado correspondiente.
- En la falsa portada : El título de la obra.
- En la contraportada : Nombre de la dependencia (en la parte superior) y la indicación de la serie o especialidad académica (en la parte inferior).
- En la última página se imprimirá el colofón, en el que constará el nombre de la dependencia editora, la fecha de publicación, el nombre de los talleres en donde

se imprimió y el número del tiraje.”⁴²

Una vez cubiertos los requisitos que la Universidad marca para sus ediciones, la dependencia editora esta en posibilidades de enviar los libros a la Dirección General de Fomento Editorial, teniendo dos opciones: enviarlos con precio o sin precio.

Las condiciones en que las dependencias envían sus libros a la D.G.F.E. :

- Envío del 25% del tiraje total
- Material bibliográfico en consignación
- Descuento del 80% en las ediciones UNAM
- Descuento del 30% en las coediciones
- Descuentos del 10% en revistas y publicaciones periódicas
- Cortes de venta cada seis meses
- Resurtidos de material, según las necesidades de la D.G.F.E.
- Derecho a devolución al 100%

Una vez que las publicaciones son entregadas en la D.G.F.E. estas entran en un procedimiento administrativo, a saber:

- Se registra la entrada al almacén mediante un número de folio
- Se les asigna una clave de control a cada uno de los títulos ingresados
- Se afecta el inventario del almacén central
- Se emite un reporte de títulos en novedades y complementarios
- Se procede a acomodar las publicaciones en los anaques del almacén central.

Siguiendo el diagrama mostrado en páginas anteriores, encontramos tres canales principales utilizados por la D.G.F.E., para la distribución y venta de las publicaciones universitarias.

De acuerdo a la estructura mostrada de la dependencia, estos tres canales son operados por dos Departamentos de la Subdirección de Ventas: Librerías y Eventos Especiales y Comercialización.

⁴² Torres Vargas Georgina Araceli; La Universidad en sus Publicaciones; UNAM, México 1995; Pags. 129-130

1.- Proceso Comercial (distribución y ventas) del Departamento de Librerías y Eventos Especiales.

a) Red de Librerías.- La Red de Librerías Universitarias esta compuesta por 5 unidades, las cuales son :

- " Librería Central, ubicada en la zona comercial de Ciudad Universitaria
- Librería Julio Torri, ubicada en la zona cultural de Ciudad Universitaria
- Librería del Palacio de Minería, ubicada en Tácuba 7, colonia centro, México D.F
- Librería Justo Sierra, ubicada en el interior del Antiguo Colegio de San Ildefonso
- Librería Casa Universitaria del Libro, ubicada en las calles de Orizaba y Puebla en la colonia Roma. ⁴³

El sistema de surtido y ventas de publicaciones en todas las librerías arriba citadas es el siguiente:

- El Jefe del Departamento, recibe el reporte de libros en novedades y complementarios, existen estos dos rubros porque las dependencias pueden enviar títulos totalmente nuevos o pueden enviar un complemento de un título que ya fue enviado con anterioridad.
- Con este reporte se procede a elaborar los pedidos "Automáticos" de novedades para cada una de las librerías utilizando los siguientes stocks:

"Librería central = 10 ejemplares de cada título
 Librería Palacio de Minería = 10 ejemplares de cada título
 Librería Casa Universitaria del Libro = 5 ejemplares de cada título
 Librería Justo Sierra = 5 ejemplares de cada título
 Librería Julio Torri = 5 ejemplares de cada título" ⁴⁴

- Los pedidos ya autorizados por el Subdirector de Ventas y el Jefe del Departamento, son enviados a la Subdirección de Almacenes y Distribución para su captura, surtido, empaque y envío a las librerías, en este paso los pedidos cambian de nombre a Transferencias.

⁴³ FUENTE: UNAM-D.G.F.E., Depto. de Librerías y Eventos Especiales, México, C.U.; 1996

⁴⁴ FUENTE: UNAM-D.G.F.E., Depto. de Librerías y Eventos Especiales, México, C.U., 1996

- Los pedidos de "Resurtido" cubren el mismo procedimiento arriba descrito, solo varían en que son generados por las librerías y son enviados al Departamento de Librerías y Eventos Especiales para su autorización y trámite.
- Las librerías reciben las transferencias y dan de alta en la computadora los títulos y cantidades que le son enviados, así mismo proceden a etiquetar y acomodar de acuerdo al tema a que refieran cada una de las publicaciones.
- Para la función de acomodo, limpieza y atención al cliente cada una de las librerías universitarias cuentan con los siguientes puestos:
 - "Jefe de Librería
 - Cajero
 - Jefe de Sección
 - Auxiliar de Librería
 - Auxiliar de Intendencia." ⁴⁵

El número de empleados por librería varía de acuerdo a las dimensiones de cada una de ellas, de esta forma encontramos que :

"Librería central : 14 empleados (2 de confianza y 12 sindicalizados)
 Librería Palacio de Minería: 11 empleados (2 de confianza y 9 sindicalizados)
 Librería Justo Sierra : 6 empleados (1 de confianza y 5 sindicalizados)
 Librería CASUL : 7 empleados (1 de confianza y 6 de sindicalizados)
 Librería Julio Torri : 6 empleados (1 de confianza y 5 de sindicalizados)." ⁴⁵

TOTAL DE EMPLEADOS EN LIBRERIAS = 44

- Los recursos que se obtienen por la venta de publicaciones se deposita a una cuenta bancaria a favor de la UNAM, vía servicio panamericano, enviando la información de las ventas (notas de venta y arqueo de caja) y del depósito al Departamento de Contabilidad.
- b) Ferias y Eventos Especiales.- Otro de los canales por donde el Departamento de Librerías y Eventos Especiales coloca las ediciones universitarias en el mercado editorial lo es las Ferias del Libro y los Eventos (conferencias, presentación de libros, cursos, etc.)

⁴⁵ IDEM

Como ya se estableció en el capítulo anterior existen una serie de Ferias Internacionales y Nacionales del libro, y por supuesto la UNAM a través de la Dirección General de Fomento Editorial asiste a estos eventos, el proceso comercial en este punto es el siguiente:

- **Elaboración del Pedido.-** El jefe del Departamento elabora un pedido de acuerdo a la temática de la Feria o el Evento que se va a cubrir, de esta forma se realizan pedidos de casi tres mil títulos con 15 mil ejemplares o de un solo título con 30 ejemplares.
- El pedido es autorizado por el Subdirector de Ventas y el Jefe del Departamento respectivamente, debiendo enviar a este tipo de ventas, sólo libros UNAM.
- El pedido cubre el mismo proceso en la Subdirección de Almacenes y Distribución que los pedidos automáticos y de reposición, señalado en páginas anteriores.
- Las publicaciones son enviadas al lugar del evento, así como el personal que tendrá bajo su responsabilidad el control y organización del mismo.
- Al finalizar la feria o evento se hace la devolución al almacén central y se realiza un arqueo (corte de ventas) de los recursos financieros obtenidos del producto de las ventas, entregándose al Departamento de Contabilidad y los documentos que avalan dichos recursos (notas de venta y arqueo de caja).

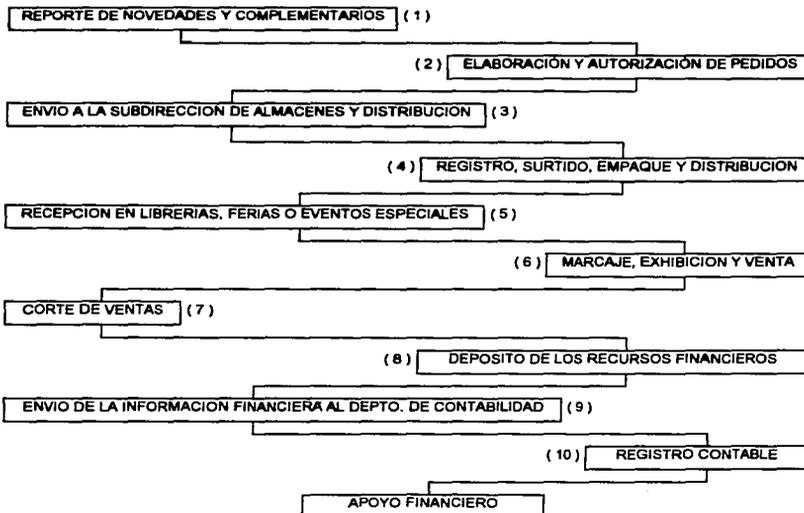
Cabe señalar que en todas las Ferias y Eventos Especiales que realiza la D.G.F.E., se tiene que hacer una inversión en publicidad, ambientación, viáticos, fletes, pasajes, etc., por lo que se tiene que hacer una programación anticipada y comunicarlo a la Unidad Administrativa para hacer las provisiones correspondientes.

La D.G.F.E. participa en promedio de 70 a 80 eventos al año (ver relación anexa de ferias y eventos especiales de 1994), contando para tal efecto con tres empleados de confianza, los cuales se rolan para cubrir tanto los eventos en el D.F., como en provincia. Es preciso aclarar que en los eventos de gran magnitud se pide apoyo al personal sindicalizado.

"Para el año de 1993, el renglón de transferencia hechas por el Departamento de Librerías y Eventos Especiales, sumaron un total de 149,344 ejemplares, lo que representó un 40% del total de salidas para ese año que fue de 373,336 libros."⁴⁷

Las ventas para ese mismo año ascendieron a 95,325 ejemplares y un monto de \$1'907,656.33, registrando un incremento real del 5.9% en comparación con 1993. (ver informe comparativo de ventas 1993-1994).

El proceso comercial seguido por la D.G.F.E. se puede resumir en el siguiente esquema que consta de 10 pasos:



⁴⁷ UNAM-D-G-F-E.; Subdirección de Almacenes y Distribución; Resumen de Movimientos para 1993; México, C.U. 1994

2.- Proceso Comercial (distribución y ventas) del Departamento de Comercialización.

El otro canal con que cuenta la D.G.F.E. es el Departamento de comercialización, que se encarga de las ventas a dependencias y compañías ajenas a la UNAM, teniendo además la responsabilidad de elaborar y revisar los contratos que en materia de distribución concerta la Dirección General de Fomento Editorial.

Para el año de 1994, el Departamento de Comercialización contaba con 71 clientes y un total de 105 puntos de venta, tanto en el D.F. como en el interior de la República (ver relación de la cartera de clientes).

Su proceso comercial es el siguiente:

- Se entabla contacto con el cliente a través de un promotor de ventas, el cual le muestra el fondo editorial y le explica las condiciones de venta.
- Si al cliente le interesa se tienen 2 opciones:
 - a) Que se venda en firme a un plazo determinado sin necesidad de un contrato de distribución.
 - b) Que se le envíe material bibliográfico en consignación, elaborando un contrato de distribución.
- Se levanta un pedido el cual es autorizado por el SubDirector de Ventas y el Jefe del Departamento, debiendo contener los siguientes datos:
 - a) Nombre del cliente
 - b) Dirección y Registro Federal de Causantes del cliente.
 - c) Condiciones de la venta (venta en firme, consignación, plazo y descuento)
 - d) Número de control interno
- Se envía el pedido con los documentos soporte (papelería utilizada por el cliente, solicitud de pedido debidamente autorizada) a la Subdirección de Almacenes y Distribución, para su registro, surtido, empaque y distribución. Cabe señalar la importancia de los documentos soporte, ya que sólo si el material bibliográfico y la factura o remisión va acompañada por estos documentos, es recibido por el cliente y se extiende el contrarecibo con el cual se procede a la cobranza al vencimiento del documento.

- Una vez entregada la mercancía, el contrarecibo o documento que extiende el cliente es canalizado al departamento de Crédito y Cobranza, para su respectivo control y cobro.

Los clientes que ya forman parte de la cartera que maneja la D.G.F.E., pueden formular pedidos, ya sea a través del promotor o representante de ventas o vía telefónica o fax, cubriendo ambos pedidos el proceso anteriormente citado.

Por otra parte este Departamento es responsable de buscar y entablar los contactos necesarios para distribuir las ediciones UNAM a nivel institucional, esto es en Universidades, Tecnológicos, Dependencias de Gobierno Federal o Estatal, Casas de la Cultura a nivel municipal y Asociaciones de profesionistas y egresados de la UNAM.

Esta actividad se realiza de acuerdo a las necesidades de cada institución y de acuerdo al presupuesto de que dispongan para tal efecto, actualmente la D.G.F.E., realiza esta actividad generalmente vía telefónica o por telefax, ya que se carece de un presupuesto para visitas en el interior de la República.

El proceso comercial de estos pedidos es el mismo que se describió anteriormente, sólo varía en las condiciones y descuentos que se le otorgan a este tipo de instituciones, las cuales son especiales con el propósito de cumplir con la misión de la UNAM en materia de distribución, sobre todo en aquellas que se dedican a la formación de nuevos profesionistas.

Así mismo, en este Departamento recae la responsabilidad de la distribución a nivel internacional, donde el proceso comercial cambia ya que sólo se aceptan ventas en firme debido a lo costoso que resultaría efectuar la cobranza fuera del país, generalmente se aprovechan las ferias del libro internacionales (Minería y Guadalajara) para contactar este tipo de distribuidores, para 1994 se contaba con distribuidores en :

- a) Alemania
- b) Colombia
- c) Bolivia
- d) Chile y
- e) Estados Unidos

"Para el año de 1993, el Departamento de Comercialización distribuyó un total de 152,608 libros en los siguientes rubros:

| | |
|--------------------------|-----------------------|
| - Consignación | 90,308 |
| - Traspesos | 37,566 |
| - Venta de contado | 3,509 |
| - Venta de crédito | 19,428 |
| - Intercambio compensado | <u>1,797</u> |
| TOTAL : | 152,608 ⁴⁸ |

Esta cantidad representó el 40.8% de la distribución total para ese año, abarcando la distribución tanto nacional como internacional.

Cabe señalar que la cantidad arriba mencionada no significa que se hayan vendido en su totalidad, ya que como se indico 90,308 ejemplares se enviaron en consignación recuperándose mediante la cobranza sólo 30,504 ejemplares, el resto fue devuelto al almacén general, o siguió en consignación.

Para el desarrollo de sus funciones el Departamento de Comercialización cuenta con la siguiente planilla de personal:

- Un Jefe de Departamento
- Una secretaria
- Un auxiliar administrativo
- Un abogado
- Un supervisor de ventas
- Dos vendedores
- Un chofer

TOTAL = 8 personas

Con este personal además de desarrollar las actividades ya mencionadas en materia de comercialización, debe de respaldar la distribución a través de terceros, mediante contratos de distribución que deben de ser autorizados por el Coordinador de Humanidades y sancionados por la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la UNAM, armando expedientes por cada uno de los clientes, el cual se integra con los siguientes documentos que proporciona el cliente:

⁴⁸ IDEM

- Solicitud por escrito ante la D.G.F.E. (Pedimento de distribución)
- Acta constitutiva o acta ante la S.H.C.P. de la empresa o institución
- Registro Federal de Causantes
- Comprobante de domicilio fiscal
- Fianza por el monto que solicita el crédito
- Poder legal del representante
- Contrato de distribución debidamente autorizado

Una vez concluida esta fase se procede a abrirle un estado de cuenta donde se registran los envíos que se le hacen al cliente, así como los pagos que realiza el mismo, haciéndole cortes mensuales, trimestrales o anuales, según se haya estipulado en el contrato.

El proceso comercial del departamento de comercialización de la D.G.F.E., se puede resumir en los siguientes 11 pasos :

PROCESO COMERCIAL DE LA D.G.F.E. - DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

- (1) SE ENTABLA CONTACTO CON EL CLIENTE
- (2) SE MUESTRA EL FONDO EDITORIAL
SE EXPLICAN LAS CONDICIONES COMERCIALES
- (3) SE LEVANTA PEDIDO EN FIRME SE SOLICITA
DOCUMENTACION PARA CONTRATO DE DISTRIBUCION
- (4) ELABORACION Y AUTORIZACION DE PEDIDOS
- (5) ENVIO A LA SUBDIRECCION DE ALMACENES
- (6) REGISTRO, SURTIDO, EMPAQUE Y ENVIO
- (7) RECEPCION Y VENTA DEL MATERIAL
- (8) ENVIO DE INFORMACION A CREDITO Y COBRANZAS
- (9) CORTE DE VENTAS Y COBRANZA
- (10) ENVIO DE LA INFORMACION FINANCIERA AL DEPTO. DE
CONTABILIDAD

OBJETIVOS COMERCIALES:

Al ser la D.G.F.E., una dependencia universitaria netamente de servicio, que tiene bajo su responsabilidad la difusión y distribución del libro universitario, a orientado su misión, funciones, estructura orgánica y procesos productivos, hacia una dirección comercial que le permita cubrir los diferentes mercados, foros y regiones, donde la Universidad debe tener presencia a través de sus publicaciones.

De tal forma que esta Dirección ha formulado sus objetivos comerciales como punto de partida de toda acción a realizar, siendo estos :

- " INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS EN LA RED DE LIBRERIAS.
- DAR A CONOCER A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA EL FONDO EDITORIAL DE LA UNAM Y REALIZAR EVENTOS QUE PROMUEVAN Y FOMENTEN LA LECTURA ENTRE LOS ESTUDIANTES.
- APOYAR LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES TENDIENTES AL DESARROLLO Y SUPERACION ACADÉMICA Y CULTURAL A TRAVES DE PUBLICACIONES DE CALIDAD Y BAJO COSTO.
- DISTRIBUIR, PROMOVER Y COMERCIALIZAR EL FONDO EDITORIAL DE LA UNAM, EN EL MERCADO PROFESIONAL DEL LIBRO TANTO A NIVEL NACIONAL COMO INTERNACIONAL.
- REGULARIZAR Y ACTUALIZAR LA CONTABILIDAD Y COBRANZA."⁴⁹

Con estos objetivos se pretende dar respuesta a los principales problemas que enfrenta la universidad en lo que respecta a sus procesos editoriales y de distribución comercial en gran escala, siendo estos problemas:

- a) Distribuir más de 2.5 millones de libros que se encuentran almacenados en las bodegas de la D.G.F.E.
- b) Cubrir en un 100% el mercado universitario que alberga la UNAM en sus diferentes campos.
- c) Descentralizar la comercialización del fondo UNAM del D.F., llevando las publicaciones al interior de la República y a diferentes naciones que tengan necesidades similares a nuestro país en esta materia.
- d) Continuar apoyando las actividades editoriales de la Universidad, contribuyendo a la difusión del conocimiento, ofreciendo calidad y precio competitivo.

⁴⁹ D.G.F.E.-UNAM; Programa de Trabajo 1996; C.U., México, D.F., Octubre de 1995.

e) Recuperar la inversión hecha por la Universidad para apoyar nuevas investigaciones y nuevas publicaciones.

Por otra parte para la ejecución y realización de los objetivos anteriormente citados, la D.G.F.E. ha implementado una serie de estrategias y programas que dan claridad a las acciones, inversiones y decisiones, con el objeto de obtener los mayores beneficios en el menor tiempo posible.

Siendo las estrategias :

- " Desarrollar una cultura de planeación en toda la Dirección.
- Mejorar la atención y servicio a autores.
- Orientar la mercadotecnia de la Dirección hacia el lector.
- Determinación de tirajes, formatos y acabados en función del mercado potencial.
- Producción de libros sobre demanda.
- Calidad total en los servicios que presta la Dirección.
- Modernización en el servicio de librerías.
- Competitividad y congruencia de la estructura de precios.
- Formación, capacitación y actualización de recursos humanos
- Automatización de sistemas de información administrativa." ⁵⁰

Y los programas de acción son :

- " Programa de modernización de librerías.
- Programa de promoción y fomento a la lectura.
- Programa editorial de apoyo académico.
- Programa de apoyo a bibliotecas públicas.
- Programa de ventas y mercadotecnia
- Programa de mercadotecnia electrónica
- Programa de control de ventas y cobranza." ⁵¹

Como se puede observar, las estrategias y programas de acción tienen como finalidad el aumentar la distribución de publicaciones que por varios motivos no han tenido salida en los últimos cinco años, lo cual ha marcado un rezago no solo en materia de distribución y ventas, sino también en la cuestión editorial, en donde los procesos de producción se

⁵⁰ IDEM

⁵¹ IDEM

han visto frenados al no contar con canales de ventas que garanticen su distribución y la recuperación de los recursos invertidos.

Es importante hacer notar que la D.G.F.E., ha pretendido en todo momento unir al proceso comercial a los objetivos que en materia de comercialización se han fijado, con la finalidad de tener congruencia y claridad en cada una de las acciones que realiza no solo al interior de la Universidad, sino también al exterior con libreros, bibliotecarios, distribuidores y lectores.

POLITICAS COMERCIALES DE LA D.G.F.E.

Al tener como misión la distribución, difusión y venta de las ediciones UNAM, la D.G.F.E. ha elaborado sus políticas comerciales que sirven de base para la distribución y venta de las publicaciones.

Estas políticas son las reglas básicas que deben de ser cubiertas para iniciar y concluir el proceso comercial descrito anteriormente, teniendo un amplio control de las entradas y salidas del material bibliográfico.

A continuación se presenta un cuadro de los descuentos que muestran las diferentes entradas y salidas, así como la utilidad bruta que obtiene la D.G.F.E.:

| CONCEPTO | DESC. A LA D.G.F.E. | DESC. AL CLIENTE | UTILIDAD |
|------------------------------|---------------------|------------------|-----------|
| ENTRADAS | | | |
| a) Patrimonial | 75% | 50% prom. | 25% prom. |
| b) Otras UNAM | 60% | 50% prom. | 10% prom. |
| c) Coediciones | 30% | 25% prom. | 5% prom. |
| d) Revistas | 10% | 10% prom. | - 0 - |
| e) Editoriales Privadas | 35% prom. | 25% prom. | 10% prom. |
| SALIDAS | | | |
| a) Donativos | | 100 % | - 0 - |
| b) Derechos de Autor | | 100 % | - 0 - |
| c) Transferencias | | 55-25 y 10% | 15% prom. |
| d) Consignación | | 50-25 y 10% | 15% prom. |
| e) Ventas a crédito, contado | | 50-25 y 10% | 15% prom. |
| f) Regalías | | 60% | - 0 - |

CUADRO 3.1. FUENTE: D.G.F.E.-UNAM; SUBDIRECCION DE ALMACENES Y DISTRIBUCION; MEXICO 1996.

Con el cuadro anterior, los Departamentos de Librerías, Eventos Especiales y de Comercialización, han diseñado sus políticas de ventas, que sirven para orientar tanto a los vendedores como a los jefes de librerías en sus labores.

- Departamento de Comercialización :

- a) Pago inmediato o a crédito en diferentes plazos (30,60 y 90 días)
- b) Ventas en consignación, mediante la celebración de un convenio de distribución garantizando el pago con una fianza.
- c) Descuentos :

| TIPO DE LIBROS | DESCUENTO A CLIENTES |
|--------------------------|----------------------|
| Ediciones UNAM * | 40 - 50 Y 60% |
| Coediciones UNAM | 20 - 25 Y 30% |
| Revistas | 10 % |
| Discos y otros artículos | 40 % |

* En estas publicaciones se ofrece hasta un 80% de descuento a las bibliotecas públicas.

Los descuentos varían de acuerdo al tipo de cliente y al volumen de compra, así como a la forma de pago.

Existen los siguientes tipos de clientes :

- Libreros
 - Distribuidores (nacionales e internacionales)
 - Bibliotecarios
 - Instituciones públicas
 - Asociaciones civiles
- d) Cortes de venta según lo estipulado en el convenio para la formulación de pedidos, resurtido y las facturas de pago.
- Departamento de Librerías y Eventos Especiales :
- a) Pago inmediato, tanto en Librerías como en las ferias del libro o eventos especiales.
 - b) Descuentos :

| TIPO DE LIBRO | DESC. UNIVERSITARIOS | DESC. NO UNIVERSITARIOS |
|------------------------|----------------------|-------------------------|
| Ediciones UNAM | 55 % | 25 % |
| Coediciones UNAM | 25 % | 15 % |
| Editoriales Privadas | 20 % | 10 % |
| Revistas | 10 % | - 0 - |
| Discos, Postales, etc. | 10 % | - 0 - |

- c) Aceptación de tarjetas de crédito, vales UNAM, cheques de empresas y efectivo en la compra de cualquier artículo que se exhiba dentro de la librería.
- d) Posibilidad de vender desde un ejemplar, hasta la cantidad que el cliente requiera, siempre y cuando el pago sea inmediato.
- e) Posibilidad de venta a Librerías y Distribuidores, bajo las condiciones anteriormente descritas.
- f) Descuentos mayores solo con autorización.
- g) Control de ventas a través de :
- Emisión de notas-facturas por cada cliente
 - Depósitos bancarios a través del sistema de Servicio Panamericano
 - Reporte de ventas diario
 - Control de inventarios de la librería (transferencias, traspesos, devoluciones, notas de venta, etc.)
- h) Surtidos a través de pedidos hechos por la librería y por las oficinas generales (automáticos)

Por otra parte se han fijado los conceptos básicos que todo personal que tenga contacto con el público, debe de dominar para la atención al cliente :

- * "Conocimiento de las publicaciones que forman el fondo UNAM, así como las ediciones de reciente aparición.
- * Amabilidad y cortesía con toda persona que entre a la Librería.
- * Dominio de los temas que se encuentran en la Librería para proporcionar un servicio eficiente y eficaz.
- * Pulcritud en la presentación personal del individuo.

| TIPO DE LIBRO | DESC. UNIVERSITARIOS | DESC. NO UNIVERSITARIOS |
|------------------------|----------------------|-------------------------|
| Ediciones UNAM | 55 % | 25 % |
| Coediciones UNAM | 25 % | 15 % |
| Editoriales Privadas | 20 % | 10 % |
| Revistas | 10 % | - 0 - |
| Discos, Postales, etc. | 10 % | - 0 - |

- c) Aceptación de tarjetas de crédito, vales UNAM, cheques de empresas y efectivo en la compra de cualquier artículo que se exhiba dentro de la librería.
- d) Posibilidad de vender desde un ejemplar, hasta la cantidad que el cliente requiera, siempre y cuando el pago sea inmediato.
- e) Posibilidad de venta a Librerías y Distribuidores, bajo las condiciones anteriormente descritas.
- f) Descuentos mayores solo con autorización.
- g) Control de ventas a través de :
- Emisión de notas-facturas por cada cliente
 - Depósitos bancarios a través del sistema de Servicio Panamericano
 - Reporte de ventas diario
 - Control de inventarios de la librería (transferencias, traspasos, devoluciones, notas de venta, etc.)
- h) Surtidos a través de pedidos hechos por la librería y por las oficinas generales (automáticos)

Por otra parte se han fijado los conceptos básicos que todo personal que tenga contacto con el público, debe de dominar para la atención al cliente :

- "Conocimiento de las publicaciones que forman el fondo UNAM, así como las ediciones de reciente aparición.
- Amabilidad y cortesía con toda persona que entre a la Librería.
- Dominio de los temas que se encuentran en la Librería para proporcionar un servicio eficiente y eficaz.
- Pulcritud en la presentación personal del individuo.

- **Obligación de satisfacer las dudas que presente el cliente en materia de publicaciones, así como el de proporcionar la información que sea pertinente al caso que atienda.**⁵²

Se puede resumir que la D.F.D.E. emplea las siguientes políticas:

- a) **"Forma de pago.- En efectivo, tarjeta de crédito o con cheque nominativo a favor de la Dirección General de Fomento Editorial-UNAM.**
- b) **Atención al cliente.- Proporcionar al cliente la información suficiente referente al fondo UNAM, las novedades y los servicios postventa (catálogos, boletín de novedades, carteles promocionales, servicios telefónicos y libros en ofertas).**
- c) **Visita a la cartera de clientes cuando menos una vez a la quincena, estando atentos a cualquier llamado de los clientes.**
- d) **Surtir pedidos desde un libro, hasta la cantidad que desee el cliente.**
- e) **Surtir los pedidos en el menor tiempo posible (se tiene como parámetro 72 horas para surtir pedidos promedio de 50 a 300 títulos).**⁵³

Referente a los donativos, los derechos de autor y las regalías, aunque son salidas que se registran en el Almacén General de D.G.F.E., no forman parte de la comercialización editorial de la Dirección en el estricto sentido de la palabra, toda vez que no representan un ingreso y su procedimiento varía de acuerdo a las circunstancias.

1. **Donativos.- Son obsequios o regalos de libros que la D.G.F.E. realiza como parte de su programa de distribución, los cuales pueden generarse por diferentes motivos :**
 - Solicitud expresa de alguna escuela o institución.
 - Fomentar la lectura en una región, un plantel, etc.
 - Apoyar una feria del Libro, una conferencia, una presentación, etc.

Su procedimiento es básicamente la petición hecha por escrito a la Dirección General y la autorización de la misma para su surtido, empaque y envío, ningún Departamento tiene facultades para la autorización de los donativos.

⁵² Departamento de Librerías y Eventos Especiales - D.G.F.E.-UNAM, C.U.; México, D.F. 1996.

⁵³ Departamento de Comercialización.- D.G.F.E.-UNAM; C.U. México, D.F. 1996.

2. Derechos de autor.- Es el pago que se realiza en especie a los autores de los textos universitarios, mismo que asciende al 10% del tiraje total (ver capítulo dos).

Su procedimiento es la petición del autor al Departamento de Derechos de Autor y Apoyo a Dependencias del pago de su porcentaje y la autorización de la Dirección General para que se surta, empaque y envíe; al igual que los donativos es facultad exclusiva de la Dirección.

3. Regalías.- Es el pago que se realiza a los autores o parientes de ellos por la utilización de sus obras en algún proyecto editorial (reimpresión, colección, traducción, etc.).

Su procedimiento es similar al pago de derechos de autor, siendo facultad exclusiva de la Dirección General la autorización de esta salidas.

Para el año de 1993 estos tres rubros representaron el 19.3% de las salidas totales de la D.G.F.E., con un volumen de 72,132 ejemplares distribuidos.

Como se puede observar, las políticas de comercialización descritas anteriormente cubren solo una parte de lo que señala la planeación estratégica, ya que no contempla los objetivos específicos de cada área, concretamente los procedimientos del almacén general y del Departamento de Distribución, por otra parte deja algunas dudas en cuanto a la aplicación de los descuentos al no existir congruencia entre el Departamento de Librerías y el Departamento de Comercialización.

PLANEACION ESTRATEGICA DE LA D.G.F.E.

En un sentido amplio del término administrativo, la D.G.F.E. no cuenta con un sistema de planeación estratégica que le permita cumplir su misión y objetivos; no queriendo decir con esto que no cuenta con un proceso de planeación interno a nivel táctico, que le sirve para la coordinación de sus acciones.

De acuerdo al proceso de la planeación estratégica señalado en el capítulo primero de este trabajo, a continuación se desarrollará un seguimiento de la planeación que la D.G.F.E. ha seguido.

1. Expectativas de los Principales Intereses Exteriores:

- a) **Sociedad.-** En este rubro existe una fuerte necesidad por parte de la sociedad por tener a su alcance los nuevos conocimientos que genera la Universidad y que queden concretizados en sus publicaciones, así como precios accesibles a su poder de compra. La D.G.F.E. cuenta con canales propios de comunicación para darle a conocer a la sociedad sus productos, además de contar con cinco puntos permanentes de distribución (librerías) y 71 clientes en todo el país mediante los cuales distribuye y vende las ediciones UNAM. Sin embargo, la necesidad de la sociedad no ha sido enteramente satisfecha, toda vez que los canales de comunicación tienen un efecto muy reducido y la distribución de las publicaciones es demasiado lenta para las exigencias de la demanda social.
- b) **Comunidad.-** La comunidad universitaria exige que todas las publicaciones que la UNAM publique, se encuentren a su disposición en lugares cercanos y a precios accesibles. La D.G.F.E. a tratado de cubrir el mercado universitario mediante las librerías itinerantes (carpas) y las cinco librerías fijas con que cuenta, lo cual a dejado insatisfecha la demanda universitaria, primero por que no cuenta con un sistema que le garantice que las ediciones que publican las diferentes entidades universitarias estén en su catálogo de ventas y segundo porque con su sistema de comercialización la D.G.F.E. no cubre ni siquiera el 20% de las exigencias de la comunidad universitaria, al no contar con los suficientes canales de distribución que llegue a cada una de las escuelas y facultades de la UNAM; en lo que respecta a la fijación de precios, no cuenta con un procedimiento lógico y claro que le garantice recuperar la inversión y tener precios reales de mercado.

Clientes.- El público en general que visita las librerías universitarias y prefieren las publicaciones UNAM exige un servicio eficiente y esmerado por parte de los empleados universitarios.

La D.G.F.E. proporciona el servicio de ventas y distribución principalmente con personal de base (sindicalizado), por otra parte no cuenta con un programa de capacitación y actualización que permita al personal mejorar en cuanto al servicio que ofrece y al manejo de la información hacia clientes y proveedores.

- c) **Proveedores.-** Las empresas editoriales que trabajan con la Universidad ofreciendo sus publicaciones a través de la Red de librerías, solicitan un buen trato en lo que a pagos se refiere.

El sistema de la D.G.F.E. para recabar la información de las ventas de las publicaciones de sus proveedores es obsoleto y anticuado, ya que no cuenta con un sistema computarizado que emita reportes diarios de ventas, estos se tienen que realizar mediante conteos físicos, situación que exige al proveedor hacer esta actividad continuamente.

Como se puede apreciar en lo que respecta a los intereses externos la planeación estratégica de la D.G.F.E. no ha incluido en sus metas y objetivos las principales exigencias de los factores que influyen en el desarrollo de una organización (sociedad, comunidad, clientes y proveedores), lo cual ha dado por resultado acciones aisladas que no han rendido los frutos esperados, de esta forma vemos que librerías como Gandhi, Sótano, Parnaso de Coyoacán y clientes que visitan a las librerías Universitarias, entre otros se quejan del servicio y surtido que proporciona la UNAM a través de la Dirección General de Fomento Editorial.

2. Expectativas de los Principales Intereses Interiores:

- a) **Alta Dirección.-** Los altos Directivos de la D.G.F.E. han seguido hasta ahora el estilo de fijación de objetivos descendente, sus intereses se han limitado a fijar las metas objetivos y líneas de acción muy generales sin llegar a formular un plan, han dejado en libertad a los otros Directivos y Jefes de Departamento para la concretización de las acciones mediante la planeación táctica, por otra parte no han desarrollado una supervisión directa y continua, así como la retroalimentación suficiente que haga posible elaborar un plan general con metas y objetivos claros y congruentes.

Esta situación ha desembocado en el excesivo almacenamiento de las publicaciones y pérdida del mercado ante la competencia, además de duplicación de funciones y erogaciones presupuestales sin rendimientos cuantitativos y cualitativos.

b) **Otros Directivos (Subdirectores y Jefes de Departamento).**- Estos Directivos han jugado un papel muy importante en el desarrollo de la D.G.F.E. al ser los responsables de la elaboración de planes y programas, así como de las políticas y normas de comercialización que se ha seguido, su principal interés se puede señalar como la de buscar un papel destacado que les permita ascender en el escalafón jerárquico de la organización, pocas veces se han preocupado por reunir la información estadística de hechos pasados y la elaboración de planes y programas han carecido en su mayoría de la solidez de un estudio de mercado, además de que en ningún momento del período en estudio se han elaborado un solo documento por toda la organización llegando a la toma de decisiones sin las bases suficientes, lo que ha repercutido en acciones de escaso efecto comercial, se puede decir que sus intereses están alejados de los intereses de la organización.

c) **Personal de Confianza.**- Forman la principal fuerza operativa de la D.G.F.E. sus intereses se pueden ligar más a los de la organización, ya que al tener como objetivo principal el conservar su empleo y recibir un salario más equilibrado con sus labores, su desempeño y compromiso se ven altamente ligados a la UNAM teniendo un alto rendimiento en eficiencia y satisfacción en su trabajo.

Su labor se limita a la ejecución de tareas concretas y sea de comercialización y operativas, reciben ordenes directas de sus superiores y gozan de un escaso margen para tomar decisiones de poca importancia.

d) **Personal de Base (sindicalizado).**- Es el grueso del personal con que cuenta la D.G.F.E. sus funciones principales son las de realizar las tareas más elementales de la organización como es : empacar, recibir, acomodar, etiquetar, limpiar, atender a los clientes, etc.

Sus intereses son el de cubrir un horario y ejecutar las funciones que le son señaladas por la delegación sindical, mediante oficios y circulares. No existe un compromiso con la organización y su rendimiento medido por que el análisis de rentabilidad es de los más bajos en el sector editorial, sus sueldos son reducidos y no existe un equilibrio entre sus tareas y sus percepciones.

3.- Base de Datos (archivo).-

- a) Desempeño en el Pasado.- Dentro de este aspecto los pocos planes que se han elaborado en la D.G.F.E. no han contemplado los sucesos pasados, ni se ha llevado una memoria de los hechos importantes, tampoco se han tomado en cuenta estos acontecimientos para proyecciones futuras y mucho menos se ha establecido una relación en materia de planeación entre pasado-presente-futuro.

Por otra parte la base de datos de la organización se ha manejado solo por periodos de un año, sin que exista información en el sistema de computo de años atrasados, lo cual deja sin una fuente importante de información a los ejecutivos que formulen los planes.

Esta situación ha dado como resultado la elaboración de planes y programas que repiten constantemente acciones, llevando a la institución a tomar decisiones parciales y de poco efecto, que solo responden a solucionar la problemática superficialmente y no de raíz, al no contar esta dependencia con un sistema de planeación estratégica.

Todo lo anterior hace imposible realizar la planeación estratégica en el amplio sentido de la palabra, quedándose sólo en la planeación táctica o de mediano plazo, lo cual explica en parte la lenta distribución de libros, al no evaluar y enlazar las acciones que han dado resultados positivos y llevarlas ya perfeccionadas al presente y futuro. Un ejemplo de lo anterior lo es el que la UNAM durante 9 años sólo asistió a la FIL Guadalajara con un pequeño stand. Cuando se hizo una evaluación de la potencialidad de esta Feria en el año de 1994, se contrato todo un pabellón donde se hizo una amplia muestra del fondo editorial, obteniéndose resultados sorprendentes al vender en solo 10 días, más de 5000 ejemplares.

- b) Situación actual.- En lo que respecta a este rubro, las autoridades universitarias han enfocado toda su atención y acciones a querer solucionar la problemática, partiendo de la situación actual.

Al iniciar cada año se formulan programas que sólo abarcan un año y que tienen como objetivo principal, dar respuesta a un problema concreto en el menor tiempo posible, por ejemplo, el programa de publicidad se diseña con el objeto de dar a conocer las publicaciones UNAM a la comunidad universitaria y al público en general, solo que año con año, se han utilizado los mismos canales de comunicación (boletín de novedades, cartel promocional y gaceta universitaria) e inclusive en muchos casos se continúan con los mismos tirajes, no explorando nuevas alternativas como lo es la Sección Amarilla, Ventas Dirigidas a las 100 mayores empresas del país, Publicidad en Ferias de corte Internacional, etc.

Todo lo anterior, da como resultado que en muchas áreas se formulen buenos planes tácticos que desafortunadamente no tienen continuidad al siguiente año al no contemplar los hechos pasados y elaborar una verdadera planeación estratégica.

- c) Previsiones Futuras.- Es el punto que menor atención se le ha dado dentro de la planeación que realiza la D.G.F.E. al no encontrarse ninguna proyección futura, hasta el año de 1994 en donde el Departamento de Librerías y Eventos Especiales, formuló una proyección de ventas para ese año.

El no contar con este elemento ha propiciado que no se elaboren planes estratégicos que abarquen un periodo de varios años, lo cual ha motivado que muchas de las acciones no tengan el efecto deseado al no contar con el suficiente tiempo para mostrar sus resultados. Un ejemplo de lo anterior, es que a 10 años de haberse fundado la D.G.F.E. no se ha logrado posicionar en el mercado la imagen editorial de la UNAM y mucho menos se ha consolidado la distribución en el territorio nacional.

Los tres aspectos vistos anteriormente nos dan una clara idea del porqué los planes que en materia editorial ha realizado la UNAM han funcionado parcialmente, toda vez que la producción ha superado con mucho a la distribución, repercutiendo en altos costos no solo de almacenaje, sino también financieros y de logística para la Institución.

4. Evaluación Estratégica.

a) Del medio ambiente.- Análisis de amenazas vs oportunidades :

| AMENAZAS | VERSUS | OPORTUNIDADES |
|---|--------|--|
| 1. La competencia a entrado en el campo editorial de la UNAM, ofreciendo servicio, buenas ediciones y precios accesibles. | | La UNAM cuenta con el mejor programa de investigación del país, lo que le da una ventaja comparativa sobre la competencia, al generar más ediciones. |
| 2. No se cuenta con un sistema de asignación de precios que equilibre la ecuación precio-producto y le garantice a la UNAM recuperar su inversión. | | Los altos tirajes de las publicaciones de la UNAM, dan como resultado que el precio marginal por libro sea bajo, lo que da margen para ofrecer buenos precios. |
| 3. No existe un sistema de planeación estratégica que organice las acciones de comunicación, distribución y ventas de publicaciones de la UNAM. | | Existen buenos planes y programas a nivel táctico, que si se les da unidad y dirección pueden ser la base de una buena planeación estratégica. |
| 4. El descontrol existente en cuanto a los tirajes y títulos que edita la UNAM, están ocasionando problemas financieros, operativos y de espacio, tendiendo a ser incontrolables. | | El número de escuelas, instituciones y bibliotecas que demandan este tipo de publicaciones, ofrecen posibilidades de desplazar grandes cantidades de las ediciones UNAM. |
| 5. Los tirajes que actualmente se editan en la UNAM, no están ligados a la demanda del mercado, lo que provoca un estancamiento en las bodegas sin posibilidad de ventas. | | El contar con altas cantidades de cada título, le da la oportunidad a la UNAM de hacer donaciones a las Universidades Estatales, contribuyendo esta acción al cumplimiento de su misión. |

El cuadro anterior nos muestra las principales amenazas que actualmente enfrenta la Universidad en materia editorial, así como las oportunidades que tiene no solo para resolver este problema, sino para apoyar de una forma concreta la propagación del conocimiento que se genera en sus instalaciones, dándole un sentido social a sus programas de investigación, teniendo la certeza de que las publicaciones no se quedan almacenados.

Es importante señalar que desafortunadamente no se cuenta con un cuadro que muestre los puntos señalados anteriormente y que por lo tanto sean tomado en cuenta a la hora de que se formulen los planes y programas.

Por otra parte, el carecer de este tipo de información produce que los escasos planes formulados no tengan líneas estratégicas que les de una orientación clara a las acciones que se deben de realizar tanto para distribuir y vender las publicaciones, así como los canales de comunicación que se deben de utilizar para obtener los mejores resultados.

b) De la organización : Análisis de fuerzas vs debilidades :

| FUERZAS | VÉRSUS | DEBILIDADES |
|---|--------|---|
| 1. La D.G.F.E. cuenta con una estructura orgánica lo suficientemente amplia en espacio y personal para la realización de las funciones encomendadas. | | El Departamento de Comercialización carece de una estructura apropiada para atender en tiempo y forma a cada uno de sus clientes. |
| 2. Al tener ediciones únicas en su genero los clientes acuden a las librerías universitarias, brindando la oportunidad de que conozcan las instalaciones y el servicio que proporciona la UNAM. | | La D.G.F.E. no cuenta con un programa de capacitación, que le permita mejorar el servicio que presta, el cual actualmente es deficiente. |
| 3. Los precios que ofrece la UNAM son muy competitivos en el mercado, teniendo demanda a nivel nacional e internacional. | | La política de descuentos que otorga la UNAM es inconstante con los clientes, lo que afecta gravemente las compras que estos realizan. |
| 4. El prestigio académico e imagen del que goza la UNAM es ampliamente reconocido en el ramo editorial, lo que le da un fuerte impulso a su sello editorial. | | La imagen universitaria no ha sido explotada en toda su capacidad para el lanzamiento de sus ediciones y que el público en general ubique al sello editorial. |
| 5. No se tiene la presión de los costos de personal y sus indirectos, lo que permite a la D.G.F.E. tener una amplia ventaja sobre sus similares de la iniciativa privada. | | El sistema de selección de personal vía sindicato, no permite contratar a los recursos humanos adecuados para el desarrollo de las funciones sustantivas de la dependencia. |

El desarrollar un cuadro de Fuerzas y Debilidades es una actividad de primer orden que debe de realizar toda compañía, que muestre de una forma clara los puntos fuertes de la organización que deben de ser explotados para la formulación de sus metas y objetivos, dando como resultado que las acciones que se emprendan tengan continuidad y coherencia y por lo tanto sus resultados sean positivos en el corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte se desconocen las debilidades de la Universidad y su posición exacta contra la competencia, lo que desemboca en que no se resuelven los problemas de fondo y se multiplican los cuellos de botella que entorpecen y afectan directamente la efectividad de la organización.

Como se puede observar en los dos cuadros anteriores se muestran situaciones concretas y actuales que la Universidad enfrenta en materia editorial, destacando: La ausencia de un sistema de planeación estratégica, el excesivo almacenamiento de publicaciones y la falta de un sistema comercial lo suficientemente ágil que eficiente la distribución y cobranza de las publicaciones.

5. Estrategias Maestras

a) Misión.- En este rubro aunque la D.G.F.E. tiene bien definido su objetivo general, éste no ha sido difundido con la propiedad y seriedad que se requiere para que el personal lo conozca, analice y aporte elementos que sirvan de enlace entre ellos y la organización

Como ya se estableció anteriormente, el rango de misión solo se otorga a la Universidad en su conjunto, por lo que toda Facultad, Instituto, Escuela o Dependencia tendrán como elemento rector y orientador un objetivo general.

Dentro de la planeación estratégica, el contar con una misión es de vital importancia para elaborar las estrategias maestras, en el caso de la D.G.F.E. se puede señalar como estrategias maestras a los siguientes lineamientos, los cuales fueron tomados de su objetivo general o misión:

- Promover y proyectar la imagen de la Universidad a través de sus publicaciones.
- Coadyuvar en el acercamiento entre autores, editores, libreros, lectores y bibliófilos.
- Formar y buscar los canales adecuados de comercialización editorial para llegar a los mercados nacionales e internacionales, y en especial a la comunidad universitaria.

Partiendo de los anteriores elementos se puede llegar a formular metas y objetivos precisos en materia editorial, buscando principalmente dar a conocer las nuevas investigaciones que realiza la UNAM, precios accesibles y por supuesto la recuperación de la inversión que la Universidad hace en la publicación de sus ediciones.

b) Metas.- En lo que respecta a la fijación de metas claras y concretas, la Universidad adolece de no contar con líneas de acción estratégicas que orienten su quehacer cotidiano en materia de distribución y ventas de publicaciones, lo anterior se refleja en que no existe un plan estratégico que marque los objetivos a lograr midiendo la

cantidad, la calidad y el tiempo en que se debe de realizar las tareas para el logro de las metas señaladas.

De esta forma, el proceso de planeación estratégico se empieza a distorsionar al no contar con metas que integren los intereses externos, los intereses internos y una evaluación de la organización que marque la posición de la D.G.F.E. en el mercado editorial.

Dentro de la investigación que se realizó sólo encontramos una meta concreta en el programa de trabajo para 1996 en donde queda señalado como un problema a resolver el desplazar 2.5 millones de libros, sin embargo no dice cómo, quiénes, en qué tiempo y de que recursos se dispone para lograr la meta citada.

Por lo demás no podemos decir que existen metas que sirvan de estrategias maestras a la organización para el desempeño de sus funciones, por lo que se puede señalar como una deficiencia que a tenido esta dependencia desde su creación hasta nuestros días, la cual ha tenido repercusiones no solo en la elaboración de planes y programas, sino también en la ejecución de las acciones.

- c) **Objetivos.-** Se puede decir que dentro del proceso de planeación estratégica la D.G.F.E. a contado con toda una serie de objetivos que han servido para coordinar las acciones y darle forma a los programas de distribución, comunicación y ventas.

Es importante recordar que los objetivos son parte de las estrategias maestras que deben de estar en concordancia con la misión y las metas, ya que de no ser así se corre el peligro de emprender acciones con escaso margen de efectividad.

Dentro de los objetivos específicos que se ha fijado la D.G.F.E. los cuales quedaron señalados en páginas anteriores, se pueden citar como los principales a los siguientes:

- Diseñar, desarrollar y ejecutar planes y programas que permitan la promoción y difusión del quehacer editorial universitario.
- Promover la difusión y venta de las colecciones de la UNAM.
- Dirigir, supervisar y controlar las actividades relacionadas con el almacenamiento, distribución la factura y controlar las salidas del material en consignación.

- Desafortunadamente todos los objetivos que ya tienen formulados la D.G.F.E. quedan contemplados en programas de trabajo y no en planes de largo plazo que les de solidez y permanencia dentro del mercado editorial.

Por otra parte es imposible iniciar un proceso de planeación partiendo de la elaboración de objetivos sin tomar en cuenta a la misión, las metas y todos los elementos que ya se citaron y que son de suma importancia para el desarrollo de un plan a largo plazo o estratégico.

d) Políticas.- Como punto final de las estrategias maestras, las políticas se convierten en el punto de enlace entre la planeación estratégica y la planeación táctica, como quedo establecido en el capítulo I, las políticas son definidas como "objetivos de acción" que sirven de puntales para el cumplimiento de la misión, las metas y los objetivos.

La D.G.F.E. ha elaborado una serie de políticas, las cuales han servido de líneas rectoras de las funciones encomendadas a esta dependencia, situación que no es correcta ni recomendable, dentro de las principales políticas se puede señalar a las siguientes:

- Políticas Comerciales.- Su contenido y función se enunciaron en páginas anteriores, destacando la forma en que se comercializa el fondo editorial universitario.
- Políticas de Difusión.- Encuadra el estilo en que se dan a conocer las publicaciones UNAM y los canales que se utilizan para llegar a los mercados editoriales.
- Políticas de Distribución.- Señala los procedimientos de entradas y salidas al almacén general y a los diferentes puntos de venta con que cuenta la organización.

Como ya se dijo anteriormente, el carecer de una misión que englobe los intereses de la institución y empleados, así como el no contar con metas lo suficientemente claras y precisas, deja a las políticas al igual que a los objetivos sin una base sólida que les permita desarrollar acciones efectivas para la distribución y venta de las ediciones universitarias.

Por lo tanto, la elaboración y aplicación de las políticas no son congruentes con la realidad y las necesidades de la organización, por ejemplo para despachar un pedido promedio (150 títulos) requiere de 8 días hábiles desde que el cliente genera su

pedido hasta que los recibe, mientras que la competencia (editoriales privadas) se toma de 2 a 3 días para realizar la misma tarea.

Todas las deficiencias señaladas se deben principalmente al proceso de planeación que hasta la fecha se ha utilizado en la D.G.F.E., el cual no cuenta con canales de retroalimentación de clientes y empleados, que actualice los procesos de distribución y ventas de la dependencia, quedando en el nivel táctico o de corto plazo, sin que se desarrollen planes estratégicos con mayor amplitud de tiempo y alcances que lleven a la organización al cumplimiento cabal de su misión.

A continuación se muestra un cuadro comparativo del proceso de planeación estratégico que señala la teoría y el proceso de planeación de la D.G.F.E.

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICO

| TEORICO | UNAM - D.G.F.E. |
|--|--|
| • Ubicación del contexto | • No se aplica |
| • Determinación de intereses externos | • No se aplica |
| • Determinación de intereses internos | • No son congruentes con los intereses de la organización. |
| • Análisis de fuerzas vs debilidades | • No se utiliza este análisis para delinear las estrategias de acción. |
| • Análisis de amenazas vs oportunidades | • No se aplica para la formación de metas y objetivos |
| • Difusión de la misión en la organización | • El objetivo general sólo es conocido por los altos directivos, sin que se tenga a la vista de todos los empleados. |
| • Formulación de metas | • Son formuladas por la alta dirección, sin que se den a conocer a todos los empleados. |
| • Formulación de objetivos específicos | • Se formulan en los niveles medios, sin tener líneas rectoras que las oriente. |
| • Formulación del programa de estrategias | • No se cuenta con planes de largo plazo, que proyecten las acciones. |

| | |
|--|--|
| • Programación funcional a mediano plazo | • Se cuenta con planes dispersos que son elaborados en forma aislada por los diferentes departamentos. |
| • Programación funcional a corto plazo | • Se cuenta con programas de trabajo anuales, que no tienen continuidad. |
| • Planeación de contingencias | • No se aplica, ni se tienen acciones alternativas para situaciones inesperadas. |

La falta del sistema de planeación estratégica se puede considerar como uno de los principales factores que a llevado a la Universidad a contar con excedentes de publicaciones, ya que no se ha enlazado la producción con la demanda y los procesos comerciales de distribución y ventas son demasiado lentos para equilibrar las entradas con las salidas de libros.

Esta situación se observa claramente al hacer el análisis de libros vendidos por empleado de cada una de las librerías durante el año de 1994 :

**ANALISIS DE RENTABILIDAD POR EMPLEADO
VENTAS DIARIAS (EJEMPLARES Y VALORES)
CORRESPONDIENTE AL AÑO DE 1994**

| LIBRERÍA | VTA. EJEM. MENSUAL/PROM. | NUMERO EMPLEADOS | VTA /EMPLEADO DIARIA / EJEM. | VTA /EMPLEADO DIARIA / \$ | UTILIDAD/EMPLEADO PROMEDIO \$ |
|-----------|-----------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| P.MINERÍA | 2,549 | 11 | 10.5 | \$ 210.80 | \$ 10.60 |
| CENTRAL | 2,281 | 14 | 7.4 | 148.25 | 7.40 |
| J. SIERRA | 1,040 | 6 | 7.8 | 157.80 | 7.90 |
| J. TORRI | 879 | 6 | 6.7 | 133.20 | 6.60 |
| CASUL | 388 | 7 | 2.5 | 50.45 | 2.50 |

FUENTE : INFORME DE VENTAS ANUAL, DEPARTAMENTO DE LIBRERÍAS Y EVENTOS ESPECIALES; D.G.F.E.-UNAM MEXICO, C.U.; 1995

Cabe señalar que la utilidad que se determinó en el cuadro anterior corresponde a la utilidad bruta que es el resultado de restarle al precio de venta el costo de lo vendido, faltando el obtener la utilidad neta, una vez que se le reste sueldos, impuestos y costos indirectos de la operación de las librerías.

Es de observarse que ni la librería que reporta la utilidad más alta (10.60) logra obtener cuando menos el salario diario del empleado, lo que representa en términos de rentabilidad, que las librerías universitarias están quebradas, en términos de eficiencia no están cumpliendo con la función para la que fueron creadas, ya que no es posible que se mantengan márgenes de que un empleado venda un libro cada 4 horas (Casul), esta situación confirma la tesis que se ha venido sosteniendo durante la investigación, la cual es que la D.G.F.E. no cuenta con un sistema de planeación estratégica que le muestre sus fuerzas y debilidades, así como sus amenazas y oportunidades para la fijación de metas, objetivos y para el diseño de políticas congruentes con el objetivo general de la organización.

La carencia del sistema de planeación con un programa de acciones estratégicas, han conducido a la red de librerías a tener instalaciones obsoletas con equipo de computo atrasado, mobiliario de los años cincuenta, programas para la emisión de reportes inoperantes y una excesiva concentración de recursos humanos.

Esta situación se refleja en cada una de las áreas que conforman esta Dirección, encontrando en cada una de ellas cuellos de botella que no permiten el libre flujo de información para hacer eficiente su operación.

El continuar por el mismo camino, llevaría a la Universidad a tener una pesada carga financiera y de espacio físico que en largo plazo se volverá insostenible, corriendo el riesgo que en un periodo no mayor a los 15 años la distribución editorial de la UNAM desaparezca por incosteable.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y RESULTADOS OBTENIDOS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta la difícil situación económica por la que atraviesa el país, se antoja imposible que cualquier institución pública o privada sostenga una actividad que no sea rentable, ya sea en términos monetarios o en términos de costo-beneficio.

La UNAM dentro de sus múltiples actividades cuenta con un área editorial que se encarga en exclusiva de la difusión, distribución y comercialización de sus publicaciones (D.G.F.E.), la cual enfrenta graves problemas de almacenaje y costos financieros, debido a los altos volúmenes de ediciones que se han quedado rezagados en sus bodegas.

Este problema se viene arrastrando desde el año de 1986, cuando el Rector Dr. Jorge Carpizo, autorizó una depuración de las publicaciones universitarias, limpiando los almacenes de la Universidad al venderse los libros a precios de saldo; sin embargo, a partir de esa fecha al no plantearse dentro de la creación de esta Dirección un esquema de planeación estratégica que sirviera de base para la formulación de programas y acciones que permitieran una ágil y constante comercialización editorial, se desemboca en una acumulación de libros, debido principalmente a la desproporción que existe entre lo que se edita y lo que se vende, llegando a finales de 1994 a las siguientes cifras:

- TOTAL DE LIBROS EN EXISTENCIA : 2'527,026
- TOTAL DE TÍTULOS MANEJADOS : 8,663

Desglosado de la siguiente forma :

| PUNTO DE ALMACENAJE | TÍTULOS | UNIDADES |
|-----------------------------|---------|----------------------|
| Almacén Central | 3,349 | 2'210,289 |
| Librería CASUL | 4,153 | 33,360 |
| Librería Palacio de Minería | 4,233 | 109,058 |
| Librería Julio Torri | 4,352 | 51,605 |
| Librería Justo Sierra | 4,350 | 49,793 |
| Librería Central | 3,690 | 72,921 ²⁴ |

²⁴ Dirección General de Fomento Editorial; UNAM; Resumen de Movimientos para 1994; C.U. Méx.; 1995

En noviembre de 1995, el Director General de Fomento Editorial, M.C. Arturo Velázquez Jiménez, en la presentación de su programa de trabajo para 1996, maneja los siguientes datos :

- " 3 Millones de libros en existencia en 1995
- 1 Millón de libros a recibir en 1996
- 4 Millones de libros por distribuir
- Meta para 1996 : Distribuir 2 millones de libros" ⁶⁵

Como se puede observar existe un problema real respecto al lento desplazamiento y almacenamiento de las publicaciones universitarias, al tener un almacén y una red de librerías con altos inventarios que no sólo repercute en costos económicos sino también en costos sociales en términos de propagación del conocimiento, afectando considerablemente a toda la comunidad científica e intelectual del país.

Tal situación nos conduce a los siguientes cuestionamientos :

- ¿ Qué modelo o modelos de planeación ha seguido la D.G.F.E. en los últimos 5 años para la distribución de las ediciones UNAM ?.
- ¿ Cómo han sido satisfechas las principales expectativas de los clientes que forman los canales de distribución ?.
- ¿ Cuál ha sido la principal causa por la que las publicaciones UNAM no han encontrado un nivel óptimo de distribución ?
- ¿ Dónde se encuentra el mercado natural que reclame ediciones con el perfil de las investigaciones universitarias ?

Estas preguntas nos llevan al planteamiento del problema, el cual ha sido definido en los siguientes términos :

" Existe un excesivo almacenamiento de publicaciones en las Librerías y en el Almacén General de la D.G.F.E. que exige una solución pronta que permita recuperar la inversión y la imagen editorial de la Universidad ".

⁶⁵ Programa de Trabajo 1996, D.G.F.E.-UNAM; Arturo Velázquez Jiménez, C.U. México; Nov. 1995

OBJETIVO GENERAL

Proponer un sistema de comercialización editorial que contribuya a la difusión y distribución de las publicaciones UNAM y a la propagación del conocimiento que genera la universidad a través de la venta de sus publicaciones, así como diseñar un proceso de planeación estratégica que contemple los aspectos operativos y financieros que le reditúe a la Universidad ingresos suficientes para la edición de nuevas publicaciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el desarrollo de la D.G.F.E. en el periodo 1989-1994, para determinar sus principales fortalezas y debilidades con la finalidad de elaborar una propuesta que resuelva el problema que enfrenta la Universidad en el aspecto editorial.
- Desarrollar las principales líneas rectoras que deben de ser tomadas en cuenta para la comercialización editorial universitaria.
- Evaluar la factibilidad y posibilidad de fusionar la Dirección General de Publicaciones y la Dirección General de Fomento Editorial, para formar una empresa Parauniversitaria que se podría denominar Editorial Universitaria, S.A. de C.V.
- Proponer un sistema de administración que le de el control de la empresa Parauniversitaria a la UNAM, pero que también le de autonomía a la empresa para la realización de sus funciones sin tener la pesada carga del aparato sindical de la Universidad.

HIPOTESIS DE TRABAJO

- H1: A mayor claridad y precisión en las metas y objetivos en la planeación estratégica realizada por la D.G.F.E., mayor nivel de ventas y distribución de publicaciones en el largo plazo.
- H2: A menor comunicación con clientes y distribuidores; menor operatividad del sistema de comercialización.
- H3: A mayor publicidad y promoción de las ediciones UNAM en la comunidad universitaria y en todo el país, así como el conocer las necesidades de clientes y distribuidores; mayor aceptación y desplazamiento de las mismas.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

a) Definición de la Población bajo estudio

Se consideró como elementos de la población bajo estudio a:

- Distribuidores
- Libreros
- Empleados de la D.G.F.E.

b) Variables en el Estudio

Tomando como base los objetivos de la investigación se tomaron las siguientes variables :

VARIABLES INDEPENDIENTES

- La planeación estratégica.
- El sistema de comercialización.
- El sistema de publicidad.

VARIABLE DEPENDIENTE

- El nivel de ventas de las ediciones UNAM.

VARIABLES EXTRAÑAS

- Gustos y preferencias, nivel de ingresos, nivel cultural, productos sucedáneos, etc.

Por otra parte la unidad de análisis de la presente investigación es :

- La organización (D.G.F.E.) . .

Operacionalización de las variables :

VARIABLE INDEPENDIENTE

Planeación Estratégica.

- Metas y objetivos
- Estrategias
- Evaluación

VARIABLE DEPENDIENTE

Nivel de Ventas

- Incremento
- Decremento

Sistema de Comercialización.

- Distribución
- Servicio
- Evaluación

Nivel de Ventas.

- Incremento
- Decremento

Sistema de Publicidad

- Planeación
- Retroalimentación
- Evaluación

Nivel de Ventas.

- Incremento
- Decremento

Como se puede observar se pretende evaluar la relación existente entre la planeación estratégica, el sistema de comercialización y el sistema de publicidad con el nivel de ventas de la organización (incremento o decremento).

Para tal efecto se ha diseñado un cuestionario con 30 reactivos medidos en la escala de Likert, operacionalizado de la siguiente forma :

| VARIABLE | NO. DE REACTIVOS |
|-------------------------------|------------------|
| Planeación Estratégica : | |
| - Metas y objetivos | 3 |
| - Estrategias | 5 |
| - Evaluación | 2 |
| Sistema de Comercialización : | |
| - Planeación | 3 |
| - Servicio | 4 |
| - Evaluación | 3 |
| Sistema de Publicidad : | |
| - Planeación | 5 |
| - Retroalimentación | 3 |
| - Evaluación | 2 |
| T O T A L : | 30 |

a) Diseño del Muestreo

Sólo en los renglones de distribuidores y libreros se utilizó el tipo de muestreo aleatorio estratificado, ya que se separó en grupos tomando como indicador sus niveles de compra.

En lo que respecta a los empleados de la D.G.F.E. se encuestó al 100% de la población, esto debido a la facilidad que se tuvo para llegar a ellos y de que el número total es bastante reducido : 176

Como elementos de la muestra, se tomo como base a los directivos, jefes de los departamentos de distribución y a los responsables de las librerías, por ser las personas con mayor conocimiento sobre la aceptación y desplazamiento de las ediciones universitarias.

b) Marco Muestral

De acuerdo a la cartera de clientes que proporcionó el Departamento de Comercialización de la D.G.F.E. y el padrón de librerías de la Asociación Mexicana de Libreros, se procedió a dividir en tres estratos a los Distribuidores y Libreros, conforme a los siguientes criterios :

Estrato 1 = Distribuidores y libreros que hacen cuando menos una compra a la semana, o que sus compras son mayores a \$30,000.00 al mes.

Estrato 2 = Distribuidores y libreros que hacen cuando menos una compra a la quincena o que sus compras están entre \$15,000.00 y \$30,000.00 al mes.

Estrato 3 = Distribuidores y libreros que hacen cuando menos una compra al mes, o que sus compras se encuentran en el rango de \$1,000.00 y \$15,000.00 al mes.

Respecto a los empleados, como ya se mencionó anteriormente, se tomo al 100% de la población, tomando como marco muestral a la relación de empleados que fue proporcionada por el Departamento de Personal de la D.G.F.E.

f) Tamaño y Selección de la Muestra

Considerando los recursos humanos y económicos con que se contó, así como el tiempo que se programó para la aplicación de las encuestas, se decidió seleccionar al 50% de cada estrato, con la finalidad de obtener opiniones lo más apegadas a la realidad, lo anterior en el entendido que los mercados de libros son diferentes aún en la ciudad de México, y que cada librero o distribuidor se ve influenciado por el nivel de ventas que obtiene.

El tamaño de la muestra quedo de la siguiente forma :

| Número Estrato | Número de Distribuidores y Libreros en la población | Número de Distribuidores y Libreros en la muestra |
|------------------------------------|---|---|
| 1 | 138 | 69 |
| 2 | 263 | 131 |
| 3 | 449 | 224 |
| Total de Distribuidores y Libreros | 850 | 424 |
| Total de Empleados D.G.F.E. | 178 | 178 |
| GRAN TOTAL | 1028 | 600 |

La muestra representa el 58.4% de la población total de la cual se dejo un margen de 9% para aquellos libreros o distribuidores que por causas ajenas no se pudieran encuestar, quedando un porcentaje final del 49.6% del total, situación que aporta la seguridad de que las respuestas obtenidas son representativas de la población.

Por otra parte se tomo el criterio de definir como elemento encuestado a aquella persona que contestó por lo menos el 50% de los dos cuestionarios aplicados, lo anterior con la finalidad de obtener un perfil lo más completo posible.

La cobertura de la muestra se ofrece en la siguiente ilustración :

| No. Estrato | Personas Encuestables | Personas Encuestadas | Porcentaje |
|--------------------|-----------------------|----------------------|------------|
| 1 | 69 | 58 | 84.0 % |
| 2 | 131 | 107 | 81.6 % |
| 3 | 224 | 174 | 77.6 % |
| Empleados D.G.F.E. | 178 | 151 | 85.7 % |
| TOTALES | 600 | 490 | 81.6 % |

Se contó con una gran disposición de las personas encuestadas, encontrando un 2% de no respuesta, que no es significativo en los resultados obtenidos.

En la aplicación de los cuestionarios se contó con la valiosa cooperación de los integrantes del Departamento de Librerías y Eventos Especiales de la Dirección General de Fomento Editorial, los cuales cubrieron los estados de Jalisco, Morelos, Estado de México, Puebla, Guanajuato, Nuevo León, Oaxaca, Guerrero, Hidalgo y el Distrito Federal.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

a) Análisis univariado

V1 Edad :

La edad promedio de la muestra es de 36 años, concentrándose el 59% de la población encuestada en el rango de 26 a 45 años, encontrando que este sector ocupa personal preferentemente mayores a los 20 años. (ver gráfica 1)

V2 Sexo :

El 63% de la muestra es del sexo masculino y el 37% restante del sexo femenino, detectando que en el rango de los 26 a 35 años, el sexo femenino incrementa su participación hasta un 44% bajando en forma considerable en el siguiente rango de los 36 a los 45 años a un 32%. (ver gráfica 2 cuadro 1)

V3 Escolaridad :

Se encontró que este sector ocupa personal con un grado medio y superior de preparación, destacando el nivel medio superior (bachillerato) con un 38% y el nivel profesional con un 26%, lo que muestra la tendencia de que es requisito para ingresar a este gremio el contar con un nivel de educación que les permita desarrollar el trabajo.

Solo el 9% del personal entrevistado cuenta con la primaria y el 24% con secundaria.

El promedio de años estudiados es de 12.4 años. (ver gráfica 3)

V4 Antigüedad :

El 55% de la muestra cuenta de 6 a 15 años de estar comercializando libros, un 22% solo cuenta con una experiencia menor a 5 años y el restante 23% rebasan los 15 años de antigüedad en el ramo editorial, la media de antigüedad es de 10.4 años. (ver gráfica 4)

V5 Nivel Ocupacional :

- 6% es propietario
- 11% es directivo de mandos superiores
- 20% ocupa puestos medios
- 42% se desempeña como auxiliar de ventas
- 21% se desenvuelve en puestos operativos. (ver gráfica 5)

V6 Nivel de Compras :

Del total de los Distribuidores y Libreros se obtuvieron los siguientes datos :

- 52% realizan compras de \$1,000 a 15,000 pesos mensuales
- 33% hacen pedidos de \$15,000 a 30,000 pesos mensuales
- 15% superan los \$30,000 pesos de compras mensuales

Obteniéndose como resultado que la mayoría de la cartera de clientes hacen compras muy pequeñas que no superan los \$5,000 pesos al mes (\$167 pesos diarios; 8 libros diarios). (ver gráfica 6)

V7 Nivel de Ingresos :

En este rubro se obtuvieron los siguientes resultados :

- 59% obtienen menos de \$1,000 pesos mensuales
- 7 % ganan hasta \$2,000 pesos mensuales
- 14% tienen ingresos del orden de \$3,000 pesos mensuales
- 8 % obtienen una utilidad de hasta \$4,000 pesos mensuales
- 12% les pagan más de \$4,000 mensuales. (ver gráfica 7)

V8 Tipo de contrato :

El 67% de la muestra tiene contrato de base (sindicalizado), el 23% es personal de confianza y el 10% cuenta con nombramiento de la Dirección General. (ver gráfica 8)

V9 - V15 Prestaciones con que cuenta el personal de ventas :

- **94% tiene Seguro Social o ISSSTE**
- **52.6% recibe comisiones sobre ventas**
- **26.9% obtiene ayuda de pasajes**
- **19.1% goza de premio de puntualidad**
- **7.7% cuenta con bono anual por eficiencia**
- **67.1% percibe vale de despensa y**
- **34.2% tiene seguro de vida. (ver cuadro 2)**

V16 - V25 Estas variables reflejan la opinión de Distribuidores y Libreros acerca del sistema de comercialización utilizado por la D.G.F.E.-UNAM :

- **Sólo el 9.1% está de acuerdo en que el sistema comercial responde a un plan de ventas, mientras que el 87.2% está en desacuerdo y el 3.5% no opinó.**
- **De la distribución editorial la opinión fue: 12.7% estuvo de acuerdo, 10.3% no opinó y el 76.9% está en desacuerdo.**
- **En lo que respecta a la entrega de pedidos, la opinión refleja una molestia general al estar el 91.1% en desacuerdo y solo un 5.6% de acuerdo.**
- **De los servicios posventa los resultados son : 10.9% de acuerdo, 7.7% sin opinión y 81.3% en desacuerdo.**
- **65.8% opinaron que la fuerza de ventas no es suficiente, mientras que el 21.8% opinaron que si es suficiente y el 12.1% se abstuvo.**
- **Del flujo de información de novedades editoriales solo el 4.3% opinó que es funcional, 1.4% no opinó y el 94% opino que no es operativo.**

- Respecto a la atención a clientes los resultados reflejan una opinión negativa, al estar el 97.2% en desacuerdo y sólo el 2.5% de acuerdo.
- Referente a que si el sistema comercial es evaluado, la opinión fue desfavorable ya que el 93.1% está en desacuerdo, 1.4% no tiene opinión y 5.2% esta de acuerdo.
- Un 85.4% piensa en que no se toma en cuenta a los empleados y clientes en la formulación de los programas de comercialización, mientras que 3.8% no tuvo opinión y 10.6% dijo estar de acuerdo.
- Respecto a la competitividad de los precios en la ediciones UNAM, la opinión refleja una total aceptación al estar el 87.5% de acuerdo, un 0.9% sin opinión y el 11.5% en desacuerdo. (ver cuadro 3)

V26 - V35 Estas variables reflejan la opinión de Distribuidores y Libreros, respecto a las características del sistema de publicidad con que cuenta la D.G.F.E. - UNAM.

- EL 17.8% piensa que responde a un plan promocional, mientras que el 76.77% no comparte esta opinión al expresar su desacuerdo y un 5.3% no opinó.
- En lo que respecta a la explotación de los medios de comunicación solo el 17.9% esta de acuerdo en la forma en que la D.G.F.E. los viene explotando, 3.5% se abstuvieron y el 78.3% no esta de acuerdo.
- Del catálogo de publicaciones el 3.7% considera que es funcional, el 0.6% no opinó y 95.4% piensa que no cumple con su función.
- 82.7% considera que no se cuenta con un programa de promociones, 11.5% opina que sí se tiene un programa definido y 5.6% no opina.
- De lo atractivas que resultan las promociones editoriales que lanza la D.G.F.E., 26.1% esta de acuerdo, 4.1% sin opinión y 66.5% las consideran poco atractivas.
- Un 80.6% opina que el sistema de publicidad no es ágil y efectivo, mientras que el 15.4% piensa que cumple con su objetivo.

- Respecto a si toma en cuenta a clientes y empleados, 9.1% piensa que si, 90.7% opina que no.
- Para el 90.8% un buen sistema de publicidad es vital para la comercialización editorial, mientras que 7.9% considera que no necesariamente se necesita y el 0.9% no opino.
- Referente a que si el sistema de publicidad es evaluado por la organización solo el 5.8% opina positivamente, 93.4% lo hace negativamente y 0.6% no expresa su opinión.

- 93.1% señala que el sistema de publicidad que actualmente utiliza la D.G.F.E. no logra que el cliente ubique a las ediciones UNAM, 2.0% se mantuvo al margen y 4.7% dijo estar de acuerdo. (ver cuadro 4)

V36 - V45 Estas variables reflejan la opinión de Empleados de la D.G.F.E., distribuidores y Libreros, referente al sistema de planeación que emplea la UNAM para la formulación de metas y objetivos en materia de comercialización editorial :

- Un 98.4% piensa que la D.G.F.E. no cuenta con un sistema de planeación que marque metas y objetivos a largo plazo, 0.9% considera que si las contempla, y 0.6% no tiene opinión.
- Para el 0.9% el sistema de planeación es evaluado periódicamente, mientras que para el 96.7% esta evaluación no se da, y 2.4% no expreso su forma de pensar.
- Respecto a si el sistema de planeación responde a una estrategia de ventas, 98.1% tiene una opinión negativa y solo 1.8% opino positivamente.
- En lo que respecta a que si se incluye la opinión de clientes y empleados en la formulación de los planes de la Institución, 98.1% señaló que no, 6.1% que sí y 2.7% no opinó.
- Referente a que si el sistema de planeación comprende metas y objetivos en materia de ventas, la opinión se inclinó negativamente al llegar hasta a un 81.9%, 5.0% sin opinión y 13.0% a favor.

- 7.6% dijo estar de acuerdo en que el sistema de planeación es congruente con la misión de la Institución, 1.8% se abstuvieron y un 91% señaló su desacuerdo.
- 8.2% considera que el sistema de planeación es flexible a las condiciones del mercado, mientras que el 88.7% piensa que no, registrándose un 2.9% sin opinión.
- Para el 83.1% el sistema de planeación no se adapta al ciclo de vida del producto manejado (libros), 13.2% marca que sí se adapta y 3.5% no expresa opinión.
- Respecto a que si la D.G.F.E. cuenta con una evaluación de la competencia sólo el 2.7% señala que sí y 97.3% opina que no.
- Un 2.4% piensan que el sistema de planeación de la D.G.F.E. cuenta con un flujo de retroalimentación, mientras que 92.1% expreso su desacuerdo y el 5.4% no quiso opinar. (ver cuadro 5).

b) Cuadro de decisiones

Con el objeto de tomar decisiones acerca de cuales son las acciones que deberán de realizarse en la D.G.F.E. para mejorar los niveles de distribución y ventas, se construyó un cuadro de decisiones, utilizando para tal efecto una Regla de Decisión.

El objetivo de esta sección es establecer un modelo matemático sobre una regla de decisión :

REGLA DE DECISION ESTADISTICA

Dado un conjunto de Variables :

$V_0, V_1, V_2, \dots, V_{30}$

Deseamos encontrar un criterio para aceptar o rechazar como prioritarias a cada una de las variables incluidas en la regla de decisión, con un nivel de significación del 0.05 o 0.001 si se toma el nivel de significación 0.05 o 5% al diseñar nuestro ensayo de variables se está con un 95% de confianza de que se toma la decisión adecuada, es decir, la hipótesis V_1 se acepta para 0.01 (99%).

Como tenemos las variables :

$V_0, V_1, V_2, \dots, V_{30}$

Que fueron obtenidas de un muestreo de una población $N_p = 400$. Resulta que algunas muestras son del tamaño $N > 30$ o $N < 30$.

Si $N > 30$; utilizamos una distribución normal en donde el estadístico a utilizar sería la media muestral \bar{X} .

Si $N < 30$, utilizamos una distribución t-student en donde el estadístico (como antes) a utilizar sería la media muestral \bar{X} .

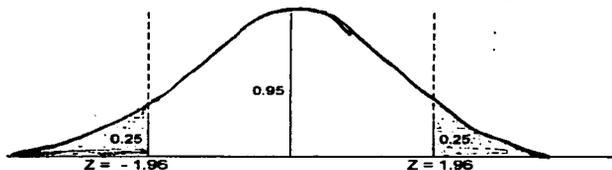
ENSAYOS DE ACEPTACION O RECHAZO DE VARIABLES

Para aclarar las ideas, supóngase que con una variable dada, la curva es una distribución normal con media μ y desviación típica σ .

Entonces la distribución de la variable tipificada (representada por Z) dada por

$$Z = \frac{S - \mu}{\sigma}$$

[Donde S es el estadístico a tomar (que para nuestro caso, $S = \bar{X}$)]



Como se indica en la figura, se puede estar con el 95% de confianza de que si la variable es aceptada, el valor de Z obtenido de una muestra real para el estadístico $S [X]$ se encontrará entre $- 1.96$ y 1.96 (puesto que el área bajo la curva normal entre estos valores es 0.95). Sin embargo, si al elegir una muestra al azar se encuentra que Z para

ese estadístico se halla fuera del rango -1.96 , quiere decir que es un evento con probabilidad de solamente 0.05 [área sombreada de la figura] .

Los valores de significación se obtienen de la siguiente tabla :

| NIVEL DE SIGNIFICACION | 0.05 | 0.01 | 0.005 |
|------------------------|--------|--------|--------|
| VALORES CRITICOS DE Z | - 1.96 | - 2.58 | - 2.81 |
| | 1.96 | 1.96 | 2.81 |

DISEÑO DE REGLA DE DECISION

Si el nivel de significación es 0.05

Tenemos que $Z = - 1.96$

$Z = 1.96$

Y tomamos :

$$\mu = 41.838$$

$$\sigma = 2.58$$

Luego

$$\text{Si } Z = 1.96, \quad \frac{\bar{X} - 41.838}{2.58} = 1.96$$

$$\bar{X} = (1.96)(2.58) + 41.838$$

$$\bar{X} = 46.89$$

$$\text{Si } Z = -1.96 \quad \frac{\bar{X} - 41.838}{2.58} = - 1.96$$

$$\bar{X} = - (1.96)(2.58) + 41.838$$

$$\bar{X} = + 36.7812$$

Así pues, la regla de decisión resulta :

Se acepta la variable como prioritaria si \bar{X} se encuentra entre 46.89 y 36.78 .

Y se rechaza en caso contrario con 95% de confianza de que se toma la decisión adecuada.

Así pues, la regla de aceptación y rechazo de cada una de las variables que se incluyeron en los cuestionarios (V 16-35) por parte de las personas que fueron encuestadas quedó de la siguiente forma :

- Los valores de la media muestral, de las variables incluidas que se encuentren entre 46.69 y 36.78, son aceptadas como de vital importancia para incrementar los niveles de venta y distribución, por lo que requieren su inmediata ejecución.
- Los valores de la media muestral, de las variables incluidas que se encuentren fuera de rango obtenido, son rechazadas y deberán de ser priorizadas de acuerdo a su cercanía a los valores de 46.69 y 36.78 para ser ejecutadas después de las que si cumplan los valores exigidos.

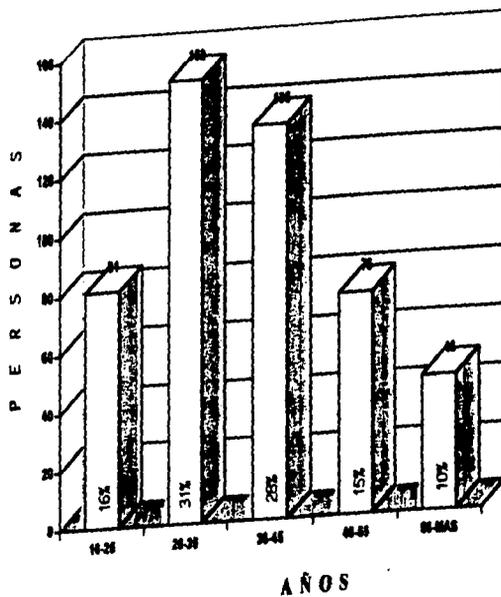
ANÁLISIS DE DATOS : DISTRIBUCIÓN DE MEDIAS

| VARIABLE | X | VARIABLE | X | VARIABLE | X |
|----------|------|----------|------|----------|------|
| V 16 | 24.9 | V 26 | 49.1 | V 36 | 39.9 |
| V 17 | 20.0 | V 27 | 19.9 | V 37 | 19.9 |
| V 18 | 25.7 | V 28 | 18.6 | V 38 | 21.3 |
| V 19 | 19.2 | V 29 | 20.3 | V 39 | 20.5 |
| V 20 | 37.6 | V 30 | 29.4 | V 40 | 36.9 |
| V 21 | 20.1 | V 31 | 22.8 | V 41 | 19.6 |
| V 22 | 29.9 | V 32 | 24.9 | V 42 | 34.9 |
| V 23 | 19.9 | V 33 | 39.4 | V 43 | 45.5 |
| V 24 | 25.0 | V 34 | 23.6 | V 44 | 27.9 |
| V 25 | 19.5 | V 35 | 43.7 | V 45 | 17.2 |

CUADRO DE DECISIONES: DR. MENDOZA SANTOS JUAN CARLOS, VELAZQUEZ VALADEZ GUILLERMO:
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA; OAXACA, MEXICO, JULIO DE 1996.

GRAFICA I

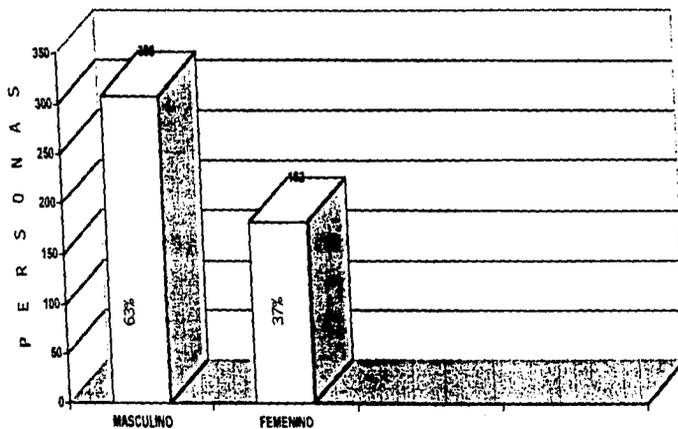
EDAD



$$\bar{X} = 36.08 \text{ AÑOS}$$

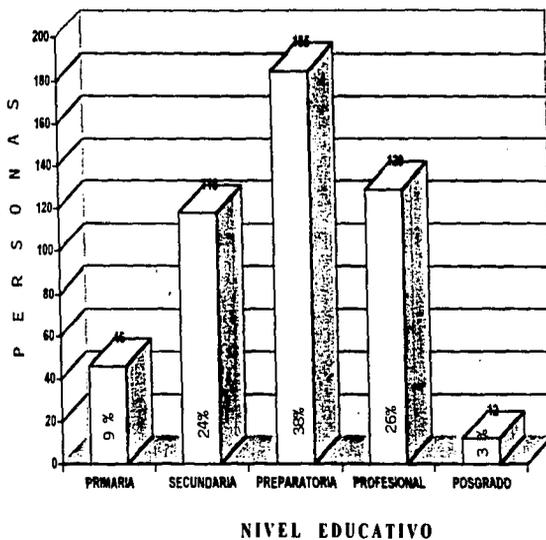
GRAFICA 2

SEXO



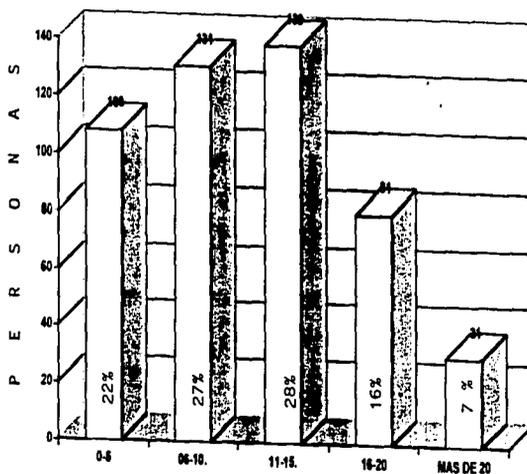
GRAFICA 3

ESCOLARIDAD



GRAFICA 4

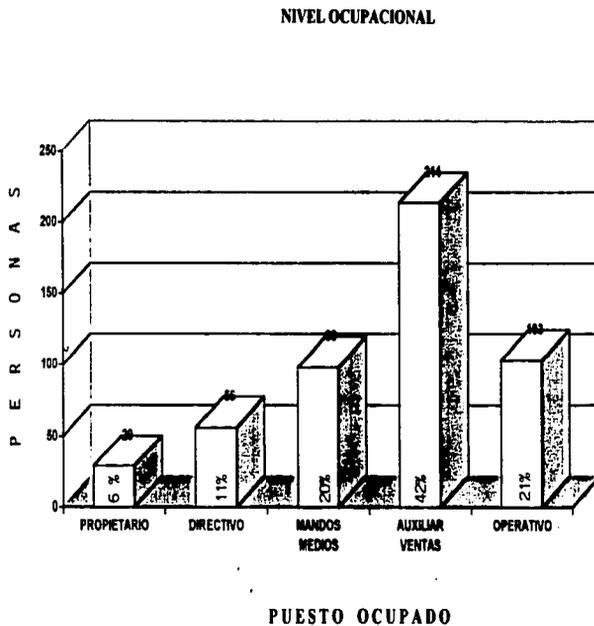
ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO



AÑOS

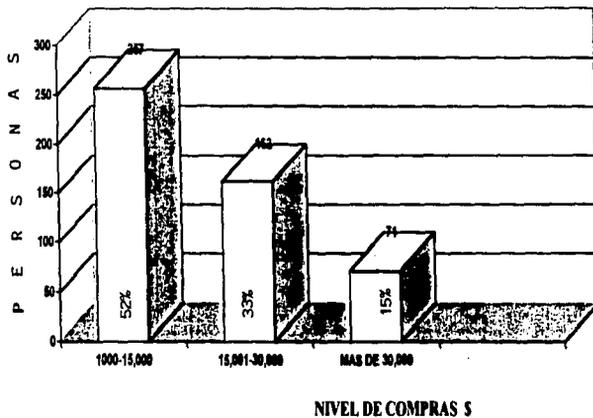
 $\bar{X} = 10.4 \text{ AÑOS}$

GRAFICA 5



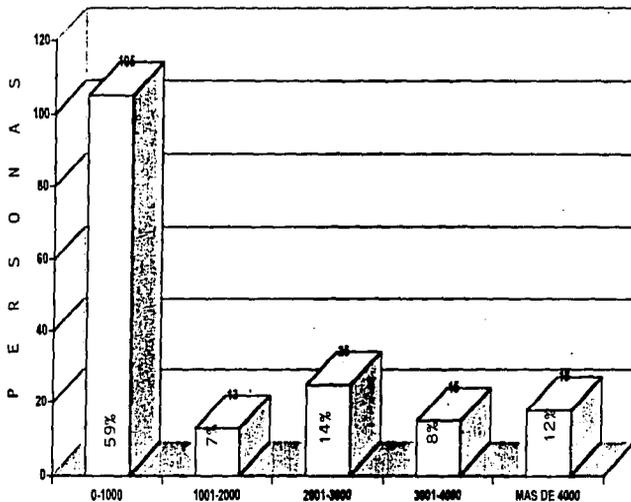
GRAFICA 6

NIVEL DE COMPRAS MENSUALES DE DISTRIBUIDORES Y LIBREROS DE LAS EDICIONES UNAM



GRAFICA 7

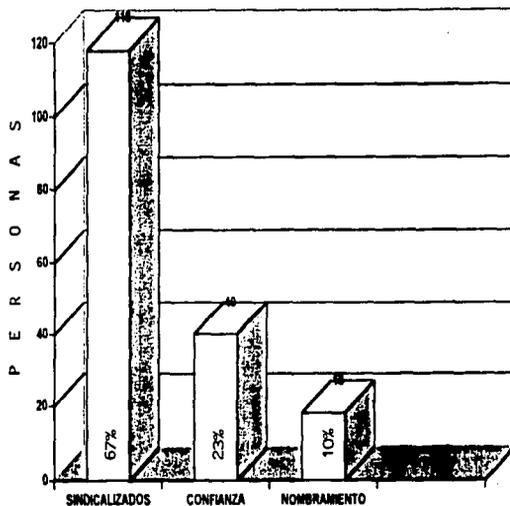
NIVEL DE INGRESO (EMPLEADOS D.G.F.E.-UNAM)



INGRESO MENSUAL S

GRAFICA 8

TIPO DE CONTRATO



TIPO DE CONTRATO

CUADRO 1: COMPOSICION DE LA MUESTRA POR EDAD Y SEXO

| S E X O | | | | | | |
|----------------|-----------------|----------|------------------|----------|--------------|----------|
| EDAD | FEMENINO | | MASCULINO | | | |
| | NUM. | % | NUM. | % | TOTAL | % |
| 16 - 25 AÑOS | 30 | 37 | 51 | 63 | 81 | |
| 26 - 35 AÑOS | 68 | 44 | 84 | 56 | 152 | |
| 36 - 45 AÑOS | 44 | 32 | 91 | 68 | 135 | |
| 46 - 55 AÑOS | 29 | 38 | 47 | 62 | 76 | |
| MAS DE 56 AÑOS | 11 | 23 | 35 | 77 | 46 | |
| | | | | | | |
| TOTAL : | 182 | 37 | 308 | 63 | 490 | 100 |

CUADRO 2 : PRESTACIONES CON QUE CUENTA EL PERSONAL DE VENTAS

| PRESTACIONES | NUMERO DE PERSONAS | % |
|---------------------------|---------------------------|----------|
| SEGURO SOCIAL O ISSSTE | 461 | 94.0 |
| COMISIONES SOBRE VENTA | 258 | 52.6 |
| AYUDA DE PASAJES | 132 | 26.9 |
| PREMIO DE PUNTUALIDAD | 94 | 19.1 |
| BONO ANUAL POR EFICIENCIA | 38 | 7.7 |
| VALE DE DESPENSA | 329 | 67.1 |
| SEGURO DE VIDA | 160 | 34.2 |

CUADRO 3 : OPINION DE DISTRIBUIDORES Y LIBREROS ENCUESTADOS ACERCA DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACION EDITORIAL DE LA D.G.F.E. - UNAM.

| TEMA | Número de personas que opinaron: | | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|------|------------|------|-------------|------|---------------|------|-------------------|------|
| | MUY DE ACUERDO | | DE ACUERDO | | SIN OPINION | | EN DESACUERDO | | MUY EN DESACUERDO | |
| | NO. | % | NO. | % | NO. | % | NO. | % | NO. | % |
| 1. Responde a un plan de ventas. | 7 | 2.0 | 24 | 7.1 | 12 | 3.5 | 149 | 44.2 | 145 | 43.0 |
| 2. El sistema de distribución es adecuado. | 18 | 5.3 | 25 | 7.4 | 35 | 10.3 | 127 | 37.6 | 133 | 39.3 |
| 3. Los pedidos se entregan dentro de los estándares normales. | 3 | 0.9 | 16 | 4.7 | 11 | 3.2 | 115 | 33.9 | 194 | 57.2 |
| 4. Ofrece servicios posventa. | 19 | 5.6 | 18 | 5.3 | 26 | 7.7 | 108 | 31.9 | 167 | 49.4 |
| 5. La fuerza de venta es suficiente. | 35 | 10.3 | 39 | 11.5 | 41 | 12.1 | 116 | 34.4 | 106 | 31.4 |
| 6. El sistema de información de novedades es funcional. | 6 | 1.7 | 9 | 2.6 | 5 | 1.4 | 201 | 59.4 | 117 | 34.6 |
| 7. Se maneja el concepto de atención al cliente. | 2 | 0.5 | 7 | 2.0 | 0 | 0 | 188 | 55.4 | 142 | 41.8 |
| 8. Cuenta con un sistema de evaluación. | 4 | 1.1 | 14 | 4.1 | 5 | 1.4 | 179 | 53.1 | 135 | 40.0 |
| 9. Recaba la opinión de clientes y empleados. | 10 | 2.9 | 26 | 7.7 | 13 | 3.8 | 142 | 42.0 | 147 | 43.4 |
| 10. Los precios son competitivos. | 126 | 37.1 | 171 | 50.4 | 3 | 0.9 | 21 | 6.2 | 18 | 5.3 |

CUADRO 4 : OPINION DE DISTRIBUIDORES Y LIBREROS ENCUESTADOS ACERCA DEL SISTEMA DE PUBLICIDAD DE LA D.G.F.E. - UNAM.

| T E M A | Número de personas que opinaron : | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|------|------------|------|-------------|-----|-------------------|------|---------------|------|
| | MUY DE ACUERDO | | DE ACUERDO | | SIN OPINION | | MUY EN DEBACUERDO | | EN DEBACUERDO | |
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % |
| 1. Responde a un plan promocional. | 31 | 9.2 | 29 | 8.6 | 18 | 5.3 | 136 | 40.3 | 123 | 36.4 |
| 2. Explota al máximo los medios publicitarios. | 27 | 7.9 | 34 | 10.0 | 12 | 3.5 | 106 | 31.3 | 159 | 47.0 |
| 3. El catálogo de publicidad es completo. | 8 | 9.2 | 5 | 1.4 | 2 | 0.6 | 175 | 52.0 | 146 | 43.4 |
| 4. Cuenta con un programa de promoción. | 17 | 7.9 | 22 | 6.5 | 19 | 5.6 | 86 | 25.5 | 193 | 57.2 |
| 5. Las promociones son atractivas. | 41 | 12.0 | 48 | 14.1 | 14 | 4.1 | 124 | 36.5 | 112 | 33.0 |
| 6. Es ágil y efectivo | 25 | 7.4 | 27 | 8.0 | 13 | 3.8 | 169 | 50.1 | 103 | 30.5 |
| 7. Incluye la opinión de clientes y empleados. | 12 | 3.5 | 19 | 5.6 | 0 | 0 | 155 | 45.8 | 152 | 44.9 |
| 8. Es vital para la comercialización editorial. | 148 | 43.9 | 159 | 47.1 | 3 | 0.9 | 16 | 4.7 | 11 | 3.2 |
| 9. Es evaluado por la organización. | 8 | 2.3 | 12 | 3.5 | 2 | 0.6 | 160 | 47.3 | 156 | 46.1 |
| 10. Logra que el consumidor ubique a las ediciones UNAM | 1 | 0.3 | 15 | 4.4 | 7 | 2.0 | 139 | 41.1 | 176 | 52.0 |

CUADRO 5 : OPINION DE EMPLEADOS DE LA D.G.F.E. LIBREROS Y DISTRIBUIDORES ENCUESTADOS ACERCA DEL SISTEMA DE PLANEACION DE LA D.G.F.E. - UNAM.

| TEMA | Número de personas que opinaron : | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|-----|------------|-----|-------------|-----|---------------|------|-------------------|------|
| | MUY DE ACUERDO | | DE ACUERDO | | SIN OPINION | | EN DESACUERDO | | MUY EN DESACUERDO | |
| | №. | % | №. | % | №. | % | №. | % | №. | % |
| 1. Marca metas y objetivos a largo plazo. | 0 | 0 | 3 | 0.9 | 2 | 0.6 | 159 | 47.3 | 172 | 51.1 |
| 2. Su evaluación es periódica. | 2 | 0.6 | 1 | 0.3 | 8 | 2.4 | 167 | 49.4 | 160 | 47.3 |
| 3. Responde a una estrategia de ventas. | 1 | 0.3 | 5 | 1.5 | 0 | 0 | 204 | 61.0 | 124 | 37.1 |
| 4. Incluye la opinión de clientes y empleados. | 8 | 2.3 | 13 | 3.8 | 9 | 2.7 | 115 | 34.0 | 193 | 57.1 |
| 5. Establece metas y objetivos en materia de ventas. | 23 | 6.8 | 21 | 6.2 | 17 | 5.0 | 186 | 54.8 | 92 | 27.1 |
| 6. Es congruente con la misión. | 7 | 2.0 | 19 | 5.6 | 4 | 1.8 | 133 | 39.2 | 176 | 51.9 |
| 7. Es flexible de acuerdo a las condiciones del mercado. | 11 | 3.2 | 17 | 5.0 | 10 | 2.9 | 164 | 48.5 | 136 | 40.2 |
| 8. Se adapta al ciclo de vida del producto. | 14 | 4.1 | 31 | 9.1 | 12 | 3.5 | 143 | 42.3 | 138 | 40.8 |
| 9. Cuenta con una evaluación de la competencia. | 3 | 0.9 | 6 | 1.8 | 0 | 0 | 121 | 35.8 | 208 | 61.5 |
| 10. Tiene un sistema de retroalimentación. | 4 | 1.2 | 4 | 1.2 | 18 | 5.4 | 177 | 53.1 | 130 | 39.0 |

CAPITULO 5

CONCLUSIONES

En relación a las hipótesis planteadas en el capítulo cuarto en donde se atribuye como principales factores del lento desplazamiento y el excesivo almacenamiento de las publicaciones UNAM, a la falta de planeación estratégica, a la política comercial empleada y a lo limitado del sistema de publicidad, se puede concluir los siguientes puntos :

Hipótesis 1:

- a) Desde su creación (1956) la D.G.F.E. no ha utilizado a la planeación estratégica como instrumento de directriz que marque las metas y objetivos en el corto mediano y largo plazo.
- b) En la D.G.F.E. se ha utilizado una sistema de administración de contingencias que ha provocado un consumo excesivo de recursos y un efecto deficiente de las medidas y acciones que se han realizado con el propósito de incrementar los niveles de venta y distribución de las publicaciones.
- c) Durante toda su existencia la D.G.F.E. no ha fomentado la cultura de la planeación entre sus directivos y funcionarios, lo que ha dado como resultado una escasa proyección y programación de las metas y acciones, las cuales en su mayoría han sido intentos aislados y con poco efecto comercial.

Hipótesis 2:

- a) La política comercial que ha utilizado la D.G.F.E. en los últimos 6 años se ha visto afectada por cambios en las condiciones de venta, las cuales han sido incongruentes con las condiciones imperantes en el mercado, provocando un descontento y desorientación entre las principales distribuidores de libros en el área metropolitana.
- b) El sistema comercial muestra un marcado desinterés por el concepto de atención al cliente, situación que ha sido detectada por la competencia convirtiéndose en un punto débil de la organización que ha tenido un efecto negativo en los volúmenes de distribución de las ediciones UNAM en todo el país.

- c) Tampoco ha existido un plan estratégico en materia de ventas que indique claramente las metas a lograr, los recursos materiales, financieros y humanos que requiere, la ampliación y diversificación de los mercados y sobre todo, la estrategia comercial que se deberá seguir para la optimización de los recursos y la eficiencia y eficacia en la función encomendada a la D.G.F.E. por la Universidad.

Hipótesis 3:

- a) El sistema de publicidad (comunicación) se ha visto reducido a círculos institucionales que no han sido explotados en su totalidad, lo que se ha traducido en un desconocimiento por parte de los consumidores de la publicaciones que edita la Universidad, afectado de forma directa a las ventas.
- b) En ningún momento se ha elaborado un plan publicitario que tenga como objetivo principal el posicionamiento de la imagen de la Universidad como uno de los principales sellos editoriales del país, situación que ha generado que el público consumidor no ubique a las ediciones de reciente aparición (novedades), perdiendo de esta forma una fuente importante de ventas.
- c) En materia de publicidad la D.G.F.E. no ha unido esfuerzos con libreros distribuidores que le permitan acceder a círculos y regiones que están fuera del alcance de la Institución, perdiendo un importante canal para dar a conocer las publicaciones universitarias y para incrementar de forma substancial la imagen de la UNAM y la venta de sus ediciones.

Las conclusiones anteriores se refuerzan mediante el análisis de datos que se realizó a través del cuadro de decisiones, el cual permite determinar cuales son los puntos débiles de la organización que deben de ser atendidos de manera inmediata, tomando como base el coeficiente obtenido de cada variable en la prueba estadística media muestral, además de comprobar en forma definitiva la hipótesis enunciadas dentro de la investigación :

Hipótesis 1:

- Variable 43, coeficiente obtenido = 45.5

Adaptar el sistema de planeación al ciclo de vida del producto, ya que es el punto de partida para elaborar los planes estratégicos de la organización y ajustarlos a la realidad y a las posibilidades de venta que tienen el producto que se maneja (libros), el cual se calcula tiene una vida comercial de 5 años según la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

- Variable 36, coeficiente obtenido = 39.9

Adoptar el sistema de planeación estratégica, el cual marca metas y objetivos a largo plazo, con lo que se daría dirección y claridad a las acciones a ejecutar por cada una de las áreas que integran a la D.G.F.E.

- Variable 40, coeficiente obtenido = 36.9

Integrar las metas y objetivos en materia de ventas al sistema de planeación de la dependencia, lo anterior reviste importancia al ser la D.G.F.E. una dependencia universitaria con objetivos netamente comerciales.

Hipótesis 2 :

- Variable 20, coeficiente obtenido = 37.6

Establecer una fuerza de ventas lo suficientemente amplia y profesional que de una atención y servicio al cliente de acuerdo a las exigencias del mercado y al nivel de la institución que se representa, reforzando determinadamente con este punto al sistema comercial de la D.G.F.E.

Hipótesis 3 :

- Variable 26, coeficiente obtenido = 49.1

Implantar en la D.G.F.E. un plan de publicidad que de a conocer en forma masiva las publicaciones UNAM, sus contenidos, los lugares donde se pueden adquirir y desde luego explotar la ventaja comparativa que se tiene en los precios.

- Variable 35, coeficiente obtenido 43.7

Dentro del plan publicitario es necesario diseñar una campaña promocional que tenga el objetivo de lograr que el consumidor ubique a la Universidad y a sus publicaciones, como el mejor sello editorial en todo el país en el campo universitario, con lo que se lograría abrir y reforzar a los canales de venta, combinada con el prestigio e imagen que se obtendría para la Institución.

- Variable 33, coeficiente obtenido 39.4

Enlazar el sistema de publicidad al sistema de comercialización, toda vez que resulta vital para la venta de publicaciones, la difusión y comunicación que de ellas se haga en los diferentes mercados que atiende la D.G.F.E.

Como se puede apreciar los puntos referidos anteriormente muestran de una manera clara la estrategia a seguir, con el objeto de dar una solución viable al problema planteado, que además en términos financieros y de espacio físico exige una respuesta de fondo que evite en el largo plazo caer nuevamente en este círculo vicioso como ha ocurrido a través de los años, desde que existe la imprenta universitaria.

Cabe señalar que existen más puntos que deben de ser atendidos para que la solución sea integral y efectiva, destacando por su importancia los siguientes rubros:

- El sistema de comercialización debe de contar con planes anuales.
- Los pedidos deberán de ser entregados con oportunidad
- Manejar con profundidad el concepto de atención a clientes
- Incluir dentro de la planeación la opinión de clientes y empleados
- Hacer promociones atractivas
- Elaborar planes flexibles de acuerdo a las condiciones del mercado.

Otra conclusión que es importante agregar, es que el sistema de reclutamiento de personal que impera en la Universidad y por lo tanto en la D.G.F.E., no permite instrumentar acciones que beneficien mutuamente a los trabajadores y a la dependencia, afectando toda la operación y administración, al ajustarla a los horarios, usos y costumbres del sindicalismo universitario.

Con esto se quiere decir que una parte importante del problema en cuestión se ha generado por la falta de compromiso, iniciativa y estímulos del personal, por lo que será necesario para lograr una solución definitiva, cambiar cuando menos en la Dirección General de Fomento Editorial, el ambiente laboral que se vive actualmente.

Por otra parte, se concluyó que una buena parte de la solución queda en manos de las autoridades universitarias, ya que si no se cuenta con la voluntad de transformar y desarrollar el aspecto comercial de la institución, poco se podrá hacer por mejorar la impresión y distribución de las publicaciones.

Lo anterior cobra importancia porque las decisiones de tipo administrativo quedan supeditadas a las decisiones de tipo político, y por lo tanto, quedan sujetas a cambios de dirección y de ejecución que modifican radicalmente los resultados esperados.

Finalmente se concluye que los excesivos tirajes y los altos volúmenes de publicaciones que se han almacenado, son un problema de organización, que se multiplicó a partir de 1986, cuando se les dio autonomía y recursos a las Facultades, Escuelas y centros para que fueran ellos quienes decidieran cuándo y cuánto deberían de editar.

Es importante agregar que al ser un problema de organización, éste cae en el campo de la Administración, teniendo entre las alternativas de solución a la planeación estratégica, como el instrumento idóneo para encontrar la solución integral del mismo.

CAPITULO 6

ASPECTOS PROPOSITIVOS

Como última fase de esta investigación, a continuación se procederá a hacer una serie de propuestas que tienen como objetivo principal dar una respuesta al problema que enfrenta la Universidad en materia de comercialización de sus publicaciones.

La propuesta para la solución del problema planteado gira en torno a dos aspectos principales que se encuadran dentro de un plan estratégico, con miras a sanear por completo la distribución y comercialización editorial universitaria, los puntos que abarca el plan son :

1. Fusiónar la Dirección General de Publicaciones con la Dirección General de Fomento Editorial.
 - Creación de un área editorial dentro de la estructura orgánica de la D.G.F.E.
 - Diseño de una política editorial
 - Apoyos a dependencias editoras
 - Diseño de sistemas de información y pagos
 - Modernización de los sistemas productivos

2. Creación de una empresa comercial Parauniversitaria que sea quien tenga bajo su responsabilidad la distribución y venta de las publicaciones UNAM :
 - Proceso de creación
 - Canales de comercialización
 - Alianzas estratégicas (Externas e Internas)
 - Diseño de una política comercial
 - Calidad en el servicio a clientes
 - Transferencia de tecnología de la Información
 - Sistemas de control

FUSIONAR A LA DIRECCION GENERAL DE PUBLICACIONES CON LA DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL

Creación de una Área Editorial dentro de la Estructura Orgánica de la D.G.F.E.

La Imprenta Universitaria cumplió en el año de 1995, 60 años de estar editando libros de los más destacados autores tanto científicos, sociales como humanísticos que ha formado la UNAM en el presente siglo.

Esto es algo que llena de orgullo a todos aquellos que hemos pisado sus aulas y hemos conocido a los mejores maestros con los que cuenta México.

Sin embargo es una responsabilidad de los egresados proponer los procedimientos y mecanismos que permitan preservar la imagen de la universidad como uno de los principales sellos editoriales no solo del país sino de todo Iberoamérica.

Es por esto, por lo que consideramos que la Dirección General de Publicaciones requiere de un nuevo impulso que la mantenga como una opción viable para seguir editando en ella una gran cantidad de textos universitarios y que además vaya acorde con los tiempos que estamos viviendo de tantos cambios tecnológicos.

El objetivo general de la D.G.P. es "Transmitir y difundir la cultura mediante publicaciones en el ámbito nacional y en el extranjero, como resultado de las investigaciones que emanen de las dependencias universitarias y aprovechar las investigaciones realizadas por los autores extranjeros"⁵⁶

Su estructura orgánica consta de 198 empleados, distribuidos de la siguiente manera :

| TIPO DE PLAZA | NUMERO | PORCENTAJE |
|-----------------------------------|--------|------------|
| - Plazas de base (sindicalizados) | 181 | 91.4 % |
| - Plazas de confianza | 9 | 4.9 % |
| - Plazas de funcionario | 8 | 3.7 % |
| TOTAL : | 198 | 100 % |

⁵⁶ UNAM-D.G.P.: Manual de Organizaciones, México C.U. 1994; Pág. 3

⁵⁷ Mora Castro Miguel; La Administración de Inventarios en la D.G.F.E.-UNAM; ISEC; Pág. 90

La producción editorial de la D.G.P. fue para el año de 1994 de 176,560 ejemplares, ubicándose su producción promedio por año en unos 150,000 ejemplares aproximadamente.

Aunque la D.G.P. también es una dependencia de apoyo, al tener entre sus objetivos específicos el asesorar a toda aquella dependencia que tenga un programa editorial, sus ediciones en los últimos 4 años se han enfocado básicamente a las áreas de las Ciencias Sociales y las Humanidades.

Como ya se señaló en capítulos anteriores, la D.G.F.E. recibe al año en su almacén la cantidad de 520 mil ejemplares en promedio, por lo que la producción total promedio de la D.G.P. representa sólo el 28.8% del total que ingresa, situación que refleja claramente que ha sido rebasada por las demandas de las Facultades, Escuelas, Centros e Institutos que tienen la necesidad de publicar sus investigaciones.

Cabe señalar que es muy importante ligar esta problemática que vive la D.G.P. con el problema que es el centro de la presente investigación, lo anterior lo fundamentamos en que sino se tratan los problemas desde la óptica del Enfoque Operacional de la Administración y no se dan soluciones estratégicas, corremos el riesgo de caer en un círculo vicioso que solo daría soluciones parciales, lo cual en el largo plazo resulta contraproducente.

Ante las reflexiones anteriores la propuesta va en el sentido de fusionar las dos dependencias que por su naturaleza no son excluyentes, sino más bien complementarias, cubriendo de esta forma todo el ciclo editorial, lo que traería los siguientes beneficios :

1. La UNAM dejaría de erogar fuertes cantidades de recursos monetarios para el sostenimiento de dos dependencias concentrando el gasto en una sola, el presupuesto de la D.G.P. para el año de 1994 ascendió a 10.5 millones de pesos, incrementándose en 1996 a 17.7 millones de pesos, al fusionarse ambas dependencias se ha proyectado utilizar solo 9.7 millones de pesos. ⁵⁶

Lo anterior se sustenta en que dejaría de pagar los costos de administración y de mantenimiento de la D.G.P. así como los sueldos de la mayoría de funcionarios que

actualmente utiliza esta dependencia, el ahorro en términos de porcentaje es del orden de 45%.

2. Dentro de la planeación estratégica, la fusión de ambas dependencias permitiría tener un mayor control y capacidad de decisión, sobre el número de ejemplares que se deben de tirar de cada título, ponderando su potencialidad de venta.
3. Se iniciará la recuperación de la función editorial de la Universidad al concentrar en una sola área la responsabilidad de editar todas las publicaciones de la UNAM.
4. Al estar juntas las dependencias se puede iniciar un programa de posicionamiento editorial que mantenga una imagen uniforme del sello editorial.

El procedimiento de fusión se desarrollaría de la siguiente manera :

- a) Hacer una evaluación de los principales compromisos editoriales que tenga la D.G.P. en puerta, para darles una salida y cumplir con esta función vital.
- b) Evaluar su estructura orgánica, utilizando para tal efecto los cuadros de amenazas vs oportunidades y debilidades vs fortalezas.
- c) Emplear la técnica de la reingeniería, la cual consiste en partir de cero para la creación de una estructura que se integre a las nuevas orientaciones de la D.G.F.E.
- d) En el corto plazo no mover las instalaciones y equipos de la D.G.P. para no tener que realizar inversiones que dentro del plan estratégico no se contemplan.
- e) Insertar dentro de la estructura orgánica de la D.G.F.E. un área editorial, la cual quedaría formada de la siguiente manera :

- DIRECCION EDITORIAL
- Departamento de Imprenta
- Departamento de Normatividad y Evaluación
- Departamento de Procesos Técnicos (ver organigrama propuesto)

Las funciones principales de esta Dirección serían :

- Elaborar las normas y políticas a que deben sujetarse los procesos editoriales de la Universidad.
 - Registrar, evaluar y supervisar la producción editorial de la UNAM, cuidando mantener una imagen uniforme que identifique a las ediciones universitarias.
 - Diseñar los procedimientos técnicos y administrativos que debe de cubrir una publicación para su edición, vigilando los conceptos de calidad y eficiencia en la producción editorial.
 - Buscar y seleccionar los cambios tecnológicos que surjan dentro de la industria editorial, con el propósito de mantener a la UNAM a la vanguardia de las nuevas tecnologías.
- f) Absorber a todo el personal de la dependencia para posteriormente iniciar una depuración de los recursos humanos, dejando sólo el personal que sea necesario para la operación de la función editorial.
- g) Diseñar un cronograma de actividades que permita ver los avances y las metas por cumplirse dentro de los plazos estipulados, por otra parte con esta herramienta administrativa, se pueden detectar las posibles desviaciones.

Diseño de una Política Editorial

Un punto que no se pueda descuidar para la fusión de las dos dependencias resulte exitosa es la creación de la política editorial que la UNAM va a seguir para la publicación de las nuevas ediciones.

Actualmente se desconoce el número de títulos que la Universidad edita al año, aunque las estimaciones calculan tres nuevos libros diarios, es decir alrededor de unos 1100 títulos al año, lo que la convierte en la editorial más grande de América Latina, ya que en promedio las editoriales privadas editan unos 150 títulos y las editoriales públicas llegan hasta unos 350 títulos al año.

Como ya se asentó anteriormente, el no contar con un órgano que concentre y controle la producción y venta de las publicaciones, ha traído consigo que se edite una gran variedad de títulos en tirajes que oscilan entre los 2 mil y los 10 mil ejemplares, los cuales en su mayoría no tienen una posibilidad de venta real.

Por lo antes expuesto es necesario que la D.G.F.E. al contar con un área de publicaciones, diseñe la política editorial, a la cual se deberán de sujetar las nuevas ediciones, nuestra propuesta en este aspecto es :

- a) Manejar por norma que toda investigación que requiera ser publicada, debe de ser sometida a un comité de evaluación.
- b) Buscar en la medida de lo posible que todas las propuestas de nuevas ediciones sean enviadas a la D.G.F.E. para su publicación.
- c) Establecer tirajes mínimos y máximos para las ediciones de nueva creación, lo anterior con la finalidad de cuidar la inversión y no saturar las bodegas con libros que no tienen salida en el mercado, estos tirajes pueden ser :
 - Para publicaciones de baja probabilidad de venta, 200 mínimo; 500 máximo.
 - Para tirajes con mediana probabilidad de venta, 1000 mínimo; 2000 máximo.
 - Para tirajes con una alta probabilidad de venta, 3000 mínimo; 5000 máximo.
- d) Implantar una política de reediciones, la cual someta a consideración del comité las propuestas y los fundamentos del porqué deben de ser reeditados los libros que ya se han agotado en el almacén.
- e) Establecer tirajes para las reediciones con el objeto de no excederse en la publicación de estos libros e invertir fuertes cantidades de dinero en ellos, por lo que proponemos que cada reedición no debe de rebasar los 2000 mil ejemplares.
- f) Formar un comité de evaluación (técnico y de mercadotecnia). Como la Universidad tiene dentro de sus funciones dar a conocer todos los resultados de las investigaciones que se realizan dentro de sus instalaciones, lo cual se realiza a través de los libros, es imprescindible formar un comité técnico que evalúe el fondo y la

forma de cada publicación, pero que además defina el tiraje de cada libro de acuerdo a la mercadotecnia editorial.

Para la formación del comité hacemos la siguiente propuesta :

- Director General de la D.G.F.E. - Presidente
- Director Editorial - Secretario
- Director de Comercialización - Vocal Ejecutivo A
- Director de Operaciones - Vocal Ejecutivo B
- Jefe del Departamento de Imprenta - Vocal A
- Jefe del Departamento de Ventas - Vocal B
- Jefe del Departamento de Normatividad y Evaluación - Vocal C

Dentro de las funciones de este comité estaría :

- Autorizar la publicación de cualquier tipo de edición que se presente a revisión, contando para ello con la aprobación de cuando menos 4 de sus integrantes.
- Revisar que la investigación cuente con todos los requisitos metodológicos dentro de su formato, esto con la finalidad de no dejar que salga a la luz trabajos inconclusos o carentes de aportaciones sólidas o científicas, los principales requisitos que debe de cubrir una nueva edición son :
 - Portada (título, nombre del autor, etc.)
 - Cuerpo de la obra (introducción, índice, capítulos, conclusiones, aportaciones, bibliografía, notas de pie de página, comentarios, etc.)
 - Importancia del tema (actualidad, impacto, innovación, etc.)
 - Tipo de investigación (descriptiva, estudio de caso, explorativa, prueba de hipótesis, explicativa - descriptiva)
- Confrontar el tema de la investigación con las estadísticas de venta, para saber su potencialidad en el mercado.
- Definir el tiraje de la nueva publicación de acuerdo a los parámetros de contenido, interés, actualidad e impacto.

- Definir la calidad de los materiales y la presentación de la nueva edición.
- Llevar la programación de las publicaciones autorizadas.

Por otra parte es necesario que la política editorial sea del conocimiento de todas las entidades universitarias que editan, ahorrando con esto, tiempo y recursos al ajustar las nuevas publicaciones a las disposiciones oficiales.

Apoyos a Dependencias Editoras

El plan estratégico que se ha diseñado para superar los problemas que tiene la Universidad en materia editorial, también comprende los apoyos que se deben de otorgar a las dependencias para que estas no derrochen sus recursos humanos y económicos en la creación de nuevos textos.

Al fusionarse la D.G.F.E. y la D.G.P. se iniciaría una campaña en donde se dieran a conocer los rubros en que las dependencias pueden y deben recurrir para la realización de sus publicaciones, con lo que sentarían las bases para profesionalizar la función editorial universitaria, al mismo tiempo que se uniforma el procedimiento de edición.

Como ya se señaló anteriormente, la creación del Departamento de Servicio y Comunicación con Dependencias, vendría a resolver el añejo problema que existe de no tener una comunicación fluida entre entidad creadora y entidad editora y comercializadora, así mismo este Departamento deberá de otorgar los siguientes apoyos en materia de edición :

- Evaluación de los textos que las dependencias desean publicar, de esta forma se canalizarían al comité editorial ya señalado anteriormente, en tiempo y forma evitando rezagos en los tiempos estimados para su publicación.
- Asesoramiento en el cuadro informativo (ver apartado de asignación de precios) que las dependencias deben de elaborar para la fijación del precio de venta, obteniéndose así el visto bueno de la dependencia evitando duplicidad en el trabajo y en el precio con que sale el libro al mercado.
- Orientación sobre la calidad de los materiales que la dependencia desea se utilicen en la edición del libro, advirtiendo la repercusión que tiene sobre el precio de venta y su posibilidad de venta.

- Respalda el dictamen del comité editorial, en lo que se refiere al número del tiraje, explicando a la dependencia la conveniencia de no aumentar o disminuir lo acordado por el comité, toda vez que ya se ha analizado sus posibilidades de venta y el mercado que puede cubrir.

Es importante agregar que las dependencias tienen una fuerte necesidad de conocer los procedimientos de edición, como es el conocer la tipografía que se utiliza, la combinación de tintas, el aprovechamiento de los pliegos de papel, las etapas en que se divide una edición (propuesta, diseño, impresión, revisión y tiraje) etc.

En estos puntos las dependencias contarían con el asesoramiento y apoyo de los Departamentos de Imprenta y Procesos Técnicos, por ser ellos los que conocen y controlan cada una de las fases de la impresión de un libro, por lo que su opinión es de suma importancia si la dependencia que edita ha dejado en manos de imprentas del sector privado la impresión de sus libros.

Si este es el caso, también se les asesoraría sobre la importancia que tienen al llevar una bitácora por cada publicación, la cual indica el grado de avance y las desviaciones que se van presentando en el proceso de edición.

Para las ediciones que imprima la D.G.F.E. se les daría a las dependencias información suficiente sobre el estado que guardan las publicaciones que están en proceso de impresión, así como la programación de las mismas y la posibilidad de que ellas puedan supervisar el proceso.

Dentro de este renglón se deberá de establecer un calendario que señale los tiempos probables de terminación de cada una de las publicaciones que se manden imprimir a la D.G.F.E., de esta forma las dependencias tienen conocimiento de las fechas en que sus libros saldrán al mercado y coordinar su presentación en los foros que más convengan.

Todo lo anterior es urgente que se implante, ya que en la actualidad se están haciendo ediciones sin tener un conocimiento básico de lo que se necesita para hacer libros con la suficiente calidad para competir con las ediciones privadas y no tener que llenar los almacenes por exceso en los tirajes.

Cabe señalar que esta situación ha provocado que el diseño y la imagen de las publicaciones universitarias no tengan formatos bien definidos y uniformes, haciendo difícil que el público consumidor los ubique e identifique de otras ediciones, con lo que se reafirma que la UNAM no ha seguido un plan estratégico en materia de publicaciones que la ponga a la altura de las universidades más importantes del mundo, haciendo de esta actividad un canal por donde se lleve a todos los lugares la imagen universitaria, además de reportarle excelentes resultados en los planos de difusión y económico.

Con los apoyos arriba citados se fomentaría el publicar sólo libros que cuenten con un respaldo metodológico o científico, delineándose así las líneas rectoras que manejaría la Universidad para sus ediciones, con lo cual se avanzaría en el programa de concentrar en una sola área la edición de todos los libros universitarios.

Diseño de Sistemas de Información y Pagos

Como una parte importante del plan estratégico, es preciso diseñar los sistemas de información que permitan saber con precisión cada uno de los movimientos que se realizan dentro de las unidades de venta de la D.G.F.E., lo cual se considera de vital importancia para la toma de decisiones presente y futuras.

En la actualidad la UNAM no cuenta con sistemas lo suficientemente eficientes para conocer con exactitud los títulos más vendidos, estados de cuenta por dependencia o editorial, registros de venta diarios por librería, inventarios actualizados en cada unidad de venta, registros de devoluciones y traspasos, etc.

De esta forma existe un desfase en lo que respecta al pago a dependencias generándose con esto un gran aparato comercializador editorial de la UNAM, lo anterior se debe a que las dependencias universitarias han tenido que crear sus propios departamentos de ventas, con la finalidad de distribuir sus publicaciones y recuperar en el menor tiempo posible sus inversiones.

Todos estos puntos han propiciado dos situaciones que han afectado de forma directa al presupuesto y a la imagen de la Universidad :

1.- Las erogaciones que se han hecho para que cada Instituto, Escuela, Facultad o Centro cuente con su departamento de ventas son incalculables, toda vez que aparte de los recursos humanos, se ha tenido que adquirir mobiliario, equipo de transporte y se han destinado espacios físicos para el almacenaje de las publicaciones desviando recursos que si bien se podrían emplear en la investigación.

2.- Al no existir un órgano rector en materia de comercialización, los precios, descuentos, plazos y promociones son muy variadas y dependen del criterio de cada uno de los responsables de cada dependencia, no existiendo uniformidad en las condiciones en que la UNAM en su conjunto vende sus publicaciones.

Para dar solución a los aspectos antes planteados se propone implantar el sistema de código de barras con lo cual la UNAM se actualizaría con sus similares de la iniciativa privada, entrando de lleno a la competencia editorial en forma moderna y eficiente.

Las ventajas que brinda este sistema son muy variadas y de excelentes resultados, como lo es : registro rápido y exacto de las ventas, generación de reportes e informes inmediatos, actualización y costeo de inventarios en forma ágil y precisa, etc.

Por otra parte este sistema tiene una gran versatilidad y adaptabilidad para los softwares futuros, por lo que su implantación abre el camino para mantenerse actualizado en lo que se refiere a la utilización de nuevas tecnologías y su aplicación concreta en el control de las entradas y salidas de publicaciones.

Una vez implantado el sistema de código de barras se procederá a :

- a) Hacer un inventario en cada uno de los puntos de venta y almacén general, con lo que se alimentaría al sistema e iniciaría el control de entradas y salidas de todo tipo.
- b) Definir los tipos de reportes e informes que deben de generar los sistemas :

- **Reporte diario de ventas.-** Al finalizar cada uno de los turnos se debe de emitir un reporte de ventas que señale la cantidad en pesos y en unidades, además de las diferentes formas de pago (efectivo, tarjeta de crédito, cheques o vales de la UNAM), el cual quedará respaldado por las facturas o notas de venta emitidas durante el turno que se cierra.

- **Estadísticas de venta.-** Cada mes se debe de generar la estadística de ventas de cada librería, en donde se ordene cada título y la cantidad de ejemplares que se vendió de él, lo anterior con la finalidad de surtir a cada unidad de venta de acuerdo a las preferencias del público que asiste a cada una de ellas, canalizando así a cada librería los títulos que verdaderamente tengan posibilidades de venta, evitando el almacenamiento en una librería y que se agote la existencia en otra.

- **Actualización de inventario.-** El sistema debe de actualizar en forma inmediata el inventario que resguarda cada librería, después de realizar cada venta, emitiéndose un reporte mensual que permita checar en forma aleatoria las existencias, detectando de esta forma cualquier anomalía como lo es un posible robo por parte del cliente.

- **Reporte de devoluciones.-** Este reporte se debe de emitir cada quince días y tiene la finalidad de conocer los motivos y el destino de las publicaciones que tuvieron una salida, pero que no se encuentran contenidas en el reporte de venta, redondeando con esto el control de salidas.

- **Reporte de transferencias (traspasos).-** Con este reporte se controlan las salidas de publicaciones que físicamente se encuentran en una librería, pero su venta se realiza en otra, lo anterior se da porque existe una necesidad de venta y las publicaciones no se encuentran donde acudió el cliente, por lo que las librerías se comunican entre sí y se transfieren las publicaciones, este reporte debe de ser emitido en forma mensual y se puede confrontar con el reporte de ventas de la librería que los solicita.

- **Reporte de pagos .-** Este reporte se debe de realizar en forma mensual y básicamente debe de contener la cantidad y nombre de cada título vendido, ordenados por orden alfabético y por dependencia universitaria o por editorial según sea el caso, con esta

acción se estaría en posibilidades de hacer los pagos en forma programada, agilizando la recuperación de la inversión y evitar las erogaciones que las dependencias universitarias hacen para mantener sus departamentos de venta.

- Envió de información - Con la finalidad de agilizar los flujos de información de las unidades de venta hacia las oficinas generales, es preciso utilizar el sistema de envío de información vía telefónica, con lo cual se obtendría el resumen por librería de cada uno de sus movimientos y su concentración en un informe global. De igual forma se podría alimentar a las librerías de las novedades que están próximas a salir al mercado, ofreciendo al cliente un servicio adicional.

c) Trasladar el sistema al Departamento de Ventas, ajustándolo a sus necesidades, es decir utilizar los reportes que le sean útiles como lo son : reporte de ventas, estadísticas de clientes, devoluciones, actualización de inventario, etc. cambiando el reporte de pagos por el de cobro a clientes.

La generación de claves en el sistema de código de barras debe de ser una función exclusiva de la D.G.F.E., lo anterior con el propósito de evitar desviaciones y duplicación en la asignación de claves.

Por otra parte la implantación del sistema en el almacén general se deberá de hacer en forma paralela con la implantación en las librerías y el departamento de ventas, ya que de otra forma no se podrían hacer los resurtido a las unidades de ventas y clientes al no ser compatibles los sistemas utilizados para las entradas y salidas.

Modernización de los Sistemas Productivos

Como último paso de esta fase del plan estratégico para la edición y comercialización de las publicaciones UNAM, se propone la modernización de los sistemas de producción de la Dirección General de Publicaciones.

Lo anterior se refiere a la necesidad de actualizar la tecnología de los procesos productivos de la Universidad, toda vez que las demandas de las dependencias ha rebasado con mucho las posibilidades de edición que tiene la D.G.P.

En apartados anteriores ya se ha hablado de la orientación, asesoría y programación de los títulos nuevos y de reedición que las dependencias universitarias presentan ante la D.G.P., y que actualmente en su mayoría tienen que ser canalizadas hacia imprentas privadas debido a la escasa capacidad que tiene la Universidad para satisfacer esta demanda.

En este rubro nuestra propuesta abarca los siguientes puntos:

- Modernización de los equipos
- Ventajas y desventajas de los cambios tecnológicos
- Análisis de costos

a) Modernización de los equipos

Hasta esta fecha, la Universidad continua utilizando los equipos Offset, para la edición de los libros que se elaboran en la imprenta universitaria, estos equipos tienen una antigüedad en promedio de 20 años y sus procesos de edición son muy lentos al tener que pasar por una serie de pasos los cuales consumen mucho tiempo.

La industria editorial se ha modernizado y exige para estar a la altura de la competencia que en cada edición se utilice el menor tiempo posible, además de poder hacer correcciones y cambios en un tiempo relativamente corto, situación que no es posible en los equipos Offset.

Para poder estar en condiciones de hacer ediciones de calidad a un menor costo y en menor tiempo, es necesario cambiar de un sistema mecánico a uno electrónico, que permita eficientar los procedimientos de edición y permita tener todas las ventajas que hoy en día nos brinda la computación.

Dentro del mercado de medios electrónicos para la impresión encontramos equipos lo suficientemente capaces para hacer ediciones de tirajes cortos, reduciendo considerablemente el monto de la inversión y el tiempo invertido, sin detrimento de la calidad en los materiales utilizados y en los acabados.

Estos equipos son:

- **SISTEMA LASER DE IMPRESION ELECTRONICA MODELO 4890 HIGHLIGHT COLOR DE XEROX**
 - Impresión a dos tintas (negro y azul, rojo o verde), resolución de 300 x 300 DPI, velocidad 90 páginas / minuto.
- **SISTEMA DOCUTECH 135 DE XEROX**
 - Impresión a una tinta, resolución de 600 x 600 DPI, velocidad 135 páginas / minuto.

Con estos equipos se pueden imprimir tirajes de hasta 500 ejemplares en un tiempo de un mes, incluyendo las correcciones y empastado de las ediciones, consideramos como las principales ventajas de este sistema de impresión a :

- Optimización de recursos destinados a la producción editorial.
- Disminución y/o eliminación de costos de almacén.
- Disminución de los tiempos de producción y entrega por obra.
- Posibilidad de impresión a dos tintas con un costo menor al offset.
- Producción de libros sobre demanda y/o bajo tiraje.
- Posibilidad de reimpresión en un tiempo corto.

Dentro de las desventajas se encuentran :

- No poder hacer altos tirajes, por cuestiones de costo.
- No poder hacer ediciones a varias tintas.
- Empastado solo en pasta rústica

Los requisitos para la impresión de los libros bajo el sistema electrónico se dividen en tres facetas o procesos, lo anterior se debe a que el sistema ofrece la posibilidad de brindar el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente, sin embargo en el caso de la UNAM, todos estos procesos se deberán de cubrir, estas facetas son:

a) A partir de la impresión :

- Disquete conteniendo los archivos con el diseño y formato final, en cualquiera de los siguientes paquetes : Page Maker, Quark Xpress, Word, Word Perfect, Ventura o Corel Draw.

b) A partir del Diseño :

- Disquete conteniendo los archivos en los paquetes Word o Word Perfect.
- Especificaciones por escrito sobre las características relevantes de la edición.
- Índice del contenido del disquete.
- Impresión del material

c) A partir de la Captura :

- Textos a capturar (en estos casos el tiempo de entrega se incrementa)

Con la finalidad de dar una idea clara de las ventajas que este sistema aportaría a la Universidad, a continuación se muestra un ejemplo de la impresión de un libro:

Especificaciones :

- Tamaño final - Carta
- Páginas - 300
- Interiores - 2 Tintas
- Forros - 2 Tintas
- Papel Forros - Cartulina Couché 210 gr.
- Papel Interiores - Bond 36 Kg y/o 75 gr.
- Acabados - Rústica, Hot Melt, Plástico

| Tipo de Impresión | Tiraje | Costo Total | Costo Unit. | Venta Ejemp. | Otros Costos | Inversión ociosa | Costo real unitario | Presup. anual | Títulos public. |
|-----------------------|--------|-------------|-------------|--------------|--------------|------------------|---------------------|---------------|-----------------|
| Offset | 1,000 | \$60,000 | \$ 60 | 300 | Alm. \$6 | \$ 46,200 | \$ 190 | \$200,000 | 3 |
| | 300 | 43,800 | 146 | 300 | 0 | 0 | 175 | 200,000 | 5 |
| Impresión Electrónica | 300 | 18,000 | 60 | 300 | 0 | 0 | 72 | 200,000 | 11 |
| | 150 | 13,000 | 86 | 300 | 0 | 0 | 103 | 200,000 | 15 |

⁵⁰ Datos obtenidos en el CETEL, México, D.F. Agosto 1996

Resulta a primera vista que la principal ventaja de este sistema es la optimización de recursos para poder editar una cantidad mayor de títulos, lo que en los tiempos actuales se traduce en una ventaja competitiva al hacer más con menos, conservando la calidad en el producto y la posibilidad de ir haciendo tirajes de acuerdo a la demanda que el mercado va señalando.

Dentro de la D.G.F.E. y de acuerdo a lo señalado en el plan estratégico para la modernización de la industria editorial de la UNAM, en esta etapa se deberá de hacer una fuerte inversión del orden de los 10 millones de pesos, con lo que se podría adquirir tres equipos de los antes señalados y un equipo Offset más moderno que permita hacer tirajes altos en un menor tiempo.

No es recomendable ni posible dejar de utilizar el equipo de impresión con que ya cuenta la Universidad, ya que esto provocaría un atraso en los programas de edición, además de no poder hacer ediciones de tres o más tintas lo que dejaría a la UNAM en una desventaja en comparación con la competencia.

Lo que si es necesario es modernizar estos equipos y capacitar a la gente para la óptima operación del mismo, combinando la impresión mecánica con la impresión electrónica, obteniendo así una mejor respuesta a la demanda de las dependencias universitarias en materia de edición y una utilización racional de los recursos económicos que la Universidad destina para este fin.

Una vez concluida esta fase, la D.G.F.E. estaría en condiciones de iniciar un programa editorial, el cual tendría el objetivo de concentrar la función editorial Universitaria, buscando reportarle beneficios económicos y de imagen a la UNAM.

Es de considerar que los cambios propuestos traerían dificultades de tipo laboral (sindicales) los cuales se deberán de evaluar para tomar las decisiones que más convengan a los intereses universitarios, por otra parte el continuar por la misma línea, condenaría a la Universidad a que un plazo no mayor de quince años la UNAM dejaría de imprimir libros por incosteabilidad.

Por otra parte habría que considerar el reacondicionamiento de las instalaciones que se ocuparían para la impresión de las publicaciones y los costos de mantenimiento y de

refacciones, ya que el equipo propuesto es de importación, lo que elevaría considerablemente su operación.

Aún con todo esto, consideramos que es la mejor opción que tiene la Universidad para solucionar sus problemas en materia de edición, los cuales son ya de dimensiones desconocidas, toda vez que en la actualidad se desconoce el número de ediciones que la Universidad edita por día y los costos que se están pagando por ellos.

Esta etapa del plan estratégico deberá de ser ejecutada en un plazo de dos años a partir de haber tomado la decisión de fusionar a la D.G.P. con la D.G.F.E.

CREACION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PUBLICACIONES PARA UNIVERSITARIA.

Como se ha señalado en capítulos anteriores, la Universidad atraviesa por dificultades de organización, distribución y comercialización en materia de publicaciones.

Aunado a esto, se debe de contemplar el contexto económico y político por los que pasa el país en su conjunto, que ha repercutido en una merma en términos reales del presupuesto asignado a la UNAM para su funcionamiento.

Todo lo anterior ha empujado a la Universidad ha buscar fuentes alternativas de financiamiento que contemple sus ingresos y no se vean afectadas sus funciones sustantivas, ejemplo de estas fuentes alternativas son: el equipo de fútbol, la renta de espacios dentro de los campus universitarios (Librería Bonilla y Librería el Sótano), la renta del Palacio de Minería para eventos sociales, etc.

Retomando la necesidad que tiene la UNAM de hacerse llegar recursos que le permitan seguir financiando las funciones de docencia e investigación principalmente, consideramos que la función editorial puede convertirse en una excelente fuente de ingresos, si se le separa de todo el aparato universitario que hasta esta fecha a probado no ser el adecuado para la comercialización de los libros universitarios, toda vez que no ha dado una respuesta al constante almacenamiento de las publicaciones.

El plan estratégico propuesto para la solución del problema planteado comprende la creación de una empresa que opere con la suficiente autonomía, pero que al mismo tiempo este controlada y supeditada a la Universidad.

Proceso de Creación

El fundamento legal para la creación de una empresa parauniversitaria reside en el Reglamento sobre los Ingresos Extraordinarios de la Universidad Nacional Autónoma de México, el cual dice en sus siguientes artículos:

Artículo 1º .- Son objeto de este reglamento los ingresos extraordinarios que reciba la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a través de facultades, escuelas, institutos, centros y demás unidades académicas y ADMINISTRATIVAS, que se denominarán genéricamente las dependencias.

Artículo 2º .- Son ingresos extraordinarios los no incluidos en los presupuestos programáticos anuales aprobados a las dependencias por el Consejo Universitario y que sean generados por :

I. PRESTACION DE SERVICIOS

II. ENAJENACION Y ARRENDAMIENTO, como la venta de materiales (PUBLICACIONES, LIBROS, apuntes, fotocopias, programas o equipo) y la renta de bienes.

III. DONACIONES Y APORTACIONES CON O SIN FINES ESPECIFICOS

IV. LICENCIAMIENTO DE TECNOLOGIA Y USO DE PATENTES

V. CUALQUIERA OTRA CAUSA DIFERENTE A LAS ANTERIORES, como el uso de recintos culturales, deportivos e instalaciones universitarias y otros. ⁶⁰

De lo anterior se desprende que la creación de una empresa Parauniversitaria es posible si se hace alusión al rubro de los ingresos extraordinarios de la Universidad Nacional Autónoma de México, y específicamente al artículo segundo fracciones II y V, en donde se indica claramente la venta de las publicaciones y el uso de los recintos universitarios para tal efecto.

Por otra parte el Reglamento de Integración y Funcionamiento del comité de Licitaciones del Patronato Universitario, dice en sus siguientes artículos:

Artículo 1º .- El Comité es el órgano facultado para determinar la licitación de un asunto o negocio que de acuerdo con su importancia o cuantía requiera de formalizar el fallo de conformidad con lo siguiente:

⁶⁰ Legislación Universitaria, UNAM,; Oficina del Abogado General, México, C.U. 1992; Pág. 553

Artículo 2º .- Los fallos que el propio Comité otorgue, se formalizan a través de :

- a) Contrato y/o concesión
- b) Autorización: la asignación de los servicios de alimentos, fotocopiado, distribución de productos en las instalaciones universitarias o cualquier otro servicio que determine el Comité, se realizará a través de este instrumento.
- c) Permisos: se otorgarán por asuntos o negocios que no reporten ingresos patrimoniales a la Institución. ⁶¹

En estos artículos encontramos el instrumento mediante el cual puede operar la empresa Parauniversitaria, la cual queda encuadrada en los instrumentos de autorización y permiso, con lo que los ingresos que reporte esta empresa se podrán manejar sin un fin específico y ser aplicados de acuerdo a las prioridades que marque la Rectoría.

Una vez establecida la base legal se procederá a la etapa administrativa, ya en el apartado anterior se señalan organigramas para el funcionamiento de la D.G.F.E. en las facetas de reestructuración y fusión con la D.G.P. por lo que se tomaría como punto de arranque la última estructura orgánica y se le harían los cambios necesarios para que funcionara como una sociedad anónima.

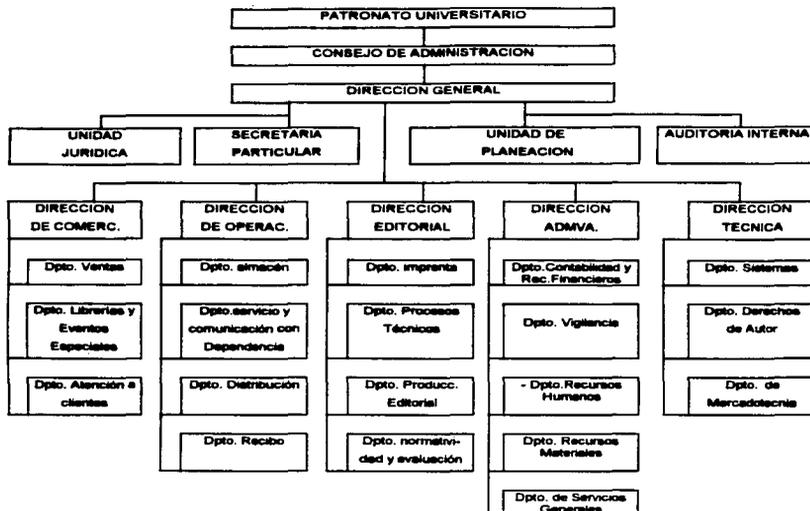
La propuesta para la creación de esta empresa Parauniversitaria es la siguiente:

NOMBRE:

**EDITORIAL UNIVERSITARIA, S.A. DE C.V.
(LIBROS UNAM)**

⁶¹ IDEM.

ESTRUCTURA ORGANICA :



- SISTEMAS ADMINISTRATIVOS:**
- Planeación estratégica
 - Administración por objetivos
 - Calidad total
 - Estrategia de nicho de mercado
 - Desarrollo administrativo y tecnológico

FIGURA LEGAL :

Sociedad Anónima de Capital Variable de participación mayoritaria universitaria (UNAM). Con patrimonio propio y personalidad jurídica para celebración de todo tipo de contratos y autonomía para administrar sus recursos.

SISTEMAS DE CONTROL :

- Estados Financieros (Balance General, Estado de Perdidas y Ganancias y Balance de Comprobación mensual)
- Dictamen de Auditoría Externa (anual)
- Informe por área de Auditoría Interna (programa anual)
- Flujos de Efectivo (mensual)
- Informes al Consejo de Administración (trimestrales)
- Informe al Patronato Universitario (anual)

PATRIMONIO: El patrimonio deberá de ser aportado en su mayoría por la UNAM, 51% (mínimo) para asegurar el manejo y control de la empresa, invitando a formar parte de la sociedad a personas conocedores del ramo preferentemente.

Por patrimonio se entiende los terrenos, edificios, equipos y maquinaria necesaria para que la empresa funcione, así como los recursos humanos, financieros y materiales para el arranque de la compañía.

FUNCIONES: Cada una de las partes que integran la estructura orgánica de la empresa tendrán funciones específicas que cumplir, las cuales estarán contenidas en el manual de organización de la misma, a continuación se señalan las principales de cada una de las áreas señaladas:

- Patronato Universitario :

- Evaluar la función de la empresa en términos económicos y de beneficio social y cultural que aporta a la Universidad y a la sociedad en su conjunto.
- Examinar los informes financieros y de operación que la empresa presente en forma anual para determinar y decidir sobre futuras operaciones.
- Nombrar y remover a los miembros del Consejo de Administración y aprobar la designación del Director General.
- Informar al Rector del desempeño y operación de la compañía.

- Consejo de Administración

- Evaluar a la empresa mediante sus informes en forma trimestral.
- Proponer al Patronato Universitario la tema de los candidatos a Director General.

- Aprobar el presupuesto de operación anual.
- Decidir sobre las inversiones que la Dirección General proponga para la diversificación de sus mercados o de sus productos.
- Autorizar la auditoría externa.
- Dirección General :
 - Definir las líneas de acción sobre las que la empresa se desenvolverá.
 - Nombrar y remover a los Directores de área y Jefes de Departamento.
 - Evaluar la operación de la compañía, decidiendo los cambios que se realicen en la planeación y en la operación.
 - Representar legalmente a la empresa.
 - Celebrar contratos y alianzas estratégicas que beneficien a la Universidad y a la compañía.
 - Informar al Consejo de Administración y al Patronato Universitario, acerca de las finanzas y operaciones de la empresa.
 - Presidir el comité editorial.
- Unidad Jurídica :
 - Revisar y aprobar cualquier tipo de contrato que la compañía firme con cualquier entidad, ya sea pública o privada.
 - Representar a la empresa ante cualquier pleito o conflicto.
 - Asesorar al Director General en las decisiones que tengan repercusiones de tipo jurídico.
- Unidad de Planeación
 - Realizar los planes estratégicos y tácticos de la compañía
 - Evaluar los resultados y confrontarlos contra las expectativas de los planes y programas elaborados.
 - Llevar la base de datos de la compañía del desempeño pasado y presente.
 - Proponer los cambios a realizarse en materia de planeación.
 - Informar a la Dirección General sobre los resultados obtenidos de la operación.

• **Auditoría Interna**

- Revisar las operaciones de cada una de las áreas integrantes de la empresa.
- Formular el programa de auditoría anual y llevarlo a cabo ajustándose a las normas de auditoría generalmente aceptadas.
- Proponer las acciones preventivas y correctivas para mejorar la operación y el control interno de los bienes y procedimientos de la compañía.
- Informar a la Dirección General sobre los resultados de sus auditorías.

• **Dirección de Comercialización :**

- Formular el plan de ventas anual.
- Formular la proyección de ingresos de la compañía.
- Determinar las acciones a realizar en materia de ventas y distribución.
- Representar junto con el Director General, a la compañía en todos los eventos de ventas.
- Informar a la Dirección General sobre los resultados obtenidos en materia de ventas.
- Buscar canales de comercialización.
- Formar parte del comité editorial.

• **Departamento de Ventas :**

- Atender a los distribuidores y libreros.
- Planear las rutas de cada uno de los vendedores.
- Formular la proyección de ventas anual.
- Organizar y actualizar la cartera de clientes.
- Informar a la Dirección de Comercialización sobre las ventas, los créditos y la cobranza.
- Llevar el control de los estados de cuenta de los clientes a los que se les vende a crédito y en consignación.
- Coordinar el área de crédito y cobranzas.
- Llevar el control y archivo de los contratos de distribución.
- Ampliar los canales de distribución y ventas.

- Departamento de librerías y eventos especiales :

- Coordinar y controlar la red de librerías universitarias.
- Evaluar las operaciones y rentabilidad de cada una de las unidades de venta.
- Supervisar los sistemas de información de la red de librerías.
- Planear y coordinar las ferias y eventos especiales, de corte nacional e internacional.
- Proponer las mejoras en equipos y diseño.
- Formular el plan de ventas anual.
- Informar a la Dirección de Comercialización sobre los resultados obtenidos.

- Departamento de atención al cliente :

- Recoger y evaluar las quejas y opiniones de los clientes y distribuidores de la compañía.
- Atender en forma personal las quejas de los clientes.
- Proponer los cambios necesarios en materia de servicio.
- Llevar la estadística por zona y unidad de venta de las quejas atendidas.
- Informar a la Dirección de Comercialización de los resultados obtenidos.

- Dirección de Operaciones :

- Controlar y coordinar los movimientos logísticos de la empresa.
- Supervisar las operaciones en los almacenes.
- Elaborar el plan de operaciones de la empresa.
- Evaluar los costos de almacenaje de las existencias.
- Proponer acciones con la finalidad de eficientar los espacios.
- Formar parte del comité editorial.

- Departamento de Almacén :

- Supervisar y evaluar las operaciones del almacén.
- Distribuir las cargas de trabajo entre el personal.
- Decidir sobre el sistema de inventarios y de su acomodo.
- Realizar el inventario anual.
- Informar a la Dirección de Operaciones sobre las entradas y salidas de publicaciones.

- Departamento de servicio y comunicación con dependencias :

- Llevar el registro de existencias, ventas y devoluciones de cada dependencia universitaria y de las editoriales privadas con las que se tenga contacto comercial.

- Pedir a dependencias el material que se requiera para su venta.
- Llevar el control de pagos a dependencias.
- Llevar los estados de cuenta por cada dependencia.
- Proponer los cambios necesarios en los sistemas de información.
- Informar a la Dirección de Operaciones sobre sus actividades.

- Departamento de Distribución :
- Coordinar la distribución de las publicaciones entre los clientes y distribuidores.
- Diseñar las rutas y cargas de trabajo en forma diaria.
- Mantener en buenas condiciones el parque vehicular.
- Vigilar que la documentación de vehículos y choferes este vigente.
- Manejar el fondo revolvente en forma eficiente.
- Informar a la Dirección de Operaciones sobre sus actividades.
- Llevar la bitácora de salidas y consumo de combustible y lubricantes por unidad.

- Departamento de Recibo :
- Supervisar que las entradas se apeguen a los documentos fuente, respecto a la calidad y condiciones del material.
- Verificar que las cantidades sean exactas, reportando al Director de Operaciones cualquier desviación.
- Supervisar el manejo del material hasta su entrega al departamento de almacén.
- Llevar el registro de las entradas de material a la compañía.
- Informar a la Dirección de Operaciones sobre sus actividades.

- Dirección Editorial :
- Coordinar y controlar todas las operaciones de edición.
- Decidir sobre los procesos y técnicas adecuadas para el proceso de impresión.
- Elaborar y autorizar el calendario de impresión.
- Ser el Secretario del Comité editorial.
- Contactar con autores e instituciones para imprimir sus obras.
- Llevar el control de impresión y reimpresión de los títulos universitarios.
- Formular el presupuesto de egresos de esta área.
- Informar a la Dirección General sobre las actividades de su área.

- Departamento de Imprenta :

- Recibir de las dependencias las obras que se van a imprimir.
- Coordinar todos los requerimientos de materiales antes de pasar a impresión.
- Verificar que los negativos se elaboren en tiempo y forma.
- Llevar el archivo de negativos de las obras.
- Formar parte del comité editorial.
- Informar a la Dirección Editorial sobre sus actividades.

- Departamento de Procesos Técnicos :

- Revisar que cada uno de los procedimientos de impresión se ajusten a las necesidades de la empresa.
- Analizar los costos marginales de cada obra que se imprime y llevar la bitácora de costos de cada obra.
- Proponer los cambios administrativos y tecnológicos que beneficien la función editorial.
- Evaluar la calidad de los materiales y del producto ya terminado.
- Informar a la Dirección Editorial acerca de sus actividades.

- Departamento de Producción Editorial :

- Imprimir las obras de acuerdo al calendario de impresión.
- Distribuir las cargas de trabajo y ajustar los tiempos al calendario.
- Verificar que los materiales de impresión concuerden en calidad y cantidad.
- Registrar los tirajes de cada obra, así como la cantidad de materiales empleados en ella.
- Proponer cambios en los procesos de impresión.
- Informar a la Dirección Editorial sobre sus actividades.

- Departamento de Normatividad y Evaluación :

- Elaborar y revisar las normas de impresión y de contratación de las obras que se impriman.
- Evaluar la calidad de las obras y opinar sobre el tiraje de cada una de ellas.
- Llevar registros de existencias y ventas de cada una de las obras imprimadas.
- Proponer las reimpressiones y su tiraje.

- Formar parte del comité editorial.
- Informar a la Dirección Editorial acerca de sus actividades.

- Dirección Administrativa :
 - Administrar y resguardar todos los activos de la empresa.
 - Elaborar el presupuesto de egresos y la proyección de ingresos anual de la compañía.
 - Responsable de la información emitida en los estados financieros.
 - Coordinar las actividades administrativas inherentes al funcionamiento de la empresa.
 - Responsable de las finanzas de la empresa.
 - Informar a la Dirección General, el estado financiero y administrativo de la empresa.

- Departamento de Contabilidad y Recursos Financieros :
 - Registrar contablemente todas las operaciones de la empresa.
 - Coordinar la tesorería de la compañía.
 - Elaborar y firmar los estados financieros.
 - Elaborar los flujos de efectivo.
 - Informar a la Dirección Administrativa el estado contable y financiero de la empresa.

- Departamento de Vigilancia :
 - Vigilar y proteger todos los activos de la compañía.
 - Registrar las entradas y salidas de vehículos, bienes y personas de la empresa.
 - Coordinar las actividades en caso de desastre y simulacros.
 - Mantener a la empresa comunicada con las entidades públicas de seguridad y protección.
 - Informar diariamente a la Dirección Administrativa el parte de novedades.

- Departamento de Recursos Humanos :
 - Contratar el personal que se requiera para el funcionamiento de la empresa.
 - Elaborar y llevar el archivo de los contratos del personal.
 - Elaborar la nómina y solicitar su pago a la tesorería.
 - Calcular las prestaciones y liquidaciones del personal.
 - Formular el calendario de capacitación de los recursos humanos.
 - Llevar el tabulador de sueldos y el análisis de puestos del personal.

- Informar a la Dirección Administrativa acerca de sus actividades.
- Departamento de recursos materiales :
 - Formular la proyección de compras de materiales de la empresa.
 - Llevar el registro y control del almacén de materiales.
 - Hacer las licitaciones de compras.
 - Formular los procedimientos de compras de la empresa.
 - Informar a la Dirección Administrativa acerca de sus actividades.
- Departamento de Servicios Generales :
 - Coordinar las actividades de limpieza de empresa.
 - Formular el calendario de mantenimiento a las instalaciones de la compañía.
 - Colaborar en los cambios operativos de equipos y maquinaria que sean necesarios.
 - Informar a la Dirección Administrativa acerca de sus actividades.
- Dirección Técnica :
 - Asesorar y apoyar a las áreas operativas en el funcionamiento de sus sistemas.
 - Coordinar las actividades de mantenimiento a los programas de computo que la empresa utilice para su funcionamiento.
 - Contactar a los autores e instituciones para la celebración de contratos y pagos por regalías.
 - Elaborar el programa de mercadotecnia de la empresa.
 - Proponer los cambios tecnológicos que se requieran en beneficio de la compañía.
 - Informar a la Dirección General el estado de los sistemas y equipos de la empresa.
- Departamento de Sistemas :
 - Elaborar los Programas que requieran las áreas operativas para su funcionamiento.
 - Proponer la adquisición de paquetes (software) para agilizar y eficientar los procedimientos administrativos y operativos.
 - Proponer la adquisición de equipos (hardware) para dar respuesta a las demandas de las áreas.
 - Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los programas de la empresa.
 - Informar a la Dirección Técnica sobre sus actividades.

• Departamento de derechos de autor :

- Celebrar contratos con los autores de las obras que se imprimen en la empresa.
- Llevar el registro de los pagos a los autores por concepto de regalías.
- Formular la solicitud de pago a los autores (regalías)
- Contactar con nuevos autores para la celebración de contratos.
- Mantener a los autores informados sobre el desplazamiento de sus obras.
- Formular el padrón de autores de la compañía.
- Informar a la Dirección Técnica sobre sus actividades.

• Departamento de mercadotecnia :

- Elaborar las campañas de mercadotecnia de la empresa.
- Abrir los canales de comunicación que den a conocer las ediciones UNAM.
- Elaborar carteles, boletines, volantes, mantas, inserciones en prensa, radio y televisión que refuercen el lanzamiento de los textos universitarios.
- Mantener contacto con los medios masivos de comunicación.
- Coordinarse con el área de comercialización para la formulación de los programas de promoción y difusión.
- Informar a la Dirección Técnica acerca de sus actividades.

Desde luego, es importante señalar que éstas sólo son algunas de las funciones más importantes de cada una de las áreas contenidas en el organigrama propuesto, y que uno de los primeros pasos que habrá de realizar es formular el manual de organización de la empresa.

Por otra parte el proceso de transferencia debe de hacerse en un plazo no mayor de dos años y se debe de tomar en cuenta los siguientes puntos :

- Constitución legal de la empresa (acta constitutiva).
- Domicilio fiscal (espacio físico donde quedará asentada la compañía).
- Recursos materiales (acondicionamiento de los edificios y equipamiento).
- Activos de la empresa (publicaciones).
- Constitución del capital inicial (aportaciones de los socios).
- Estados financieros proforma.
- Recursos Humanos.

En este último punto es necesario anotar que la transferencia del personal que labora en la D.G.F.E. sería de la siguiente forma :

- Sindicalizados :

- a) Liquidarlos al 100% y contratarlos por la empresa.
- b) Absorberlos en otras dependencias universitarias.

- Confianza :

- a) Liquidarlos al 75% y contratarlos por la empresa.
- b) Liquidarlos al 100% y ya no contratarlos.

Una vez concluida la negociación con el personal el proceso de creación terminaría y se daría paso a iniciar operaciones con las nuevas bases y objetivos fijados con anterioridad.

Canales de Comercialización

Previo al inicio de operaciones se deberá de dejar en forma clara y detallada cuales serán los canales de comercialización que utilizará la nueva empresa para desplazar las ediciones UNAM.

Es importante retomar lo ya establecido y ajustarlo a las nuevas necesidades, toda vez que se utilizará la estrategia de nicho de mercado y se tendrá que pasar de una actitud pasiva a una actitud agresiva, que marque los cambios a las instituciones que también comercializan sus publicaciones.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores se cuenta con tres principales canales de comercialización los cuales son :

- Red de Librerías,
- Distribuidores y Libreros, y
- Ferias y Eventos Especiales.

a) A la red de librerías habrá que empezarias a mercadear de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes que asisten a ellas, lo anterior por que es imposible mantener un surtido homogéneo en cada una de ellas, ya que esta situación lo que

probablemente a ocasionado es que en algunas librerías se agota el material y en otras se quede almacenado.

También habrá que dadas una publicidad global y otra individualizada que permita identificarlas en los sectores de población donde estén ubicadas obteniendo con esto que los clientes potenciales que se encuentran en sus alrededores acudan a ellas.

Por otra parte habrá que iniciar un proceso de ampliación de la red, actualmente solo se tienen cinco librerías y se ha dejado descubierto el mercado de las ENEPs, Escuelas y Facultades que no se encuentran en el campus de Ciudad Universitaria.

Este es un punto crucial para el éxito de la nueva empresa ya que no es posible desplazar grandes volúmenes de publicaciones teniendo solo cinco puntos donde la gente sabe que puede encontrar el material universitario.

Para cubrir el punto señalado anteriormente proponemos el siguiente sistema:

- Abrir librerías en cada una de las ENEPs, Escuelas y Facultades.
- Celebrar contratos en cada una de ellas aportándoles un porcentaje de la venta a cambio de que proporcionen un lugar privilegiado.
- Surtir a cada una de estas librerías de acuerdo a las carreras que se imparten en cada dependencia, complementando el surtido con los textos de editoriales privadas que los maestros sugieran en su bibliografía.
- Desplegar una campaña de descuentos especiales que tengan como objetivo principal el beneficiar a alumnos y académicos de la Universidad.
- Abrir un total de cinco librerías en puntos estratégicos de la ciudad y del área metropolitana con el objeto de cubrir aquellos mercados que por su ubicación no tiene alguna librería universitaria cerca de sus áreas de operación.
- Implantar el sistema de captación de libros negados mediante una terminal de computadora, donde los clientes podrán dejar anotadas sus necesidades editoriales, las cuales pasarán en forma directa al Departamento de Atención al Cliente, para su

pronta respuesta, además de que los libros que se soliciten constantemente pasen a formar parte del acervo bibliográfico de la librería en donde se está solicitando.

Se busca tener una red con lo menos 30 librerías que cubran perfectamente el mercado universitario y el mercado general de la ciudad.

b) Distribuidores y Libreros.- En este apartado se pretende formar una cartera de clientes de por lo menos trescientos clientes leales y seguros, que continuamente estén consumiendo las publicaciones UNAM, para lograr lo anterior, se propone realizar las siguientes actividades:

- Dividir por zonas a los clientes y designar a un representante de ventas para su atención, es importante señalar que la cartera de cada representante no debe de exceder de 20 clientes, lo anterior en el entendido de que los debe de visitar por lo menos una vez a la quincena.

- Capacitar al personal de ventas para elevar la calidad del servicio que se proporciona, tomando como base los rubros de tiempo en que da el servicio y la atención personalizada.

- Buscar libreros y distribuidores que deseen distribuir los libros universitarios y participar en actividades de promoción como lo es la presentación de libros, conferencias y campañas de ventas con precios especiales.

- Aumentar los servicios postventa con la finalidad de distribuir la mayor cantidad de refuerzos (separadores, calendarios, volantes, etc.) que permitan ir formando una imagen de libros de calidad por parte de la UNAM.

- Iniciar un programa de apoyo al cliente, mediante el cual se le de facilidades de adquirir libros universitarios a precios preferenciales, con descuentos de hasta el 60%.

Así mismo se deberá de iniciar una campaña de comunicación directa con el cliente, que permita ir ganando clientes a la competencia, al mismo tiempo de aumentar la distribución de las publicaciones universitarias por todo el territorio nacional.

Lo anterior es importante, ya que sólo de esta forma se podrá contar con verdaderos canales que aseguren una constante salida de libros, con lo que se evitaría tener un almacén lleno de publicaciones sin posibilidad de venta.

c) Ferias y Eventos Especiales.- En este renglón la empresa deberá de llevar a cabo las siguientes actividades:

- Elaborar un calendario anual de ferias que se consideren de importancia para la Universidad, el estar presente.

- En cada feria se deberá de buscar tener un lugar digno y acorde a la exhibición de las publicaciones, ya que de otra forma se corre el riesgo de pasar desapercibida debido a la escasez de espacio y libros exhibidos.

- Conformar un equipo especial de personal, quien sea responsable de las exhibiciones y ventas que se tenga en cada feria. Con lo anterior se asegura tener una presentación y servicio uniforme, además de garantizar el control en el manejo de los recursos financieros y materiales.

- Distribuir en cada feria catálogos y boletines de publicaciones, en los cuales destaquen las direcciones y teléfonos de las oficinas de venta y las librerías universitarias.

Por otra parte, habrá que diseñar carteles que impacten en el público dándoles información a cerca de las publicaciones y de las líneas temáticas que se manejan.

- Implantar el sistema de captación de clientes, que se deberá de llevar a cada feria, este sistema se compone del diseño de un formato en el cual el cliente anota sus datos y sus requerimientos y automáticamente pasa a formar parte de la base de datos de la empresa.

Para la implantación de este sistema basta contar con una terminal de computadora y un programa que contenga el formato, el cual solicitará los siguientes datos :

- Nombre del cliente
- Dirección, teléfono y código postal
- Registro federal de causantes
- Requerimientos de material que desea adquirir o distribuir

Con lo anterior se asegura que la información que se capte en cada feria no se pierda y se pueda dar una respuesta a los clientes en el lapso de 10 días como máximo, con lo que la imagen de la compañía y de la Universidad aumentaría considerablemente en términos de eficiencia y atención.

Por lo que respecta a los eventos especiales (presentaciones de libros y conferencias), es de suma importancia que la empresa preste los espacios, es decir que estos eventos se lleven a cabo en las librerías y no en los auditorios o aulas de facultades e institutos, con esta acción se llevaría clientes potenciales a las librerías, además de proporcionar un espacio y un clima adecuado para este tipo de eventos.

d) **Canales Institucionales.-** Un canal que hasta esta fecha no ha sido explotado debidamente, es la venta a instituciones.

Como es sabido, cada Institución cuenta con una biblioteca, las cuales tienen un presupuesto para la compra de libros, revistas y todo aquel material que les permita actualizarse en las líneas temáticas que manejan.

La propuesta en este sentido es que el departamento de ventas habrá una sección de ventas que se encarguen exclusivamente a visitar a las Instituciones (Pemex, P.G.R., IMSS, Dirección General de Bibliotecas del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Cámara de Diputados y Senadores, etc.), ofreciéndoles las publicaciones universitarias a precios especiales.

Por otra parte se pueden suscribir convenios con estas instituciones, mediante los cuales la empresa se compromete a surtir de manera automática las novedades editoriales en la cantidad que la Institución lo señale, independientemente de surtirles las publicaciones que necesiten, implantando un sistema de pago que puede ser mensual, en donde se liquidarían las publicaciones que fueron surtidas en ese lapso.

De esta forma se podrá elaborar una cartera de clientes de Instituciones, abriendo canales de comercialización que puede resultar de suma importancia para incrementar la venta y distribución de los libros Universitarios.

e) **Ventas a Universidades.-** Como ya se ha manejado la estrategia comercial ha utilizar es la de nicho de mercado por ser en ese campo donde se tiene la mayor probabilidad de venderse los textos universitarios.

Por esta razón resulta importante iniciar un programa de venta a Universidades e Instituciones de educación superior de todo el país, para lo cual es necesario realizar las siguientes acciones:

- Conformar una base de datos de todas estas Instituciones, obteniendo la información de que carreras se imparten, cual es su población estudiantil, a cuanto asciende su planta académica y su ubicación geográfica.
- Enviar a un representante de ventas a aquellas Instituciones que potencialmente ofrezcan las condiciones para distribuir una cantidad considerable de publicaciones, se puede iniciar por cubrir primeramente a las ciudades más importantes, Monterrey, Guadalajara, Puebla, Mérida, Cuernavaca, Hermosillo, Aguascalientes, Querétaro, Pachuca y posteriormente ir cubriendo las demás ciudades.
- Elaborar un convenio de distribución con estas Instituciones, ofreciéndoles condiciones favorables (descuentos, plazos de pago, etc.), otorgándoles un crédito lo suficientemente amplio para cubrir sus necesidades.
- La recuperación de la venta se haría mediante las visitas de los agentes de venta quienes se encargarían de llevar los estados de cuenta, cobrar y depositar los recursos.

Con la implantación de este sistema se calcula desalojar considerablemente las bodegas de las dependencias universitarias y al mismo tiempo contribuir a la misión de la Universidad en el renglón de difundir la cultura y los conocimientos que genera la UNAM.

f) **Distribuidores Internacionales.-** Otro canal que debe de ser utilizado y explotado a su máxima capacidad es la exportación, la cual hasta estos momentos se ha visto limitada por falta de visión comercial y por un pésimo servicio a los clientes extranjeros.

Para su explotación debida es necesario primeramente contar con un catálogo de venta en ingles, que refleje el precio de las publicaciones en dólares, se escoge este idioma y esta moneda por ser los que se utilizan en el comercio internacional.

Posteriormente es de vital importancia mantener una comunicación directa con estos clientes, manteniéndolos informados vía fax de las novedades editoriales y de las reimpresiones que la empresa ponga a la venta, recibiendo sus pedidos por la misma vía y surtiéndolos en un plazo no mayor de 5 días.

Por lo que respecta a la forma de pago se puede utilizar el depósito bancario en la cuenta de la compañía o utilizar una carta de crédito para los clientes que deseen manejar la concesión.

El costo de los fletes debe de integrarse al precio de las publicaciones, ya que así se maneja en los envíos de orden internacional, pudiéndose firmar un convenio con alguna agencia aduanal para obtener mejores precios en los envíos.

g) Ventas Dirigidas.- Un canal que se propone utilizar en esta etapa es la de ventas dirigidas a un sector del mercado, estas ventas funcionan de la siguiente manera:

- Se elabora una lista de los sectores que se desean cubrir, Industriales, Comerciantes, Banqueros, Políticos, etc.
- Se conforma una base de datos con los nombres de los trescientos hombres más importantes de cada sector.
- Se les envía una carta en la que se les a conocer a cada uno de ellos los servicios que la empresa pone a sus ordenes, así como los beneficios que obtiene al comprar directamente en la compañía.
- Se les envía un muestrario físico de las publicaciones, esto de desearlo el cliente, sin costo alguno, ofreciéndole un sistema de pedidos vía internet, fax o por llamada telefónica.
- Los envíos son sin costo para el cliente a cualquier parte de la República, surtiendo cualquier cantidad que el cliente desee.

Es de comprenderse que por el poder económico y de decisión que poseen estas personas los pedidos son potencialmente hablando altos, independientemente de ser el conducto para llegar a funcionarios y demás personal de sus empresas, con lo que este canal se vuelve atractivo para una distribución masiva.

Estimamos que al utilizar los canales arriba propuestos colocaría a la empresa universitaria en un primer plano comercial en un plazo no mayor de cinco años, fortaleciendo el sector que hasta el momento la Universidad ha adolecido: la comercialización de sus libros.

Alianzas Estratégicas (Externas e Internas)

Otro de los retos que tendrá que enfrentar la empresa al iniciar sus operaciones son los costos de operación que conforme se expanda se elevarán.

Por otra parte ninguna empresa que se dedique a la venta de publicaciones mediante una red de librerías, podrá mantenerse en el interés del público si maneja un solo fondo editorial.

Por todo lo anterior es necesario y vital para la nueva empresa nacer con algunas alianzas estratégicas que le permita reducir sus costos y apalancarse con publicaciones de otras empresas editoriales, además de fortalecer su distribución y ventas dentro de los campus universitarios.

En este sentido se deberá de trabajar en dos rubros: Alianzas para surtir a las librerías y reducir los costos de operación (externas) y alianzas para fomentar la distribución de las publicaciones y fortalecer su imagen de brazo comercializador de la UNAM (internas).

Alianzas Estratégicas Externas :

a) Alianzas para el surtido de las librerías: En este rubro se deberá de firmar convenios de distribución con las principales Instituciones públicas del ramo editorial, las cuales son:

- Fondo de Cultura Económica
- Instituto Politécnico Nacional
- Colegio de México
- Universidad Metropolitana
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Educal)
- Instituto Nacional de Antropología e Historia
- Instituto Nacional de Bellas Artes

- Instituto Matías Romero
- Universidad de Guadalajara
- Universidad de Veracruz, y
- Universidad de Puebla

Así mismo se deberá de firmar convenios de distribución con las principales empresas privadas del ramo editorial, como lo son:

- Editorial Trillas
- Editorial Grijelvo
- Editorial Diana
- Noriega Editores
- Mac Graw Hill
- Prentice Hall
- Editores Mexicanos Unidos
- Editorial Interamericana
- Norma Editores
- Editorial Aguilar, y
- Grupo Editorial Planeta.

Con los fondos editoriales de estas casas se puede surtir perfectamente de acuerdo a las exigencias del mercado a cada una de las librerías universitarias.

La ventaja que se tiene al firmar los convenios de distribución es que no se requiere de desembolsar fuertes cantidades de dinero para contar con estas publicaciones en las instalaciones universitarias, financiando de esta forma a la empresa, al pagar sólo lo que se venda de cada fondo.

Posteriormente se puede incluir a los fondos editoriales que los clientes vayan solicitando y que sean recabados mediante el sistema de libros negados, implantando en cada una de las librerías.

Dentro de estas alianzas estratégicas, se propone que en las cinco librerías que se señalan en el apartado de canales de comercialización (red de librerías), y que se sugiere abrirías en puntos estratégicos de la ciudad, se habrá un espacio para la

exhibición exclusiva de textos de todas las Universidades del País, con lo que las librerías podrán tomar el nombre de Librerías Universitarias.

Para la realización de este punto es importante apoyarse en las visitas que se hagan a cada una de las Universidades solicitándoles sus fondos editoriales para su venta en la Ciudad de México.

Con este punto la UNAM ganaría en prestigio al servir de enlace entre las ciudades del interior y el mercado del Distrito Federal, apoyando de esta forma a las Universidades Estatales que no cuentan con recursos para llegar al mercado más grande de la nación.

Indudablemente esta acción abriría las puertas para las publicaciones universitarias en esas Instituciones y lo más importante, las investigaciones que se realizan en cada una de las universidades del país empezarían a circular en los principales foros universitarios.

b) Alianzas para reducir costos de operación : Otro tipo de alianzas que la empresa deberá de iniciar, son aquellas que le permitan ir cubriendo el territorio nacional con la menor inyección de recursos que sea posible, en este sentido habrá que hacer un estudio minucioso de las condiciones que ofrece cada una de las ciudades para tomar decisiones que tengan efectos en el menor tiempo posible.

La propuesta en este renglón abarca los siguientes puntos :

- Dividir el territorio nacional por zonas, en otras palabras es establecer un centro regional de distribución que abarque varios estados, reduciendo con esto los costos de fletes, viáticos y supervisión de los materiales dejados en cada entidad.
- Firmar un convenio con alguna Institución pública o con los gobiernos estatales, para la obtención de un espacio lo suficientemente amplio para el almacenaje de las publicaciones así como para la realización de las actividades administrativas.

Se buscará obtener esos espacios al menor costo posible, ya que de otra forma se tendría que inyectar una gran cantidad de recursos, lo cual pone en peligro la vida de la nueva empresa.

Actualmente el Fondo de Cultura Económica cuenta con una red de almacenes de distribución en las principales ciudades del país, pudiéndose firmar un convenio en el cual se repartan los costos proporcionalmente.

- Contratar en la ciudad donde se coloque el centro de distribución al personal suficiente para las tareas de almacenaje distribución y venta, dotando a este centro con equipo de transporte y equipo de oficina y almacén para el cumplimiento de sus funciones.
- Implantar los sistemas de control de garanticen la claridad y transparencia en la operación de estos centros.
- Supervisar desde la ciudad de México a cada uno de los centros mediante visitas de trabajo por parte del Departamento de Ventas.
- Hacer alianzas con organismos o empresa que tengan sucursales en otros países, sobre todo de habla hispana, con el objeto de llevar los libros universitarios a esos lugares, el Fondo de Cultura Económica tiene una red de distribución en América Latina y España, que pueden ser de gran ayuda para la Universidad si se firma un convenio de distribución y se unen esfuerzos y se comparten costos.

Otro rubro que es importante incluir en las alianzas estratégicas es la publicidad, en donde se podrán ejecutar las siguientes acciones :

- Firmar convenios con T.V. UNAM y Radio UNAM para que se transmitan spots publicitarios por lo menos tres días cada quincena, destacando el fondo de cada obra y detallando los acabados, así como los lugares donde se pueden adquirir.

- Enviar las novedades editoriales a las estaciones de radio ACIR, Radio Educación, Grupo Radio Centro, Estéreo Rey, XEW, etc. con la finalidad de que anuncien algunas de las publicaciones enviadas y los lugares donde se pueden comprar.
- Firmara convenios con la prensa nacional, con el objeto de obtener descuentos en las inserciones en prensa las cuales deberán de ser dos al mes minimamente.
- En el interior del país se deberá de hacer alianzas con la asociación de libreros de la región con el propósito de organizar ferias y eventos culturales en donde se publiciten las ediciones UNAM, en este tipo de eventos la compañía podría participar llevando a autores universitarios para la exposición de sus obras o dando conferencias.

Un último punto que debe de señalarse, es las alianzas que se puedan hacer con las universidades, tanto de áreas metropolitanas como del interior del país para promover los encuentros culturales entre ambas instituciones, estos encuentros culturales consisten en hacer una magna exposición con las obras que han editado cada una de ellas, adornando la exposición con conferencias, presentaciones de libros, exhibiciones de arte, etc.

Alianzas Estratégicas Internas :

Aunque ya se abordo gran parte de estas alianzas en capítulos anteriores, se debe de precisar que el nacimiento de la empresa parauniversitaria deberá de tomar en cuenta a todas las dependencias universitarias que tienen un programa de publicaciones, lo anterior con la finalidad de garantizar un fondo propio que la esta abasteciendo de nuevas publicaciones.

Por otra parte estas alianzas le permitirán distribuir más ampliamente los libros universitarios dentro de los espacios de cada Facultad, Escuela, Centro e Instituto, con lo que se ganaría en servicio y en presencia de las ediciones en todos los recintos universitarios.

A nuestro juicio consideramos que las principales alianzas estratégicas internas que se deben de contemplar son :

- Sistema de bibliotecas universitarias
- Librerías de cada Facultad, escuela, Centro e Instituto
- Enlace con los departamentos editoriales de las dependencias universitarias
- Sistema de museos universitarios

Indudablemente la Universidad en su conjunto ofrece una amplia gama de posibilidades para la promoción, difusión y venta de las publicaciones, sin embargo consideramos los puntos anteriores como los principales, que la nueva empresa deberá cubrir para contar con los suficientes apoyos para lograr sus objetivos comerciales y culturales.

Como se podrá observar las alianzas estratégicas son vitales hoy en día para la obtención de buenos resultados, compartiendo costos e incrementando las utilidades, rubros que hoy en día empiezan a cobrar importantes cifras dentro del presupuesto de la UNAM y que se les debe de dar una salida satisfactoria para seguir cumpliendo con la importante labor de editar y distribuir los libros universitarios.

Diseño de una Política Comercial

Al igual que en el rubro editorial, la organización deberá de definir con claridad su política comercial, que sea congruente con los parámetros que se manejan en el mercado y que deje satisfechos a clientes, libreros y distribuidores.

Como ya se explicó en capítulos anteriores, un punto clave que ha detenido el proceso comercial de las publicaciones UNAM, es el hecho de que el trato que se le da a cada uno de ellos es distinto, lo que ocasiona descontento y malestar, además de una competencia desleal en el mercado librero.

Cabe señalar que por otra parte la D.G.F.E. otorga a todo empleado universitario el 55% de descuento en la compra de libros, otorgándole a un librero o distribuidor el mismo descuento o a veces menor en la compra de un mayor volumen de ediciones, situación que ha deprimido fuertemente la distribución ya no solo a nivel nacional, sino también a nivel local (D.F.), reduciéndose a la red de librerías universitaria (5) y a unas cuantas librerías que han demostrado ser clientes leales a la Universidad.

La proposición en este aspecto es la siguiente :

a) Ajustar los descuentos a los márgenes reales del mercado, los cuales en estos momentos se encuentran en los siguientes niveles :

- Descuento a Distribuidores Fuera del área Metropolitana de 45 a 50%
- Descuento a Libreros de 40 a 45%
- Descuento a clientes al menudeo del 10 al 15% (ofertas)

Como es una prestación al trabajador universitario se podría implantar el otorgarles un 20% de descuento, sólo en libros UNAM y un 10% en publicaciones de otras editoriales, con esta simple fórmula se deja al librero o distribuidor un margen de maniobra que fomenta la libre competencia, sin tener la presión de las librerías universitarias donde actualmente el 95% de la venta se realiza con el 55% de descuento.

b) Realizar ventas especiales en coordinación con todos los clientes, es decir antes de lanzar una promoción al mercado es importante enviarles a los clientes una invitación para que se unan a la campaña y unifiquen los precios y los descuentos, con lo que se lograría :

- Una mayor penetración en el mercado.
- Potencialidad de desplazar mayores volúmenes de publicaciones, al estar en una cantidad mayor de puntos de venta,
- Uniformidad en las promociones, y
- La lealtad del cliente.

c) Un solo catálogo de ventas para todo el país, en donde se maneje igual número de publicaciones e iguales precios en toda la República, asegurando con esto que todo librero o distribuidor obtendrá las mismas condiciones de venta.

En este punto es importante incluir que la entrega de los pedidos es sin costo alguno dentro del área metropolitana y en el interior del país el flete corre por cuenta del cliente.

- d) Ventas internacionales, como ya se definió en capítulos anteriores es importante diseñar un catálogo de ventas en idioma inglés y precios en dólares para los clientes extranjeros, para su formulación se toma el precio en pesos de las publicaciones y se multiplica por el factor 2.5 y es convertido en dólares para obtener el precio a nivel internacional, lo anterior se debe a que este factor garantiza obtener una utilidad después de pagar los trámites aduanales y el flete, hay que recordar que en el comercio internacional el flete lo paga el vendedor.
- e) Devoluciones, en este apartado es importante definir que libros son susceptibles de aceptarse en devolución y cuales no, lo anterior se debe a que actualmente se recibe en devolución todas las publicaciones y en cualquier estado, lo que va en detrimento de la institución, afectando en forma directa su patrimonio.

Por las razones anteriores se propone la siguiente política de devoluciones :

- No se acepta de devolución en libros de arte,
- No se acepta devolución de libros con alta rotación de ventas,
- No se aceptan libros en mal estado, y
- Sólo se aceptan los libros que tengan hasta 90 días en consignación y en buen estado.

Con la política anterior se evitan las pérdidas por deterioro o mal trato y se fomenta que el cliente pida lo que realmente vende, evitando el sobreinventario que al devolverse afecta la operación de los almacenes, independientemente de que los libros devueltos presentan dificultades para ponerlos en circulación, debido a que en su mayoría muestran un grado de deterioro.

- f) Entrega de pedidos, en este renglón se debe de definir y respetar los tiempos en que un pedido debe de ser entregado al cliente a partir de su recepción, dentro del mercado librero un pedido normal se entrega en un plazo de 48 horas como máximo,

entendiendo como pedido normal hasta un mínimo de 30 títulos y un máximo de 100 sin importar la cantidad de cada uno de ellos.

Nuestra propuesta en este apartado queda de la siguiente forma :

- De 1 a 30 títulos, en 24 horas o menos,
- De 30 a 75 títulos, en 48 horas o menos,
- De 75 a 120 títulos, en 72 horas o menos,
- De 120 a 200 títulos, en 96 horas o menos
- Mayores de 200 títulos en 5 días hábiles.

Estos tiempos están marcados para pedidos dentro del área metropolitana, para pedidos en provincia se respetan los mismos tiempos para ser entregados a las líneas transportadoras que el cliente indique, señalándole que a estos tiempos le deberá agregar el tiempo que la línea de transporte tarde.

g) Atención de pedidos, dentro de la política comercial se deberá difundir entre los clientes que existe un servicio especial y exclusivo para el levantamiento de sus pedidos, ya sean urgentes u ordinarios, para lo cual la compañía pondrá a su disposición :

- Una oficina para la atención de pedidos,
- Mínimo 2 líneas telefónicas con servicio de fax para el envío de sus pedidos,
- Una clave para futuras reclamaciones,
- Posibilidad de hacer pedidos desde un títulos, y
- Garantía de respetar los plazos de entrega ya señalados.

Es importante agregar que adicionalmente a este servicio, cada cliente cuenta con un representante de ventas que lo atiende, por lo que también podrá solicitar que sea visitado independientemente de que el vendedor haya pasado un día anterior.

Con la aplicación de los puntos señalados en la política comercial, la empresa podrá cubrir de una forma eficiente y eficaz, los pedidos que realicen sus clientes, además de garantizar un trato homogéneo con condiciones y plazos de entrega igual para todos, fomentándose un ambiente cordial entre la organización y su cartera de clientes.

Los beneficios que tiene el aplicar una política comercial se podrán apreciar en el mediano plazo cuando se observe una marcada tendencia hacia la alza de la distribución y ventas de las publicaciones UNAM, y una baja en las pérdidas por concepto de devolución, al mismo tiempo que la operación de los almacenes no se verá afectada por la llegada de altos volúmenes de publicaciones que ya habían tenido una salida.

Calidad en el Servicio a Clientes

Para el diseño de este objetivo comercial proponemos la realización de las siguientes acciones :

- a) Crear una cultura de servicio que tenga como eje principal de todas sus operaciones al cliente, dando a conocer a los empleados de la empresa la misión y las siete principales razones por las que se debe de proporcionar un servicio esmerado (ver capítulo dos).
- b) Elaborar un programa de capacitación que tenga como objetivo principal orientar a los empleados de ventas en como tratar al cliente, manejar situaciones difíciles, conocer los tipos de clientes que acuden a los establecimientos universitarios y fomentar la identificación y lealtad a la organización.
- c) Crear una oficina de atención a clientes, en donde se de respuesta a quejas, opiniones y sugerencias que los clientes hagan en torno al servicio que se esta prestando, lo anterior tiene la finalidad de detectara tiempo las fallas en el servicio, que en el largo plazo puedan deteriorar la imagen universitaria.

Esta oficina debe depender directamente de la Dirección de Comercialización y tener la suficiente autoridad para poder dar respuesta inmediata a las demandas de los clientes, enviando un reporte por escrito al área o áreas involucradas, para la corrección inmediata de las deficiencias detectadas.

d) Diseñar los procedimientos necesarios para que los pedidos de los clientes lleguen en tiempo y forma dentro de los plazos estipulados, ya que las encuestas realizadas (ver cuadro de opiniones) reflejan un total desacuerdo con el servicio que se brinda en materia de surtido de pedidos. Por lo que se sugieren las siguientes acciones :

- Aplicar una política de servicio en el almacén general, en donde se debe de atender cualquier tipo de pedido, ya sea de uno o mil libros, dándole prioridad sobre cualquier otra acción que no este relacionada con el surtido.

- Tomar como centro de las operaciones de la empresa a los Departamentos de Librerías y Eventos Especiales y al de Ventas, ya que son ellos los responsables de la venta y distribución del fondo UNAM.

- Elaborar un programa de visitas a clientes, en donde se les frecuente cuando menos una vez cada quince días, abriendo con esta acción un canal constante de comunicación.

- Fomentar los servicios postventa que permitan al cliente identificar a la UNAM como uno de sus principales proveedores.

e) Evaluar las alternativas que brinda actualmente el mobiliario de las librerías universitarias, lo anterior se debe a que el equipo con el que se trabaja se considera obsoleto, toda vez que es muy pesado, se tiene que fijar al piso o muros y tiene medidas estándares en sus anaqueles, lo que dificulta el acomodo y exhibición de las publicaciones.

Es necesario hacer una inversión para adquirir equipo más ligero que se adapte a las necesidades de las unidades de venta universitarias, aprovechando con esto los espacios y sobre todo facilitando la exhibición ante los clientes.

Los resultados de realizar esta inversión serían : espacios más amplios, mayor fluidez de clientes y empleados, posibilidad de cambiar la orientación de la librería o estand y renovar constantemente la imagen del punto de venta.

Transferencia de Tecnología de la Información.

Una actividad que deberá de desarrollar la empresa universitaria al iniciar sus operaciones es recabar las necesidades de la Universidad en cuestiones tecnológicas de información.

Con esto se quiere decir que cada una de las Facultades, Escuelas, Centros e Institutos, muestran requerimientos de tecnología que pueden ser transferidos via publicaciones, así como el poder exportar los avances que logra la Institución en esta materia.

En Frankfurt, Alemania, cada año se presenta la Feria Internacional del Libro, por el mes de octubre, en ella las principales editoriales de cada país llevan sus publicaciones con los adelantos y avances que han tenido durante el año, el objeto de esta feria es negociar los derechos de autor, derechos de traducción y la autorización para imprimir las obras en otro país que no es el de origen.

Mediante estas transacciones los países en desarrollo pueden adquirir procesos tecnológicos via información, que llevados a sus Universidades son adecuados y aplicados a las necesidades sociales, industriales y económicas, que presenta la sociedad en su conjunto. Hasta estos momentos la D.G.F.E. no ha tomado esta actividad como parte de sus funciones, dejando a las dependencias universitarias la tarea de realizar estas operaciones, sin que se lleve un control estricto de cuantas operaciones se llevan a cabo y si se realizan o no.

Nuestra propuesta en lo que se refiere al proceso de transferencia de tecnología de la información es la siguiente :

- a) La empresa debe de ser la organización que concentre todos los requerimientos tecnológicos de información que presenten las diferentes dependencias universitarias.
- b) Para la obtención de la información, la compañía se apoyará en su Departamento de Servicio y Comunicación con Dependencias, implementando un formato, el cual deberá de solicitar la siguiente información :
 - Nombre de la Dependencia,
 - Nombre del Director General y de la persona que hace la solicitud,
 - Tipo de Investigación que realiza,

- Área en la que considera importante importar tecnología vía publicaciones,
 - Tema concreto en que se deberá de importar la tecnología,
 - Justificación de la solicitud, y
 - Aval del Director General de la Facultad, Escuela, Centro o Instituto.
- c) La empresa deberá organizar por tema las publicaciones que solicitan, e investigar las demandas en el mercado de este tipo de publicaciones, lo anterior es un criterio para decidir que publicaciones deberán de ser importadas, de acuerdo al presupuesto que se maneje para tal efecto.
- d) Otro criterio de decisión lo debe de señalar la Dependencia universitaria en su justificación, marcando la importancia que tiene para las investigaciones que realiza, el contar con este tipo de publicaciones, aportando para tal efecto la mitad del costo que tenga la transferencia de tecnología.
- e) Celebrar los convenios respectivos en donde quede legalizada la transferencia y el derecho de impresión de las obras adquiridas, es importante indicar que los contratos deberán de ser celebrados a nombre de la Universidad Nacional Autónoma de México, por las siguientes razones :
- Es una Institución de educación superior de reconocido prestigio, que no persigue fines lucrativos, por lo que los precios de la transferencia son susceptibles de ser negociados con una mejor posición al contar con el respaldo institucional, y
 - Para asegurar que todos los derechos obtenidos son propiedad de la UNAM, y que en un supuesto caso de disputa entre los socios de la empresa, éstos no entran en discusión.
- f) Imprimir las obras adquiridas, una vez concluido el proceso administrativo de la transferencia habrá que iniciar el proceso operativo de reproducción, el cual ya fue señalado en capítulos anteriores, el tiraje de las obras deberá de decidirse con los mismos criterios ya indicados, salvo las obras en que las dependencias hayan aportado la mitad del costo y tengan un especial interés por la obra.

- g) Comercialización y difusión, como última fase del proceso de transferencia de tecnología de la información, la empresa deberá de comercializar y difundir los adelantos tecnológicos, teniendo como marco a todo el Territorio Nacional, lo que le da la libertad de llevarlo a las Universidades de los Estados de la República, situación que mejorará considerablemente los flujos de información, incentivando la investigación y el desarrollo de los programas tecnológicos de cada institución.

Es importante remarcar que los derechos para traducción, impresión, difusión y comercialización, sólo se otorgan por país y no pueden ser transferidos a otra institución o empresa, aunque sea nacional, debiéndose tener el cuidado suficiente para no incurrir en demandas legales de corte internacional.

Como se podrá apreciar, esta función que parece sencilla encierra todo un reto para la empresa, toda vez que no existe antecedentes de haberse realizado con anterioridad y de lo complicado que es decidir que tipo de publicaciones se deberán de traer a México, para el fortalecimiento de las áreas en que se muestran atraso o un desarrollo que requiere ser actualizado, todo lo anterior sin contar con el presupuesto que se lleve a la Feria Internacional de Frankfurt para negociar y adquirir las obras.

Sin embargo consideramos que esta labor no puede ser olvidada y dejada a un lado, sino que por el contrario debe de ser la punta de lanza que ayude a la UNAM a contar con los últimos adelantos tecnológicos que requiere en las carreras, posgrados y especialidades que imparte.

Por otra parte este proceso de transferencia de tecnología de la información es más barato que enviar a los recursos humanos a capacitarse en el extranjero, además de abarcar círculos más grandes de difusión que el que se puede alcanzar con un grupo de individuos.

A nuestro juicio los beneficios de llevar a cabo esta función son mucho mayores que los gastos que se puedan realizar por el costo de las negociaciones, la impresión y su difusión, al poner al alcance de la mano de nuestros investigadores, de una forma económica y concreta las investigaciones y resultados de las Universidades extranjeras.

Otro punto positivo que habrá que agregar a esta transferencia de tecnología de la información, es que la UNAM estará en condiciones de brindarle este apoyo a las Universidades Estatales, que no cuentan con la infraestructura, ni los recursos para llevar a cabo este tipo de operaciones.

Como se puede comprender el llevarles a estas universidades no sólo los avances que logra la UNAM, sino también los avances de las Universidades e Institutos extranjeros, lleva implícita la función de actualizarlos y elevar la calidad de las carreras que imparten y las investigaciones que desarrollan, con lo cual la UNAM cumple con su carácter nacional y con su misión de difundir los nuevos conocimientos.

Para finalizar este apartado habrá que agregar que la UNAM, deberá de aportar a la empresa el 60% de los costos de las operaciones que se realicen por la transferencia de tecnología que se negocien, lo anterior obedece a que los derechos serán propiedad de la Universidad y que la empresa no podrá cubrir el 100% de estos gastos, sin poner en riesgo su estabilidad financiera.

La propuesta de adquirir nuevas tecnologías vía publicaciones se deberá de presentar a Consejo de Administración de la empresa y a su vez al Rector de la UNAM, junto con la lista de los temas, así como un presupuesto estimado de lo que implica traerlos a México.

Sistemas de Control

Con la finalidad de darle solides al plan estratégico, así como transparencia y claridad a las operaciones que realice la empresa, éste último apartado se refiere a los sistemas de control que deben de implantarse desde los inicios de la compañía.

Es importante distinguir entre los dos tipos de control que son deseables en una empresa editorial, estos son :

- a) **Sistemas de control operativo.**- Se refieren a los sistemas que deben de existir dentro de las operaciones que cotidianamente se llevan a cabo y que constituyen la fuente principal de información que la compañía manejará interna y externamente.

Dentro de estos sistemas se encuentran :

- **Control de ventas.-** Permite conocer los volúmenes de venta y los recursos financieros que ingresan a la compañía, su importancia reside en que es el parámetro que determina hasta donde puede la empresa diversificar sus mercados o productos.
- **Control de consignaciones.-** Indica la cantidad de publicaciones que la empresa tiene distribuidas entre sus clientes y que siguen siendo de su propiedad, es un auxiliar en el control de inventarios y permite conocer, junto con las ventas la penetración en el mercado.
- **Control de pagos a proveedores.-** Señala los compromisos que en el corto plazo tiene la compañía con sus acreedores, permite hacer los flujos de efectivo con precisión y es de vital importancia para la realización del presupuesto de egresos.
- **Control de libros en resguardo.-** Marca el nivel de apalancamiento de la empresa y las responsabilidades que ha adquirido con otras empresas, su nivel permite tomar decisiones sobre la adquisición de otros pasivos.
- **Control de inventarios.-** Es de suma importancia su aplicación, toda vez que señala con precisión el monto y volumen de los activos de la empresa, así como el conocer la rotación de las publicaciones y el nivel de inversión que se tiene en los almacenes.
- **Control de egresos.-** Es el más común de los controles que una empresa debe de tener, al concentrar todos los gastos que se realizan, como son: el pago de nóminas, pago de impuestos, compras diversas, gastos de mantenimiento, gastos de equipo de transporte, gastos de representación, promoción y publicidad, etc., no se puede prescindir de él, ya que forma la parte medular del presupuesto de egresos.
- **Contabilidad general.-** Contar con un sistema de contabilidad que se apege a los principios generalmente aceptados por el Instituto de Contadores Públicos de México, y que integre un catálogo de cuentas y un manual contable, este sistema deberá de ser aprobado por la Universidad Nacional Autónoma de México.

b) **Sistemas de control financiero.-** Son los sistemas que requiere la alta administración y la UNAM para conocer la posición y estado que guardan las finanzas de la empresa, dentro de estos controles se encuentran :

- **Estados financieros.-** Permiten conocer con exactitud la posición que guarda la compañía frente a sus compromisos, responsabilidades y acreedores, así como el resultado de sus ejercicios para la toma de decisiones, siendo estos :

- Balance General
- Estado de pérdidas y ganancias
- Balanza de comprobación

- **Dictamen de auditoría externa.-** Da al Consejo de Administración la seguridad de que las operaciones y finanzas de la compañía, guardan un grado de razonabilidad que es confiable, por otra parte presenta un panorama sobre las acciones a realizarse para evitar desviaciones o confusiones en la información contable.

- **Informe de auditoría interna.-** Retroalimenta a la Dirección General sobre la operación de la empresa, lo que permite tomar decisiones con mayor grado de certidumbre y le da confianza en la utilización de los recursos financieros, sus informes se vuelven necesarios ante decisiones estratégicas.

- **Flujos de efectivo.-** Le presentan a la Dirección General de una forma clara y concreta los compromisos y utilización de los dineros de la compañía en el futuro inmediato, lo que lo convierte en un instrumento de vital importancia para los ejecutivos que manejan las finanzas de la empresa.

- **Informes al Consejo de Administración.-** Es uno de los mejores instrumentos de control que pueden tener los accionistas o dueños de la empresa al conocer de parte del Director General, el estado y posición de la compañía, los planes de expansión, las necesidades por cubrir, las utilidades generadas en un periodo, la penetración en el mercado, etc., de esta forma el Consejo de Administración aprueba o desaprueba las acciones a realizar por parte de la Dirección General, sirviendo de equilibrio entre la operación y la administración, se sugiere que este informe sea trimestral para que sus funciones sean efectivas.

- Informe al Patronato Universitario.- Este sistema de control servirá para que la UNAM tome las decisiones sobre si se continua o no con la empresa, así como para que conozca y quede constancia por escrito de la utilidad que le reporta, ya sea en términos financieros o en términos de costo-beneficio, lo que permite retroalimentar al Consejo de Administración y obtener las líneas rectoras que regirán las acciones para la elaboración de los planes y programas estratégicos y tácticos, su implantación además de ser básica es necesaria para que pueda operar la empresa y le de sentido a su existencia.

En los capítulos anteriores se expuso con mayor extensión en que consisten cada uno de estos controles, por lo que sólo fueron enumerados como aquellos sistemas que no pueden faltar en la integración de la propuesta que hacemos, no limitando a la propuesta a solo esos sistemas, quedando la posibilidad de ajustarlos e incrementarlos de acuerdo a las exigencias y necesidades que la operación presente.

Es de notarse que los sistemas de control deberán de estar en cada una de las partes integrantes de la organización y en cada momento, buscando con ello los siguientes objetivos :

- Obtener el mayor beneficio para la UNAM,
- Que su operación sea transparente y clara,
- Que la inversión efectuada tenga un sentido económico y social,
- Ser un engrane en el proceso de transformación de la educación en México,
- Servir como instrumento de transformación del entorno, y
- Fomentar el hábito por la lectura y la investigación.

Estamos plenamente convencidos que sin sistemas de control, no se podrán lograr los objetivos anteriores y que además es una parte importante de la planeación estratégica, sin la cual, cualquier plan, programa o meta no es posible.

Con lo anterior culmina la propuesta para la solución del problema planteado en la presente investigación, considerando que su viabilidad reside en los altos costos que tiene la Universidad al sostener a dos Direcciones Generales por separado, que como dijimos anteriormente no son excluyentes, sino complementarias, pero que además en

estos momentos es difícil cuantificar su costo, como difícil es determinar su impacto en la propia UNAM y los beneficios que deja a la Institución.

La factibilidad de la propuesta reside en que su implantación implica un periodo corto y no requiere de grandes obras de infraestructura, ni contratación excesiva de personal, con una inversión igual a la que la UNAM tiene que erogar por mantener, a las dos Direcciones Generales en funcionamiento.

En cuanto a su rentabilidad, consideramos que en un plazo no mayor a los 5 años, esta propuesta estará rindiendo ingresos a la Universidad, mismos que se podrá aplicar libremente al destino que considere de mayor beneficio y necesario la UNAM, lo anterior a reserva de realizar el estudio financiero correspondiente.

DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL

EFFECTOS

ALTOS COSTOS DE OPERACION Y FINANCIEROS

ESCALA DISTRIBUCION DE LAS PUBLICACIONES UNAN EN TODO EL PAIS

DEFICIENCIAS EN LA ATENCION A CLIENTES Y PROVEEDORES

EMISION DE REPORTES INOPERANTES Y CON Poca UTILIDAD

PROBLEMA

ALTOS VOLUMENES DE PUBLICACIONES ALMACENADAS Y LENTA COMERCIALIZACION EDITORIAL

CAUSAS

FALTA DE UN SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA Y DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

EXPLOTACION INEFICIENTE DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION

DESPUNCLACION ENTRE LA PRODUCCION EDITORIAL Y LA DEMANDA DEL MERCADO

ALBUENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL

DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| TIEMPO | 1º. AÑO | | 2º. AÑO | | 3º. AÑO | | 4º. AÑO | | 5º. AÑO | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1º. SEM. | 2º. SEM. |
| EVALUACION DE LA ORGANIZACION | | | | | | | | | | |
| - DISEÑO DE PLANES A LARGO PLAZO | ■ | ■ | | | | | | | | |
| - EVALUACION EXTERNA E INTERNA | ■ | ■ | | | | | | | | |
| - APLICACION DE CALIDAD TOTAL EN LA DEPENDENCIA | | ■ | ■ | | | | | | | |
| - DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACION Y PAGOS | | ■ | ■ | | | | | | | |
| FUSION CON LA D.G.P. : | | | | | | | | | | |
| - CREACION DE UNA AREA EDITORIAL | | | | ■ | | | | | | |
| - DISEÑO DE UNA POLITICA EDITORIAL | | | | | ■ | ■ | | | | |
| - APOYO A DEPENDENCIAS EDITORAS | | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| - MODERNIZACION DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS | | | | | ■ | ■ | | | | |
| EMPRESA PARA UNIVERSITARIA : | | | | | | | | | | |
| - PROCESO DE CREACION | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| - CANALES DE COMERCIALIZACION | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| - ALIANZAS ESTRATEGICAS | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |

BIBLIOGRAFIA

1. **ARIAS CASTAÑEDA FERNANDO / RAMIREZ MORALES ESTHER (COMPILADORES)**
" ADMINISTRACION "
 CUADERNOS DE LA D.G.A.P.A.
 EDIT. DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNAM
 MEXICO, D.F. 1992, 273 PÁGS.
2. **BETHEL L.**
" ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL "
 FONDO DE CULTURA ECONOMICA / SERIE DE ECONOMIA
 MEXICO D.F. 1988, 739 PÁGS.
3. **CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA**
" ACTIVIDAD EDITORIAL EN 1992 "
 MEXICA, D.F. 1994, 87 PÁGS.
4. **CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA**
" ACTIVIDAD EDITORIAL EN 1993 "
 MEXICO, D.F., 1995, 77 PÁGS.
5. **CAMPANELLA JACK**
" PRINCIPIOS DE LOS COSTES DE LA CALIDAD "
 EDICIONES DIAZ DE SANTOS
 MADRID, 1992, 281 PÁGS.
6. **CASARES ARRANGOIZ DAVID**
" LIDERAZGO * CAPACIDADES PARA DIRIGIR * "
 FONDO DE CULTURA ECONOMICA
 MEXICO, D.F., 1994, 181 PÁGS.
7. **CARRASCO BELINCHON J.**
" MANUAL DE ORGANIZACION Y METODOS II * "
 INSTITUTO DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION LOCAL
 MADRID 1971, 688 PÁGS.
8. **CEPROMEX**
" BOLETIN INFORMATIVO NO. 13 * "
 CENTRO DE PROMOCION DEL LIBRO MEXICANO
 MEXICO, D.F. 1995, 43 PÁGS.
9. **COOS BU RAUL**
" ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION 2ª EDICION * "
 LIMUSA / NORIEGA EDITORES
 MEXICO, D.F. 1994, 375 PÁGS.
10. **CROSBY PHILIP B**
" LA CALIDAD NO CUESTA * "
 EDIT. CECSA
 MEXICO, D.F. 1991, 238 PÁGS.
11. **COVEY R. STEPHEN**
" LOS 7 HABITOS DE LA GENTE EFICAZ * "
 EDIT. PAIDOS
 MEXICO, D.F. 1994, 368 PÁGS.
12. **KOTHER PHILIP**
" MERCADOTECNIA (TERCERA EDICION) * "
 PRENTICE HALL
 MEXICO, D.F. 1992, 745 PÁGS.

13. **MORA CASTRO MIGUEL**
 * *LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS EN LA DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO (TESIS PROFESIONAL)* *
 MEXICO, D.F. 1984, 133 PAGS.
14. **PEREZ LIZAIR MARISOL / CASTAÑOS ARTURO / ESTEVA JOSE ANTONIO (COMPILADORES)**
 * *ARTICULACION TECNOLOGICA Y PRODUCTIVA **
 CENTRO PARA LA INNOVACION TECNOLOGICA / UNAM
 MEXICO, D.F. 1980, 217 PAGS.
15. **PIESTRAK DANIEL**
 * *LOS SIETE FACTORES CLAVE DEL MARKETING ESTRATEGICO **
 EDICIONES DIAZ DE SANTOS, S.A.
 MADRID, ESPAÑA. 1980, 154 PAGS.
16. **RIVES SANCHEZ ROBERTO**
 * *EN BUSCA DE UNA POLITICA EDITORIAL **
 LINEAS DEL MAR, S.A. DE C.V.
 MEXICO, D.F., 1983, 102 PAGS.
17. **SANCHEZ CURIEL GABRIEL**
 * *AUDITORIA OPERACIONAL **
 EGASA EDIT.
 MEXICO, D.F. 1987, 119 PAGS.
18. **ELSTER JON**
 * *EL CAMBIO TECNOLOGICO **
 GEDISA EDITORIAL
 BARCELONA, ESPAÑA 1982, 244 PAGS.
19. **GITLON HOWARD S.**
 * *PLANIFICACION PARA LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y UNA POSICION COMPETITIVA **
 VENTURA EDICIONES
 MEXICO, D.F., 1981, 175 PAGS.
20. **GOBERNACION, SECRETARIA DE / INAP**
 * *LA FUNCION EDITORIAL DEL SECTOR PUBLICO **
 MEXICO, D.F., 1980, 122 PAGS.
21. **GUAJARDO GERARDO / WOLTS PHEBE M. / DR. HEN RICHARD T.**
 * *CONTABILIDAD **
 EDIT. MC. GRAW HILL
 MEXICO, D.F., 1980, 589 PAGS.
22. **HODGSON PHIL / CRAINER STUART**
 * *LOS HABITOS DE LOS GRANDES DIRECTIVOS **
 FINANCIAL TIMES / EDICIONES FOLIO
 BARCELONA, ESPAÑA. 1984, 230 PAGS.
23. **KEPNER CHARLES H. / TREGOE BENJAMIN B.**
 * *EL NUEVO DIRECTIVO RACIONAL **
 MC. GRAW HILL
 MEXICO, D.F. 1983, 236 PAGS.
24. **SIERRA JORGE ALFONSO**
 * *MANUAL DE MERCADEO PARA EMPRESAS EDITORIALES (2ª EDICION)* *
 CERLALC
 MEXICO, D.F.
 BOGOTA, COLOMBIA. 1983, 115 PAGS.

25. **SOLTO MANTECON ARTURO (COMPILADOR)**
 * *LA ACTIVIDAD EDITORIAL UNIVERSITARIA* *
 COORD. DE HUMANIDADES D.G.F.E. / UNAM
 MEXICO, D.G. 1989, 144 PAGS.
26. **TORRES VARGAS GEORGINA A.**
 * *LA UNIVERSIDAD EN SUS PUBLICACIONES, HISTORIA Y PERSPECTIVAS* *
 EDIT. UNAM
 MEXICO, D.F., 1985, 198 PAGS.
27. **UNAM / FCA**
 * *CONTADURIA Y ADMINISTRACION* *
 MEXICO, D.F., 1987, 134 PAGS.
28. **UNAM**
 * *LEGISLACION UNIVESITARIA / 50 AÑOS DE LEY ORGANICA* *
 OFICINA DEL ABOGADO GENERAL
 MEXICO, D.F. 1995, 801 PAGS.
29. **UNAM**
 * *MANUAL DE ORGANIZACION* *
 COORDINACION DE PLANEACION, PRESUPUESTO Y ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
 DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
 MEXICO, D.F. 1985, 19.05 PAGS.
30. **UNAM**
 * *REUNION CON RESPONSABLES DE PUBLICACIONES DE FACULTADES, ESCUELAS, CENTROS,
 INSTITUTOS Y PROGRAMAS DE LA COORDINACION DE HUMANIDADES* *
 UNAM / D.G.F.E.
 MEXICO, D.F. 1995
31. **ULCEK, JR. DONALD J. / DAVIDSON JEFFREY P.**
 * *EL EFECTO DOMINO* *
 MC GRAW HILL EDIT.
 MEXICO, D.F. 1983, 309 PAGS.
32. **WESTON J. FRED / COPELAND THOMAS E.**
 * *FINANZAS EN ADMINISTRACION* *
 MC. GRAW HILL EDIT.
 MEXICO, D.F. 1988, 576 PAGS.
33. **WEYMES PAT**
 * *LA PROFESION DE VENDER* *
 DIAZ DE SANTOS, S.A. DE C.V.
 MADRID, ESPAÑA. 1993, 280 PAGS.
34. **DR. MAURO RODRIGUEZ ESTRADA**
 * *RELACIONES HUMANAS; SERIE CAPACITACION INTEGRAL VOL. 2* *
 EDIT. MANUAL MODERNO
 MEXICO, D.F.; 1985, 86 PAGS.
35. **DR. MAURO RODRIGUEZ ESTRADA**
 * *INTEGRACION DE EQUIPOS; SERIE CAPACITACION INTEGRAL VOL. 3* *
 EDITORIAL MANUAL MODERNO
 MEXICO, D.F.; 1985, 59 PAGS.
36. **ERNEST DICHTER**
 * *INICIATIVA Y CREATIVIDAD DEL GERENTE CONTEMPORANEO* *
 EDITORIAL DIANA
 MEXICO, D.F., 1979, 155 PAGS.

37. **BUREAU OF BUSINESS PRACTICE**
 * *ACTUACION DEL GERENTE COMO GENERALISTA, SERIE ADMINISTRACION DINAMICA* *
 EDITORIAL DIANA
 MEXICO, D.F. 1977; 92 PAGS.
38. **BUREAU OF BUSINESS PRACTICE**
 * *COMO EVITAR LOS ROBOS EN LA EMPRESA; SERIE ADMINISTRACION DINAMICA* *
 EDITORIAL DIANA
 MEXICO, D.F.; 1977; 85 PAGS.
39. **BUREAU OF BUSINESS PRACTICE**
 * *EL CONFLICTO, UN NUEVOS INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO; SERIE ADMINISTRACION DINAMICA* *
 EDITORIAL DIANA
 MEXICO, D.F. 1977, 83 PAGS.
40. **MARCOS KAPLAN**
 * *CRISIS Y FUTURO DE LA EMPRESA PUBLICA* *
 COEDICION PEMEX - UNAM
 MEXICO, D.F.; 1994, 391 PAGS.
41. **IDALBERTO CHIAVENATO**
 * *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION* *
 EDITORIAL MC. GRAW HILL
 MEXICO, D.F.; 1988, 687 PAGS.
42. **DOUGLAS MC. GREGOR**
 * *EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS* *
 EDITORIAL DIANA
 MEXICO, D.F. 1987, 237 PAGS.
43. **GABRIEL BACA URBINA**
 * *EVALUACION DE PROYECTOS* *
 EDIT. MC. GRAW HILL
 MEXICO, D.F., 1990, 264 PAGS.
44. **FERNANDO ARIAS GALICIA**
 * *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* *
 EDITORIAL TRILLAS
 MEXICO, D.F., 1977, 524 PAGS.
45. **HENRY J. JOHANSSON**
 * *REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS* *
 EDIT. LIMUSA, NORIEGA EDITORES
 MEXICO, D.F., 1995, 299 PAGS.
46. **ISABEL RUEDA PEIRO (COORDINADORA)**
 * *TRAS LAS HUELLAS DE LA PRIVATIZACION, EL CASO DE ALTOS HORNOS DE MEXICO* *
 EDIT. SIGLO XXI
 MEXICO, D.F. 1994, 277 PAGS.
47. **HENRY MINTZBERG, JAMES BRIAN QUINN**
 * *EL PROCESO ESTRATEGICO* *
 EDIT. PRETICE HALL
 MEXICO, D.F. 1991, 318 PAGS.
48. **JOSEPH PROKOPENKO**
 * *LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD* *
 EDIT. GRUPO NORIEGA EDITORES
 MEXICO, D.F. 1991, 318 PAGS.

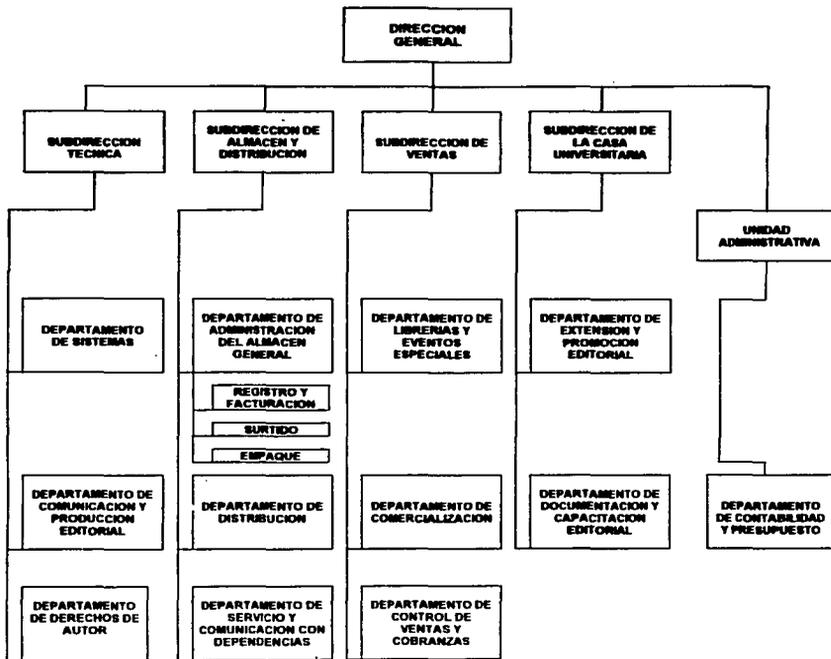
49. HITOSHI KUME
* HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD *
EDIT. GRUPO EDITORIAL NORMA
BOGOTA, COLOMBIA 1983, 238 PAGS.
50. DR. CLAUDIO L. SORIANO (DIRECTOR DE LA COLECCION NUEVAS ORIENTACIONES EN EL MARKETING DE SERVICIOS)
EDIT. DIAZ SANTOS, S.A.
MADRID, ESPAÑA 1980, 159 PAGS.
51. GEORGE A. STEINER
* PLANEACION ESTRATEGICA *
EDIT. CESCA
MEXICO, D.F., 1991, 386 PAGS.
52. JOHN ADAIR
* LIDERES, NO JEFES *
EDIT. LEGIS
BOGOTA, COLOMBIA 1980, 310 PAGS.
53. FREMONT E. KATZ / JAMES E. ROSENZWEIG
* ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES *
EDIT. MC. GRAW HILL
MEXICO, D.F. 1983, 754 PAGS.
54. DICCIONARIO DE SINONIMOS Y ANTONIMOS
EDIT. OCEANO
MEXICO, D.F. 1995
55. COCHRAN, WILLIAM G.
* TECNICAS DE MUESTREO *
EDIT. C.E.C.S.A.
MEXICO, D.F. 1984, 513 PAGS.
56. HALL RICHARD H.
* ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO *
EDIT. PRENTICE HALL INTERNACIONAL
ESPAÑA, MADRID, 1982, 331 PAGS.
57. KOONTZ, HAROLD / WEIRICH, HEINZ
* ADMINISTRACION (NOVENA EDICION) *
EDIT. MC. GRAW HILL
MEXICO, D.F. 1986, 916 PAGS.
58. McDANIELS, CARL JR.
* CURSO DE MERCADOTECNIA (SEGUNDA EDICION) *
EDIT. HARLA-MEXICO
MEXICO, D.F. 1986, 916 PAGS.
59. MUNCH LOURDES / ANGELES ERNESTO
* METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION PARA ADMINISTRACION E INGENIERIA *
EDIT. TRILLAS
MEXICO, D.F. (REIMP. 1993) 166 PAGS.
60. ROBBINS, STEPHEN P.
* ADMINISTRACION: TEORIA Y PRACTICA *
EDIT. PRENTICE HALL HISPANOAMERICA
MEXICO, D.F. 1987, 500 PAGS.

61. DAVID OCHOA MORENO (COMPILADOR)
 * *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION (TEXTO GUIA)* *
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION UNAM
 MEXICO, D.F., 1989, 240 PAGS.
62. JUANA PATLAN PEREZ
 * *ALGUNAS VARIABLES DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS HOSPITALES DEL SECTOR SALUD* *
 TESIS DE MAESTRIA (ADMINISTRACION EN ORGANIZACIONES)
 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
 MEXICO, D.F. 1984, 340 PAGS.
63. RAUL ROJAS SORIANO
 * *GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES* *
 EDIT. PLAZA Y VALDEZ
 MEXICO, D.F., 1984; 286 PAGS.
64. F. POZO NAVARRO
 * *LA DIRECCION POR SISTEMAS* *
 EDIT. LIMUSA
 MEXICO, D.F., 1983, 271 PAGS.
65. RICHARD G. HAMERMESH
 * *PLANEACION ESTRATEGICA* *
 EDIT. LIMUSA
 MEXICO, D.F., 1981, 278 PAGS.
66. HOLMES ARTHUR W.
 * *AUDITORIA PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS* *
 EDIT. UTEMA
 MEX. 1987 952 PAGS.
67. LAZCANO JUAN MANUEL / RIVAS ZIVY ENRIQUE
 * *AUDITORIA E INFORMATICA* *
 ESTRUCTURAS EN EVOLUCION
 INST. MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
 MEX. 1988 175 PAGS.
68. CATALOGO DE VENTAS 1985
 LIBROS UNAM
 FOMENTO EDITORIAL
 MEX. 1985 (JULIO) 345 PAGS.
69. VAZQUEZ ARROYO FRANCISCO
 * *PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PARA EL SECTOR PUBLICO DE MEXICO* *
 UNAM
 MEXICO 1982 325 PAGS.
70. DE PINA VARA RAFAEL
 * *DERECHO MERCANTIL MEXICANO* *
 EDIT. PORRUA
 MEXICO 1985 473 PAGS.
71. LUSZTIG PETER, SCHWAB BERNHARD
 CORZO MIGUEL ANGEL
 * *LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN EL CONTEXTO MEXICANO* *
 EDIT. LIMUSA
 MEXICO 1982 1001 PAG.
72. DE PINA RAFAEL / DE PINA VARA RAFAEL
 * *DICCIONARIO DE DERECHO* *
 EDIT. PORRUA
 MEX. 1985 509 PAG.

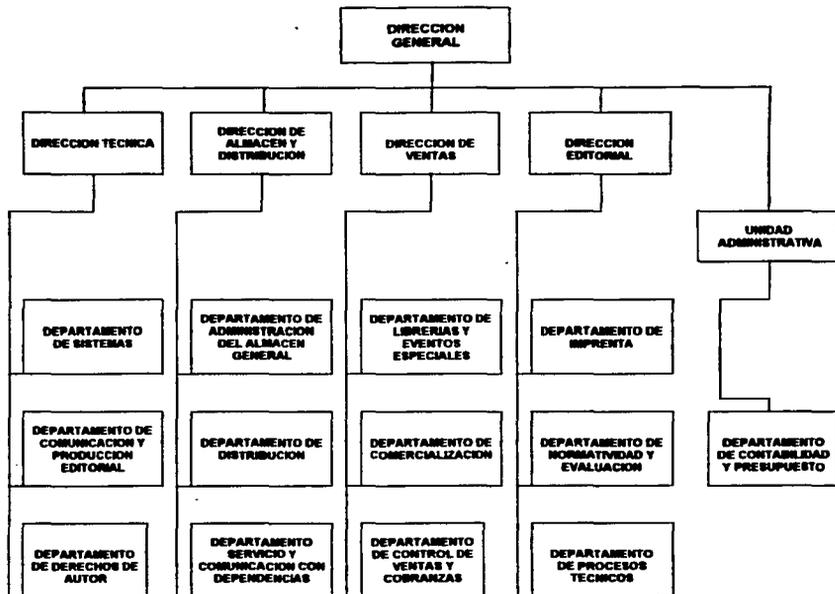
73. SANCHEZ CURIEL GABRIEL
AUDITORA OPERACIONAL
" EL EXAMEN DE FLUJOS DE TRANSACCIONES " *
EGASA
MEXICO 1987 119 PAG.
74. LOPEZ RUIZ MIGUEL
" ELEMENTOS PARA LA INVESTIGACION " *
METODOLOGIA Y REDACCION
INST. DE INVESTIGACIONES JURIDICAS, U.N.A.M.
MEXICO 1986 182 PAGES.
75. MANTILLA MOLINA ROBERTO L.
" DERECHO MERCANTIL " *
EDIT. PORRUA
MEX. 1989 530 PAGES.
76. MIZRAHI ABE Y SULLIVAN MICHAEL
MATEMATICAS FINITAS
" APLICACIONES EN CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACION " *
EDIT. LIMUSA
MEXICO 1978 536 PAGES.
- 77.- ACKOFF L. RUSELL
" REDISEÑANDO EL FUTURO " *
EDIT. LIMUSA
MEXICO 1986, 332 PAGES.
- 78.- ACLE TOMASINI ALFREDO
PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD
EDIT. GORJALVO
MEXICO 1980, 302 PAGES.

A P E N D I C E

**DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL
ETAPA DE REESTRUCTURACION
ORGANIGRAMA PROPUESTO**



**DIRECCION GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL
ETAPA DE FUSION CON LA D.G.P.: ORGANIGRAMA PROPUESTO**



**DEPARTAMENTO DE LIBRERIAS
FERIAS Y EXPOSICIONES**

| E V E N T O | PERIODO | VENTA | EJEMPLARES |
|--|------------------------|--------------|-------------------|
| FEBRERO Y MARZO DE 1994 | | | |
| COORDINACION DE HUMANIDADES | 23 AL 25 DE FEBRERO | 1,087.40 | 55 |
| XV FERIA INTERNACIONAL DEL LIBRO PALACIO DE MINERIA | 26 FEBRERO AL 8 MARZO | 241,435.88 | 12,381 |
| LIBROS PARA TODOS C.C.H. SUR | 28 FEBRERO AL 11 MARZO | 985.50 | 51 |
| FACULTAD PARA CONTADURIA Y ADMINISTRACION | 14 AL 19 DE MARZO | 523.00 | 27 |
| LIBROS PARA TODOS C.C.H. NAUCALPAN | 14 AL 25 DE MARZO | 1,278.90 | 66 |
| 12º SALON INTERNACIONAL DEL LIBRO LIBER 94 ESPANA | 16 AL 19 DE MARZO | - 0 - | - 0 - |
| V FERIA DEL LIBRO EN QUERETARO | 16 AL 27 DE MARZO | 6,585.50 | 338 |
| 6º CONGRESO LATINOAMERICANO DE MEDICINA SOC. JALISCO | 20 AL 23 DE MARZO | - 0 - | - 0 - |
| FACULTAD DE CIENCIAS | 22 AL 25 DE MARZO | 2,429.55 | 124 |
| FACULTAD DE DERECHO | 22 AL 25 DE MARZO | 655.00 | 34 |
| FACULTAD DE PSICOLOGIA | 22 AL 25 DE MARZO | 233.50 | 12 |
| IV FERIA UNIVERSITARIA DEL LIBRO DE LA UAEM | 23 AL 29 DE MARZO | - 0 - | - 0 - |
| TIENDA 3 UNAM (CENTRAL) | 23 AL 29 DE MARZO | 3,601.00 | 185 |
| MARZO Y ABRIL DE 1994 | | | |
| 20ª EXPOSICIONES FERIA INTERNACIONAL DEL AUTOR AL LECTOR (ARGENTINA) | 25 MARZO AL 11 ABRIL | - 0 - | - 0 - |
| LIBROS PARA TODOS EN C.C.H. AZCAPOTZALCO | 06 AL 25 DE ABRIL | 2,729.30 | 140 |
| LIBROS PARA TODOS EN ENEP. ACATLAN | 16 AL 29 DE ABRIL | 5,080.70 | 281 |
| FERIA DE LIBROS EN C.C.H. SUR | 20 AL 22 DE ABRIL | 1,241.00 | 64 |
| VII FERIA INTERNACIONAL DEL LIBRO EN BOGOTA, COLOMBIA | 20 ABRIL AL 2 DE MAYO | - 0 - | - 0 - |
| M A Y O | | | |
| 11ª FERIA DEL LIBRO U.A. DE TLAXCALA | 02 Y 03 DE MAYO | - 0 - | - 0 - |
| LIBROS PARA TODOS EN LA ENEP. IZTACALA | 02 AL 13 DE MAYO | 2,250.00 | 116 |
| XXVI FERIA MUNICIPAL DE GUADALAJARA | 07 AL 22 DE MAYO | - 0 - | - 0 - |

| EVENTO | PERIODO | VENTA | EJEMPLARES |
|---|-----------------------------|-----------|------------|
| M A Y O | | | |
| 2a FERIA DEL LIBRO UNIVERSITARIO EN ACAPULCO | 09 AL 15 DE MAYO | - 0 - | - 0 - |
| HISTORIA DE MEXICO Y SUS TEXTOS (AGN) | 11 AL 15 DE MAYO | 4,908.35 | 250 |
| SEMANA CULTURAL DE LA FACULTAD DE DERECHO (CENTRAL) | 16 AL 20 DE MAYO | 3,978.00 | 204 |
| LIBROS PARA TODOS EN LA FES-CUAUTTLAN | 16 AL 27 DE MAYO | 2,845.30 | 136 |
| 2a FERIA REGIONAL FRONTERIZA DEL LIBRO (CD. JUAREZ CHIH.) | 19 AL 27 DE MAYO | - 0 - | - 0 - |
| AMERICA BOOK ASSOCIATION (ABA) LOS ANGELES, CAL. | 29 AL 31 DE MAYO | - 0 - | - 0 - |
| M A Y O Y J U N I O 1 9 9 4 | | | |
| 2a FERIA NACIONAL DEL DISCO Y LA MUSICA | 25 DE MAYO AL 3 DE JUNIO | - 0 - | - 0 - |
| 4a FERIA INTERNACIONAL DEL LIBRO DEL DEPORTE | 27 DE MAYO AL 5 DE JUNIO | - 0 - | - 0 - |
| FERIA NACIONAL DEL LIBRO "PUEBLA 94" | 28 MAYO AL 5 DE JUNIO | - 0 - | - 0 - |
| LIBROS PARA TODOS EN LA ENEP. ARAGON | 30 MAYO AL 1º DE JUNIO | - 0 - | - 0 - |
| 4a FERIA INEGI DEL LIBRO TECNICO (AGUASCALIENTES) | 06 AL 10 DE JUNIO | - 0 - | - 0 - |
| SOCIETY FOR CONSERVATION BIOLOGY GUADALAJARA, JAL. | 07 AL 11 DE JUNIO | 3,316.00 | 171 |
| LIBROS PARA TODOS EN LA FES-ZARAGOZA | 13 AL 22 DE JUNIO | 2,271.60 | 124 |
| HOMENAJE AL MITRO. ANTONIO GOMEZ ROBLEDO | 24 DE JUNIO DE 1994 | 285.00 | 16 |
| PRESENTACION DEL LIBRO PORQUE LA DEMOCRACIA | 27 DE JUNIO DE 1994 | 120.00 | 12 |
| 1a FERIA DE LA SALUD (S.S.A.) | 27 JUNIO AL 06 JULIO | 6,200.60 | 299 |
| COORDINACION DE HUMANIDADES | 27 JUNIO AL 06 JULIO | 2,429.05 | 109 |
| VI FERIA DEL LIBRO DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA | 05 AL 14 AGOSTO | 10,303.00 | 454 |
| II FERIA DE LA SALUD (HOSPITAL JUAREZ) | 10 AL 18 AGOSTO | 1,296.60 | 49 |
| FERIA DEL LIBRO EN EL CELE | 24 AL 26 AGOSTO | 681.00 | 58 |
| LIBROS PARA TODOS EN LA E.N.P. NO. 7 | 05 AL 09 SEPTIEMBRE | 3,086.00 | 171 |
| III FERIA DE LA SALUD (I. NAL. NEUROLOGIA Y NEUROCIROLOGIA) | 24 AGOSTO 1º SEPTIEMBRE | 4,055.25 | 179 |
| 1ª FERIA DEL LIBRO EN EL CLAUSTRO DE SOR JUANA | 09 AL 12 SEPTIEMBRE | 2,568.50 | 126 |
| LIBROS PARA TODOS EN LA E.N.E.P. NO. 2 | 19 AL 22 SEPTIEMBRE | 1,576.50 | 112 |
| 1ª FERIA NACIONAL DEL LIBRO UNIVERSITARIO XALAPA, VER. | 19 AL 27 SEPTIEMBRE | 7,558.00 | 307 |
| FERIA DEL LIBRO EN LA UNIVERSIDAD ANAHUAC | 19 AL 23 SEPTIEMBRE | 1,715.00 | 84 |
| COORDINACION DE HUMANIDADES | 23 DE SEPTIEMBRE | 2,300.75 | 108 |
| LIBROS PARA TODOS EN LA E.N.E.P. NO. 8 | 26 AL 29 SEPTIEMBRE | 1,743.50 | 117 |
| SEMANA DEL LIBRO EN LA FACULTAD DE DERECHO | 27 DE SEPTIEMBRE | 1,558.25 | 55 |
| FERIA DEL LIBRO EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHAPINGO | 27 SEPTIEMBRE AL 06 OCTUBRE | 3,881.70 | 154 |

| EVENTO | PERIODO | VENTA | EJEMPLARES |
|---|------------------------------|-----------|------------|
| OCTUBRE | | | |
| LIBROS PARA TODOS EN LA E.N.P. N° 7 | 03 AL 06 OCTUBRE | 2,278.50 | 155 |
| COORDINACION DE HUMANIDADES | 06 DE OCTUBRE | 1,035.25 | 49 |
| FERIA DE LA SALUD (EXPLANADA RECTORIA) | 05 AL 09 OCTUBRE | 926.75 | 65 |
| VENTA DIRECTA | 13 DE OCTUBRE | 6,975.00 | 558 |
| LIBROS PARA TODOS EN LA E.N.P. NO. 3 | 10 AL 14 OCTUBRE | 640.00 | 44 |
| FERIA DEL LIBRO TECNICO Y CIENTIFICO EN EL I.P.N. | 12 AL 19 OCTUBRE | 3,024.75 | 147 |
| XXVI FERIA DEL LIBRO EN AGUASCALIENTES | 14 AL 23 OCTUBRE | 3,043.00 | 162 |
| LIBROS PARA TODOS EN LA E.N.P. NO. 9 | 17 AL 20 OCTUBRE | 2,576.00 | 183 |
| VENTA DIRECTA | 19 DE OCTUBRE | 2,012.50 | 161 |
| VENTA DIRECTA | 20 DE OCTUBRE | 772.00 | 67 |
| LIBROS PARA TODOS EN LA E.N.P. NO. 4 | 24 AL 26 OCTUBRE | 800.00 | 63 |
| FERIA DEL LIBRO EN LA UNIVERSIDAD TEPEYAC | 24 AL 27 OCTUBRE | 302.50 | 18 |
| 1ER. CONGRESO NACIONAL DE EDUCACION QUIMICA A NIVEL MEDIO SUPERIOR MORELIA, MICH. | 25 AL 29 OCTUBRE | 1,471.00 | 84 |
| IX REUNION DE HISTORIADORES MEXICANOS Y NORTEAMERICANOS | 27 AL 29 OCTUBRE | 1,044.00 | 46 |
| VENTA DIRECTA | 28 DE OCTUBRE | 2,775.00 | 222 |
| NOVIEMBRE | | | |
| VENTA DIRECTA | 07 DE NOVIEMBRE | 787.50 | 63 |
| LIBROS PARA TODOS EN LA E.N.P. NO. 6 | 08 AL 11 NOVIEMBRE | 3,915.00 | 239 |
| FERIA DEL LIBRO EN OAXACA, OAX. | 08 AL 18 NOVIEMBRE | 5,288.00 | 235 |
| FERIA DEL LIBRO EN EL COLEGIO DE MADRID | 14 AL 18 NOVIEMBRE | 1,342.50 | 67 |
| LIBROS PARA TODOS EN LA E.N.P. NO. 5 | 15 AL 24 NOVIEMBRE | 1,869.50 | 119 |
| 2º ENCUENTRO DEL FUTURO UNIVERSUM | 22 NOVIEMBRE AL 02 DICIEMBRE | 6,371.50 | 434 |
| LIBROS PARA TODOS EN EL C.C.H. ORIENTE | 28 AL 30 NOVIEMBRE | 2,266.00 | 113 |
| FIL DE GUADALAJARA | 28 NOVIEMBRE AL 04 DICIEMBRE | 60,925.63 | 1,744 |
| DICIEMBRE | | | |
| LIBROS PARA TODOS EN EL C.C.H. VALLEJO | 05 AL 07 DE DICIEMBRE | 1,735.45 | 111 |
| TIENDA UNAM | | 927.50 | 46 |

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO .
RELACION ALFABETICA DE LA DEPENDENCIA GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL

| NOMBRE | CATEGORIA | NOMBRE | CATEGORIA |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| ABURTO ESCAMILLA AMALIA | JEFE DE SECCION | ALONSO C. JOSE PASCUAL | JEFE DE SECCION |
| ERVARGAS HECTOR R. | JEFE DE DEPARTAMENTO | ALVAREZ ORTIZ VICTOR | JEFE DE AREA |
| AGUILAR CORTES GILBERTO | ALMACENISTA | ARCOS RAMIREZ ADRIAN | TECNICO |
| AGUILAR GALINDO GABRIEL | AUXILIAR DE INTERFIDENCIA | ARRIAGA SANCHEZ MA. REYNA | TECNICO |
| AGUILAR PASTRANA CARLOS | ADMINISTRADOR TECNICO | ATAYDE SINTORIA RICARDO | ASISTENTE LIB. F.E. |
| AGUIRRE BALCAZAR PEDRO | JEFE DE SECCION | AVILES VARONA GUADALUPE | ASISTENTE LIB. F.E. |
| ALCARAZ MARES CARMEN | AUXILIAR DE INTERFIDENCIA | AYALA CHAVEZ J. FRANCISCO | ALMACENISTA |
| ALCOCCER SANCHEZ MARINA | JEFE ADMINISTRATIVO BASE | AYALA OCHOA ARTURO CAMILO | JEFE DE AREA |
| ALLENDE MORALES FRANCISCO | SUBDIRECTOR | BARRUETA HURTADO MIGUEL | JEFE DE SECCION |
| ALMAZAN A. JORGE OCTAVIO | OP. MAQ. REGISTRADORA | CARRICHI MOLINA ANGELA | AUXILIAR DE INTERFIDENCIA |
| BASURTO ORTIZ ROSALIA | TECNICO | CASAS BERTHIER GILBERTO | TECNICO |
| BECCERRIL ROJAS CARLOS | ALMACENISTA | CASTILLO SANCHEZ GILBERTO | TECNICO |
| BENITEZ NOCHES FELIX | ASIST. LIB. F.E. | CERVANTES ARIAS LILIA | PROFESIONIST. P. |
| BRAVO PEREZ LUIS | TECNICO | CHAVEZ HERRERA MIRRO | ADMINISTRADOR TECNICO |
| BUSTAMANTE SANCHEZ ROSA | SECRETARIO EJECUTIVO | CHAVEZ NORIEGA MA. ESTELA | SECRETARIO |
| CAMACHO B. MA. GUADALUPE | SECRETARIO | CONTRERAS C. ALFREDO | JEFE DE SECCION |
| CAMACHO CERVANTES OFELIA | OP. MAQ. REGISTRADORA | CORTES GOMEZ DAVID E. | JEFE DE SECCION |
| CAMPOS GARCIA MANUEL R. | ASIG. JEFE U. ADM. | COSME GRAJEDA ROBERTO | JEFE DE AREA |
| CANTON GASCA NORMA BLANCA | JEFE DE SECCION | CARRERON SANTOS J. DE JESUS | TECNICO |
| CRUZ ALVARADO GUILLERMINA | AUXILIAR DE INTERFIDENCIA | ESPINOSA ISLAS ARTURO | ASIST. LIB. F.E. |
| CRUZ DOMINGUEZ GABINO | ALMACENISTA | ESPINOSA ISLAS CARLOS | TECNICO |
| CUELLAS DEL AGUILA LIDICE | TECNICO | ESPINOSA R. ROBERTO | ALMACENISTA |
| DAVO GONZALEZ DOLORES | ASIG. SUBDIRECTOR | FALCON GODINEZ BENITA | TECNICO |
| DELGADO HERNANDEZ IRMA | JEFE DE AREA | FLORES B. MA. CRISTINA | AUXILIAR DE CONTABILIDAD |
| DAZ CARRICHI ESTANSLAO | ALMACENISTA | FLORES MALDONADO ARTURO | ASIG. JEFE DPTO. |
| DOMINGUEZ G. EDUARDO | ASIG. JEFE DPTO. | FLORES SANCHEZ HILDA | AUXILIAR DE INTERFIDENCIA |
| DUEÑAS GARCIA LEONARDO | ASIG. SUBDIRECTOR | GALINDO SOCORRO CEDILIA | SECRETARIO |
| ELIAS VILLAFUERTE JUAN C. | TECNICO | GALLARDO JIMENEZ BERTHA | JEFE DE SECCION |
| ENRIQUEZ MUÑOZ GEORGINA | SECRETARIO EJECUTIVO | GALVAN FRANCO JOSE CARLOS | OP. MAQ. REGISTRADORA |
| GARCIA PRADO AURORA G. | OFICIAL ADMINISTRATIVO | GONZALEZ LIRA ELISA | AUXILIAR DE INTERFIDENCIA |

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
RELACION ALFABETICA DE LA DEPENDENCIA GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL

| NOMBRE | CATEGORIA |
|---------------------------------|-------------------------|
| GARCIA PUEBLA ENRIQUE | VIGILANTE |
| GARCIA REY EMA ROSA | ASIST. LIB. F. E. |
| GARCIA REYES XOCHITL | SECRETARIO |
| GARCIA ROJAS GABRIEL | ALMACENISTA |
| GARCIA ZABALZA DELFINA I. | AUXILIAR DE INTENDENCIA |
| GOMEZ CASALI ADRIAN D | TECNICO |
| GOMEZ GALEANA PERLA | OP. MAQ. REGISTRADORA |
| GONZALEZ A. ANGEL | OFICIAL TRANSP. |
| GONZALEZ GARCIA MARCO A. | JEFE DE SECCION |
| HERNANDEZ TREJO ANGEL | OP. MAQ. REGISTRADORA |
| HERNANDEZ VERA MA. TERESA | OFICIAL ADMINISTRATIVO |
| HINOJOSA ORTIZ ANGEL | ASIST. LIB. F. E. |
| ISLAS MENDOZA ALEJANDRO | TECNICO |
| JESUS JUAREZ M. TEOFILO F. | AUXILIAR DE INTENDENCIA |
| JUAREZ MANGUEDA LIBORIO E | JEFE DE SECCION |
| JUAREZ VAZQUEZ MA. LUISA | SECRETARIO |
| LAGUNA SANCIOVAL MAGUELA | ALMACENISTA |
| LARA CARVAJAL HUMBERTO | ASIST. LIB. F. E. |
| LEON CRUZ RMA | REDACTOR |
| MARTINEZ ROMERO ANA MARIA | TECNICO |
| MEJIA M. MA. ANGELES | SECRETARIO EJECUTIVO |
| MELANDEZ V. ADRIANA A. | AUXILIAR DE INTENDENCIA |
| MENDEZ LARA BERTHA | ASIST. LIB. F. E. |
| MENDOZA CASTAÑEDA MAR O | ASIG. DIR. GENERAL |
| MENDOZA CHINO FELIPE | TECNICO |
| MENDOZA CHINO J. APOLIUVIR | ASIST. LIB. F. E. |
| MERCADO LOPEZ RICARDO | JUBILADO ADMINISTRATIVO |
| MONTESINOS LUZ RODRIGO | JEFE DE SECCION |
| REVUELTAS CISNEROS LUIS GERARDO | JEFE DE DEPARTAMENTO |

| NOMBRE | CATEGORIA |
|---------------------------------|-------------------------|
| GONZALEZ SALGADO CARLOS A. | TECNICO |
| GONZALEZ SANDOVAL ARTURO | ADMINISTRADOR TECNICO |
| GONZALEZ TORRES YOLANDA | AUXILIARA CONTABLE |
| GONZALEZ V. ZEPHERINO JESUS | ASIG. JEFE OPTO. |
| GUERRERO ALONSO ROSA M | ASIG. JEFE OPTO. |
| GUERRERO DELGADO JUAN | OFICIAL TRANSPORTE |
| GUTIERREZ RENDON MARIO | ASIG. SUBDIRECTOR |
| HERNANDEZ ALVAREZ MA. GUADALUPE | SECRETARIO |
| HERNANDEZ H. CAROLINA | JEFE DE OFICINA |
| HERNANDEZ SAHAGUNA JUAN | JEFE DE SECCION |
| LEON DOMINGUEZ MA. PAZ | SECRETARIO |
| LOPEZ GARCIA ERNESTO | ALMACENISTA |
| LOPEZ RUIZ ERNESTO | ALMACENISTA |
| LOPEZ RUIZ MARCOS | ASIST. LIB. F. E. |
| LUNA VIGUEZ PEDRO MITAS | VIGILANTE |
| MALDONADO MUÑOZ J. MEMORIO | TECNICO |
| MALDONADO MUÑOZ RUBEN | ADMINISTRADOR TECNICO |
| MARICAL CERQUEDA VICENTE | TECNICO |
| MARTINEZ PEREZ MIGUEL A. | PEON |
| MORENO SCOTTECCI DELIA | ASIST. LIB. F. E. |
| NARANJO BARRA JAVIER | JEFE DE SECCION |
| NEGRETTE OLIVERA J. ANTONIO | AUXILIAR DE INTENDENCIA |
| OLIVARES RIVERON ERNESTO | OP. MAQ. REGISTRADORA |
| ORTIZ DIAZ FRANCISCO JAVIER | ADMINISTRADOR TECNICO |
| ORTIZ ROJAS ALEJANDRO | JEFE DE SECCION |
| PADILLA MONTERO PASCUAL | TECNICO |
| PALMA CORTES VIRGINIA | JEFE DE SECCION |
| PARLANKE GUZMAN GABRIELA | SECRETARIO |
| RAMIREZ BERNAL ROBERTO | AUXILIAR DE INTENDENCIA |

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
RELACION ALFABETICA DE LA DEPENDENCIA GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL

| NOMBRE | CATEGORIA | NOMBRE | CATEGORIA |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| PATIÑO PACHECO FERMIN | OFICIAL TRANSP. | RAMIREZ RESENDIZ VICTOR | ADMINISTRADOR TECNICO |
| PATLAN JIMENEZ SOLEDAD | SECRETARIO | REYANA JACOME ANTONIETA | SECRETARIO |
| PEÑA ROSAS MARTHA | SECRETARIO | OLIVARES RIVERON OLGA | JEFE DE AREA |
| PEÑALVER RHO LUISA MA. | AUXILIAR DE INTENDENCIA | REYES PADRON JUAN | JEFE DE SECCION |
| PEREZ ESPINOSA CRUZ P | TECNICO | REYES PADRON RAYMUNDO | JEFE DE SECCION |
| PEREZ SANCHEZ ROBERTO | JEFE DE SECCION | RODRIGUEZ TREJO M DOLORES | TECNICO |
| PICHARDO MARTINEZ SIXTO | VIGILANTE | ROJANO HERNANDEZ MIGUELA | JEFE DE AREA |
| PORTILLO Z. CONCEPCION | ADMINISTRADOR TECNICO | ROJAS RODRIGUEZ JAVIER | TECNICO |
| QUINTERO MARTINEZ COLUMBA | OP. MAQ. REGISTRADORA | ROJO URIBE JOSE | ASIG. JEFE DEPTO. |
| SANCHEZ SANCHEZ E. LAZARO | ASIST. LIB. F. E. | ROMERO MACIAS GUILLERMO | SECRETARIO |
| SILVA VERA MA. ALEJANDRA | ADMINISTRADOR TECNICO | ROMERO REYES MA. EUGENIA | TECNICO |
| SOTO TEYSSIER DAVID | ADMINISTRADOR TECNICO | ROSALDES HERNANDEZ SILVIO | AUXILIAR INTENDENCIA |
| SUAREZ GONZALEZ FRANCISCO | ADMINISTRADOR TECNICO | SANCHEZ DE JESUS CELIA | SECRETARIO |
| TAPIA BECERRIL ELIZABETH | OFICIAL ADMINISTRATIVO | SANCHEZ HERNANDEZ MA. IRMA | SECRETARIO |
| TAVERA ROMERO FERNANDO | AUXILIAR DE INTENDENCIA | SANCHEZ M. ROSA LINDA | JEFE DE SECCION |
| TAVERA ROMERO JOSE MANUEL | OP. MAQ. R. TIENDA | SANCHEZ OSORIO DIANA | ALMACENISTA |
| TORAL AZUELA JULIETA | SECRETARIO | SANCHEZ RAMIREZ GUSTAVO | JEFE DE DEPARTAMENTO |
| TORRE PERALTA JORGE JUAN | JEFE DE AREA | TOVAR GRANADOS DANIEL | JEFE DE OFICINA |
| VAZQUEZ MEDINA GENARO E. | JEFE DE SECCION | TOVAR GRANADOS SERGIO | JEFE DE SECCION |
| VAZQUEZ RAMOS M. ENRIQUETA | ALMACENISTA | TREJO AQUINO MA. ELDE | OFICIAL ADMINISTRATIVO |
| VELAZQUEZ VALADEZ GUILLERMO | ASIG. JEFE DE DEPARTAMENTO | UBALDO GONZALEZ PABLO FCO. | PEON |
| VILCHIS HURTADO JOSE LUIS | OP. MA. REGISTRADORA | UGALDE NERIA ANA MARIA | OFICIAL ADMINISTRATIVO |
| VILLAFUERTE C. MARGARITA | SECRETARIO | UGALDE NERIA GUADALUPE | ALMACENISTA |
| VILLARUEVA ELIAS BENJAMIN | AUXILIAR DE INTENDENCIA | URBANA ROSAS MIGUEL ANGEL | JEFE DE SECCION |
| ZAMORA LAZCANO ELIZABETH | ASIG. JEFE DEPTO. | VAREGAS GOMEZ BEATRIZ | OFICIAL ADMINISTRATIVO |
| ZAMUDIO NAVARRETE CECILIA | OP. MAQ. REGISTRADORA | VAZQUEZ JIMENEZ IGNACIO | AMOR. TECNICO |

CARTERA DE CLIENTES

1. EDUCAL, S.A. DE C.V.
2. LIBRERIA DE CIRSTAL, S.A. DE C.V. INSURGENTES
3. LIBRERIA DE CIRSTAL, S.A. DE C.V. MORELIA
4. LIBRERIA DE CRISTAL, S.A. DE C.V. MANACAR
5. LIBRERIA DE CRISTAL, S.A. DE C.V. NAZAS
6. LIBRERIA DE CRISTAL, S.A. DE C.V. POLANCO
7. LIBRERIA DE CRISTAL, S.A. DE C.V. SAN ANGEL
8. SANBORN HERMANOS + CADA DE TIENDAS
9. ASOCIACION NACIONAL DE EDITORIALES DE INSTITUTOS DE EDUCACION SUPERIOR
10. ASOCIACION NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE EDUCACION SUPERIOR
11. CENTRO DE ENSEÑANZA LENGUAS EXTRANJERAS
12. CENTRO DE INVESTIGAACIONES BIBLIOTECOLOGICAS
13. CONSEJO NACIONAL PAR LAS CULTURAS Y LAS ARTES
14. ENEP ACATLAN
15. ENEP ARANGON LIBRERIA
16. FIDEICOMISO CINETECA NACIONAL
17. FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION DE LA UNAM
18. HEMEROTECA NACIONAL
19. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ANTROPOLOGICAS
20. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FILOSOFICAS
21. GOBIERNO DEL ESTADO DE PUEBLA
22. INSTITUTO CHIHUAHUENSE DE CULTURA
23. INSTITUTO TECNICO DE SONORA
24. LIV LEGISLATURA DEL ESTADO DE TLAXCALA
25. PATRONATO UNIVERSITARIA VERACRUZANA
26. UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA
27. UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHAPINGO
28. UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
29. UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
30. UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
31. UAM IZTAPALAPA
32. UNIVERSIDAD DE TABASCO
33. CASA DE LIBROS, S.A. DE C.V.
34. CASA DEL LIBRO, S.A. DE C.V. SATELITE
35. CASA DEL LIBRO, S.A. DE C.V. LINDAVISTA
36. CASA DEL LIBRO, S.A. DE C.V. TLALNEPANTLA
37. CASA DEL LIBRO, S.A. DE C.V. AZCAPOTZALCO
38. CASA DEL LIBRO, S.A. DE C.V. COAPA
39. CENTRO DE SERVICIOS BIBLIOGRAFICOS

40. FONDO DE CULTURA ECONOMICA
41. MIGUEL ANGEL PORRUA, S.A. DE C.V.
42. LIBRERIA DEL SOTANO COYOACAN, S.A. DE C.V.
43. GANDHI LIBRERIA, S.A. DE C.V.
44. GANDHI LIBRERIA, S.A. DE C.V. BELLAS ARTES
45. LIBRERIA GANDHI IBEROAMERICANA
46. LIBRERIA EL PARNASO
47. LIBRERIA PATRIA, S.A. DE C.V.
48. LIBRERIA PORRUA HERMANOS Y CIA, S.A. DE C.V.
49. LIBRERIA PORRUA HERMANOS Y CIA, S.A. DE C.V. JUSTO SIERRA
50. LIBRERIA PORRUA HERMANOS Y CIA, S.A. DE C.V. JUAREZ
51. LIBRERIA PORRUA HERMANOS Y CIA, S.A. DE C.V. (CENTRO DE DISTRIBUCION)
52. ASOCIACION NACIONAL DE EDITORIALES DE INSTITUTOS DE EDUCACION SUPERIOR (ANEIES)
53. AZABACHE, S.A. DE C.V.
54. DISTRIBUIDORA EDITORIAL UNIVERSITARIA
55. LIBRERIA FES - ZARAGOZA
56. CASO LIBROS EN GENERAL
57. LIBRERIA BONILLA Y ASOCIADOS
58. LIBRERIA EL PENDULO, S.A. DE C.V.
59. LIBRERIA CINCO CONTINENTES
60. LIBRERIA IMAGEN EDITORES, S.A. DE C.V.
61. LIBRERIA OPCION, S.C.
62. TOMO 17 (NUEVO CONCEPTO EN LIBROS)
63. LIBRERIA SUPER LIBROS, S.A. DE C.V.
64. MULTIMEDIOS LIB. Y C., S.A. DE C.V.
65. N Y E OMICRON
66. AMALIA PORRUA
67. SCRIPTA
68. BIBLIOINFORMA
69. MARIO TELLO
70. FERNANDO PORRUA
71. ORACULO

DEPARTAMENTO DE LIBRERIAS Y EVENTOS ESPECIALES

INFORME COMPARATIVO 1993 - 1994

| LIBRERIA | VALORES | | | | EJEMPLARES | | | |
|---------------|-------------|-------------|-------------|--------|------------|--------|-----------|--------|
| | AÑOS | | VARIACION | | AÑOS | | VARIACION | |
| | 1993 | 1994 | N\$ | % | 1993 | 1994 | LIBROS | % |
| JUSTO SIERRA | 141,546.10 | 219,174.69 | 78,174.59 | 55.2 | 8,708 | 12,484 | 3,776 | 43.3 |
| JULIO TORRI | 166,418.25 | 213,115.71 | 46,697.46 | 28.0 | 8,700 | 10,540 | 840 | 8.6 |
| P. MINERIA | 533,099.82 | 656,493.80 | 123,393.98 | 23.1 | 28,810 | 30,584 | 1,774 | 6.1 |
| CENTRAL | 578,279.08 | 517,474.58 | (60,804.50) | (10.5) | 32,762 | 27,372 | (5,390) | (16.4) |
| CASUL | 83,514.73 | 102,091.80 | 18,577.07 | 22.2 | 4,405 | 4,658 | 253 | 5.7 |
| E. ESPECIALES | 90,328.35 | 198,759.75 | 108,431.40 | 119.9 | 6,276 | 9,687 | 3,411 | 54.3 |
| TOTALES | 1'593,186.3 | 1'907,656.3 | 314,470.00 | 19.7 | 90,661 | 95,325 | 4,664 | 5.1 |
| | 3 | 3 | | | | | | |

Precio promedio por libro 1993 : N\$ 17.58

Precio promedio por libro 1994 : N\$ 20.02

Incremento de precio promedio N\$ 2.44 (13.8%)

Incremento de ventas reales (19.7 - 13.8) 5.9%

Elaboró : Lic. Guillermo Velázquez Valadez

C U E S T I O N A R I O

Instrucciones :

- 1.- Conteste marcando con una x el valor que considere correcto.
- 2.- En caso de error cancele llenando la opción seleccionada y vuelva a marcar.
- 3.- No podrá dar dos valores a una misma pregunta.

Escala de Evaluación :

- 1.- Muy de acuerdo
- 2.- De acuerdo
- 3.- Sin opinión
- 4.- En desacuerdo
- 5.- Muy en desacuerdo

| Considera Usted que la planeación estratégica de la D.G.F.E. : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1.- Marca metas a largo plazo | o | o | o | o | o |
| 2.- Establece metas y objetivos en materia de ventas. | o | o | o | o | o |
| 3.- La evaluación de sus metas y objetivos es periódica. | o | o | o | o | o |
| 4.- Responde a una estrategia de ventas. | o | o | o | o | o |
| 5.- Incluye la opinión de clientes y empleados. | o | o | o | o | o |
| 6.- Es congruente con la misión | o | o | o | o | o |
| 7.- Es flexible de acuerdo a las condiciones del mercado | o | o | o | o | o |
| 8.- Se adapta al ciclo de vida del producto manejado (libros). | o | o | o | o | o |
| 9.- Cuenta con una evaluación exacta de la competencia | o | o | o | o | o |
| 10.- Tiene un sistema de retroalimentación | o | o | o | o | o |
| Respecto a su sistema de comercialización, opina que : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.- Responde a un plan de ventas | o | o | o | o | o |
| 2.- El sistema de distribución es adecuado. | o | o | o | o | o |
| 3.- El procesamiento y entrega de pedidos esta dentro de los estándares normales | o | o | o | o | o |
| 4.- Ofrece servicios post-venta | o | o | o | o | o |
| 5.- La fuerza de ventas (vendedores) es suficiente. | o | o | o | o | o |
| 6.- El sistema de información de novedades a clientes es funcional. | o | o | o | o | o |
| 7.- Maneja el concepto de atención al cliente. | o | o | o | o | o |
| 8.- Cuenta con un sistema de evaluación | o | o | o | o | o |
| 9.- Recaba la opinión de clientes y empleados. | o | o | o | o | o |
| 10.- Los precios que maneja son competitivos. | o | o | o | o | o |
| Estima Usted que el sistema de publicidad : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.- Responde a un plan promocional | o | o | o | o | o |
| 2.- Explora al máximo los medios publicitarios utilizados. | o | o | o | o | o |
| 3.- El catálogo de publicaciones integra reseñas, precios, autores, etc. | o | o | o | o | o |
| 4.- Cuenta con un programa que remueve las promociones y la publicidad periódicamente. | o | o | o | o | o |
| 5.- Las promociones lanzadas son constantes y atractivas. | o | o | o | o | o |
| 6.- Es ágil y efectivo. | o | o | o | o | o |
| 7.- Incluye la opinión de clientes y empleados. | o | o | o | o | o |
| 8.- Su función es vital para la comercialización de las publicaciones. | o | o | o | o | o |
| 9.- Es evaluado por la organización constantemente. | o | o | o | o | o |
| 10.- Logra que el consumidor ubique y reconozca a las Ediciones UNAM | o | o | o | o | o |