

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO 27
24.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

T E S I S

ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA MEDIANA DE LA INDUSTRIA EDITORIAL EN LA CIUDAD DE MEXICO

QUE PRESENTA

C.P. MARIA ASCENCION SANTA MARIA RIVERA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION (ORGANIZACIONES)

Director de Tesis:

DR. PABLO CESAR RODRIGUEZ MENDOZA



MEXICO, D. F.

OCTUBRE 1997

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

Agradecimientos.

Profesores y sinodales:

Por sus conocimientos.

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana:

Por su colaboración.

C.P. Enrique Olascuaga.

C. P. Irma Loyo.

Y sus miembros:

**Por su colaboración en la elaboración
de esta tesis.**

Cámara Nacional de las Artes Gráficas:

Por su colaboración.

Lic. Mario del Valle y la Lic Maricela Teran:

Por apoyo, corrección y estilo.

Y muy en especial a mis:

Padres, Hijo, Hermanos, Amigos y Amigas:

Por su infinito apoyo.

ÍNDICE

	RESUMEN	7
I	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	8
	I.1 HISTORIA DE LA ESCRITURA HASTA LLEGAR A LA EDICIÓN DEL PRIMER LIBRO POR MEDIO DE LA IMPRENTA	8
	I.2 LA INDUSTRIA EDITORIAL EN LA CIUDAD DE MÉXICO	9
	I.3 CARACTERÍSTICAS	22
	I.4 SITUACIÓN TECNOLÓGICA	24
	I.5 APOYO A LA INDUSTRIA	25
	I.5.1 FINANCIAMIENTO	23
	I.5.2. DETERIORO DEL FINANCIAMIENTO ANTE LA CRISIS, FALTA DE LECTORES Y EL MONOPOLIO DUNPING	31
	I.6 SU IMPORTANCIA EN EL PAÍS	38
	I.6.1 PAPEL QUE JUEGA LA INDUSTRIA EDITORIAL EN EL CONTEXTO ECONÓMICO DEL PAÍS	39
II	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	40
III	OBJETIVOS	41
IV	JUSTIFICACIÓN	45
V	MARCO TEÓRICO	47

V.1 ADMINISTRACIÓN	48
V.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	60
V.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	64
V.4 TIPOS DE MODELOS	67
V.4.1. MODELOS CONCEPTUALES Y OPERACIONALES	67
V.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS	84
V.5.1 ESTRATEGIA	84
V.5.2 PRINCIPIOS SUBYACENTES OBJETIVOS Y DE LA ESTRATEGIA	85
V.5.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES	88
V.5.3.1 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA	88
V.5.3.2 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE PRECIOS	92
V.5.3.3 ESTRATEGIAS DE OPERACIONES	95
V.5.3.4 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	98
V.5.3.5 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	103
V.6 PRODUCTOS	106
V.7 VENTAS	107
V.8 TECNOLOGÍA	110
V.9 CALIDAD	112
V.10 CRISIS	117

	V.10.1 INFLACIÓN	123
VI	METODOLOGÍA	127
	VI.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN (ESTUDIO EXPLORATORIO)	129
	VI.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN (MÉTODO NO EXPERIMENTAL)	131
	VI.3 POBLACIÓN	132
	VI.3.12 MUESTREO (NO PROBABILÍSTICO)	133
	VI.4 CRITERIO DE INCLUSIÓN	134
	VI.5 INSTRUMENTO	135
	VI.6 MODELO	135
	VI.6.1 VARIABLES DEL MODELO	141
	VI.6.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	142
	VI.6.3 OPERACIONALIZACIÓN	146
VII	RESULTADOS	149
	VII.1 INTERPRETACIONES	154
	VII.2 ANÁLISIS	153
VIII	CONCLUSIONES	156
IX	SUGERENCIAS	159
	BIBLIOGRAFÍA	160
	APÉNDICES	166
	-INSTRUMENTOS	166

RESUMEN

En la presente investigación se realiza un estudio acerca de la empresa editorial mediana en la ciudad de México, debido a que es el tipo de empresa que prevalece en este país, ya que inicialmente siempre comienza como un negocio familiar, que posteriormente va creciendo, puede seguir siendo familiar o dejar de serlo. En la mayoría de las veces se tienen problemas de tipo familiar y entra en conflicto para la toma de decisiones. Además también se hace mención que antes de los años 90's la economía del país era una economía cerrada, pero a partir del comienzo de esta década, comienza haber cambios muy radicales, con tratados. El que sobresale el Tratado de Libre Mercado, México Estados Unidos y Canadá, que es el que más ha causado impacto, debido a que cambia de ser una economía cerrada a una economía abierta. Y empiezan los problemas. Se ha visto más que nada el impacto del aspecto transitorio de las ventas ante la crisis que la inflación ha provocado a finales del año de 1994.

Se ha analizado el problema desde el punto de vista teórico y práctico, para poder aplicar y/o adaptar estrategias que puedan dar solución favorable a dicho problema en las empresas medianas, pero debido a que sólo permitieron acceso para aplicar el instrumento (cuestionario) elaborado, tres empresas, no fue posible conocer más información acerca de ellas. Se manejan las variables de manera general como son las siguientes: ventas, tecnología, calidad, y crisis.

I ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

I.1 HISTORIA DE LA ESCRITURA HASTA LLEGAR A LA EDICIÓN DEL PRIMER LIBRO POR MEDIO DE LA IMPRENTA

"La historia de la escritura cuenta una aventura que tiene seis mil años de edad. Desde las orillas del Tigris y del Éufrates a las del mar Hegeo y del Mediterráneo, sus episodios decisivos están inscritos en lo cotidiano.

Estilote, caña, punzón y pluma el instrumento dicta la forma y la forma fluye gozosa. La escritura no es más que la memoria entera de la humanidad.

No se sabe con certeza si Johannes Gensfleisch llamado Gutenberg imprimió enteramente su <<Biblia latina>> que data de 1450. Conservando todavía una gran influencia del espíritu medieval, esta Biblia está lujosamente iluminada y el impresor ha utilizado caracteres góticos, se le llama la de las <<36 líneas>> (36 líneas por columna) frente a la de 42 líneas, llamada <<Biblia mazarina>>, impresa hacia 1455 y que comprende 642 folios. Estas dos obras forman parte del que se ha convenido en llamar los <<incunables>> (del incunabulum, <<cuna>> en latín), los libros impresos antes del año 1500. Entre ellos, el Psalterium, de 1457; la primera obra profana De officiis de Cicerón, en 1465; y también de 1465, el primer libro impreso en francés, el Recueil des histoires de Troyes (Libro de las historias de Troya) de Roul le Févre"¹.

¹ Jass, Georges. La Escritura, Archivo de la Memoria. Página 94 y contra portada.

1.2 LA INDUSTRIA EDITORIAL EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Una empresa mediana perteneciente a la industria editorial en México, actualmente tiene problemas en la disminución de ventas de sus productos, por lo que dicho sector está en crisis económica.

En años anteriores el empresario estaba protegido mediante incentivos económicos y fiscales que otorgaba el gobierno, ya que éste adoptaba una actitud paternalista a la industria, adicionalmente prácticamente cerraba las fronteras a estos productos y por tanto no era tan necesaria la competencia entre ellas.

En la actualidad la empresa a estudiar, tiene la misma problemática. En este sector hay limitantes, tales como poca información técnica y nula investigación.

Según información verbal proporcionada por las Cámaras: Nacional de la Industria Editorial Mexicana y Nacional de las Artes Gráficas, dicen que su principal actividad, es el producir libros y revistas, por tanto son los autores la fuente principal para la producción editorial, dado que sólo se necesita una computadora, su problema fundamental es en cuanto a la maquinaria para impresión se refiere.

El objetivo principal de esta investigación consiste en buscar una solución a los siguientes puntos:

1. Ventas del producto en la actualidad.
2. Tecnología para producir el producto.
3. Calidad del producto.
4. Crisis y la falta de poder adquisitivo a raíz de la misma.

Se propondrán estrategias a las empresas, por medio de adaptación de un modelo conceptual que pueda convertirse posteriormente en modelo operativo.

La relevancia social del producto, de mantener informada a la sociedad, por medio de periódicos, revistas, libros, propaganda, entre otros. Esta investigación se pretende realizar como un antecedente a parte de su aplicación en estos momentos por las propuestas que se darán.

"La mediana empresa tiene 101 a 250 empleados con ventas totales anuales de \$9,000,001. a \$20,000,000."²

"Definición de la empresa tamaño: mediana empresa, personal ocupado: 101 a 250, ventas anuales (último ejercicio fiscal o proyección a 12 meses) y capital \$34,000,000."³

"En 1987 cuando se hablaba de calidad total en la organización los empresarios y gerentes lo veían muy costoso e innecesario en un mercado cerrado, protegido y de escasa evolución, el futuro parecía predecible y se acercaba muy lentamente, y tenía razón para la realidad de corto plazo".⁴

Aparte del rezago que se tiene de 50 años con respecto a impresión, también existen una crisis económica, un tratado que permite la entrada de productos similares con menor costo y de calidad.

La industria editorial, específicamente la empresa mediana se encuentra con problemas de ventas del producto en México, según información proporcionada de las Cámaras Nacionales de Artes Gráficas y de la Industria Editorial Mexicana.

² Diario Oficial de la Federación, 3 diciembre 1993.

³ Nacional Financiera, Folleto PROMIN, S.N.C., agosto 1996.

⁴ Novoa Ramos, Javier. Revista Administrate Hoy. Página 35. octubre 1994.

El sector empresarial se encuentra preocupado de esta rama, ya que cada vez en la actualidad hay menos trabajo, se encuentra en desventaja competitiva frente al mercado, tanto interno como el externo, teniendo como principal competidor a Estados Unidos, entre otros.

Esto es debido a que existe un rezago de 50 años en materia de tecnología para producir con respecto a impresión en México, añadiendo a estos que el país está pasando coyunturalmente una crisis económica muy fuerte, por la devaluación del peso mexicano frente al dólar de el país vecino, que es una primera potencia Estados Unidos. Por otro lado dicho rezago tiene como antecedente que se hacía caso omiso de desarrollo tecnológico, creyendo que nunca sería necesario. Sin embargo para que una empresa marche bien, hay que tener un buen control total de calidad, incluyendo una buena administración, es decir estar al tanto de lo que sucede en dicha empresa, así saber la situación actual de que pasa con las ventas, la producción, que desea el consumidor y como quiere el producto que nosotros le ofrecemos, ¿cubre la satisfacción de dicho consumidor?. Para dar solución a los problemas que aquí se señalan es necesario crear estrategias.

De otra manera dicho consumidor con la entrada de el competidor, hace comparaciones y se da cuenta que tiene mejor calidad con un precio razonable, que el producto del país.

A continuación se presentará información estadística más relevante de la industria editorial elaborada por:

"La Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana envió a todos sus socios, cuestionarios sobre su actividad editorial en 1994. Las respuestas fueron recibidas directamente por IBCON, S.A., que estuvo a cargo de la encuesta. Agradecemos la confianza y cooperación que recibimos de numerosos socios de la CANIEM, de la Comisión de Documentación y

Estadística, del Consejo Directivo, de su Presidente Ing. Julio Sanz Crespo, del Lic. Rafael Servin Arrollo, Director General, y del C. P. Enrique Olascuaga, Gerente Administrativo. También del Lic. Federico Krafft Vera, Director General del Centro de Promoción del Libro Mexicano, de la Lic. Judith Deheza Quezada, Gerente Operativa de la Fundación Mexicana para el Fomento de la Lectura, A. C., de la Lic. Cristina de la Luz Garza, Coordinadora Administrativa del Comité para el Desarrollo de la Industria Editorial y Comercio del Libro, del Lic. Albino Rodríguez Araiza, Subgerente de Precios del Banco de México, y del Lic. Rafael Giménez, Encargado de Encuestas e Investigación del periódico Reforma.

Balanza Comercial de la industria editorial.

	1992	1993	1994	1995
	(Millones de dólares)			
Exportación de libros	43	62	58	74
Importación	181	237	308	185
Saldo	-138	-175	-250	-111
Exportación de publicaciones periódicas	15	13	12	15
Importación	63	78	93	67
Saldo	-48	-65	-81	-52
Exportación de Impresos en general	11	8	8	9
Importación	86	96	75	37
Saldo	-75	-88	67	-28

Fuente: Elaboración del Comité, para el Desarrollo de la Industria Editorial y Comercio del Libro (Secofi). Las cifras de 1995 están proyectadas sobre los primeros once meses.

Como se observa en la Información de la Balanza Comercial tenemos desventaja, en cuanto a la Exportación e Importación, ya que se exporta menos y se importa más, es decir, que hay mucha dependencia del exterior en este aspecto.

CUESTIONARIO DE PUBLICACIONES PERIÓDICAS.

Unos 250 socios de la CANIEM editaron en 1994 unas 900 publicaciones periódicas con una producción total de unos 950 millones de ejemplares. De los 250, hubo 57 (23%) que también editaron libros 56 (22%) que forman parte de un grupo editorial. Una docena editó en disquetes, CD ROM o microfichas.

57 socios 23% también editan libros
193 socios 77% editan únicamente publicaciones periódicas

250 100%

56 socios 22% forman parte de un grupo editorial
194 socios 78% no forman parte de un grupo editorial

250 100%

B 44 socios 18% publicaron de 1 a 10,000 ejemplares en el año
C 64 25% 10,001 a 100,000
D 76 30% 100,001 a 1'000,000
E 47 19% 1'000,001 a 10'000,000
F 19 8% más de 10'000,000

250 100%

La proporción de los que también publican libros disminuye entre los editores de mayor producción.

	Únicamente periódicas	Además libros	socios	Total A/T
B	29	15	44	34%
C	46	18	64	28%
D	61	15	76	20%
E	40	7	47	15%
F	17	2	19	11%

La producción por estratos fue como sigue: En los estratos económicos B, C y D predominan las revistas y boletines de escaso o mediano tiraje, en el E los diarios medianos y pequeños (de no mucho tiraje, pero frecuencia diaria), en el F los grandes editores de periódicos y revistas que publican muchos títulos de gran circulación. En el último estrato se concentra la producción: el 8% de los editores publica el 33% de los títulos y el 78% de los ejemplares. Publican muchos títulos por editor, y de gran circulación.

Estrato	Editores	Títulos	Ejemplares (millones)	Títulos por editor	Ejemplares por editor	Ejemplares por título
B	44	106	0.3	2.4	7,120	2,967
C	64	118	2.6	1.9	40,887	22,101
D	76	199	32.5	2.6	427,424	162,828
E	47	187	176.5	4.0	3,754,702	946,073
F	19	302	734.6	15.9	38,664,962	2,435,548
Total	250	912	946.5			
Promedio				3.6	3,786,078	1,038,237
F/Total	8%	33%	78%	4.4 veces	10.2 veces	2.3 veces

Lo que sigue no es una comparación con las encuestas anteriores, sino la información que dan los socios que ahora responden sobre su producción desde 1990, con estimaciones para 1995. Estas cifras no cuadran con los resultados de las encuestas anteriores, porque el número de socios ha venido bajando y, además no contestan los mismos cada año.

Año	Editores	Títulos	Ejemplares (millones)	Títulos por editor	Ejemplares por editor	Ejemplares por título
1990	250	704	921.2	2.8	3,684,971	1,308,583
1991	205	752	908.1	3.0	3,632,295	1,207,544
1992	250	780	913.6	3.1	3,654,399	1,171,282
1993	250	841	932.0	3.4	3,728,162	1,108,253
1994	250	912	946.5	3.6	3,786,079	1,037,851
1995(est.)	250	849	853.8	3.4	3,415,267	1,005,673

En la tabla anterior, salta a la vista el estancamiento de la producción en millones de ejemplares de 1990 a 1994, sostenida a fuerza de sacar más títulos de menor circulación. En 1995, la situación se vuelve insostenible: baja la producción (10%) y desaparecen 63 títulos (7%). Si pudiéramos sumar a los años anteriores la producción de los años anteriores la producción de los socios que fueron dejando de editar y por eso ahora no contestan, el descenso sería más marcado.

Distribución geográfica de circulación de publicaciones periódicas. El primer porcentaje está calculado como si todos los editores produjeran lo mismo, el segundo ponderando según el peso de la producción de cada uno. La diferencia de porcentajes implica que los grandes editores en los que más llegan al resto del país y el extranjero.

	Porcentaje por editor	Porcentaje de los ejemplares	Millones de ejemplares
Distrito Federal y área metropolitana	62%	49%	45.3
Resto del país	32%	42%	39.0
Extranjera	6%	9%	8.0
Total	100%	100%	92.3

Distribución de las ventas de libros por canal. El primer porcentaje es simple, el segundo ponderado.

	Porcentaje por editor	Porcentaje de los ejemplares	Millones de ejemplares
En librería(s) propia(s) o venta de mostrador en la editorial			
En otras librerías	16%	7%	6.5
En escuelas	37%	35%	32.5
En otros locales cerrados	5%	8%	7.6
En puesto de periódicos	11%	10%	9.6
Venta directa a bibliotecas	2%	1%	1.3
Venta directa en casas, oficinas o en salas de ventas sobre ruedas con vendedores	3%	1%	1.3
Venta directa por correo	5%	6%	5.3
Ediciones contratadas integralmente por instituciones y empresas	4%	1%	0.9
Otros canales nacionales	5%	7%	6.0
Exportaciones	7%	15%	13.3
	5%	9%	8.0
Total	100%	100%	92.3%
Directamente	64%	68%	62.5
A través de distribuidores	36%	32%	29.8

CUESTIONARIO DE LIBROS.

Unos 232 socios de la CANIEM editaron en 1994 unas 12.500 títulos (novedades, reediciones y reimpressiones) con un total de 92 millones de ejemplares. De los 232, hubo 57 (25%) que también editaron publicaciones 43 (19%) que forman parte de un grupo editorial. Una docena editó en disquetes, CD ROM, audiolibros o microfichas.

57 socios 25% también editan publicaciones periódicas
175 socios 75% editan únicamente libros

232 100%

43 socios 19% forman parte de un grupo editorial
189 socios 81% no forman parte de un grupo editorial

232 100%

Q 76 socios	33%	publicaron de 1 a 10,000 ejemplares en el año
R 79	34%	10,001 a 100,000
S 58	25%	100,001 a 1'000,000
T 17	7%	1'000,001 a 10'000,000
U 2	1%	más de 10'000,000

232 100%

LA PRODUCCIÓN POR ESTRATOS ECONÓMICOS.

Fee como sigue. Proyectamos separadamente el estrato U, pero lo presentamos sumado a T, porque no hubo más que dos editores en ese caso. Estos 19 editores (TU), son el 8% del total, pero concentran la producción: 48% de los títulos y 74% de los ejemplares.

Estrato	Editores	Títulos	Ejemp. (mills)	Títulos x editor	Ejemp. x editor	Ejemp. x título
Q	76	244	0.4	3.2	5,509	1,716
R	79	1,396	3.3	17.7	41,606	2,354
S	58	4,801	19.9	82.8	343,716	4,152
TU	19	6,028	9.7	317.3	3,615,370	11,395
Total	232	12,469	92.3			
Promedio				53.6	397,987	7,405
Anterior	264	16,055	106.5	60.8	403,546	6,636
Cambio	-12%	-22%	-13%	-12%	-1%	+12%

La comparación con la encuesta anterior (sobre 1993) debe tomarse con reservas, porque no compara lo mismo, empezando por el número de socios. En todos los estratos, descendió el número de editores (excepto el TU: aumentaron los que publican más de un millón de ejemplares al año), así como el número de títulos y de ejemplares producidos (Excepto el Q, cuya producción es bajísima, pero se mantuvo, aunque disminuyó en veinte el número de editores). Globalmente, el mayor retroceso está en el número de editores (-12%) y que publiquen menos títulos por editor (-12%). El aumento de ejemplares por título implica un cambio en la composición de la muestra: más editores TU y menos QRS.

Los socios que ahora contestaron dieron también cifras para sus años anteriores y estimaciones para 1995. Las cifras mejoran de 1990 a 1993, año máximo, después del cual hay un descenso fuerte.

Año	Editores	Títulos	Ejemplares (millones)	Títulos por editor	Ejemplares por editor	Ejemplares por título
1990	232	9,811	60.8	42.3	261,993	6,195
1991	232	10,744	58.2	46.3	250,916	5,418
1992	232	12,146	79.9	52.4	344,342	6,577
1993	232	13,618	98.1	58.7	423,000	7,208
1994	232	12,469	92.3	53.8	397,987	7,405
1995(est)	232	10,945	75.8	47.2	326,913	6,930
94/93		- 10%	- 8%	-10%	- 8%	+3%

Estas cifras no cuadran con las presentadas en la encuesta anterior, como puede verse al comparar la producción reportada antes y ahora para 1993. Como las cifras de ahora son mejores en títulos por editor y ejemplares por título, se confirma que sobrevivieron los más grandes, lo cual cambió la composición de la muestra proyectada.

Año	Editores	Títulos	Ejemplares (millones)	Títulos por editor	Ejemplares por editor	Ejemplares por título
1993 antes	264	16,055	106.5	60.8	403,546	6,636
1993 ahora	232	13,618	98.1	58.7	423,000	7,206

PUNTOS DE VENTA.

	DF y área metropolitana	Resto del País	País
Puestos de periódicos	12,000	8,000	20,000
Librerías	800	500	1,300
Escuelas	600	600	1,200
Otros locales cerrados	2,500	2,500	5,000
Saldo	15,900	11,600	27,500

ESTRATIFICACIÓN DE LOS SOCIOS.

Ejemplares producidos en 1994	Número de socios por intervalo	
	Publicaciones periódicas	Libros
De la 10,000	B 44	Q 76
De 10,001 a 100,000	C 64	R 79
De 100,001 a 1,000,000	D 76	S 58
De 1,000,001 a 10,000,000	E 47	T 17
Más de 10,000,000	F 19	U 2
	250	232
Más de 10,000,000	19	2
Más de 1,000,000	66	19
Más de 100,000	142	77
Más de 10,000	206	156
Más de cero	250	232
Publicaciones periódicas y libros	57	57
Únicamente publicaciones periódicas	193	175
Únicamente	250	232

EDITORES CENSADOS (1993)

Personal ocupado	Número de establecimientos Periódicos y revistas		Libros	
	Censo	CANIEM	Censo	CANIEM
0 a 2 personas	144	60	49	48
3 a 5	153	30	62	45
6 a 10	139	53	72	48
11 a 15	77	10	27	24
16 a 20	31	13	23	18
21 a 50	83	40	59	47
51 a 100	66	21	24	19
101 a 250	71	26	17	11
251 a 500	23	6	6	2
Más de 500	9	1	5	2
Total de establecimientos	796	260	344	264
Personal				
Total al 30 junio	38,173	11,551	3,867	7,766
Personas por establecimiento	48	44	40	29
Días trabajados	295			266
Sueldos y prestaciones en año (millones)	\$1,105		\$ 353	
Sueldos y prestaciones por persona al mes	\$2,411		\$2,123	
Ventas de los productos (millones)	\$3,132		\$1,679	
Maquila y otros (millones)	\$1,787		\$ 163	
Total (millones)	\$4,919		\$1,842	
Total por establecimiento al mes	\$515,000		\$446,000	

Fuente: INEGI, Censos económicos 1994.
CANIEM, Actividad editorial en 1993.
Elaboración de IBCON³.

³Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Revista Actividad editorial en 1994. Varías Páginas.

Según información de las cámaras, y "algunos empresarios mencionan que actualmente han disminuido sus ventas en forma alarmante de un 50% a 70%"⁶.

"El mercado no es sanforizado. El encogimiento de la industria editorial en el último lustro es patente en las estadísticas elaboradas por IBCON, firma de información bibliográfica: 1990 se publicaron 21,500 títulos con a 42 millones de ejemplares (excluidos los libros de texto gratuito), y el número de novedades fue de 4,879.

En 1993, la producción fue de 16,055 títulos con 107 millones de ejemplares, y el número de novedades, de 6,045. Los datos, empero, no son del todo comparables, ya que los procedimientos metodológicos que se siguieron entre el primero y el último informe se fueron afinando con los años y la base de los encuestados también varió"⁷.

1.3 CARACTERÍSTICAS

Las características de la industria editorial en conjunto con los autores son principalmente la producción; a través de recursos propios, distribuidores, cámaras o agrupaciones difundir; fomentar; promocionar y proporcionar a los diversos lectores buenos libros.

De esta manera la industria editorial satisface la necesidad de los diversos estratos sociales que va desde niños, hasta adultos.

⁶Simposio "Estrategias Empresariales para la Recuperación en 1996". Mtro. Ramírez, Esteban. Programa de Radio "Ópula Empresarial" Beteta, Oscar Mario.

⁷Expansión, agosto 30 1995. Página 21.

En una entrevista realizada al Ing. Homero Gayosso Animas, presidente de CANIEM señaló que existe un:

"Problema de desaceleración en algunos subsectores, y esto deriva de dos tipos de problemas: a) Estructural y b) Coyuntural.

a) Estructural:

1. Consiste en que ha existido poco desarrollo de los canales de distribución, como son las librerías, se calcula que hay aproximadamente 500 librerías en todo el país desde hace 10 años no se ha incrementado, lo cual quiere decir que el número del superávit per capita ha disminuido en la última década.

2. Falta de hábito de lectura del mexicano, tenemos cálculo que estiman que lee medio libro per capita al año, y la UNESCO recomienda un mínimo de 4 libros anuales para tener un nivel de lectura adecuado, por lo tanto estamos bastante lejos de resolver esa situación.

b) Coyuntural. Derivándose la aplicación del modelo neoliberal y buscando la estabilidad económica necesariamente se afectó el poder adquisitivo de grandes núcleos de la población, para los cuales el libro está fuera de su presupuesto, provocando un deterioro del mercado en forma importante, suponemos que en la medida en que poco a poco se vaya resolviendo el poder adquisitivo iremos recuperando nuestro antiguo mercado interno.

Estos dos problemas inciden en diferentes subsectores, por ejemplo: los libros de superación, novela, ficción, ensayo, han sufrido deterioro que dependiendo de cada empresa oscila entre 15% y 25% a la baja respecto al año pasado.

En cambio libros técnicos, universitarios y de texto escolar, han tenido un repunte este año comparado con el pasado, están en crecimiento.

Publicaciones periódicas o revistas las que han tenido un auge han sido las que van orientadas a la clase media y clase media alta, revistas de corte juvenil, mismas que tiene tirajes en crecimiento, sin embargo, las revistas que se orientan a clase media baja han tenido deterioro en sus ventas.

¿Qué se está haciendo? Renovando oferta, mejorando la calidad física de los libros, el contenido y su actualidad.

El libro técnico en otro idioma se tardaba 2 ó 3 años, ahora 8 a 12 meses. Se ha puesto en marcha la Fundación Mexicana de Fomento a la Lectura, cuyo objetivo es fomentar el hábito de la lectura en toda la población mexicana Campaña publicitaria permanente para promover la lectura en radio, televisión y prensa (solución a la falta de hábito de la lectura)⁸.

1.4 SITUACIÓN TECNOLÓGICA

“LA COMPETENCIA INTERNACIONAL

Como ya se dijo, las editoriales mexicanas tienen un retraso de 20 años en la renovación de su planta de producción, debido en una gran medida a que sólo pueden actuar en una parte muy reducida del mercado. Esto afecta gravemente su competitividad frente al exterior; además, el libro tiene la peculiaridad de que no se puede exportar casi al <gran mercado norteamericano>, por el idioma⁹.

⁸ CONCAMIN, Revista Industria. Gutiérrez Zamora, Perla. enero 1994., vol. 6 [Vo 58. Páginas 25.

⁹ CEPROMEX Organismo de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Libros de México. Revista no. 36, Ruano Gómez, Lorena. Páginas 47.

T. Hernández - Universidad Veracruzana - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Veracruz - México

Probablemente esta información se refiere a la industria editorial en su contexto genérico.

La Tecnología es costosa en lo que se refiere a maquinaria para impresión, según información de las Cámaras: Nacional de la Industria Editorial Mexicana y la Nacional de las Artes Gráficas.

Existe un rezago de cuando menos 50 años. Ya que en años anteriores existía proteccionismo por parte del gobierno hacia el sector empresarial, dicho sector consideraba que no había necesidad de una impremeditación (sic) de desarrollo tecnológico, pero al pasar los años se da cuenta que el consumidor se vuelve más exigente, de inmediato empieza a comparar sus productos con el de Estados Unidos y otros países, la producción es mejor y el precio es menor.

Añadiendo a todo lo anterior el problema coyuntural de la crisis económica de 1995 en el país, de la devaluación del peso mexicano frente al dólar estadounidense. Y la utilización de los métodos tradicionales, que se han vuelto obsoletos, en cambio el consumidor más exigente, es decir que no se conforma con lo que antes se le vendía, sino que ahora él decide qué quiere. Por tanto ahora, el empresario necesita saber qué quiere el consumidor y en que condiciones, para poder producir de acuerdo a las condiciones requeridas y a que sector económico va a ser dirigida esa venta.

1.5 APOYO A LA INDUSTRIA

El sector editorial en México ha tenido sus altas y sus bajas, aunque es clave para la educación, la cultura, el ámbito intelectual, la preparación técnica y científica entre otros. Siempre

ha tenido que luchar contra corriente por tanto ha tenido que pedir ayuda al Estado, en algunas ocasiones se recibe la ayuda en otras no, como a continuación se menciona:

1.5.1 FINANCIAMIENTO

"LAS PARTICULARIDADES DE LA INDUSTRIA EDITORIAL

Desde los tiempos del presidente Ávila Camacho, la industria editorial había gozado de un régimen fiscal <especial>, que funcionaba como subsidio, para estimular la reinversión. Había varias razones de peso para ello. Así, la enorme competencia estatal justificaba el subsidio a los editores privados. Desde el punto de vista más específico, las finanzas editoriales presentan una característica muy particular: sus utilidades generalmente se quedan en los inventarios.

El subsidio consistía en lo siguiente: por un lado, la Industria Editorial no pagaba el 50% del ISR y, por el otro, quedaba exenta de pagar el otro 50%, si lo reinvertía en el sector Editorial. Desde 1973, con la creación del CODIECLI (Comité para el Desarrollo de la Industria Editorial y Comercio del Libro), el libro quedó condicionado a la publicación de autores mexicanos y la utilización de materias primas nacionales. El libro tampoco ha pagado IVA desde que este gravamen se impuso en el decenio de 1980, lo cual ha beneficiado al público lector, aunque el detrimento de la utilidad de los libreros y distribuidores, que no pueden repercutirlo.

A partir de la reforma fiscal del Sr. Aspe Armella, como ya se mencionó, el régimen especial esta en vías de extinción. En 1990, con Régimen Simplificado, se mantuvo la extensión del 50%, a condición de reinvertirlo, pero se estableció que las editoriales deberían empezar a

pagar el otro 50%. Se les dio un plazo de tres años, por aquello de que la reforma debe ser gradual, que vencería a finales de 1993; sin embargo, había una cláusula que los editoriales nunca pensaron que se pondría: deberían pagar el ISR de los tres años anteriores.

Se puede decir que, si bien el sector editorial ha logrado algunos beneficios con las reformas salinistas como son la reducción del IVA y de los aranceles, en general, su situación se presenta muy difícil, si no es que peor¹⁰.

"MÉXICO HA INGRESADO AL CERLALC (Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe), creado en 1971, es un organismo intergubernamental que opera junto con la UNESCO. Sus principales objetivos son la producción, difusión y fomento del libro, así como la promoción de la lectura y la permanente educación de los lectores, la habilitación de recursos humanos y la protección de los derechos de autor.

La incorporación de México fortalecerá al CERLALC debido a la participación de numerosos expertos de ese país, sobre todo del sector privado.

A partir del Congreso de la UIE de 1984, en la ciudad de México, una de las peticiones de este organismo ha sido que la Asociación Mexicana de Editores convenza a su gobierno para que ingrese al CERLALC¹¹.

"PLATAFORMA DE EXPANSIÓN

Tras el deterioro de la industria argentina a partir de la crisis de 1982, la industria editorial mexicana tomó la delantera en Latinoamérica y se convirtió en la segunda del mundo hispánico.

¹⁰CEPROMEX Organismo de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Libros de México. Revista no. 36, Russo Gómez, Lora. Páginas 48-49, 52.

¹¹Grupo Interamericano de Editores. Nuestros Libros Revista. Página VII.

Poco a poco, México se ha ido transformando de expansión hacia el norte y el sur del continente para las empresas de otros países y algunas locales, no sólo para los llamados libros de entretenimiento o interés general, sino también para el controvertido libro de texto.

<Editores de Canadá, Estados Unidos y España están interesados por invertir en México y para fines de este año y en 1996 vamos a tener muy buenas sorpresas>, señala Sanz, sin mencionar nombres, para no estorbar las negociaciones. Son, sobre todo consorcios que buscan alianzas estratégicas con sellos reconocidos para atacar el mercado de habla hispana en Estados Unidos ("con mejor poder adquisitivo y mejor nivel de lectura que los mexicanos de acá").

En sentido contrario, algunas firmas extranjeras han optado por un repliegue estratégico dado que la devaluación anuló sus posibilidades de negocio. Con Grupo Editorial Patria, por ejemplo, se deshicieron las alianzas que había establecido Penguin y Lady Bird, ambas británicas, y la que hizo con NTC Publishing Group, de Estados Unidos.

Por su parte, las empresas mexicanas están saliendo más en busca de opciones para coeditar, distribuir y vender (Alfaguara, por ejemplo, está lanzando en España a autores mexicanos con tirajes de por lo menos 15,000 ejemplares), y es probable que venga una nueva oleada de fusiones y alianzas por las que algunas editoriales integren sus sellos a los grupos poderosos, que <pueden ofrecer apoyo financiero, sinergia, formas más eficientes de control interno, y una estructura internacional de distribución y comercio que solas quizá no alcanzarían ni en diez años> según lo afirma un editor de un importante consorcio extranjero.

Ya no se pistan solos. Encadenadas inevitablemente a la industria editorial, las artes gráficas no se salvan de la crisis. Informes de prensa muestran una industria agonizante, que no

puede crecer porque está ocupada en sobrevivir, golpeada también por el monopolio papelero y por problemas financieros que rebasan la coyuntura presente.

Atomizada, y con rezago de hasta 20 años, la industria ha sido calificada de ineficiente. Incluso, durante algún tiempo, y hasta hace poco, algunas editoriales optaron por imprimir fuera del país porque en términos de calidad, oportunidad de entrega, y a veces costo, les resultaba mejor. El editorialista, por ejemplo, llegó a imprimir en Estados Unidos y otros se fueron a Colombia --<el Singapur de las artes gráficas en América Latina> como lo llama un editor-. Pero eso se acabó en la devaluación.

Aun cuando la apertura permitió a muchos impresores gráficos mejorar en sus insumos y sus equipos, el rezago general no se superó. Y quienes se embarcaron en procesos de modernización, acicateados por la competencia internacional tanto fuera como dentro del país, arribaron a 1995 con la soga del cuello. Hoy entre los sobrevivientes abundan los negocios endeudados con problemas de cartera vencida y cero liquidez.

Pero a diferencia de lo que ocurrió con los papeleros a lo largo del último año y medio, los impresores no sacaron ventajas de la crisis. La padecieron. Sus <aumentos han sido menos drásticos y más escalonados, por lo que la industria editorial sí los ha podido absorber>. Según afirma el presidente de CANIEM¹².

"<CADA LIBRO ES COMO UN TIRO DE DADOS>

Las crisis, opinan algunos editores. Obligan a hacer las cosas de una manera costosa y más eficiente.

¹²Expansión agosto 30 1995. Páginas 21-24.

Juan Saldivar, director de Plaza & Janés, ilustra la <caída impresionante> del mercado con el siguiente dato: <El año pasado, en Sanborns, el departamento de librerías ocupó el primer lugar en ventas de entre todos los departamentos de esa cadena. Hoy ocupa el sitio 17, y la venta a librerías incluso está más difícil>.

Sin embargo, sentarse a llorar le aburre. Lo que hay que hacer, dice, es racionalizar la producción, los gastos, ser más eficientes: producir menos títulos, más seleccionados, pero con grandes tirajes. Según Saldivar, el mismo tiempo toma vender 500 ejemplares que 50,000, mientras que los costos se abaratan muchísimo. En México, el tiraje promedio es de es de 5,000 ejemplares, y en ese punto, cree el director, el libro ya es negocio (en España el tiro promedio es 15,000, en Alemania de 18,000 y en Dinamarca de 60,000).

También hay que mantener una visión de largo plazo, desarrollar una mercadotecnia más agresiva, fortalecer las áreas de soporte de ventas. <La promoción es el talón de Aquiles de las editoriales>, dice convencido, y añade: <cada libro es una empresa nueva> e implica un riesgo, ya que hay libros que no se venden. De cada 10 libros, uno pega, pero para que sea un verdadero éxito hay que promoverlo; eso va a hacer la diferencia entre vender 5,000 ejemplares o vender 20,000, y Saldivar lo sabe por experiencia propia.

Filial de un consorcio alemán que agrupa a 75 editoriales en 30 países, Plaza & Janés regresó a México el año pasado, después de 10 años de etérea presencia a través de Plaza y Valdés. Llegó apostándole al éxito y 1995 dio un vuelco radical a sus expectativas: costos más altos, márgenes más pequeños, aunque <no tanto como para ahorcarnos>.

Juan Saldivar, director de Plaza & Janés. ilustra la <caída impresionante> del mercado con el siguiente dato: <El año pasado, en Sanborns, el departamento de librerías ocupó el primer lugar en ventas de entre todos los departamentos de esa cadena. Hoy ocupa el sitio 17, y la venta a librerías incluso está más difícil>.

Sin embargo, sentarse a llorar le aburre. Lo que hay que hacer, dice, es racionalizar la producción, los gastos, ser más eficientes: producir menos títulos, más seleccionados, pero con grandes tirajes. Según Saldivar, el mismo tiempo toma vender 500 ejemplares que 50,000, mientras que los costos se abaratan muchísimo. En México, el tiraje promedio es de 5,000 ejemplares, y en ese punto, cree el director, el libro ya es negocio (en España el tiro promedio es 15,000, en Alemania de 18,000 y en Dinamarca de 60,000).

También hay que mantener una visión de largo plazo, desarrollar una mercadotecnia más agresiva, fortalecer las áreas de soporte de ventas. <La promoción es el talón de Aquiles de las editoriales>, dice convencido, y añade: <cada libro es una empresa nueva> e implica un riesgo, ya que hay libros que no se venden. De cada 10 libros, uno pega, pero para que sea un verdadero éxito hay que promoverlo; eso va a hacer la diferencia entre vender 5,000 ejemplares o vender 20,000, y Saldivar lo sabe por experiencia propia.

Filial de un consorcio alemán que agrupa a 75 editoriales en 30 países, Plaza & Janés regresó a México el año pasado, después de 10 años de etérea presencia a través de Plaza y Valdés. Llegó apostándole al éxito y 1995 dio un vuelco radical a sus expectativas: costos más altos, márgenes más pequeños, aunque <no tanto como para ahorcarnos>.

Admite su director. <Cada vez que uno entra al mercado tira un dado. Nosotros entramos sabiendo que había pocos lectores, que era un mercado reprimido, de alto riesgo. Pero esto es un dado. El análisis de la crisis es válido, pero no podemos quedarnos en la crisis>.

Tampoco, dice, puede una editorial <vivir pensando en que no hay lectores>. En vez de eso, mejor debe ver cómo lo crea. Hay factores específicos que inciden en los hábitos de lectura de los distintos pueblos. En Alemania, ejemplifica, no hay tanta variedad en la televisión, hay siete u ocho meses de invierno, existen programas de aliento a la lectura y toda la educación está basada en la lectura y la escritura (no en la memorización).. <Ahí se leen ocho libros per cápita al año. Aquí no llegamos a uno>.

Pero México no sólo es México para estos grandes consorcios. Es en realidad la plataforma de despegue hacia el sur del continente. <Nosotros tiramos para toda América Latina, porque el costo puede abaratarse 50%¹³.

1.5.2 DETERIORO DEL FINANCIAMIENTO ANTE LA CRISIS, FALTA DE LECTORES Y EL MONOPOLIO (DUMPING) DEL ESTADO

"INDUSTRIA EDITORIAL LAS BATALLAS EN EL DESIERTO,

Sin lectores y sin dinero, inmersos en una espiral crítica que cada vez aprista más fuerte, los editores sienten que no tendrán respiro mientras el estado no abandone su monopolio.

¹³Expansión agosto 30 1995. Página 23.

A la mitad del camino de una cadena que se iniciaron los monopolios del papel y termina con abstinencia de los lectores potenciales, la industria editorial mexicana hoy transita por ese lugar común llamado crisis.

Sólo que, a diferencia de lo que ocurre con otros giros, su crisis tiene un componente estructural que la agudiza: la monopolización por el Estado de dos terceras partes de la oferta editorial. De acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM), solamente los libros de texto gratuito representaron el año pasado más de 56% del acervo total que entró en circulación. Y este hecho, no necesariamente negativo en sí mismo ha tenido tales repercusiones sobre el juego de la oferta y la demanda, que se ha convertido en una especie de chivo expiatorio al que los editores atribuyen la fragilidad del sector y la delgadez extrema del mercado.

Cierta o no tal factura, la realidad es que la industria editorial mexicana está encogiéndose a tal punto que, si nada cambia, no sería descabellado imaginar la entrada al siglo XXI con la mitad de los editores actuales y el doble de analfabetas funcionales.

Hay mucha <pedacería>. Por lo tanto, el número de socios en la CANIEM ha caído en picada: en 1980 había 1,315 editores; en 1990 ya eran 880 y a la fecha suman 550. Más o menos la mitad produce libros y sólo unos cuantos combinan esta especialidad con la edición de publicaciones periódicas.

La caída no refleja únicamente la desaparición de empresas, los vaivenes de los editores ocasionales, la suspensión temporal de actividades en algunas firmas o hasta la negligencia para cumplir el trámite de inscripción, sino también un proceso de concentración que ha facilitado la

expansión a unos cuantos grupos que controlan el grueso del mercado privado de libros: Planeta, Santillana, Noriega, Grijalbo, Diana, Trillas, Fernández, y otros.

La tendencia a que menos editores controlen más mercado no es privativa del país. Sin embargo, aquí la industria vive una paradoja, expresada de la siguiente manera por Juan Saldívar, editor de Plaza & Janés: <En México está muy concentrada la producción editorial, pero no hay muchos editores grandes y fuertes. Hay mucha pedacería>.

Al paso en que van las cosas, ya tampoco habrá pedacería. Es probable que, arrastradas por el impulso globalizador, buena parte de las empresas se incorpore a distintos grupos nacionales o extranjeros, o simplemente se esfume.

Sin embargo, el vaticinio de una total desaparición de las empresas chicas es muy débil, pues siempre habrá un nicho para microeditores muy especializados y de alta calidad. Por ejemplo: El Tucán de Virginia, El Equilibrista, Jordi Boldó, Ediciones El Milagro o Heliópolis.

Julio Sanz Crespo, presidente de la CANIEM señala que el mercado ha decrecido a lo largo de varios años, pero en este último la contracción ha sido brutal.

<Estamos desesperados>, dice, y el lamento no es gratuito: <Estamos publicando menos de 4,500 novedades, sin que exista, como contrapartida, un aumento generalizado en los tirajes; además, la demanda ha caído a la mitad y lo que el año pasado se vendía a un plazo de dos a tres meses, ahora tarda cinco o seis meses, con el consecuente efecto que esto tiene sobre el ingreso de los editores y, desde luego de impresores, encuadernadores, distribuidores y libreros (no es igual la situación de los papeleros porque ellos cobran contra entrega o no surten).

Quienes han estado mucho tiempo dentro del área editorial dicen que esta crisis huele a vieja. Sin embargo, es como si a cada vuelta se presentara con mayor ferocidad, sumando nuevas

víctimas, forzando a una racionalidad para la que no todos están preparados y creando en quien la vive el sentimiento de que nunca antes las cosas habíamos estado peor. En 1993, José Luis Ramírez, presidente de Editorial Diana, aseguraba a la prensa <este ha sido el año más difícil en la historia de la industria del país>. Las ventas, calculaba, habían decrecido 50% y aún las grandes editoriales estaban achicando el número de novedades. Sus palabras siguen vigentes¹⁴.

"LA DIFERENCIA DE LOS PAPELEROS

Entre 1992 y principios de 1994 algunos editores hicieron muy buenos negocios. La caída del precio internacional del papel y la apertura (aunque no total) de las fronteras a este producto siempre protegido, pintaron muy bien el panorama para los grandes editores; extendieron redes de distribución fuera del país, promovieron títulos con grandes ejemplares, compraron derechos.

Ya con la Feria Internacional de Francfort en la que México fue la estrella, y luego con la rendija que se abrió (e inmediatamente se cerró) para que el sector privado participara en la edición de los libros de texto oficiales, las perspectivas empezaron a mejorar. Para las empresas medianas hubo posibilidades de crecimiento e incluso chicas desarrollaron proyectos novedosos. Además la apertura comercial los editores pudieron importar algunos bienes intermedios a precios mejores que los nacionales y con mejor calidad, como el papel.

En 1990, las importaciones de papel para la edición de libros sumaron 1,000 toneladas, equivalentes a 1.5% del total consumido en este subramo. En 1993 se elevaron a 12,000 toneladas, equivalentes a 26% del papel utilizado ese año en la producción librera, pero la disputa arancelaria frenó de golpe esa inercia.

¹⁴Expansión, agosto 30 1995. Páginas 20 y 21

En cuanto los papeleros percibieron que se estaba importando papel más barato, gracias a la sobreoferta mundial que presionaba sobre los precios internacionales, introdujeron una demanda dumping.

Inmediatamente se aplicó el arancel compensatorio (30%) y, según relata Julio Sanz Crespo, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Editorial (CANIEM), 25 segundos después subieron el precio del papel.

Muchas anécdotas se han contado en torno a este proceso que, al cabo de casi un año, terminó con un fallo contrario al dumping.. Demasiado tarde, empero. Cuando los papeleros perdieron la pelea ya estaban a cubierto con un precio muy superior a la tarifas internacionales que, en el interior, habían vuelto a subir haciendo incostrable la importación y dejando otra vez, como en el pasado, a los consumidores del papel en manos del oligopolio formado por los grandes consorcios transnacionales que producen papel bond en el país: Kimberly Clark y Crisoba (aunque en aquel momento Grupo Maldonado también lo surtía).

Entre enero de 1994 y enero de 1995 los papeleros elevaron unilateralmente el precio, hasta duplicarlo. Y en lo que va de este año, el aumento es ya de 40%, por arriba del alza en los precios internacionales. Pero las ventas sufren tal desplome que los editores no han podido repercutir más que una mínima parte del aumento en el precio de los libros. Aún, más del 50% del alza que estas han experimentado corresponde a los crecientes costos del papel¹⁵.

"LIBREROS Y EDITORES A PUNTO DEL SALTO MORTAL

Primer problema: el tamaño del mercado (los mexicanos no leen libros).

¹⁵Expansión, agosto 30 1995. Página 24.

Segundo problema: la crisis económica (¿quién compra libros sin dinero?).

Si no fuese por los libros de texto, ya no habría librerías en el país

El libro es un producto de micromercado. Aquí y en Alemania, España o Dinamarca, donde los consumos son masivos y el libro tiene un lugar especial: no es una papa frita, su comercio obedece a una lógica distinta. Así lo piensa Carlos Argüello, gerente de promociones de Grupo Editorial Patria.

Pero el micromercado mexicano es tan diminuto que se requiere lupa para verlo. Hay ciudades enteras sin librerías propiamente dichas. Adultos que jamás han puesto un pie en ellas. Casi puede decirse que la gente aquí no lee. Mejor dicho: no lee libros. <El libro no entra en la dieta del mexicano>. Mientras los alemanes consumen al año ocho libros per capita, en México se consumen 0.5.

Según estimaciones de la CANIEM, el mercado potencial de este país ronda los siete millones de personas, los editores calculan que el mercado real tal vez no rebasa ni el millón y medio.

Los libreros están pasando por una <crisis supertativa>, que ya tiene varios años, comenta Alfonso Castillo Burgos, el mayor editor y librero de fuera de la ciudad de México.

Según él, desde 1994 las librerías venían arrastrando los efectos de una prolongada caída <ventas y pasivos con los editores, y con los editores, y como editores nos hemos visto obligados a ampliar los plazos, porque si no sería el caos...>.

De por sí, señala Argüello, <los tiempos en las librerías son lentos>, y si antes habían de pasar de 30 a 120 días para recuperar el dinero, hoy puede tomar seis meses. No es fácil para

ellos. Hay libros que tardan un año en salir y otros mueren en el olvido. Y esa es una inversión perdida.

Por eso tantos libreros y editores privilegian el libro de texto. Más de la mitad de las ventas de una librería ocurren en dos meses, cuando entran en circulación los nuevos libros escolares.

Menospreciado por unos y alabado por otros, el libro de texto, su producción y venta es para Castillo un mal necesario. Más de 60% de su producción y de sus ventas son por este concepto. <En provincia requerimos de ese mercado porque somos polos donde no hay desarrollo de cultura escrita. Lo necesitamos para sobrevivir, para crecer, para poder ofrecer más surtido. En provincia la falta de lectores nos cerca>.

Por lo mismo que su colega, él sabe de las ventas es sólo una parte del problema. La otra es la falta de lectores, y a este respecto, sentencia: <El crack económico es terrible; pero el crack de los lectores es peor>, alcanza a gente de todas las profesiones, grados, ingresos y niveles socioculturales: <El ejecutivo del siglo XXI -ejemplifica- es un cliente cautivo; sin embargo, su hábito de lectura ha bajado sensiblemente por el poco tiempo libre del que dispone>.

Al final de la lista, en el eterno pendiente de la agenda diaria, el libro ha perdido lugar. <Y nosotros: los editores, los libreros, estamos como el trapecista en el circo a punto del salto mortal>, compara Castillo¹⁶.

"Las crisis, opinan algunos editores, obligan a hacer las cosas de una manera menos costosa y más eficiente"¹⁷.

¹⁶Expansión, agosto 30 1995. Página 24.

¹⁷Expansión agosto 30 1995. Página 23.

"En el año de 1991 el gobierno salinista eliminó todos los subsidios e impuso nuevos tributos, sin ceder un centímetro de su monopolio editorial. De este modo, mientras los editores luchan por la supervivencia, el Estado, dueño y señor de dos terceras partes de la oferta librera anual, < puede darse el lujo de regalar o malbaratar su producción porque no está sujeto a las reglas del mercado, ni al pago de impuestos, ni a la racionalidad empresarial >, añade Ruano.

En declaraciones a la jornada, el escritor Scattiel Alatríste, editor de Alfaguara México, asevera que aquí < se regalan dos libros por cada uno que se produce. Y esto -dice- es lo que tiene totalmente deprimido al mercado >. ¿Quién puede competir así?¹⁸.

I.6 SU IMPORTANCIA EN EL PAÍS

"Desde un punto de vista general, siempre se ha considerado que el editorial es un sector clave para el desarrollo intelectual y cultural del país (además de que, para un régimen autoritario, es crucial controlar la información), por lo que el estado se convirtió él mismo en editor más importante"¹⁹.

¹⁸Expanción agosto 30 de 1995. Página 24.

¹⁹CEPROMEX Organismo de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Libros de México. Revista no. 36, Ruano Gómez, Lorena. Página 48.

1.6.1 PAPEL QUE JUEGA LA INDUSTRIA EDITORIAL EN EL CONTEXTO ECONOMICO DEL PAIS

“¿Qué papel juega la industria editorial en el contexto económico del país?

A pesar de que representa solamente el 5% del PIB es una industria estratégica por el impacto que tiene en el resto de las industrias. Sin duda alguna la mejor tecnología que se puede comprar o adquirir mas barata es a través de los libros, por medio de la tecnología que ellos llevan implícita, en este sentido nuestro papel es preponderantemente y lo será mas en la medida en que México intente modernizarse y escalar mejores estudios de capacitación, cultura y de bienestar económico. Solamente a través de un pueblo culto, un pueblo técnicamente preparado es como se puede lograr una base sólida de crecimiento y en este sentido es un papel básico el que juega la industria editorial, es mas, frente el Tratado de Libre Comercio, la industria editorial es básica que fortalece nuestra herencia cultural: lengua: literatura, historia y por ello es una industria que consideramos estratégica para el desarrollo del país²⁰.

²⁰CONCAMIN, Revista industria. Gutiérrez Zamora, Perla, enero 1994., vol. 6 IVo 58. Página 27.

II PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación.

Los criterios -de acuerdo con Kerlinger (1975)- para plantear adecuadamente un problema de investigación son:

- 1) El problema debe expresar una relación entre dos o más variables.
- 2) El problema debe estar formulando claramente y sin ambigüedad como pregunta.
- 3) El planteamiento implica la posibilidad de prueba empírica. Es decir, poder observarse en realidad²¹.

El problema actual de la empresa mediana en la industria editorial que se dedica exclusivamente a la edición, lógicamente se requiere como negocio la obtención de utilidades, en la ciudad de México se centra principalmente en averiguar:

¿Qué estrategias requiere la empresa mediana del sector editorial, aquí en la ciudad de México, para aumentar las ventas, ante la crisis que ha provocado la inflación actual por la cual esta pasando el país?

1. ¿De qué manera ha influido la crisis en la disminución de ventas de sus productos?
2. ¿Cómo puede mejorarse la tecnología de la empresa mediana en la industria editorial?
3. ¿Cómo es la calidad actualmente de los productos?

²¹Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; Roberto, Carlos. Pilar. Metodología de la Investigación. Páginas 10 y 11.

III OBJETIVOS

Los objetivos principales de esta investigación es el de conocer en la mediana empresa de la industria editorial en la ciudad de México, los puntos que a continuación se mencionan, para buscar las estrategias que puedan dar su solución:

1. Determinar las ventas en la actualidad ante la crisis.

En realidad existe la preocupación en el sector por el 50% en la grande empresa y en la mediana y pequeña empresa hasta un 70%. La disminución de ventas, por un lado se tiene la falta de lectores y la crisis del país, por otro la apertura del Tratado del Libre Comercio y el dumping del Estado; se pretende aumentarlas. Por tal motivo se buscan estrategias.

2. Conocer porqué hay ausencia de tecnología en la empresa mediana de la industria editorial.

En cuanto a tecnología, según informan las Cámaras respectivas, que en cuanto a materia prima que son los autores del campo Editorial, se tiene lo último en herramienta que son las computadoras. El problema estriba en la impresión de libros, revistas, periódicos, propaganda y otros; ya que la maquinaria respectiva tiene un rezago de 50 años de atraso, es donde no se es competitivo, el sector.

3. Medir la calidad en la actualidad.

El hablar de calidad se tiene que hablar de tecnología, por que si hay una cosa existe la otra, es decir, que hay consecuencia.

La calidad repercute en el producto, es decir, que la satisfacción que cause el producto en el consumidor es el resultado del comportamiento de la ausencia de deficiencias.

Claro que se debe realizar un estudio antes de lanzar el producto al mercado y ver a que mercado se quiere incursionar.

Debido a que es lógico que una empresa venda un producto y no tenga competidores, existe la necesidad de conocer el ambiente competitivo el cual lo forman otras empresas que se dedican a fabricar el mismo producto. Una manera que tiene una empresa de captar competidores, es tomar el punto de vista de un consumidor. ¿Qué es lo que piensa un comprador acerca de lo que finalmente lo conduce a comprar algo? Supongamos que una persona que quiere ocupar su tiempo y necesita leer. La persona pregunta: ¿Qué quiero leer ahora? Dentro de las posibilidades que irrumpen su mente están el leer un libro, un periódico, o un revista; llamemos a esto deseo de los competidores. Supongamos que la necesidad más inmediata es leer algo; surge la pregunta: ¿Qué quiero leer?

Le vienen a la mente diferentes lecturas como: *best seller*, cultura, poesía, técnicos, especializados, revistas populares tales como las de muñequitos, entre otros. Estos pueden llamarse competidores genéricos, ya que presentan diferentes maneras de satisfacer la misma necesidad. En este punto se decide por un libro y pregunta: ¿Qué libro quiero?. Recuerda que hay diferentes tipos de libros como el galano arte de leer, sobre computadoras, de poesía, entre otros. Todos ellos representan formas competitivas del producto, puesto que son diferentes maneras de satisfacer el deseo de leer un libro. finalmente el consumidor se decide por un libro y se enfrenta a diversas editoriales. Estas son editoriales competitivas dentro y fuera del país.

Quando hay competitividad en el producto, es porque ha pasado por todo un proceso, que ha cubierto los requisitos mínimos necesarios para que el producto se posiciones de un mercado estratégico, es decir, que, se le adaptado y/o aplicado tecnología según sea el caso y necesidades

de la empresa, como consecuencia hay mejora continua representado por la **calidad**, lógicamente es competitivo el producto, por tanto, cubre las necesidades que el consumidor requiere, además hay un precio más razonable. Si el producto tiene mayor demanda, entonces, se incrementarán las **ventas**.

Es importante el conocer las causas, ya que con ésta base la administración tendrá elementos suficientes para poder tomar alternativas y solucionar dichos puntos.

Se tienen otros objetivos tales como:

4. Establecer modelo conceptual, y un modelo operativo.

Es relevante establecer un modelo conceptual, en donde se planean todas las actividades necesarias de la empresa a futuro, siempre hay que señalar específicamente un tiempo para las **estrategias**, este a su vez se recomienda revizarlo por lo menos cada año. Al aplicar dicho modelo se convertirá en un modelo operativo.

5. Elaborar instrumentos de medición.

Elaboran cuestionario para conocer los resultados de la empresa mediana, su desarrollo de una **tecnología** y su posición en el mercado, ¿Qué piensan los productores editoriales? para saber que alternativas tomar en la mejora de las futuras **ventas** y si el resultado es bueno.

6. Proponer y probar una propuesta de solución a través de diversas estrategias.

Para utilizar la **estrategia**, es necesario saber que quiere decir o ¿Qué es una **estrategia**? Para contestar a esta pregunta se darán algunos conceptos o puntos de vista, como sigue:

“Dentro de una compañía la **estrategia** corporativa es una patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las

principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades²².

²²Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Páginas 17-18.

IV JUSTIFICACIÓN

Se puede decir que las hipótesis tienen una doble función práctica y teórica, en este estudio de tipo exploratorio, no se utilizan las hipótesis, sino, un caso práctico:

"Práctica: orientar al investigador, dirigiéndolo en la dirección de la causa probable... que se busca.

Teórica: coordinar y completar los resultados ya obtenidos, agrupándolos en un conjunto completo de hechos, para facilitar su estudio"²³.

La razón por la que se realiza esta investigación, es el deseo de conocer cómo se encuentra la mediana empresa en el sector de la industria editorial en la ciudad de México, ya que sus condiciones no son muy halagadoras, con respecto a las ventas de sus productos. ¿qué es lo que afecta realmente dichas ventas?

1. Aplicación práctica.

El problema a resolver es la disminución de las ventas en el sector de la industria editorial específicamente la empresa mediana, además de la crisis actual. Implicaciones trascendentales son: falta de: poder adquisitivo provocado por la crisis y disminución de las ventas, de tecnología en cuanto a maquinaria para imprimir, de calidad por falta de tecnología por tanto en la fabricación de sus productos el costo es más alto y como consecuencia el precio es elevado.

2. Valoración teórica.

Con la investigación, se logrará la aportación de propuestas de estrategias dirigidas de manera sistemática para adaptarlas a una empresa según necesidades que en ella imperen en el

²³Zorrilla Arena, Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. Página 112.

momento. Se pueden generalizar los resultados a principios más amplios en el sentido, que las compañías tienen diferentes necesidades, por tanto hay que adaptar los modelos estratégicos que se proponen. La información que se obtenga podrá servir, comentar, desarrollar o apoyar una teoría, ya que como son propuestas, entonces queda abierto el tema para seguir mejorándolo. Se podrán conocer en mayor medida el comportamiento de una o diversas variables o la relación de ellas, porque unas son causa y otras son efecto. La posibilidad que ofrece de una exploración fructífera de es el fenómeno de la crisis actual y la disminución de sus ventas. Con los resultados se espera la adaptación de modelos en algunas empresas medianas donde no se han aplicado. Puedo sugerir y proponer estrategias para el futuro.

"La medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, proceso que se analiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y frecuentemente cuantificar) los datos disponibles -indicadores- en términos del concepto que el investigador tiene en mente. Y en este proceso, el instrumento de medición o de recolección de los datos juega un papel central. Sin él no hay observaciones clasificadas"²⁴.

Ayuda a la definición de un concepto, variable o relación de variables, los conceptos de variable ayuda en gran manera ya que se tiene conocimiento de lo que se trata. La forma de estudiar la población será tomando una muestra no probabilística.

²⁴Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista, Lucio; Roberto, Carlos, Pilar, Metodología de la Investigación, Páginas 15 y 242.

V MARCO TEÓRICO

La empresa mediana mexicana, según el Diario Oficial de la Federación del 3 de diciembre 1993, dice: "que la industria mediana tendrá de 101 a 250 empleados con ventas anuales totales de \$ 9,000,001. a \$ 20,000,000"²⁵.

"En 1987 cuando se hablaba de calidad total en las organización los empresarios y gerentes lo veían muy costoso e <innecesario en un mercado cerrado, protegido y de escasa evolución. el futuro parecía predecible y se acercaba muy lentamente, y tenía razón para la realidad a corto plazo. La decepción y el enojo fueron en los primeros impactos de los años 90, varios intentos costosos y resultados pequeños para implantar calidad, poco a poco los directivos de las empresas han aceptado con humildad su desconocimiento del tema y han iniciado el aprendizaje estudiando, leyendo, tomando cursos y construyendo paso a paso una organización competitiva"²⁶.

"El sector fabril propuso estructurar un paquete de estímulos para fomentar la investigación tecnológica y acelerar la modernización a un crecimiento sistemático de la competitividad de la planta productiva mexicana. Ello es de suma urgencia porque considero a diferencia de otras naciones que invierten 2.5% de su Producto Interno Bruto en investigación tecnológica, en México esa derrama no llega ni a 0.5%, lo cual marca las distancias de competitividad de las respectivas plantas productivas.

²⁵Diario Oficial de la Federación, 3 diciembre 1993.

²⁶Novoa Ramos, Javier. Revista Administrate Hoy, agosto 1994. Página 35.

El retraso en el desarrollo tecnológico es abismal y mientras no se desarrollen fórmulas para detonar la modernización del aparato productivo, no podrán ganarse más mercados, advirtieron los presidentes del Consejo Coordinador Empresarial, la Confederación de Cámaras Industriales y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación²⁷.

"Necesario adecuar el marco fiscal para impulsar la modernización tecnológica, reconoce SECOFI"²⁸.

Se aprecia la demanda de tecnología en la empresa mexicana principalmente en la mediana, esto se debe a que se requiere mejorar la calidad, para ser competitivos en el mercado, dependiendo de que se produce, a quien se le produce.

Específicamente en este caso se tendrá como objeto de estudio a la mediana empresa del sector de la industria editorial.

V.1 ADMINISTRACIÓN

DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como administradores, las personas ejecutan las funciones administrativas de planeación.

Organización, integración, de personal, dirección y control.

²⁷ Novos Ramos, Javier. Revista Administrate Hoy, agosto 1994. Página 35.

²⁸ El Financiero, 28 octubre 1994. Página 32.

2. La administración es aplicable a cualquier tipo de organización.
3. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
4. El objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad; eso implica eficacia y eficiencia.

LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento. Como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado cinco funciones de los gerentes: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Así, los conceptos, principios, teorías y técnicas se organizan en torno a esas funciones y se convierten en fundamento.

Aunque se ponen de relieve las tareas de los administradores al diseñar un ambiente interno para el desempeño, nunca debe pasarse por alto que los administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización. Evidentemente, no pueden ejecutar bien sus tareas a no ser que tengan conocimiento de los numerosos elementos del ambiente externo y sean sensibles a él: factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos que afectan a sus áreas de operaciones²⁹.

²⁹Koontz, Heinz; Harold, Weihrich. Administración. Páginas 4 y 5.

"EL PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN (ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN)

Este procedimiento le ahorrará tiempo y esfuerzo ya que consiste en no dedicar mucha atención a supervisar las operaciones que se desempeñan aceptablemente, sino concretarse en aquello que resulte excepcional y objetable. Por ejemplo, en una operación de manufactura, una vez que se ha especificado la dimensión de una parte mecánica, con sus medidas límite (1.5 pulgadas, con un margen de error de más menos .0001), los gerentes sólo tienen que concentrar su atención en las excepciones, es decir, en los casos que no satisfacen los requisitos establecidos.

El ejemplo anterior se puede aplicar en las diversas situaciones en las que interviene un empleado, en su conducta, en su rendimiento, etcétera. Como las acciones que se encuentran dentro de criterio establecido requieren poca atención, usted podrá centrarse en las excepciones que necesitan solucionar.

APLICACIONES

Casi toda actividad que se lleva a cabo en el ámbito laboral, desde el rendimiento en el trabajo hasta el comportamiento en el comedor, desde la producción de una prensa perforadora de tarjetas hasta la calidad de las cartas que se elaboran en un departamento de correspondencia, se pueden controlar mediante el principio de excepción. Así, una vez que se detectan los errores, las operaciones equivocadas o el desempeño insatisfactorio, es posible adoptar las medidas pertinentes.

UTILIZACIÓN

Lester R. Bittel, en su obra *Management by Exception* señaló que para aplicar debidamente esta técnica es necesario seguir los seis pasos que se exponen a continuación:

1. Asigne valores, de preferencia numéricos, a las tareas a evaluar.
2. Proyecte sus estimaciones.
3. Seleccione minuciosamente los criterios para evaluar.
4. Observación
5. Compare los resultados.
6. Adopte las decisiones correspondiente³⁰.

“ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

CONCEPTO

La llamada <administración por objetivos > tiene una magnífica aceptación entre los ejecutivos, debido a las posibilidades que ofrece para resolver los problemas tales como:

- * Vaguedad en la determinación de los objetivos laborales. La administración por objetivos consiste en que empleado y jefe analicen y determinen conjuntamente las metas.

- * Incertidumbre en la planeación del trabajo. Al establecer las metas con claridad, el subordinado y su jefe podrán proponer procedimientos de trabajo adecuados.

- * Resistencia a los programas de evaluación del rendimiento laboral. Al permitir que los empleados establezcan sus propias metas, se facilitan la evaluación de su rendimiento. Además, este proceso evaluativo puede ser llevado a cabo por ellos mismos.

³⁰Uris, Auren 101 Ideas de los Genios de la Administración. Páginas 165-168.

• **Exclusión de las críticas.** En las entrevistas de evaluación, por lo general se subrayan los errores y debilidades. En la administración por objetivos, se considera al jefe como una ayudante y un colaborador, y no como un juez.

• **Subjetividad en los criterios para evaluar.** Por regla general, la evaluación del rendimiento laboral era muy subjetiva, y no tenía más fundamento que la opinión del jefe, con la cual los empleados que obtenían bajas calificaciones casi nunca estaban conformes. En la administración por objetivos sólo se evalúa el rendimiento del subalterno, y no otros factores periféricos o caracterológicos. Además, se pone énfasis en la actuación futura y no en el comportamiento pasado.

Con el sistema de administración por objetivos se puede lograr esta transformación básica en la actitud y en el rendimiento del empleado, a través de la adopción de las sencillas medidas que se exponen enseguida:

1. Explique al subordinado en qué consiste la administración por objetivos.
2. Mediante una sesión de trabajo, establezca objetivos realistas junto con el subalterno.
3. Decidan juntos qué medios se emplearán para alcanzar las metas establecidas, los cuales se pondrán en marcha de acuerdo con planes específicos.
4. Al final de un periodo determinado (mes, cuatrimestre, etcétera), se compararán los resultados reales con los estimados.
5. Después de registrar los logros obtenidos, se procede a revisar y, si es necesario, a ajustar los planes, a fin de garantizar un desempeño satisfactorio durante el siguiente periodo.

APLICACIONES

La administración por objetivos se puede utilizar:

- A nivel de toda la organización.
- A nivel de una sola unidad.
- A nivel individual (objetivos de trabajo).
- A nivel personal (metas propias).

Además de utilizarse en el desempeño de las actividades laborales cotidianas, el sistema se puede aplicar en los siguientes procesos:

Obtención de utilidades	Control de calidad
Incremento en la productividad	Relaciones con la comunidad
Búsqueda de nuevos mercados	Integración de recursos humanos
Reducción de costos	Participación en mercado
Aumento del volumen de ventas	Elaboración de nuevos productos
Establecimiento de medidas de seguridad	Plan para mejorar la calidad de la vida laboral

UTILIZACIÓN

En la actualidad, lo importante no es tanto el procedimiento para aplicar la administración por objetivos, pues se tiene claro cuáles son los pasos a seguir, sino saber cuáles son los problemas a resolver con esta técnica, y como evitar los factores desfavorables³¹.

³¹Uris, Auren. 101 Ideas de los Genios de la Administración. Páginas 173-176.

"ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA

CONCEPTO

Es difícil analizar la administrativa sin mencionar el trabajo de los japoneses, que ha contribuido a perfeccionar este arte. Por ello, se hará referencia a los logros japoneses; pero el análisis se centrará en el contexto estadounidense.

A continuación se expone una entusiástica descripción de la administración participativa:

<Pocas técnicas han alcanzado la armonía y establecido objetivos comunes en el ámbito laboral con tanto éxito como la administración participativa>... Es una estrategia sorprendente sencilla para motivar a las personas. Y su simplicidad reside en la definición de la palabra: <compartir con otros>... Se debe compartir información y conocimiento con los demás para lograr su cooperación... Se debe compartir el proceso de toma de decisiones para que los empleados puedan hacer algunas cosas en la forma en que les gustaría. -Lester Bittel, profesor de Administración de la Escuela de Administración de la Madison University.

Es posible obtener beneficios que indica el profesor Bittel, pero el éxito no es espontáneo. Habitualmente se deriva del uso de buenos procedimientos. Asimismo, cuando algo falla, se debe a que no se previeron los factores desfavorables.

Japón ha sido un maestro importante de los gerentes estadounidenses actuales. Algunos observadores afirman que debido a las técnicas de participación que ahí se practican, es que este país del tamaño del estado de California, y con pocos recursos naturales, a no ser por la población, se ha convertido en la tercera nación industrial más poderosa del mundo, después de los Estados Unidos y la Unión Soviética.

Mediante la experiencia japonesa se ha hecho evidente dos hechos:

* Aunque los estadounidenses crearon la administración participativa varias décadas antes de que surgiera en Japón en los años sesenta, es absolutamente digno de elogio no sólo la forma en que los japoneses trasplantaron esta técnica en su país sino, también la manera en que posteriormente la mejoraron.

* Que en Japón, la administración participativa enraizada en la cultura y en la educación nacionales. algunos expertos consideran que es poco realista hablar de reproducir los métodos japoneses, como los círculos de calidad. Al respecto, un ejecutivo utilizó la siguiente metáfora: <es como creer que por el solo hecho de comprar las llantas, ya se cuenta con el automóvil>.

APLICACIONES

El empleo de este método es idóneo en aquellas actividades en las que el elemento humano participa en forma importante. Asimismo, una evolución de su funcionamiento en los lugares donde ya se le utiliza, permitirá que se aproveche aún más. Algunos jefes de departamento ha recurrido a la administración participativa para reforzar su liderazgo personal. Si se desea aplicar esta técnica en otras áreas, se requiere el respaldo de los niveles jerárquicos más altos.

UTILIZACIÓN

Cuando en la compañía donde se desea aplicar esta estrategia no existen problemas laborables, y los objetivos que se plantearon son realistas, es probable que se obtengan resultados satisfactorios si se cuenta con un buen coordinador y con personal participativo, como en el segundo ejemplo que se presentó. Adviértase el alentador liderazgo <permisivo> del jefe el departamento.

Cuando evalúe la convivencia de utilizar métodos participativos:

- 1. Trate de comprender el contexto japonés. Algunos expertos en la materia consideran que las prácticas administrativas japonesas no se pueden aplicar en otros países. Las condiciones que se dan en el Japón son: paternalismo, empleo asegurado, Homogeneidad radical y cultural, educación uniforme la toma de decisiones por consenso y la relación no antagonica entre el gobierno, los sindicatos y la empresa, crean una atmósfera única.**
- 2. Analice que elementos de la experiencia japonesa se pueden aprovechar. Se pueden adoptar algunas prácticas, en especial en las que se relacionan específicamente con la participación por ejemplo:**
 - **La función del gerente. Por lo general no consiste en dar ordenes, sino en facilitar el trabajo en grupo.**
 - **Capacitación de los gerentes en estas técnicas. Se deben enseñar las técnicas de participación a todos los gerentes.**
 - **Capacitación de los empleados. No sólo en su especialidad laboral, sino también todo aquello que les permita actuar responsablemente a nivel grupal.**
- 3. Grados de participación. Tipos de participación, en orden creciente, de acuerdo con el grado de compromiso de los empleados.**
- 4. Determine los objetivos. Una técnica participativa bien aplicada debe reeditar los siguientes beneficios:**
 - **Mejores decisiones**
 - **Minimización de la resistencia al cambio**
 - **Aumento de la satisfacción laboral del empleado**

- * Incremento en la productividad
- * Mayor confianza entre empleados y gerentes

5. Recuerde los posibles obstáculos:

- * El temor de los gerentes a perder el control
- * El recelo de los empleados ante el cambio y los objetivos de la empresa
- * Falta de capacidad, tanto de los empleados como los gerentes
- * Percepción equivocada de los objetivos deseados³².

"LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

CONCEPTO

Para el gerente de la actualidad, la administración científica tiene la utilidad de una pieza de museo: la recuerda el pasado, le ayuda a comprender el presente, y le permite imaginar las posibilidades futuras. Frederick Winslow Taylor, a quién se le reconoce como el padre de la administración científica, fue un verdadero genio, que elevó el sistema industrial estadounidense del siglo XIX AL XX mediante brillantes aportaciones acerca de nuevas formas de trabajar.

Se percató de que prevalecían prácticas laborales irracionales, en las que los trabajadores utilizan herramientas rudimentarias, y en las que, para aumentar la producción, se les amenazaba con despedirlos. En un discurso histórico en el Dartmouth College, en 1911, resumió así sus ideas sobre el cambio:

<Permítanme repetir brevemente estos cuatro principios de la administración científica... El primero, la creación de una ciencia destinada a sustituir los antiguos métodos de imposición; el

³²Uris, Auren. 101 Ideas de los Genios de la Administración. Página 201.

segundo, la selección científica y la posterior capacitación y desarrollo progresivos de los trabajadores; el tercero, la conjunción de los trabajadores seleccionados científicamente y la ciencia; y el cuarto, la repartición relativamente equitativa del trabajo entre los administradores y los trabajadores>.

El método que inventó, al que también se designa <taylorismo>, dio origen a la ingeniería industrial, que se caracteriza por sus ventajas y desventajas, y que en algunas áreas, sobre todo en la sindical, se tiene por una técnica para explorar a los trabajadores. Desde el punto de vista actual, se considera que las aportaciones de Taylor se distinguen por su carácter ambivalente. Si bien apoyaba <a capacitación y el desarrollo de cada individuo... para que pueda desempeñar... la mejor clase de trabajo que le permitan sus habilidades>, pensaba que el trabajador más conveniente era aquel que <fuera flemático como un buey>.

APLICACIONES

El taylorismo aún puede aportar algunas contribuciones al ejecutivo de la actualidad. El gerente que se dice a sí mismo, <debo organizarme>, piensa, en esencia, como ingeniero. Y toda oficina y taller, en cierto grado, y en algún momento, buscan una mejor manera de hacer las cosas. Si bien se ha eliminado del panorama el experto en eficiencia de las décadas de 1920 y 1930, en aras de la paz laboral, los principios del estudio de tiempos y movimientos se encuentran detrás de la mayoría de los intentos que se realizan para aumentar la productividad y reducir los costos; sobre todo, en las operaciones en las que el elemento humano es significativo.

UTILIZACIÓN

Taylor plantó semillas que dieron inagotables frutos. Su método científico ha influido en todas las funciones industriales y en las que todavía no ha surgido. La implantación de normas y de los procesos de inspección y control contribuyó a que las operaciones se hicieran más precisas, y a que los productos fueran mejores. Y surgieron industrias que no hubieran podido existir sin la disciplina del método científico, tales como la automotriz, la aeronáutica, la de los motores marinos, etcétera.

Sus contemporáneos y sus seguidores ayudaron a difundir sus valiosas ideas y técnicas, e impulsaron el progreso industrial. Los nombres de Joseph S. Lewis, en Inglaterra; Karol Admiecki, en Polonia; y de los hermanos André y Eduard Michelin, en Francia; se asocian con la administración científica, que también se desarrolló en Alemania y en los países escandinavos. En Suiza se importaron algunas ideas y se elaboraron otras versiones del taylorismo.

En los Estados Unidos, William H. Liffingwell aplicó el enfoque científico, que nació en una fábrica, en el ámbito de las oficinas. Frank y Lilian Gilbreth difundieron los beneficios de estos métodos en sus labores de consultoría. Y Allan H. Mogensen creó técnicas para capacitar supervisores y, a través de ellos, a los empleados de menor nivel, para que aplicaran estas técnicas en sus propias operaciones.

Algunos expertos consideran que el uso más inteligente que se le puede dar a la teoría de la administración científica, es admitir que es obsoleta. En la obra *New Management Tools*, Margaret Butteris y Karl Albrecht, sostienen lo siguiente:

<La administración científica> de Frederick Taylor, que se adaptaba bien a las sencillas compañías industriales de principios de siglo, se ha estirado hasta sus máximos límites de

aplicación. Ahora luchamos con los costosos y desalentadores efectos secundarios de... <primero la producción y después el personal>: menor productividad, insatisfacción laboral, sentimiento de odio y hostilidad como fundamento del desacuerdo persistente y generalizado que existe entre los sindicatos y las empresas, sentido de devaluación por la realización de las tareas operativas y casi extinción del orgullo gremial de los trabajadores.

En último párrafo del prólogo, Abrecht propone una esperanzadora nueva dirección:

Usted, el gerente, es quien en realidad establece la teoría y el método de administración. No conozco un reto más importante... que el de humanizar nuestras compañías y el movilizar los recursos humanos de tal manera que no sólo sean económicamente redituables, sino que también representa una satisfacción y una apoyo para quienes forman parte de nuestras empresas³³.

V.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

"ADMINISTRACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y LOS SISTEMAS

El diseño de la estructura de la organización y el desarrollo de los sistemas de coordinación y control. La cultura es el pegamento ideológico que mantiene unidas a las organizaciones y que refuerza tanto su capacidad para lanzar estrategias como también, en ocasiones, para impedir cambios estratégicos. El poder fluye dentro de una organización y de que manera ésta lo utiliza para en su medio ambiente externo.

³³Uris, Auren. 101 Ideas de los Genios de la Administración. Páginas 286-289.

En nuestra opinión, la estructura sigue a la estrategia tanto como el pie izquierdo sigue al derecho al caminar. Las dos existen de manera interdependiente, comunicándose entre sí, incidiendo una en otra, influyéndose en forma mutua. Ciertamente existen ocasiones en que una estrategia es rediseñada para llevar a cabo una nueva estrategia. No obstante, la selección de cualquier nueva estrategia es igualmente *influenciada (sic)* por las realidades y potencialidades de la estructura existente. Sin duda alguna, el modelo clásico de formulación de estrategias, reconoce de manera implícita este hecho, al considerar las fuerzas y debilidades de la organización como aportaciones para la creación de estrategias. Por supuesto que tales fuerzas y debilidades están profundamente enraizadas dentro de la estructura prevalecte y es evidente que muchas son parte y parcela de ella. Por tanto, aquí abordamos la estructura junto con los sistemas administrativos que le son propios y que funcionan como factores esenciales que, como tales, deben ser considerados en el proceso estratégico”³⁴.

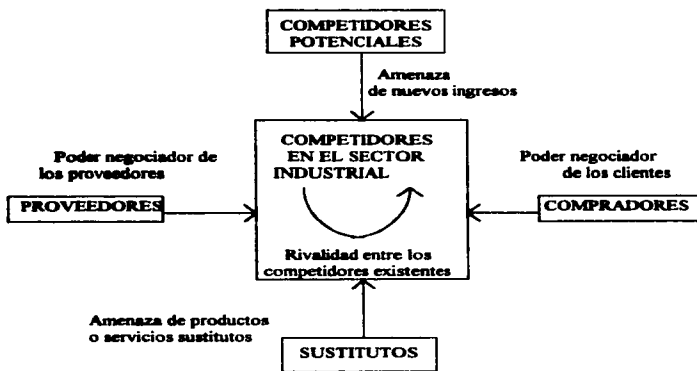
“ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES INDUSTRIALES

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general

³⁴Mintzberg, Brian-Quinn; Henry-James. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Página 343.

afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industria tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:



Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo

del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas; que pueden variar desde intensa en sectores industriales como los neumáticos, papel y acero -en donde ninguna empresa obtiene rendimientos espectaculares- hasta relativamente débiles en sectores industriales como equipos para campos petroleros y de servicios, cosméticos y artículos para aseo personal -en donde son bastante comunes los rendimientos elevados.

La identificación de las características estructurales clave de los sectores industriales, que determinan lo intenso de las fuerzas en competencia y de ahí la rentabilidad del sector industrial. El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarse a su favor. Puesto que la interacción de fuerzas estratégicas puede aparentemente desalentar a todos los competidores, la clave para la formulación de la estrategia es cavar por debajo de la superficie y analizar las fuentes de cada una de ellas. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en un sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas³⁵.



³⁵Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Páginas 23-24.

V.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

"ADMINISTRACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

OPTIMIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN CORPORATIVA

WALTER P. BLASS

Director of Corporate Planning, New York Telephone, American Telephone & Telegraph

Hay veces en que se pregunta por qué siendo tan importante la planeación, ésta no aparece en ningún momento en la Biblia. No cabe duda de que Moisés estuvo en condiciones de llevar a cabo una impresionante tarea a lo largo de un larguísimo periodo sin el menor indicio de un plan o un planificador. Véase, sin embargo, con qué claridad se encontraban presentes todos los elementos de una buena planeación:

- Tenía una meta clara e incondicional. (Éxodo 3:17)
- Estaba tan familiarizado con el medio ambiente que podía preverlo con facilidad y cambiarlo a voluntad. (Éxodo 7:14; 14:21)
- Concibió la estrategia definitiva: Si no puedes cambiarlos, abandónalos. (Éxodo 12:37)
- No hacía oídos sordos a la retroalimentación que llega de quienes dirigía. (Éxodo 15:24)

Por carecer de una guía providencial, los mortales dan la impresión de tener que crear algo terrenal para remplazar esa ayuda tan penetrante y divina. Se trata de la forma en que la tarea de planeación corporativa se lleva a cabo sin intervenciones proféticas o sobrenaturales. Quizá no conduzca a una corporación a la tierra prometida, pero la experiencia acumulada durante los últimos veinte años por buen número de corporaciones estadounidenses sugiere que este proceso tiene muy buenas probabilidades de dar resultados dignos de consideración.

La función de planeación puede considerarse como un proceso evolutivo para entrelazar las partes dispares de una organización. Aunque empieza por hacer enunciados bastante simples sobre las metas de la empresa para los próximos años y sobre la forma de asignar los recursos para que pueda llegarse a esas metas por lo general la función de planeación se extiende hasta lograr una visión enciclopédica de toda la organización: nuevas metas, medio ambiente de la corporación, los asuntos que son de importancia para sus directivos, las estrategias que habrán de emplearse para alcanzar las metas los programas específicos que apoyan las estrategias, y para terminar, el círculo con la información retroalimentadora que permite a la alta dirección hacer las modificaciones pertinentes a cualquiera de estos elementos.

Ciertos aspectos de este proceso pueden diagramarse como es debido, aunque no es posible hacerlo con todo el proceso.

A medida que todo grupo gerencial se vaya familiarizando con las técnicas, podrá y deberá ir prescindiendo del tamaño y detalle enciclopédico de los formatos de la planeación inicial. Una de las peores trampas en las que puede caer la planeación corporativa es esa etapa intermedia asfixiante burocratismo, dentro del cual los principales elementos de impulso de la compañía se pierden como agujas en un pajar de inútiles exploraciones de sucesos históricos. Como una Ley de Grasham a la inversa, la organización, a esa buena pero escasa moneda que son sus claros enunciados estratégicos, respaldándola con la menor cantidad de cifras posible: sólo las necesarias.

Una dirección inteligente evitará que la función de planeación se convierta en una quinta rueda competitiva que constantemente se esté interponiendo entre el director general y los altos ejecutivos que tienen responsabilidades ante ese mismo director. Por muy estrecha que llegue a resultar la relación entre el planificador y el director general, jamás deberá permitirse que llegue a

convertirse en algo parecido a la oficina del cardenal Richelieu, aislada e independiente de las presiones y realidades del mundo que representa toda organización. Una vez más el planificador debe desempeñar el papel de un psicoterapeuta de la escuela de Carl Rogers, enfrentando las últimas prioridades y metas de la alta dirección, ayudando a que cristalicen los medios con los cuales alcanzar tales fines, desechando cualquier comportamiento que no sea funcional y, después, retirándose con toda tranquilidad a segundo plano; así siempre será preferido al planificador que sólo busca aparecer en los encabezados, al ambicioso niño mimado o a ese otro que se considera un auténtico gurú.

Al delinear a esa persona, también hay que agregar la precaución de no permitir que absorba demasiadas funciones adicionales, aparte de las que ya se le delegaron como básicas. Tareas adicionales como pronósticos, investigación de operaciones y demás, sólo conducirían a una distracción de las energías y el carácter de un grupo de profesionales que no debería estar compuesto por más de cuatro a veinte elementos.

El planificador corporativo deberá percibir los cambios, no sólo de lo que ocurre en el medio ambiente exterior, sino también de lo que está sucediendo dentro del gobierno de la organización. Un estilo gerencial apropiado para una producción en masa y homogénea quizá requiera el cambio, para que tome en cuenta las revoluciones tecnológicas y de comercialización que están transformando la industria. El determinismo cultural de un solo país tal vez tenga que dejar su lugar a una toma de decisiones multinacional que tome en cuenta todas las incertidumbres que tal expansión trae consigo. El planificador corporativo deberá ayudar al director general, y con toda probabilidad a la junta de consejo y a los demás grupos públicos de poder, a darse cuenta

de estos cambios a medida que se van presentado a prever las respuestas más idóneas en vez de lamentarse sobre <acontecimientos del pasado>.

En una palabra, el planificador es el modificador del ego del director general, no en el sentido de un suplente, sino como uno de esos fantasmas del pasado, del presente y del futuro de Marley. Bien desempeñado, este papel resultará de incalculable valor, tanto para la corporación como para el individuo que lo interprete³⁶.

V.4 TIPOS DE MODELOS

Existen varios tipos de modelos, a continuación se mencionarán algunos de los más usuales.

V.4.1 MODELOS CONCEPTUALES Y OPERACIONALES

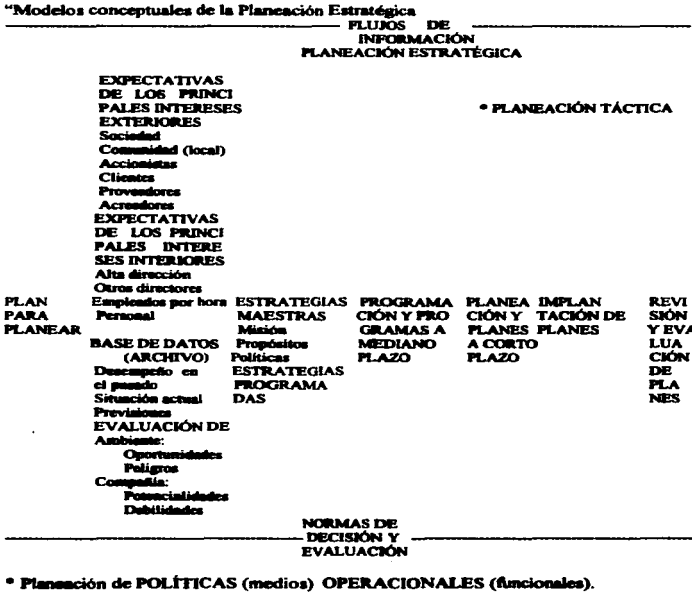
Para hablar de modelo es necesario conocer su significado:

"Es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía para el funcionamiento adecuado de la práctica. Este

³⁶ Kenneth, J. Albert. Manual de Administración Estratégica. Páginas 6-1,6-2 y 6-20, 6-22.

modelo a su vez puede ser transformado en operativo y ser adaptado a la mayoría de los ambientes comerciales¹⁷.

EJEMPLOS de MODELOS CONCEPTUALES:



¹⁷Steiner, George A. Planeación Estratégica lo que Todo Director Debe Saber. Páginas 22-23.

Estructura y Proceso de Planeación Comercial de una Compañía.

El modelo está dividido en tres secciones principales: premisas, formulación de planes, implantación y revisión.

PREMISAS DE PLANEACIÓN.

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que establece con anterioridad, o lo que se declara introductoria. Las premisas están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información substancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.

La premisas de planeación esenciales se muestra en los cuatro cuadros en línea vertical. la información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual, premisas de planeación.

1. En la parte superior de estos cuadros se encuentran la "expectativas de los principales intereses externos". Para las empresas más grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuales son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien. Para una empresa muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionista, pero para una empresa otros intereses deber ser reconocidos.
2. Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deber ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. Especialmente importante son aquellos

de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores y de los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

3. En la base de datos (archivo) está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos u para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, que son: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto. Además, la información acerca de la situación actual, incluiría asuntos tales como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto. La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología, y otras tendencias de interés particular para la organización.
4. El último cuadro algunas veces es llamado "análisis de OPEDEPO FF", lo cual es un acrónimo para las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos. Asimismo, el análisis OPEDEPO FF es una paso crítico en el proceso de la planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma representa una enorme ventaja.

FORMULACIÓN DE PLANES.

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestra y programa. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

En esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por la empresa, a los enfoques principales para lograrlos. El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para un empresa, por ejemplo: utilidades, gastos, capitales, participación en el mercado, organización, precios, producción mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto, investigación y actividades políticas, entre otros.

IMPLEMENTACIÓN (sic) Y REVISIÓN.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las

empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

ALGUNAS OBSERVACIONES ACERCA DEL MODELO

Aquí se hacen varias observaciones acerca del modelo:

Primero, el modelo no comprende sólo un dimensión de tiempo, sino varias. La gente muchas veces habla de un plan de tres a cinco años, pero generalmente los sistemas de planeación estratégica no tienen una dimensión de tiempo fijo. En la mayoría de las empresas, la misión y los propósitos básicos de la misma tienen una dimensión de tiempo ilimitado y son manejados sin ningún cambio durante mucho tiempo. Por otro lado, puede tomarse una decisión en el proceso de creación de una estrategia para eliminar una división no rentable al día de mañana, o contratar un científico experimentado lo más pronto posible.

Segundo, no existe realmente un sólo objetivo en una compañía; cada organización tiene múltiples metas que son consignadas en forma distinta y que tienen múltiples metas que son consignadas en forma distinta y que tienen diferente importancia en la planeación y en las operaciones de la misma.

Tercero, el modelo presentado se inicia del lado izquierdo y termina del lado derecho, como un proceso conceptual; aunque en la práctica el proceso es repetitivo. Por lo general, existe una considerable repetición entre la creación de objetivos concretos de planeación a largo plazo y las estrategias para lograrlos. Si un director establece un objetivo y no puede desarrollar Estrategias adecuadas para su logro, entonces el objetivo debe ser cambiado por uno más factible.

Cuarto, este modelo es complejo, y el tratar de complementarlo la primera vez que una organización aplica un proceso de planeación estratégica, probablemente sería un fracaso para la mayoría de las mismas. Sin embargo, como veremos más adelante, el modelo puede ser ajustado para adaptarse a casi cualquier situación sin una alta probabilidad de éxito.

Quinto, no se identifica, la planeación táctica en el anexo. Las decisiones de planeación varían ampliamente, desde las estrategias por un lado, hasta las tácticas por el otro. La planeación táctica se refiere a los cursos de acción usados para implantar los planes estratégicos. Existen claras definiciones entre ambos, pero en cuanto más se acercan son más indistinguibles. También debe mencionarse que lo que puede representar una táctica para un ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para un subordinado.

Cuatro Modelos Conceptuales para Crear un Plan Estratégico en Compañías Pequeñas, Medianas y Grandes.

MODELO A.

1. Formular los deberes.

- Definir el alcance del plan.
- Definir los resultados buscados.
- Determinar como debe desarrollarse el plan.
 - ¿Quién hace qué?
 - ¿Cuándo en qué momento?
 - Solicitud de información.

2. Desarrollar las entradas.

- Antecedentes.
- Principales tendencias ambientales.
- Oportunidades y peligros.
- Potencialidades y debilidades internas.
- Pronósticos actuales de ventas del producto.
- Valores y juicios de los directivos.

3 Evaluar los cursos de acción alternativos.

4. Definir los objetivos primordiales.

- Ventas.
- Utilidades.
- Desarrollo del producto.
- Potencial humano.
- Etc.

5. Definir las políticas y estrategias importantes.

- Mercados.
- Productos.
- Finanzas.
- Empleados.
- Precios.
- Tecnología.
- Etc.

6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo.

7. Determinar las decisiones actuales necesarias.

8. Observar el desempeño.

9. Revisar anualmente.

MODELO B.

1. Definir la clase de compañía que queremos.

2. Analizar nuestros clientes.

- ¿Quiénes son?
- ¿Cómo deben ser clasificados?
- ¿Por qué compran nuestro producto / servicio? ¿Cambiará? ¿Cómo?
- ¿A qué segmentos del mercado servimos?
- Debe cambiarse esta situación.
- Etc.

3. Analizar nuestra industria.

- Tendencias.
- Estándares y estadísticas.
- Competencia.
- Potencial de utilidades.
- Etc.

4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?

5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de estrategias.
8. Desarrollar objetivos.
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias.
10. Desarrollar planes de contingencia.
11. Traducir los planes en propuestos.
12. Observar el desempeño.
13. Revisar anualmente.

MODELO C.

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía.
 - * Literatura.
 - * Asesoría directiva.
 - * Seminarios profesionales.
 - * Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación.
2. Identificación de OPEDEPO PF.

* Debilidades.	
* Oportunidades.	Fundamentales.
* Peligros.	en la
* Potencialidades.	planeación.
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar amenazas.
4. Evaluación y selección de estrategias.
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.
6. Formulación de las metas principales de la compañía.
 - * Misión.
 - * Propósitos y filosofías.
 - * Objetivos específicos a largo plazo:
 - * Ventas.

- Utilidades.
 - Participación en el mercado.
 - Otros.
7. Preparar otros planes asociados.
 - Potencial humano.
 - Financiamiento.
 - Instalaciones.
 - Etc. según se necesite.
 8. Observar el desempeño.
 9. Revisar anualmente.

MODELO D.

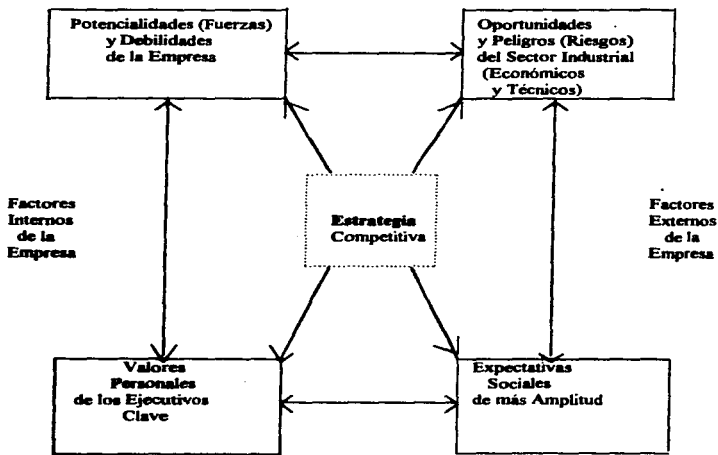
1. ¿Dónde nos encontramos?
 - Filosofía, confianza y misión colectiva.
 - Situación financiera.
 - Situación competitiva.
 Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
2. ¿A dónde queremos llegar?
 - Redefinición preliminar de las metas.
 - Alternativas estratégicas para lograr las metas.
 - Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual.
3. ¿Podemos llegar hasta allí?
 - Momento actual.
 - Requerimientos organizacionales.
 - Requerimientos de personal.
 - Requerimientos de instalaciones.
 - Requerimientos financieros.
 - Etc.
4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
 - Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación.
 - Conclusiones relacionadas con las metas.
 - Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr las metas.
5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
 - Presupuestos a corto plazo.

- Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
- 6. Observar el desempeño.
- 7. Revisar anualmente.

Fases Conceptuales y Operacionales en la Planeación Estratégica.

Existen modelos conceptuales que incluyen pasos lógicos para hacer la planeación, aunque, a su vez, también son operacionales, ya que las compañías pueden, y en verdad siguen, estos pasos en la práctica. Cada grupo de pasos acentúa, en forma un poco diferente, algunas de los elementos en el proceso de planeación, pero son similares en cuanto a su esencia. Estos pasos pueden ser adaptados a una situación particular, según sea el caso, y pueden dar como resultado un proceso de planeación relativamente sencillo o uno muy complejo, dependiendo del plan para planear.³²

³²Steiner, George A. *Planeación Estratégica lo que Todo Director debe Saber*. Páginas 22-30.



“La Figura muestra que el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, etc. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave y de otro personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas y

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.

Los límites externos están determinados por su sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos contaminasteis y beneficios potenciales. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la compañía de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen y otros muchos más. Estos cuatro factores deben ser considerados antes de que la empresa pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables"³⁹.

"MODELO DE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

En épocas pasadas los mercadólogos podían comprender a los consumidores a través de la experiencia diaria de venderles; pero el crecimiento de las empresas y de los mercados ha alejado a muchos de los que toman decisiones de mercadotecnia del contacto directo con los clientes. Los gerentes han tenido que recurrir cada vez más a la investigación del consumidor para encontrar respuestas al las preguntas más importantes sobre cualquier mercado conocidas como los siete puntos del mercado:

¿Quiénes constituyen el mercado?
¿Qué compra el mercado?
¿Por qué compra el mercado?
¿Quién participa en la compra?
¿Cómo compra el mercado?
¿Cuándo compra el mercado?
¿Dónde compra el mercado?

Los ocupantes
Objetos
Por objetivos
La organización
Mediante operaciones
En ocasiones
En las plazas

³⁹Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Páginas 17-18.

Consumidores a los diversos estímulos controlados por el mercadólogo? La empresa que entiende la forma en que responderán los consumidores a las diversas características del producto, precios, atractivos publicitarios, etc., tendrá una enorme ventaja sobre sus competidores. Por tanto, los negocios y los investigadores académicos de mercadotecnia deben invertir mucha energía para investigar las relaciones entre estímulos de la misma y la respuesta del consumidor.

Estímulos externos		"Caja Negra" del consumidor		Decisiones de compra del consumidor
De Mercadotecnia	Ambientales	Características del consumidor	Proceso de decisión del consumidor	Elección del producto
Producto	Económicos	Culturales	Reconoc. del problema	Elección de la marca
Precio	Tecnológicos	Sociales	Búsqueda de información	Elección del comerciante
Plaza	Políticos	Personales	Evaluación	Momento de la adquisición
Promoción	Culturales	Psicológicas	Decisión	Cantidad de la adquisición
			Conducta postcompra	

FIGURA 1. Modelo de conducta del consumidor.

Su punto de partida es el modelo estímulo respuesta de la figura, que muestra los estímulos penetrando en la <caja negra> del consumidor y produciendo las respuestas de éste. Los estímulos externos son de dos tipos: los de mercadotecnia, formados por las cuatro Pes: producto, precio, plaza y promoción, y ambientales, integrados por fuerzas y eventos importantes del macroambiente del consumidor: económicas, tecnológicas, políticas y culturales. Todos estos estímulos externos pasan a través de la <caja negra> del consumidor y producen las decisiones de

compra que aparecen a la derecha: elección del producto, la marca y el distribuidor, así como el momento y cantidad de la compra.

La labor del mercadólogo es comprender lo que sucede en la <caja negra> del consumidor entre los estímulos exteriores y las decisiones de compra. Nos enfocaremos en dos elementos:

- * ¿Cuál es la formulación del consumidor (cultural, social, personal y psicológica) que influye su conducta de compra?

- * ¿Qué lleva al comprador a un proceso de decisión para hacer una compra determinada?

Culturales	Sociales	Personales	Psicológicos	Comprador
Cultura	Grupos de referencia	Edad y etapa del ciclo de vida	Motivación	
Subcultura	Familia	Ocupación	Percepción	
Clase social	Papeles y status	Circunstancia económicas	Aprendizaje	
		Personalidad y autoconcepto	Creencias y actitudes	

FIGURA 2. Modelo detallado de los factores que influyen en la conducta.

PRINCIPALES FACTORES DE INFLUENCIA EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

La figura 1 indica que las decisiones de compra de un consumidor están muy influenciadas por factores culturales, sociales, personales y psicológicos, los cuales se muestran con más detalle

en la figura 2. En su mayor parte <no son controlables> por el mercadólogo, pero deben tomarse en cuenta⁶⁰.

"FIGURA DE: Proceso para la formulación de una estrategia competitiva.

- A. ¿En que sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?
1. Identificación
¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?
 2. Suposiciones Implícitas.
¿Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector industrial deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?
- B. ¿Qué está sucediendo en el entorno?
1. Análisis de la industria
¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector industrial?
 2. Análisis del competidor
¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existentes y potenciales, y sus acciones futuras probables?
 3. Análisis social
¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos de importancia presentarán oportunidades o amenazas?
 4. Fuerzas y debilidades
Dado un análisis del sector industrial y de la competencia, ¿cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa con relación a los competidores presentes y futuros?
- C. ¿Qué es lo que debería de estar haciendo la empresa?
1. Análisis de los supuestos y de la estrategia
¿Cómo encajan los supuestos y de la estrategia presente en comparación con el análisis precedente en B?
¿En qué forma satisface la estrategia las pruebas de la figura de pruebas de consistencia?
 2. Alternativas estratégicas
¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles, dado el análisis anterior (¿es actual la estrategia?)
 3. Elección estratégica
¿Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía ante las oportunidades y peligros externos?

⁶⁰Kotler, Philip. Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planación, Implementación y Control. Páginas 183 y 184.

FIGURA DE: Pruebas de Consistencia.

Consistencia Interna

- ¿Son los objetivos mutuamente alcanzables?
- ¿Las políticas de operación se dirigen a los objetivos?
- ¿Las políticas clave de operación se refuerzan una a la otra?

Adecuación al Entorno

- ¿Aprovechan los objetivos y políticas las oportunidades del sector industrial?
- ¿Los objetivos y políticas consideran las amenazas del sector industrial (incluyendo el riesgo de la respuesta de la competencia) acorde a los recursos disponibles?
- ¿La implantación de los objetivos y de las políticas reflejan la capacidad del entorno para absorber las acciones?
- ¿Los objetivos y las políticas son sensibles a los principales intereses de la sociedad?

Adecuación de los Recursos

- ¿Las políticas y los objetivos están identificados con los recursos de que dispone la compañía en relación a los competidores?
- ¿La programación en el tiempo de los objetivos y de las políticas reflejan la capacidad de cambio de la empresa?

Comunicación e Implantación

- ¿Están bien entendidos los objetivos por los principales implantadores?
 - ¿Existe la suficiente congruencia entre los objetivos, las políticas y los valores de los implantadores clave para asegurar su compromiso?
 - ¿Existe suficiente capacidad administrativa para permitir una implantación efectiva?
- Éste cuestionario es una versión modificada de la que presenta Andrés (1971)⁴¹.

CRÍTICA A LOS MODELOS

Se han mostrado varios modelos estratégicos, algunos se observan sencillos y fáciles de asimilar, por tanto, no será difícil de adaptarlos. En cambio otros se muestran un tanto complicados incluso de entender, aunque tienen una serie de pasos a seguir para poder adaptarlos en algún negocio, esto quiere decir que estos no podrán aplicarse en la primera vez, sino hasta que ya se hayan aplicado otros más sencillos.

⁴¹Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Página 18.

Todos en sí, tienen algo en común, el de establecer metas y objetivos con la finalidad de reducir costos y maximizar utilidades. Es responsabilidad de la administración del negocio o empresa tener bien localizadas las fuerzas y debilidades. Y adaptar un modelo estratégico sencillo, que pueda ser entendible por cualquier persona del equipo, que esté a cargo del programa de formulación de las estrategias.

V.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Para realizar un estudio de los diversos tipos de estrategias, primeramente es necesario que se tenga el conocimiento del significado de estrategia y así se tiene que:

V.5.1 ESTRATEGIA

“¿Qué es estrategia?

Dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta

aportar a sus accionistas, empleados, clientes y a las comunidades... Enunciados breves de la estrategia.

Antes de proceder a clasificar este concepto mediante su aplicación, hemos de precisar los términos en los que suele expresarse la estrategia. Un enunciado breve o conciso de la estrategia caracterizara su línea de productos y por ende los servicios ofrecidos o planeados por la compañía, así como los mercados y segmentos del mercado para el cual se diseñarán productos y servicios, sin excluir los canales mediante los cuales se accederá a dichos mercados.

Formulación de la estrategia.

Inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa en la que tiene lugar, la estrategia corporativa es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar al primero de estos aspectos como formulación y al segundo implantación. En la formulación se decidirá que hacer, y en la implantación el logro de los resultados⁴².

V.5.2 "LOS PRINCIPIOS SUBYACENTES Y OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

Muchos de los principios básicos de la estrategia se han obtenido de la guerra. Liddell Hart, el historiador militar, estableció algunos principios básicos:

⁴²Mintzberg-Brian Quinn, Henry-James. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Páginas 51-53.

El verdadero propósito no es tanto buscar la batalla como lograr una situación estratégica tan ventajosa que, si por sí misma no provoca la decisión, afirmarla por medio de una batalla si puede asegurar dicha decisión.

Se pueden condensar las lecciones en dos máximas sencillas: una negativa y otra positiva. La primera es que, frente a la abrumadora evidencia de la historia, ningún general tiene razón en lanzar a sus tropas a un ataque directo contra un enemigo sólidamente atrincherado. La segunda es que, en vez de tratar de romper el equilibrio del enemigo por medio de nuestro ataque, dicho equilibrio debe romperse antes de que el ataque real se lance o pueda lanzarse con éxito.

Los principios de la guerra pueden condensarse en una sola palabra: <concentración>. Esto debe ampliarse a <la concentración de fortalezas contra debilidades>.

Sobre este mismo tema algunos filósofos han dicho:

Todo el arte de la guerra consiste en una defensiva bien razonada y extremadamente prudente, seguida por un ataque audaz y rápido.

NAPOLEÓN

La suprema excelencia consiste en romper la resistencia del enemigo sin pelear. Por ello la más alta forma de mando consiste en frustrar los planes del enemigo; la siguiente radica en evitar la conjunción de las tropas enemigas; la que sigue en importancia es la de atacar al ejército enemigo en el terreno; la peor estrategia de todas es poner sitio a ciudades amuralladas.

SUN TSU

En cualquier contienda, el método directo puede usarse para lanzarse al ataque, pero los métodos indirectos serán indispensables para lograr la victoria.

SUN TSU

La victoria más completa y satisfactoria es ésta: obligar al enemigo a descubrir sus intenciones sin que uno sufra daño alguno.

BELISARIO

Los conceptos básicos de la estrategia implican la asignación y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa.

Sin embargo los concepto de estrategia militar giran alrededor del supuesto de que las hostilidades reales ya han empezado. Hart introdujo el concepto de <gran -estrategia>; una plan para asegurar y mantener la paz, por la cual se libra esa guerra. Este aspecto de la estrategia que resulta de suma importancia para los negocios. La estrategia de negocios debe lograr un equilibrio dinámico en constante cambio frente a numerosos competidores.

Para las empresas, como para las naciones, la coexistencia continua es el fin último, y no la eliminación del competidor. El propósito de la estrategia, tanto en la guerra como en la paz, es una futura relación estable con todos los competidores, en los términos y condiciones más favorables.

El surgimiento de los conceptos de una gran estrategia en los negocios se ha visto fuertemente obstaculizado por la falta de una teoría general completa sobre la competencia dinámica. Sólo para la teoría de los juegos se ha desarrollado un acercamiento sistemático y metódico. De todas formas, ahora parece posible e inminente una teoría general de la competencia⁴³.

⁴³Kenneth, J. Albert. Manual de Administración Estratégica. Páginas 1-6, 1-7.

V.5.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES

"In pursuit of an ideal: The editorial and literary history of the Journal of Marketing.

Resumen: En el 60 aniversario de la revista de mercadotecnia (Journal of Marketing) que ha proporcionado oportunidades crónicas editoriales e historia literaria en la busca de un ideal, un progreso, de la práctica y la ciencia en mercadotecnia. El ideal ha sido expresado en diferentes caminos, es decir, diversas manifestaciones por encima de 3,000 artículos publicados durante 60 años y más reciente se expresa en la revista una transformación sabia. Se escribe un ensayo con la narración y explicación de esa transformación"⁴⁴.

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL NEGOCIO

V.5.3.1 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

THOMAS S. ROBERTSON

Professor of Marketing and Director, Center for International Studies,
The Wharton School, University of Pennsylvania

YORAM WIND

Professor of Marketing and Director, Center for International Studies,
The Wharton School, University of Pennsylvania

⁴⁴Journal of Marketing, Kerin, Roger A. Página 4.

Con cierta inquietud, sugerimos que son tres las estrategias genéricas para lograr el éxito en un mercado competitivo. La primera de ellas consiste en conseguir el control sobre el abastecimiento o la distribución. La segunda radica en lograr una importante ventaja competitiva en costos. La tercera busca desarrollar una diferenciación de los productos en relación con los de la competencia. De ninguna forma estas estrategias son mutuamente excluyentes, a pesar de que las empresas de más éxito se lanzan de modo preponderante hacia una de ellas.

Como disciplina la mercadotecnia un componente esencial de estas tres estrategias, aunque desempeñe su papel más importante en la estrategia de diferenciación de los productos. El centro de atención de la mercadotecnia debe estar en la evaluación de las necesidades de los clientes y en el posicionamiento a diferenciación de los productos y servicios para los segmentos-meta del mercado que hayan sido identificados. La mercadotecnia desempeña una función determinante en la selección de una estrategia apropiada por parte de la compañía; es decir, mercadotecnia comprende el contacto con los clientes y proporciona la evaluación de las necesidades que, a fin de cuentas, deben servir de guía a todo desarrollo de estrategias.

MERCADOTECNIA COMO FUNCIÓN LIMITANTE

La mercadotecnia desempeña una función limitante entre la compañía y sus mercados. Encausa la asignación de recursos hacia los ofrecimientos de productos y servicios concebidos para satisfacer las necesidades del mercado, pero sin que dejen de cumplir con los objetivos de la empresa. Esta función limitante de mercadotecnia es vital para el desarrollo de las estrategias. Antes de ordenar los recursos de una compañía para comprar un negocio o para lanzar un nuevo

producto existente, los directivos deben utilizar a la investigación de mercados para cruzar la frontera empresa-consumidor y evaluar la posible respuesta del mercado.

Por regla general, la lógica y el valor de la evaluación de las necesidades del consumidor están fuera de discusión, y sin embargo, se les olvida con demasiada frecuencia.

JERARQUÍA DE LAS ESTRATEGIAS

La mercadotecnia es, claro está, sólo uno de los competentes del proceso de la planeación estratégica. La estrategia de la mercadotecnia opera conjuntamente con las estrategias financiera, tecnológica, de producción y de recursos humanos, en el desarrollo de planes estratégicos generales viables.

PAPEL DE LA MERCADOTECNIA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La unicidad de la estrategia de mercadotecnia radica en las base conceptual y metodológica que aporta al desarrollo de la estrategia en todos los niveles de la empresa. Por el contrario, gran parte de la literatura sobre estrategias trata de los marcos de trabajo y lo paradigmas normativos. Por desgracia, las recomendaciones de tales paradigmas son difícilmente comprobables o respaldables por medio de la investigación empírica.

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Concepto

Quizá el factor que de manera fundamental más contribuye al éxito de un negocio es la capacidad para ofrecer productos y servicios diferenciados, es decir, para posicionar sus ofertas de

productos de tal manera que el consumidor tenga la sensación de que son distintos de los de la competencia.

Bruce Henderson (1979), fundador del Boston Consulting Group, ofrece un análisis muy persuasivo de las repetidas dificultades padecidas por Chrysler Corporation. Su tesis radica en que la supervivencia depende de la diferencia competitiva, algo de lo que tradicionalmente ha carecido Chrysler. Ésta se ha dedicado a producir autos similares a los de General Motors y Ford, pero con costos 10% mayores que los de General Motors. La pregunta obvia que nos viene a la mente es: ¿por qué se ha lanzado Chrysler a competir con el líder del mercado sin productos diferenciados y con una estructura de costos más alta?

Métodos

El posicionamiento implica dos conjuntos de decisiones:

- 1) la evaluación de la posición actual del producto, y
- 2) la determinación del posicionamiento más deseado.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Concepto

La necesidad de segmentar los mercados surge de la necesidad de diferenciación. Para la mayor parte de los productos, el mercado meta sólo es una parte del mercado total.

La razón de segmentar un mercado está, conceptualmente, bien establecida. No es sino la "operacionalización" del concepto de mercadotecnia: junto con el posicionamiento, brinda los

lineamientos para la concepción del programa de mercadotecnia y, control, aumenta las posibilidades de la empresa de cumplir con sus objetivos.

Métodos

Las estrategias de segmentación deben basarse en datos empíricos. Por regla general, la investigación de la segmentación debe centrar su atención en dos aspectos:

1. ¿Cuál es la mejor forma de segmentar el mercado?
2. ¿Cuáles son las características de los consumidores en cada segmento?

ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE VIDA

Concepto

La introducción de nuevas tecnologías y nuevos productos para cumplir con el crecimiento en la ventas de la empresa es un objetivo estratégico muy común, como se puede comprobar mediante un examen de cualquier informe anual. La teoría de la mercadotecnia sugiere el desarrollo de estrategias diferenciadas para el manejo de los productos en distintas etapas de su ciclo de vida, desde su introducción y su crecimiento hasta su madurez y su declinación.

V.5.3.2 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE PRECIOS

ROBERT E. LIENHARD

Vice President, The Boston Consulting Group, Inc.

La política de precios es parte inseparable de la estrategia global. Pueden emplearse muchas tácticas posibles de precios, pero el desarrollo de una estrategia razonable requiere la articulación de una política de precios que se integre cuidadosamente a los demás elementos de formulación de la estrategia. La política apropiada de precios, al igual que la estrategia global o general a la que respalda, puede variar de acuerdo con:

- La estructura de la industria
- La etapa del ciclo de vida
- Las características de los segmentos-meta del mercado
- Los objetos de las estrategias de la compañía

En algunos casos, una compañía tendrá, de hecho, poco control sobre sus políticas de precios. Esto, por lo general, es resultado de una débil posición competitiva en la industria o de una situación de estructura industrial estancada. En otros casos, la gama de opciones de precios puede ser bastante amplia. En ciertas situaciones, la política de precios puede ser la variable decisiva de la estrategia. En otras, puede resultar más ventajoso relegar la fijación de precios a un papel secundario. Los precios pueden ser la clave para lograr la captura de importantes volúmenes en segmentos de mercado críticos; en tanto que para otros, consideraciones diferentes a los de precios pueden ser mucho más importantes. En algunos casos, la compañía puede haber establecido metas agresivas para las cuales es fundamental alcanzar determinada posición en el futuro.

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

La estructura de la industria puede variar tremendamente por sus características clave. Para distintas estructuras de las industrias, es posible observar un cambio en el papel de la política de precios. Algunas industrias están fuertemente concentradas, y tres o cuatro de sus participantes abarcan una parte combinada muy grande del mercado. Por lo general, en este caso uno de éstos domina a los demás con una importante ventaja de participación en el mercado sobre sus demás competidores. El competidor que le sigue, normalmente, también goza de una ventaja de la participación en el mercado frente a los competidores restantes.

CICLO DE VIDA

El crecimiento cambia las reglas del juego. En situaciones de muy fuerte crecimiento, que con frecuencia se presentan cuando los productos están en las primeras fases de su ciclo de vida, los precios pueden ser fundamentales para el desarrollo de la estrategia. Es precisamente en estas condiciones cuando la curva de la experiencia en precios resulta más relevante y poderosa. El mensaje de la curva de la experiencia es simple y claro: los costos reales, netos, sin inflación, y una caída de acuerdo con un modelo predecible, implican un porcentaje constante, cada vez que se duplica la producción (experiencia) acumulada. Índices de crecimiento de la producción de la industria más altos implican un progreso más acelerado a lo largo de la curva de la experiencia y, por lo tanto, mayor reducción de costos por unidad de tiempo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS DEL MERCADO

El punto esencial de partida de cualquier consideración de una política de precios, debe ser la cuestión relativa a la integración del precio con las demás variables competitivas con las que cuenta la compañía. El precio siempre es una parte de la mezcla mercadológica, pero su importancia en relación con las demás variables puede fluctuar terriblemente, de un negocio a otro y, como ya se indicó anteriormente, dentro del mismo negocio, con el transcurso del tiempo.

V.5.3.3 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

JOSEPH D. ROMANO

Vice President, A. T. Kearney, Inc.

Las preguntas son las mismas... las repuestas son las que cambian.

La dirección de operaciones siempre es la que ha contestado a las preguntas sobre inventarios, productividad, calidad y flujo de efectivo, entre otras. La dirección ha enfrentado a estos problemas y asuntos utilizando los enfoques y las reglas tradicionales desarrolladas durante el transcurso de años de experiencia. Y le ha dado buenos resultados.

Pero el futuro en nada va a parecerse al pasado. Debido a la tecnología, la interdependencia y la complejidad que dicho futuro va a traer consigo, las viejas respuestas ya no bastarán. Claro que las preguntas van a seguir siendo las mismas; lo que va a suceder es que, para un nuevo medio ambiente de producción, la dirección necesitará respuestas, enfoques y reglas nuevas.

CONCEPTOS DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Las operaciones abarcan una serie de actividades que agregan valor a un producto a medida que es procesado, convertido o trasladado. Aun cuando las operaciones incluyan tanto a la producción como a la distribución física de un producto, la dirección ha venido considerando por costumbre a estas actividades en forma independiente; a menudo, sin referirlas a la estrategia general de la compañía o a las demás funciones de esta última: finanzas mercadotecnia y recursos humanos, entre otras. Con todo, debido a la escalada de los costos de operación y a las intensas presiones competitivas, este enfoque segregado resulta peligroso para la salud de una empresa. De hecho, puede ser fatal. ¿por qué? Porque el medio ambiente operativo está sufriendo tales cambios que la consecuencia de una error sólo deja un margen de error muy pequeño.

Una estrategia de operaciones basada exclusivamente en medidas como incentivos por centro de utilidades, economías de escala, o absorción de los gastos indirectos, ya que no resulta apropiada. En vez de ello debe reflejar los objetivos fundamentales de negocios de la compañía tomado en cuenta las características de los competidores y del mercado. La estrategia de operaciones debe ser un conjunto de políticas que guíen las acciones operativas de tal forma que no sólo respalden la estrategia general de la empresa, sino que ayuden a que se cumpla con ella.

La estrategia de operaciones debe contestar dos preguntas fundamentales:

- ¿Qué papel deben representar las operaciones?
- ¿Cómo debe respaldarse tal actuación?

ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Ciertos elementos vinculados entre sí, y que emanan de la **estrategia** de negocios, son fundamentales para lograr una **estrategia** de operaciones superior. Algunas industrias, como las de bienes de capital fabricados sobre pedido, están enfocadas a las actividades de producción; otras, como las de bienes de consumo producidos para tenerse en existencia, centrarán su atención en las actividades de distribución de sus productos. Empero, a pesar de que el centro de la atención varíe, la **estrategia** de operaciones deberá incluir tres análisis principales, cualquiera que se la industria:

1. Las políticas operativas empiezan por un perfecto entendimiento de la **estrategia** de negocios, de los objetivos futuros y de las condiciones del mercado para productos y mercados específicos
2. Esta **estrategia** se examinará detalladamente y servirá después para determinar las acciones esenciales para el cumplimiento exitoso de los objetivos.
3. Por último, se planearán las actividades de producción y distribución para que conformen una respuesta operativa, coherente, comprensiva y apropiada.

IMPLICACIONES DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La mayor parte de las industrias está enfrentado problemas competitivos, económicos y administrativos que se complican cada vez más. La dirección de operaciones ha sido lenta para reconocer y reaccionar ante la fuerza de las presiones.

Los directivos no ha relacionado entre si los objetivos de negocios y las respuestas de operaciones. Esos mismo directivos tampoco se han dado cuenta de que las **estrategias**, las

respuestas apropiadas, deben cambiar con el transcurso del tiempo a medida que van evolucionando las condiciones del mercado.

Los directivos deben cambiar el centro de su atención, llevándolo de los limitados elementos de las operaciones a esos elementos más vastos que son las estrategias. Sólo de esta forma podrá la industria reducir su vulnerabilidad competitiva y cumplir con el compromiso de revitalizarse.

Una estrategia de operaciones proporciona a la dirección el marco de trabajo con el cual puede comprender las implicaciones de las características de un sistema operativo cambiante.

V.5.3.4 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

THEODORE E. POLLOCK

Gerente, A. T. Kearney, Inc.

¿Cuál es el ámbito de la distribución y cuál su correspondiente proceso de planeación estratégica? ¿Dónde y por qué se hace hincapié en la planeación de la estrategia de distribución? ¿Cómo se emprende tal tarea?

ALCANCE DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Aquí es necesario definir ciertos términos, con objeto de asegurar un común entendimiento del alcance.

1. **Estrategia corporativa** es el plan básico de operaciones a largo plazo de la compañía y

define:

- a Los negocios en los cuales la compañía ha decidido participar (competir).
- b Los objetivos (por ejemplo de ventas, de utilidades, de inversiones y de rendimiento sobre el capital) que la dirección ha establecido para cada negocio.

Los planes estratégicos son a largo plazo (quizá a 10 años). Las tácticas son los programas, métodos y procedimientos que han de servir de lineamiento para operar cada negocio mes a mes, semana a semana, y día tras día, sin salirse del marco de trabajo de la estrategia general. De esa forma, la estrategia es la que fija el rumbo específico al cuerpo corporativo y las tácticas son las que hacen que se mueva.

2. Distribución es algo que ha sido definido de muchas maneras. A continuación se presentan tres puntos de vista.

a Desde la perspectiva del valor agregado, la distribución proporciona utilidad de tiempo y lugar. La venta se perfecciona cuando el producto llega al cliente y el proveedor de la mercancía recibe el importe correspondiente. La incapacidad para entregar el producto pedido de acuerdo con las fechas prometidas, con frecuencia traerá por resultado una venta perdida o un aumento en los costos de operación, debido a que los embarques urgentes se convierten en práctica habitual en vez de ser una excepción. El proceso de distribución establece el vínculo físico entre las cuentas de activo <inventario de artículos terminados> y <cuentas por cobrar>. Cada vez más, las organizaciones de ventas y distribución trabajan más unidas para acelerar este proceso de conversión y, de esa manera, mejorar el flujo de efectivo.

b Desde un punto de vista estructural, la distribución abarca al sistema (red) de centros de almacenamiento de las existencias (plantas, almacenes regionales o locales) y a los movimientos de mercancías que van desde estos puntos hasta los clientes.

c Desde un punto de vista gerencial, la distribución -sin salirse del marco de trabajo de los planes de comercialización, de producción y de finanzas, ni de las fuerzas ambientales externas- identifica los medios para cumplir con el servicio al cliente mediante el despliegue y control de inventarios realmente costeables, la administración de la capacidad instalada, el almacenamiento y el transporte.

IMPORTANCIA RELATIVA DE LA DISTRIBUCIÓN.

¿Es importante la distribución para todas las industrias? ¡Sí! ¿La distribución afecta por igual los estados operativos y los estados financieros de todas las compañías? ¡No!

La distribución provoca, en los directivos, inquietudes y tentaciones que son distintas (o cuando menos deberían serlo) para cada tipo de industria. De igual forma, la colocación de la organización de distribución dentro de la jerarquía de la empresa refleja la importancia que tiene para el cumplimiento de los objetivos corporativos. Esta importancia puede manifestarse por medio del ascenso del puesto más alto del área de distribución al nivel de una presidencia con participación directa en la planeación corporativa.

Estrategia de distribución.

La planeación estratégica de la distribución en forma periódica incluye tanto el desarrollo de un plan anual, como un estudio (por lo general, menos frecuente) del proceso de despliegue de los activos (inventarios, instalaciones, equipo).

El plan anual debe guiarse por los elementos que se encuentran dentro del alcance de la distribución y por los factores fuera de ese mismo alcance.

Los elementos de la planeación de la distribución y proporciona, por medio de su flujo, un vistazo del proceso de planeación de la estrategia de distribución. Este proceso incluye la conversión de los objetivos de servicio a los clientes (guiados por factores interno y externos) en estrategias y tácticas de inventarios, almacenamiento y transporte y, después, la dirección de las operaciones resultantes por medio de sistemas y organizaciones eficaces.

Aunque todas las organizaciones de distribución elaboran presupuestos anuales, muy pocas son las que se dan tiempo para preparar un plan que tome en cuenta tanto los elementos como el flujo del proceso de planeación.

- a Factores internos:
 - Planes de mercadotecnia.
 - Planes financieros.
 - Planes de producción.
 - Planes de ventas.
- b Factores externos:
 - Características de los mercados.
 - Otras fuerzas ambientales externas.

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.

Son cinco los elementos clave que deben tomarse en cuenta en cualquiera de estas

Estrategias:

1. La metas de servicio a los clientes funcionan como una fuerza magnética que conduce a los inventarios a través de los procesos de adquisiciones, producción y distribución.
2. La administración de materiales es la planeación y el control integrados del flujo de los materiales a través de <canales> de la distribución.
3. La red de la distribución física y el plan operativo consisten en ese grupo secuencial de actividades (almacenamiento, transporte, procesamiento de los pedidos, etc.) mediante la cuales se reciben, almacenan, solicitan, recogen, transportan y entregan los bienes a los clientes.
4. Los sistemas de información gerencial están formados por los millones de unidades de información que fluyen a través del negocio y que actúan animando a la organización y orquestando los procesos clave; en realidad, haciendo que la empresa funcione. La información pertinente y relevante, disponible en formatos adecuados y a satisfacción de oportunidad y de exactitud, es la clave de una dirección efectiva.
5. La organización es la asignación de obligaciones, de autoridad y de responsabilidad sobre la administración del proceso de distribución (es decir, la estructura administrativa).

Aspectos básicos por resolver.

Seis son los asuntos clave que deben resolverse para poder establecer cualquier estrategia viable de logística. A saber:

1. Los niveles de servicio con los que debe cumplir el proceso de logística.
- Esos niveles de servicio deben ser realistas y competitivos y deben satisfacer las necesidades de cada área geográfica, segmento de mercado y grupo de productos.

2. El tamaño y la localización de las instalaciones de abastecimiento, producción y distribución. Estas instalaciones deben proporcionar medios económicos para cumplir los criterios necesarios de servicio a los clientes, dentro de límites de inversión aceptables
3. Determinación de los inventarios (de materias primas, productos en proceso, bienes terminados o semiterminados) para definir el volumen que, de cada producto, debe existir en cada etapa del inventario, en cualquier momento o periodo en particular.
4. El despliegue geográfico de los inventarios (almacenamiento escalonado) que toma en cuenta factores como la localización de los artículos A en vez de los artículos B en vez de los artículos C y que clasifica al inventario de acuerdo con la rotación y otras consideraciones.
5. La mezcla de los medios de transporte que considera todas las posibilidades de transportes públicos o privados.
6. Los niveles de provisión de personal que requieren para llevar a la práctica de estrategia de logística definida en los cinco puntos anteriores.

V.5.3.5 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS.

RUSSELL G. ROBERTS.

Director, Hay Associates.

MARTIN G. WOLF.

Senior Principal, Hay Associates.

Durante las últimas dos décadas, la naturaleza de la economía de Estados Unidos ha sufrido un cambio dramático, pasando un forma muy rápida de ser una economía con predominio de la producción a una economía con predominio de los servicios. Durante este periodo, hemos sido testigos del incremento porcentual en las importaciones de artículos manufacturados provenientes de países que cuentan con una mano de obra más barata (textiles, calzado), con una tecnología más avanzada (acero) o con ambas cosas (automóviles).

Junto con ese movimiento de alejamiento del sector productivo ha surgido un crecimiento explosivo del sector servicios. Como resultado de este cambio, el costo del personal se ha convertido en parte creciente del producto nacional bruto, debido a que el sector de servicios requiere mayor cantidad de mano de obra que el sector productivo y debido a que los servicios, cuando menos hasta ahora, son menos susceptibles de ser autorizados y de que se les apliquen ciertos enfoques que mejoren la productividad.

A medida que crezcan los requerimientos de la industria de mano de obra altamente capacitada, la necesidad de que una organización cuente con un plan estratégico de recursos humanos bien elaborado será cada vez más vital. El desarrollo y la formulación de una estrategia de recursos humanos eficaz va a ser uno de los elementos clave de la estrategia total de la empresa.

PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.

Una planeación de recursos humanos es, necesariamente, proactiva; constituye un programa tendiente a asegurar que los recursos humanos de la organización sean capaces de cumplir la misión encomendada al negocio. El estrategia de recursos humanos debe evaluar el

perfil y naturaleza de la organización futura y formular y poner en práctica planes para contar con los recursos humanos necesarios para apoyar a esa organización.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.

Las metas de recursos humanos emanan de un análisis de la forma en que los planes clave de mercadotecnia y operaciones deben apuntarse con las personas idóneas. Por ejemplo, sin una empresa contempla el inicio de una nueva operación, la estrategia de recursos humanos deberá incluir un análisis de los tipos de empleados que serán necesarios para integrarla, las fechas en que habrá que contratarlos y tenerlos perfectamente capacitados, y de si habrá que <fabricarlos o <comprarlos>; es decir, desarrollarlos internamente -lo que implica lapsos más largos- o reclutarlos externamente, lo que resulta más costoso y entraña mayores peligros.

Identificación de la meta de recursos humanos.

Es posible decir que, normalmente, las Estrategias corporativas pueden clasificarse en las tres categorías siguientes: invertir para crecer, ganar y proteger, cosechar y desinvertir. Cada una de estas estrategias presenta implicaciones importantes para la estrategia de recursos humanos de la empresa.

Diagnóstico de situación.

Después de determinar las implicaciones de la estrategia corporativa sobre sus recursos humanos, es necesario comparar los recursos humanos actuales con los que se van a requerir en el futuro”⁴⁵.

⁴⁵ Kenneth, Albert J. Manual de Administración Estratégica. Páginas de la 11-1 a la 15-23.

V.6 PRODUCTOS

Concepto de producción ya que los productos es el resultado de ésta, mediante un proceso:

"Afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos estén ampliamente disponibles y tengan bajo costo. Los directivos de las organizaciones orientadas hacia la producción concentran sus esfuerzos en lograr una gran eficiencia en las producción y una cobertura amplia de distribución.

La suposición de que los consumidores se interesan principalmente en la disponibilidad del producto y en su bajo costo se fundamenta por lo menos en dos tipos de situaciones. La primera es cuando la demanda de un producto excede la oferta, como sucede en mucho países del tercer mundo. Aquí los clientes presentan más interés en obtener el producto que en sus cualidades. Los proveedores en consecuencia concentrarán sus esfuerzos en encontrar la manera de incrementar la producción. La segunda situación es cuando el costo del producto es alto y tiene que reducirse mediante el aumento de la productividad, con el fin de ampliar el mercado. Texas Instruments proporciona un ejemplo actual del concepto de producción:

Texas Instruments, la forma electrónica cuya oficina matriz se encuentra en Dallas, es empresa estadounidense líder en la práctica de la filosofía <saque la producción adelante y reduzca el precio>, de la que Henry Ford fue precursor a principios de este siglo, para ampliar el mercado de sus automóviles. Ford canalizó todo su talento en el perfeccionamiento de la producción masiva

de automóviles para abatir costos de manera que la gente pudiera pagarlos. Texas Instruments hace uso de todo su esfuerzo para incrementar su volumen de producción y mejorar la tecnología con objeto de reducir sus costos. Aplica más bajos para abaratar sus precios y extender su mercado. Se esfuerza por lograr una posición dominante en sus mercados. Para Texas Instruments la mercadotecnia significa una cosa: bajar el precio a los compradores. Esta orientación ha sido también una estrategia clave de muchas empresas japonesas.

El concepto de producto afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o rendimiento. Los directivos de organizaciones orientadas hacia el producto canalizan energía a la producción de buenos productos y a mejorarlos a través del tiempo.

El concepto de producto lleva a la "miopía de mercadotecnia", una indebida concentración en el producto y no en la necesidad⁴⁶.

V.7 VENTAS

Concepto de ventas desde el punto de vista general.

"Es un proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial para el vendedor"⁴⁷.

⁴⁶Kotler, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Páginas 13-14.

⁴⁷American Marketing Association. Glossary of Marketing. Página 21.

Concepto de ventas desde el punto de vista de la mercadotecnia, dice:

"El concepto de venta (o concepto venta) es otra forma común de acceso al mercado para muchas empresas.

El concepto de venta afirma que si se les deja solos, los consumidores generalmente no comprarán suficientes productos de la organización. Por tanto, ésta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción.

El concepto supone que los consumidores característicamente manifiestan inercia o resistencia de compra y tienen que ser persuadidos para que compren más, y que la empresa dispone de toda una batería efectiva de ventas y herramientas de promoción para estimular más compras.

La práctica más agresiva del concepto venta es con las "mercancías no buscadas" que son aquellas que los compradores generalmente no piensan adquirir, como son los seguros, enciclopedias y fosas de panteones. Estas industrias han perfeccionado varias técnicas de ventas para encontrar compradores potenciales a quién convencer de su producto. Las ventas agresivas también tienen lugar con mercancías buscadas, como los automóviles:

Desde el momento en que el cliente entra en la sala de exhibición, el vendedor de autos lo "trabaja". Si al cliente le gusta el modelo en exhibición, se le dice que hay otro cliente que está a punto de comprarlo y que debe disidirse de inmediato. Si él objeta el precio, el vendedor le ofrece hablar con el gerente para obtener una concesión especial. El cliente espera diez minutos y el vendedor regresa diciendo: "al jefe no le gustó pero obtuve su aprobación" El objetivo es "encaminar al cliente" y "cerrar la compra".

La mayor parte de las empresas practica el concepto **venta** cuando tiene sobre capacidad. Su objetivo es vender lo que hacen, no hacer lo que pueden vender. Los compradores potenciales son bombardeados con comerciales por televisión, anuncios en diarios, carteles y correo.

Por lo mismo, la gente se sorprende cuando se le dice que el punto importante de la mercadotecnia ¡no es vender! Las ventas son sólo la cúspide del témpano de hielo de la mercadotecnia. Peter Drucker, uno de los más importantes teóricos de la Administración, lo indica de esta manera:

Puede suponerse que siempre habrá necesidad de vender algo, pero el objetivo de la mercadotecnia es hacer que las ventas sean superfluas. El objetivo de la mercadotecnia es conocer y comprender tan bien al cliente, que el producto o servicio se adecue a él y se venda por sí mismo. Idealmente, la mercadotecnia debe dar por resultado un cliente que está listo para comprar; en cuyo caso todo lo que se requerirá es que el producto o servicio se encuentren disponibles.

De esta manera, las ventas, para que sean efectivas, deben estar precedidas de varias actividades de mercadotecnia, como la evaluación de las necesidades, investigación de mercado, desarrollo del producto, fijación de precio y distribución**.

"Incremento de las ventas.

Medición de los beneficios.

1). Finalidad del negocio.

El éxito de una empresa se juzga en definitiva por su habilidad en conseguir beneficios. El beneficio es el objetivo y el criterio por el que se mide y determina el éxito; y es el

**Kotler, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Página 16.

elemento por el que la empresa existe y permanece existiendo en el tiempo. De todo lo cual se desprende, por consiguiente, que para que una empresa prospere ha de conseguir beneficios.

2). **Objetivo del negocio.**

Para que una compañía obtenga un beneficio ha de realizar una venta, y para ello se necesita crear un cliente; pero tan importante como crearlo es mantenerlo satisfecho.

El objeto de un negocio es conseguir beneficios; el propósito es crear clientes satisfechos⁴⁹.

V.8 TECNOLOGÍA

Es difícil hablar de la tecnología sin relacionarla con la calidad, ya que no se pueden separar.

"Tecnologías para mejorar la calidad de la producción.

Las tecnologías han reordenado de manera radical las relaciones de poder, los ambientes competitivos, y las oportunidades de apalancamiento en la mayoría de las industrias. En ese proceso de reordenación han destrozado preceptos sostenidos desde hace tiempo acerca del mismo manejo administrativo, y han creado nuevos sistemas estratégicos, organizacionales, y de control, todos orientados a obtener ventajas competitivas:

- Contrariamente al dogma popular, las tecnologías bien manejadas pueden garantizar, de manera

⁴⁹A.M.B.I.M., A.M.I.S.M., M.B.I.M.A. Ventas y Dirección de Ventas. Página 319.

simultánea, costos bajos y personalización y adaptación.

- Al lograr lo anterior, las empresas obtienen, a menudo, una ventaja estratégica por medio de la concentración alrededor de las más significativas actividades o unidades de costo que son susceptibles de medición y duplicación.
- Cuando se implantan en forma adecuada, tales sistemas llevan a las organizaciones hacia configuraciones conceptuales por completo nuevas.
- En ese proceso, también se obvian intermediaciones de costosas burocracias organizacionales, disminuyen en alto grado los costos anticipados, se apoya la ágil ejecución de las estrategias y se incrementa substancialmente la sensibilidad.

En las Compañías de vanguardia, el empleo de la **tecnología** ha convertido a estos conceptos de fantasía de los teóricos que antes fueron, en opciones estratégicas realistas que son ahora, y ello funciona para prácticamente cualquier empresa³⁰.

“Administración de tecnología. Definición, “es una incipiente actividad dentro de muchas corporaciones existentes en los países en desarrollo y que sus resultados se empiezan ver después de su desarrollo”³¹.

La mayoría de las veces para demandar **tecnología** es relevante empezar no con un producto o tipo de producto, más bien con una necesidad; en cambio el producto ya mencionado es la solución a dicha necesidad. Los tiempos cambian y se observa que las necesidades de hace veinte años no son las mismas de ahora. Por tanto la **tecnología** también evoluciona, para dar solución a dicha necesidad del momento. sin embargo es necesario tener la visión para escoger la mejor alternativa tecnológica.

³⁰Mintzberg-Brian Quinn, Henry-James; El Proceso Estratégico, Conceptos, Textos y Casos. Página 803.

³¹Valdez, Luis. Apuntes Administración de la Producción. Página 77

V.9 CALIDAD

"Definición El control total de la **calidad** es un conjunto de esfuerzos efectivos, de los diferentes grupos de una organización del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la **calidad** de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción del consumidor y al nivel más económico. **"Control de calidad"** la palabra **calidad** no tiene el significado popular de lo **"mejor"** en sentido absoluto. Quiere decir **"mejor para el consumidor dentro de ciertas condiciones"**. Estas condiciones son:

- a) Su uso actual.
- b) El precio de venta del producto.

La **calidad** de un producto debe considerarse como algo que tiene relación con el costo mismo. En la frase **"control de calidad"** la palabra control representa un instrumento para uso de ejecutivos y encierra cuatro aspectos:

- 1) Establecimiento de estándares de **calidad**.
- 2) Estimación de la concordancia con los estándares.
- 3) Acción cuando se sobrepasan los estándares.
- 4) Proyectos para el mejoramiento de los estándares.

El control total de la **calidad** debe desarrollarse en una forma gradual, en una compañía cualquiera. Es a menudo juicioso seleccionar uno o dos problemas de los más molestos y lograr resolverlos de manera satisfactoria, así permitir que el sistema se desarrolle paso a paso.

Esta revisión comprenderá los cinco elementos básicos del control total de la **calidad** como sigue:

- a) **Esfera de acción:** Sus actividades se extienden y abarcan el sistema completo de los negocios de cualquier compañía.
- b) **Administración comprende:** El planteamiento, la organización, la integración y la estimación de las actividades del control de calidad.
- c) **Tecnología ingenieril y estadística:** El conjunto de conocimientos requeridos para llevar a cabo el trabajo.
- d) **Aplicaciones:** Las *herramientas*, técnicas y procedimientos para cubrir las operaciones.
- e) **Adiestramiento:** La preparación de hombres y mujeres para hacer los trabajos del control total de la calidad³².

"La calidad tiene múltiples significados. Un significado de la calidad es el comportamiento del producto. El comportamiento del producto es el resultado de las características del producto que crean satisfacción con el mismo y hacen que los clientes compren el producto.

Otro significado de la calidad es la ausencia de deficiencias. Las deficiencias del producto crean insatisfacción con el producto y hacen que los clientes se quejen.

La satisfacción con el producto y la insatisfacción con el producto no son contrarias.

Una definición sencilla de calidad es *adecuación al uso*.

Hay muchos usos y usuarios.

Cliente incluye todas las personas sobre las que repercuten nuestros procesos y productos.

Los clientes incluyen tanto personas internas como externas a nuestra empresa.

³²Feigenbaum, Armand V. Control Total de la Calidad. Páginas 13 y 20.

producto incluye ambos, bienes y servicios.

La trilogía de Juran:

- Planeación (planificación) de la calidad.
- Control de las fuerzas operativas.
- Mejora de la Pérdida crónica.

Todo comienza con la planeación de la calidad. El objetivo de planear la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes⁵³.

"Tecnologías para mejorar la calidad de la producción. La calidad puede medirse a través de la estadística inductiva en la fase de planeación, pero no en la fase de control o por medio de el Poka-Yoke llega ser la primera materia, esta vez, fue una imagen de las inspecciones en la fuente, elemento que detecta el defecto, para la producción y ejecuta un <<FEEDBACK>> inmediato de forma que podemos llegar a la raíz del problema y evitar que se produzca de nuevo. Y las inspecciones en la fuente que contemplan los errores antes de que se conviertan en defectos y, o bien para el sistema para corregirlo o ajustan automáticamente la condición errónea para evitar que origine un defecto.

La calidad puede medirse por medio de la estadística inductiva en la fase de planificación, pero no en la fase de control. El elemento que detecta el defecto, para la producción y ejecuta un "Feedback" inmediato de forma que podemos ir a la raíz del problema y evitar que se produzca de nuevo. Y las inspecciones en la fuente que contemplan los errores antes de que se conviertan en

⁵³Juran, J. M., Juran y la Planificación para la Calidad. Página 9.

defectos y, o bien para el sistema para corregirlo o ajustan automáticamente la condición errónea para evitar que origine un defecto"⁵⁴.

Desde el punto de vista del consumidor "la calidad se asocia con el valor, con cuán útil es o con el precio de un producto. Desde el punto de vista del productor, la calidad se asocia con el cumplimiento de las especificaciones, es decir con hacer el producto de acuerdo con su diseño.

El cumplimiento con las especificaciones del diseño se denomina a menudo control de calidad"⁵⁵.

"Adecuabilidad para el uso. La calidad se definió generalmente como <que tan adecuado es para el uso>. Esto significa que el producto o servicio debe satisfacer las necesidades del cliente, por ejemplo, que el producto sirva para el uso que pretenda darle el cliente y varía de un cliente a otro por las necesidades personales.

<Desde el punto de vista del productor, las variaciones en la calidad no pueden tolerarse. El productor debe especificar la calidad en la forma concreta posible y después esforzarse por cumplir con esas especificaciones. Si el producto resultante es o no adecuado es algo que será juzgado por el cliente.

De acuerdo con Juran et.. (1974), la calidad de acuerdo para el uso se basa en las siguientes cinco características de calidad:

- Tecnología (es decir, fuerza y dureza)
- Psicología (es decir, sabor belleza, estatus)
- Orientada al tiempo (es decir, confiabilidad y durabilidad)

⁵⁴Shingo, Shigano. Tecnología para Cero Defectos. Página 151.

⁵⁵Schroeder, Roger G. Administración de Operaciones. Páginas 561-562.

-Contractual (es decir, cláusulas de garantía)

-Ética (es decir, cortesía del personal de ventas, honestidad)

En el caso de un producto manufacturado, la calidad puede definirse principalmente de acuerdo con las características tecnológicas y las orientadas al tiempo⁵⁶.

-**Calidad del diseño.** Se determina antes de que el producto sea producido. Es responsabilidad de ingeniería, operaciones y mercadotecnia. La **calidad** se determina mediante una investigación de mercado del concepto del diseño y una serie de especificaciones. La investigación de mercado tiene normalmente como finalidad las necesidades del cliente.

-**Calidad de conformación.** Significa producir un producto con las especificaciones. Cuando el producto se conforma con las especificaciones, el departamento de operaciones considera que es un producto de calidad aun cuando la calidad del diseño puede ser baja.

-**Las habilidades.** Disponibilidad, confiabilidad y mantenimiento. Cada uno de estos términos tiene una dimensión de tiempo y por lo tanto amplía el significado de la calidad más allá del nivel inicial. Desde luego agregar tiempo a la definición de calidad es necesaria para reflejar lo adecuado del producto para el uso continuo que el cliente le dé.

1. Disponibilidad.

Define la conformidad del servicio al cliente.

2. Confiabilidad.

Se refiere a la longitud de tiempo que un producto puede usarse antes de que se descomponga. Formalmente, la confiabilidad es la probabilidad que un producto funcione durante un periodo específico sin que se deteriore en el caso de los libros de texto.

⁵⁶Schroeder, Roger G. Administración de Operaciones. Páginas 563-565.

3. Mantenimiento.

Se refiere a la restauración de un producto para volver a servicio, una vez que se descompuso. Todos los clientes consideran que el mantenimiento es molesto. Por lo tanto es deseable que un alto nivel de mantenimiento para que el producto puede volver a usarse pronto. El mantenimiento se puede medir con el tiempo de reparación. En el caso del producto de la industria editorial que es un libro le da mantenimiento el propio cliente.

-Servicio de campo. Que representa la garantía de reparación o el reemplazo del producto, después de venderse. El servicio de campo también se conoce como servicio al cliente, servicio de ventas o simplemente servicio⁵⁷.

Entre otros hay que revisar manuales, supervisar al personal encargado de la calidad, ver si se esta cumpliendo con las normas de calidad establecidas por la empresa, medir por medio de un estudio de mercado si cumple con las necesidades del cliente.

V.10 CRISIS

Para entender este concepto se tomará un ejemplo de una empresa: "Por casi 50 años, Facit fue considerado un fabricante de éxito en máquinas de negocios y muebles para oficina, Facit creció hasta que manejó fábricas en veinte ciudades y mantuvo ventas de unidades en quince países. Llegó a tener 14,000 empleados. Repentinamente, este éxito se convirtió en un inminente desastre. Por tres años consecutivos, las utilidades brutas fueron negativas y el empleo y las

⁵⁷Schroeder, Roger G. Administración de Operaciones. Páginas 564-565.

ventas declinaron. Las plantas se cerraron o vendieron. Una y otra vez, los administradores ejecutivos superiores eran reemplazados y la jerarquía administrativa fue reorganizada. Se llamaron asesores quienes recomendaron que se debían cerrar más operaciones y se debía despedir a más empleados. Pero después de numerosas juntas, lo que los consultores recomendaban ...

Facit ... ejemplifica a las organizaciones que enfrentan crisis. Las crisis en tiempos de peligro, tiempos en los que algunas ocasiones conducen al fracaso organizacional...

Basado en varios casos de estudio de organizaciones que enfrentan crisis, este artículo explica lo que hace a algunas organizaciones en particular propensas a enfrentar la crisis, describe como reaccionan normalmente las organizaciones ante las crisis y prescribe cómo deben enfrentarse las organizaciones a las crisis.

¿Por qué ocurren las crisis?

Nuestra conjetura inicial fue que las crisis se originan como eventos amenazantes en los ambientes de las organizaciones. Una conjetura contraria fue las crisis se originan a partir de defectos dentro de las organizaciones en sí. Los análisis de las crisis actuales sugieren que ambas conjeturas son en parte verdaderas y parcialmente falsas. Las organizaciones que enfrentan las crisis las reciben como si se hubieran originado en sus ambientes. Por ejemplo, los administradores ejecutivos superiores de Facit atribuyeron muchas dificultades a las depresiones temporales del ambiente económico de la empresa, y con frecuencia se quejaron de la fiereza de la competencia del mercado. Al principio, los administradores ejecutivos superiores de Facit pensaron que las calculadoras electrónicas reemplazarían a las calculadoras mecánicas sólo en forma gradual; después consideraron las calculadoras electrónicas como una revolución que progresaba con mucha rapidez como para que Facit se adaptara a ella (Starbuck y Hedberg, 1977).

De hecho, fue cierto que el crecimiento económico nacional alguna vez fue más rápido y otras más lento. En efecto, había empresas contrarias que trataba de conquistar a los clientes de Facit. La calculadoras electrónicas realmente desafiaron y por último reemplazaron a las calculadoras mecánicas.

Las percepciones de las organizaciones nunca son por completo exactas. Las organizaciones deciden algunas veces explícitamente pero con frecuencia de manera implícita, observan algunos aspectos de sus ambientes e ignoran otros.

Hay razones especiales para cuestionar las percepciones de los administradores ejecutivos superiores en las organizaciones que enfrentan crisis. Si las crisis son resultado, en parte de defectos dentro de las organizaciones, estos defectos pueden distorsionar las percepciones de las organizaciones, puede ser una exageración decir que esas percepciones distorsionadas por sí solas son suficientes para provocar las crisis. Sin embargo contribuir a conducir a las organizaciones a no realizar acciones o a efectuar acciones inapropiadas...

Los defectos en las organizaciones no sólo afectan a las percepciones, también afectan realidades que están ahí para ser percibidas. Los defectos organizacionales son trasladados a las realidades ambientales cuando las organizaciones escogen sus ambientes inmediatos -al escoger proveedoras, características del producto, tecnologías o ubicaciones geográficas- o cuando manipulan sus ambientes por medio de publicidad, capacitación de los empleados, conducción de investigaciones o negociaciones de convenios corporativos (Starbuck, 19965)...

Cómo enfrentar a la crisis

Por definición, las crisis son peligrosas. Después que las crisis se han desarrollado en su totalidad, las organizaciones corren serios riesgos de quebrar. Eliminar estos riesgos con frecuencia es difícil, y los remedios ocasionan dolor a algunas personas. Por consiguiente, la menor forma de enfrentar las crisis consiste en evitarlas.

Evitar los excesos.

... los estudios de caso sugieren que muchas organizaciones se adhieren muy de manera estricta a aquellas prescripciones que favorecen la racionalidad, la confiabilidad, la formalidad, la consistencia lógica, la planeación, el convenio, la estabilidad, el control jerárquico y la eficiencia.

Una sensible regla de operación es que siempre que las organizaciones adopten una prescripción, deben adoptar una segunda que contradiga la primera.

Reemplazo de administradores de alto nivel

Cuando Electrolux adquirió y tomó posesión de Facit, pronto despidió a todos los altos administradores de Facit.

Rechazo de supuestos implícitos

Una razón por la que los grupos de altos administradores encuentran difícil cambiar es que muchos de los supuestos subyacentes a sus percepciones y comportamientos son implícitos.

Experimentación con portafolios

Para escapar de las crisis, las organizaciones tienen que invertir en nuevos mercados, nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevos métodos de operación o nuevas personas.

Manejo de la ideología

Con frecuencia los altos administradores son los villanos de las crisis. Son los verdaderos villanos en cuanto que conducen a las organizaciones hacia las crisis, además de que las intensifican al retrasar las acciones o al tomar acciones inapropiadas. Y son los villanos simbólicos los que tienen que ser reemplazados antes que terminen las crisis. Los altos administradores también son los héroes cuando sus organizaciones salen de las crisis. Reciben los aplausos, y en la mayor parte los merecen porque sus acciones han sido cruciales⁵⁹.

“¿Qué es una crisis?

* La palabra **crisis** viene del latín **crisis** y del griego **Krisis**. Se dice de la mutación considerable que acaece en una enfermedad.

* De acuerdo con la definición de la enciclopedia, en el caso de la economía el significado es: **Grave perturbación de la actividad económica que se caracteriza por la paralización total o parcial de la misma.**

Etapas de una crisis.

- Las crisis económicas suelen comenzar con un acelerado número de quiebras de las empresas.

- La crisis es seguida de una etapa de depresión larga.

- Posteriormente los negocios reemprenden progresivamente su marcha ascendente.

Características de una crisis.

* Tiene un carácter periódico, a intervalos más o menos regulares.

* Son provocados por:

Errores psicológicos.

⁵⁹Mintzberg, Brian Quinn; Henry, James. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Páginas 880-884, 886-888.

Errores monetarios.

Errores politicos.

Tipos de crisis.

- Crisis de ventas.
- Crisis de efectivo (flujo).
- Crisis de utilidades (pérdidas).
- Crisis de confianza / imagen.
- Crisis de motivación.
- Crisis de valores.
- Crisis de suministros.

El entorno de México en los 90' s.

1. Económico.

- Apertura comercial.
- Globalización.
- Bloques comerciales y T. L. C.
- Deuda externa / déficit comercial.
- Inflación / tasas de interés.
- Modificación monetaria.
- Privatización del sector público.
- Inversión extranjera.

2. Social.

- Economía subterránea.
- Pérdida del poder adquisitivo.
- Modificación en patrones de conducta, creencias, valores, etc.
- Desequilibrios sociales (delincuencia, drogadicción).

3. Político.

- Nuevo sexenio.
- Confianza de instituciones.
- Proceso democratizador.
- Ruptura con el pasado.

4. Tecnológico.

- Desarrollo de la telecomunicaciones.
- Desarrollo de la informática.
- Avances tecnológicos para el servicio (cajeros, tarjetas con chips integrados, etc.)⁵⁹.

V.10.1 INFLACIÓN

"La inflación es un importante problema en muchos países en vías de desarrollo y ha sido la característica de los países socialistas que están transformándose en economías de mercado.

Ha llegado el momento de analizar las cuestiones relacionadas con la conducta del nivel agregado de precios y la inflación.

El término *inflación* se refiere a un aumento del nivel general de precios. La *tasa de inflación* es la tasa de variación del nivel general de precios y se expresa de la forma siguiente:

Tasa de inflación:

⁵⁹ Cervantes Aldama, Javier. Estrategias de Mercadotecnia para enfrentar la Crisis. Simposio Estrategia para la Recuperación. Noviembre 1995.

$$\frac{\text{nivel de precios (año t)} \quad \dots \quad \text{nivel de precios (año t - 1)}}{\text{nivel de precios (año t - 1)}} \quad \times 100$$

Hay tres tipos de inflación.

La inflación, al igual que la enfermedades, muestra diferentes niveles de gravedad. Es útil clasificarla en tres categorías: inflación moderada, inflación galopante e hiperinflación.

-Inflación moderada. La inflación moderada se caracteriza por lenta subida de los precios. Podríamos clasificar arbitrariamente en esta categoría las tasas anuales de inflación de un dígito. Cuando los precios son relativamente estables, *el público confía en el dinero*. Está dispuesto a mantenerlo en efectivo porque dentro de un mes o de un año tendrá casi el mismo valor que hoy. Esta dispuesto a firmar contratos a largo plazo expresados en términos monetarios, porque confía en que el nivel de precios no se habrá alejado entonces demasiado del valor del bien que vende o compra. No pierde el tiempo ni recursos tratando de invertir su riqueza en activos su riqueza en activos <<reales>> en lugar de activos monetarios y el papel porque cree que sus activos monetarios conservarán su valor real.

-Inflación galopante. La inflación galopante de dos o tres dígitos que oscila entre el 20, el 100 o el 200 % al año se denomina <<inflación galopante>>. En el extremo inferior del espectro a veces encontramos países industriales avanzados como Italia. Muchos países latinoamericanos, como Argentina y Brasil, mostraron en los años setenta y ochenta tasas de inflación que oscilaron entre el 50 y el 700 %.

Una vez que la inflación galopante arraiga, surgen graves distorsiones económicas. Generalmente, la mayoría de los contratos se ligan a un índice de precios o una moneda extranjera, como el dólar. En estas circunstancias, el dinero pierde valor muy de prisa; los tipos de interés reales pueden ser de -50 o -100 % al año. Por consiguiente, el público no tiene más que la cantidad de dinero mínima indispensable para realizar las transacciones diarias. Los mercados financieros desaparecen y los fondos no suelen asignarse por medio de los tipos de interés sino por medio del racionamiento. La población acapara bienes; compra viviendas y nunca jamás presta dinero a unos tipos de interés nominales bajos.

Lo sorprendente es que las economías que tienen una inflación anual del 200 % consiguan sobrevivir a pesar de funcionar tan mal el sistema de precios. Sin embargo, estas economías tienden a generar grandes distorsiones económicas, ya que sus ciudadanos invierten en otros países y la inversión interior desaparece.

-**Hiperinflación.** Aunque parece que las economías sobreviven con la inflación galopante, cuando golpes el cáncer de la hiperinflación se afianza una tercera tensión mortal. No es posible decir nada bueno de una economía de mercado en la que los precios suben un millón o incluso un billón % al año.

Las hiperinflaciones son especialmente interesantes para los estudiosos de la inflación por resaltan sus efectos. Consideremos esta descripción de la hiperinflación que padeció la Confederación durante la Guerra de Secesión:

Antes solíamos ir a tiendas con el dinero en el bolsillo y volvíamos con la comida en la cesta. Hoy vamos con el dinero en la cesta y volvemos con la comida en el bolsillo. ¡Todo escasea, menos el dinero! Los precios son caóticos y la producción está desorganizada. Una

comida solía costar lo mismo que una entrada para la ópera, ahora cuesta veinte veces más. Todo el mundo tiende a acaparar <<cosas>> y a tratar de deshacer del papel-moneda <<malo>> que desplaza de la circulación al dinero metálico <<bueno>>. El resultado es la vuelta parcial a los inconvenientes del trueque.

La hiperinflación más documentada se produjo en Alemania durante la República de Weimar en los años veinte. El gobierno puso en marcha la emisión de dinero, elevando tanto el dinero como los precios a niveles astronómicos. Entre enero de 1922 y noviembre de 1923, el índice de precios pasó de 1 a 10.000.000.000. Si una persona tenía un bono por valor de 300 millones de marcos a principios de 1922, éste no le servía ni para comprar un caramelo dos años más tarde.

Algunos estudios han encontrado varios rasgos comunes en las hiperinflaciones. En primer lugar, la demanda real de dinero (que se obtiene dividiendo la cantidad de dinero por el nivel de precios) disminuye radicalmente. Al final de la hiperinflación alemana, ésta no era más que una trigésima parte del nivel existente dos años antes¹⁶⁰.

¹⁶⁰Samuelson, Nordhaus; Paul A., William D. Economía. Páginas 711, 716 - 718.

VI METODOLOGÍA

La metodología científica social se compone por tres temas básicos que son: la ciencia, la teoría y la investigación.

"La ciencia es el eje central de los principios y problemas que nos ayudan a comprender los procesos de la naturaleza tanto física como social. La teoría, es el objeto principal de la ciencia. Y, la investigación, los procesos que reúnen y analizan los datos que dan la base del conocimiento científico.

Hagamos pues, una revisión final de las ideas más destacadas.

CIENCIA.

- La meta principal de la ciencia es la *búsqueda del conocimiento*.
- La ciencia no resuelve todos los misterios del universo; más bien el conocimiento obtenido de los mundos físicos y sociales que pueden ser *ampliados* continuamente
- La ciencia debe suponer que sus hallazgos son provisionales, las nuevas evidencias pueden cambiar o reformular teorías actuales.
- La ciencia supone que se mantiene un *vínculo de comunicación* entre el hombre y el universo por medio de sus impresiones sensoriales.
- Puede considerarse que la clasificación de la ciencia es <convencional>.

TEORÍA.

- La teoría es un elemento sin el cual no hay ciencia.

- La teoría no está desligada de lo observable o de lo observado.
- La teoría coordina y unifica el saber humano.
- La teoría es un instrumento para el científico que le sugiere analogías para llegar a nuevos conocimientos.
- La teoría constituye en sí un cuerpo de afirmaciones cuya validez debe ser puesta a prueba.
- La teoría orienta la investigación señalando hechos significativos que han de estudiarse.
- La teoría, en la medida que establece uniformidades y generalizaciones, permite la predicción de los hechos.
- En cuanto la teoría resume el contenido de hechos e indica lo que no ha sido observado, puede señalarse áreas no exploradas del conocimiento.

INVESTIGACIÓN.

- La investigación surge cuando se tiene conciencia de un problema y nos sentimos impulsados a buscar su solución.
- La investigación científica también se presenta cuando nos enfrentamos a un problema, sólo que al llamarla científica no obliga a seguir un <proceso> y a reunir los requisitos establecidos en los principios generales del método científico.
- El proceso general que se sigue en la investigación científica comprende: la formulación y definición de problemas, la formulación de hipótesis; la recopilación, sistematización y elaboración de datos; la formulación de deducciones y proposiciones generales; y por último, el análisis de las conclusiones para determinar si confirman las hipótesis formuladas, y encajan dentro del marco teórico del que se partió.

-En último análisis la investigación constituye un camino para conocer la realidad, para descubrir verdades parciales⁶¹.

VI.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN (ESTUDIO EXPLORATORIO)

La presente investigación es un estudio de tipo exploratorio y observacional: *“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no has abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.*

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Dankhe, 1986). Esta clase de estudios son comunes en la investigación. del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. Los estudios exploratorios tienen por objeto esencial familiarizarnos con

⁶¹Zorrilla Arcaas, Santiago, Introducción a la Metodología de la Investigación. Páginas 50-52.

un t3pico desconocido o novedoso. Esta clase de investigaciones sirven para desarrollar m3todos a utilizar en estudios m3s profundos”⁶².

Observacional. “Todos nosotros notamos algunas cosas y dejamos de ver otras. Nuestras preferencias y nuestra atenci3n, la amplitud y la profundidad de nuestros conocimientos, y las metas que queremos alcanzar, todo ello en juego para determinar nuestra pauta de observaci3n selectiva. Reflexi3n W. Goode.

En la ciencia sociales el proceso de observaci3n puede abarcar tres operaciones intelectuales distintas:

- a) Las operaciones a trav3s de las cuales se acumular los datos en bruto de cuyo an3lisis depender3 el conocimiento objetivo de los fen3menos estudiados;
- b) Las operaciones que permiten identificar y seleccionar los hechos que poseen alguna significaci3n;
- c) Las operaciones mediante las cuales se determinan, aislan y deducen las instancias empiricas relevantes para la reconstrucci3n y explicaci3n de los fen3menos, en las condiciones en que fueron consideradas”⁶³.

Es de tipo exploratorio para generar informaci3n basal, que sirva en aspectos especificos para estudios posteriores, en la empresa mediana. Y observacional, porque se han observado las unidades de an3lisis.

⁶² Hern3ndez Sampieri, Fern3ndez Collado, Baptista Lucio; Roberto, Carlos, Pilar. Metodologia de la Investigaci3n. P3gina 59-60, 71.

⁶³ Zorrilla Arena, Santiago. Introducci3n a la Metodologia de la Investigaci3n. P3gina 158.

VI.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN (MÉTODO NO EXPERIMENTAL)

"EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Una vez que se ha definido el tipo de estudio a realizar y establecido la(s) hipótesis de investigación o los lineamientos para la investigación (si es que no se tienen hipótesis), el investigador debe concebir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación. Esto implica seleccionar o desarrollar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular de estudio. *El término <diseño> se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación.*

(Christensen, 1980). El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado"⁶⁴.

"Método Ex post facto

En la investigación ex post facto es imposible manipular y asignar los sujetos o tratamientos por que la variable o variables independientes ya ocurrieron, por decirlo así. El investigador comienza con la observación de la variable dependiente y estudia retrospectivamente las variables independientes en busca de los efectos que pudieran tener en aquella"⁶⁵.

"La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala

⁶⁴Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, Roberto, Carlos, Pilar. Metodología de la Investigación. Página 108.

⁶⁵Kerlinger, Fred N. Investigación del Comportamiento. Página 224

Kerlinger (1979, p. 116). <La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones>. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad⁶⁶.

Por tanto el diseño de la investigación es el método no experimental o ex-post-facto.

En la presente investigación se pueden representar las variables así:

Variables:

Situación estructural:

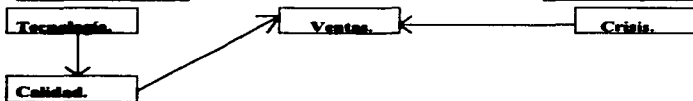
Tecnología.

Calidad.

Ventas.

Situación coyuntural:

Crisis.



VI.3 POBLACIÓN

“Una vez que se ha definido cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Seltiz, 1974). La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Sudman, 1976). Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población”⁶⁷.

⁶⁶Hernández Samperi, Fernández Collado, Baptista Lucio; Roberto, Carlos, Pilar. Metodología de la Investigación. Página 189.

⁶⁷ Ibid Página 252.

Se toma como base la población a la empresa mediana de la industria editorial en la ciudad de México, para que de ella se seleccione una muestra.

El plan para responder a las preguntas de investigación se realizara de la siguiente manera:

1 Aplicación de tres cuestionarios para medir el objeto de estudio.

VI.3.1 MUESTREO (NO PROBABILISTICO)

Para seleccionar la muestra se debe *“definir cuál será la unidad de análisis y cuáles son las características de la población.*

La muestra es, en esencia un subgrupo de la población. Con frecuencia leemos y oímos hablar de *<muestra representativa>*, *<muestra al azar>*, *muestra aleatoria* como si con los simples términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y se pretende *-desde luego-* que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población.

Tipo de muestra

En la *muestras no probabilísticas*, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas, y desde luego, las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas. *El elegir entre una*

*muestra probabilística o una no probabilística, depende -si otra vez- de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con dicho estudio*¹⁶⁸.

La muestra que se utiliza en esta investigación es la muestra no probabilística, que son tres empresas que permitieron la aplicación de los instrumentos para la investigación.

EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE UTILIZÓ EL SIGUIENTE PLAN DE MUESTREO

De la población de las industria editorial en la ciudad de México se conforma este sector en empresas pequeñas, empresas medianas y grandes empresas. Los instrumentos elaborados se aplicaron a la muestra de tres empresas medianas. Con la finalidad de saber el monto de sus ventas desde 1993 a 1996, tecnología, calidad y el impacto económico de la crisis surgida en diciembre de 1994 en el país sobre las ventas.

VI.4 CRITERIO DE INCLUSIÓN

La empresa mediana esta formada de la siguiente manera:

empleados: 101 a 250.

capital: de \$ 9,000,001. a \$ 20,000,000.

¹⁶⁸Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; Roberto, Carlos, Pilar. Metodología de la Investigación. Página 252

VI.5 INSTRUMENTO

*Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Sin embargo, el procedimiento general para construirlos es semejante.

Antes de comentar este procedimiento, es necesario aclarar que en la investigación hay dos opciones respecto al instrumento de medición:

- 1) Elegir el instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular.
- 2) Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello.

PASOS

- a) Listar las variables.
- b) Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- c) Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables.
- d) Elegir el instrumento o los instrumentos (ya desarrollados) que hayan sido favorecidos por la comparación y adaptarlos al contexto de la investigación⁴⁹.

El cuestionario se validó en una prueba piloto en una empresa editorial distinta a las tres consultadas. El instrumento fué mixto, es decir cuestionario y entrevista.

VI.6 MODELO

⁴⁹ Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; Roberto, Carlos Pilar. Metodología de la Investigación. Página 252.

Del marco teórico se tomó este modelo para aplicarlo a tres empresas donde se permitió el acceso.

“MODELO C”.

1. Desarrollar el entendimiento pragmático de planeación estratégica en general.	4. Evaluación y selección de estrategias.	7. Preparar otros planes asociados.
2. Identificación de la matriz DOFA.	5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.	8. Observar el desempeño.
3. Identificación de las estrategias.	6. Formulación de las metas principales de la compañía.	9. Revisar anualmente.

De la variedad de modelos que se mencionan en el marco teórico se escogió el “MODELO C” para adaptarlo a cada una de tres empresas medianas de la industria editorial en la ciudad de México, por su sencillez y fácil manejo. Su asimilación, como *modelo conceptual* en el proceso de planeación proporcionan la guía para el funcionamiento adecuado en la práctica, transformándolo en un *modelo operativo*.

EMPRESA I.

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para la empresa mediana de la industria editorial.

- Literatura.
No dio información acerca de este punto.
- Asesoría directiva.
No dio información acerca de este punto.
- Seminarios profesionales.
No dio información acerca de este punto.
- Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación.
No dio información acerca de este punto.

2. Identificación de la matriz DOFA.

- Debilidades.
-Crisis económica.
- Oportunidades.

Exportaciones mayores.

- * Fortalezas.
- Ventas aceptables.
- Calidad del libro.
- * Amenazas.
- Cargas fiscales.

3. Identificación de estrategias.

-Exportaciones mayores.

4. Evaluación y selección de estrategias.

-Las exportaciones a otros países son buenas.
-La calidad del libro es competitivo.

5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.

No se mencionó nada de planes.

6. Formulación de las metas principales de la compañía

* Misión.

Producir libros.

* Propósitos y filosofías.

Propósitos. Proporcionar mayor conocimiento por medio de libros de texto.

Filosofías. Planes establecidos, para mejora de planes de la Secretaría de Educación Pública.

* Objetivos específicos a largo plazo:

* Ventas.

Exportaciones mayores.

Mayor inversión en la promoción.

* Utilidades.

Mejorar costos.

* Participación en el mercado.

Abrir nuevos horizontes de mercado en el interior del país.

* Otros.

7. Preparar otros planes asociados.

* Potencial humano

Se vigila el inventario de recursos humanos.

* Financiamiento

Se vigila el apalancamiento.

* Instalaciones.

Se tienen buenas instalaciones y buena ubicación.

* Etc. según se necesiten.

8. Observar el desempeño.

El desempeño de acuerdo a lo planeado, es bueno.

9. Revisar anualmente.
Se revisa por lo menos una vez al año.

EMPRESA II.

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para la empresa mediana de la industria editorial.

• **Literatura.**

Esta empresa ha tenido la habilidad de cultivarse con literatura que compete a su actividad preponderante, es decir, que se ha preocupado por su: producción, ventas, mercadotecnia, financiamiento.

• **Asesoría directiva.**

La asesoría que se recibe, se busca que sea de acontecimientos o temas de actualidad de la actividad para los dirigentes de este negocio para tener una planeación adecuada.

• **Seminarios profesionales.**

En cuanto se refiere a seminarios, la mayoría de veces se pide apoyo a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM).

• **Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación.**

En algunas ocasiones se pide ayuda a otras instituciones, para que la proyección a futuro.

2. Identificación de la matriz DOFA.

• **Debilidades.**

- Almacenamiento.
- Sistema de cómputo.
- Exhibición.

• **Oportunidades.**

- Diferentes ferias.
- Apoyo a lectura.
- Publicidad.

• **Fortalezas.**

- Ventas aceptables.
- Disposición de las personas.
- Crecimiento como empresa.
- Capacitación permanente.

• **Amenazas.**

- Situación económica.
- Tecnología de sistemas de información.
- Competencia.

3. Identificación de estrategias.

- a) Mayor exhibición.
- b) Aumentar la exportación.
- c) Innovación de tecnología respecto al ámbito editorial.

4. Evaluación y selección de estrategias.

- Mayor exportación hacia otros países.
- Sistematización de procesos administrativos.
- Cobertura de más mercado en el interior de la república mexicana.

5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.

- Mejor servicio.
- Más variedad de temas.
- Temas de superación.

6. Formulación de las metas principales de la compañía.

* Misión.

Producir libros diversos. Diversificar la producción actual.

* Propósitos y filosofías.

Propósitos. De brindar información, y conocimiento versátil, es decir conocimiento general, específico, científico o técnico a quien lo desee, por medio de libros.

Filosofías. Principios de planeación a corto, mediano y largo plazo; en financiamiento, ventas, así como en la producción.

* Objetivos específicos a largo plazo:

* Ventas.

- Se revisarán los planes mercadológicos.
- Incrementar la exhibición.
- Incrementar la exportación.
- Desechar barrearas.
- Estar al pendiente de las necesidades del consumidor.

* Utilidades.

-Abatir costos.

-Tener visión para encontrar nuevos proveedores según necesidades de la empresa.

* Participación en el mercado.

-Buscar más mercados en otros países.

* Otros.

7. Preparar otros planes asociados.

* Potencial humano.

Se esta al pendiente del inventario de recursos humanos.

* Financiamiento.

Se tiene siempre cuidado del apalancamiento, de cuando es necesario y cuando no.

* Instalaciones.

Se ven instalaciones que sean las adecuadas en todo momento, y proyectan otras instalaciones en caso de crecimiento. En estos momentos se tiene la necesidad de buscar otras más grandes.

* Etc. según se necesiten.

8. Observar el desempeño.

De manera integral se vigila el aspecto administrativo y operativo de la empresa, así como el entorno externo e interno.

9. Revisar anualmente.

Se revisa por lo menos una vez al año.

EMPRESA III.

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para la empresa mediana de la industria editorial.

* **Literatura.**

Se adaptó literatura de una empresa donde comercia con enciclopedias.

* **Asesoría directiva.**

Lo mismo que el punto anterior.

* **Seminarios profesionales.**

Se busca actualizarse.

* **Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación.**

Se hace en la misma empresa.

2. Identificación de la matriz DOFA.

* **Debilidades.**

No se han descubierto por que la empresa es nueva.

* **Oportunidades.**

Se tuvieron ventas aceptables.

* **Fortalezas.**

-Ventas aceptables.

-Ampliación de la editorial.

* **Amenazas.**

No se identificó ninguna.

3. Identificación de estrategias.

-Crecimiento económico.

-Ampliación del fondo editorial.

4. Evaluación y selección de estrategias.

Mismas que el punto anterior.

5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.

Se elaboran planes para estrategias.

6. Formulación de las metas principales de la compañía.

* **Misión.**

Producción de libros diversos.

* **Propósitos y filosofías.**

Mismos que aplican a la empresa que comercializa de enciclopedias.

- **Objetivos específicos a largo plazo:**
 - **Ventas.**
Promover las ventas.
 - **Utilidades.**
Abatir costos.
 - **Participación en el mercado.**
Presencia en el mercado consumidor.
 - **Otros.**
Ampliación del fondo editorial.

7. Preparar otros planes asociados.

- **Potencial humano.**
Se vigila el inventario de recursos humanos.
- **Financiamiento.**
Se vigila el apalancamiento.
- **Instalaciones.**
Se tienen instalaciones aceptables.
- **Etc. según se necesiten.**

8. Observar el desempeño.

El desempeño que se observa es aceptable.

9. Revisar anualmente.

Se revisa un mínimo de una vez al año.

VI.6.1 VARIABLES DEL MODELO

Ventas.

Tecnología.

Calidad.

Crisis.

VI.6.2. DEFINICIÓN LAS VARIABLES

“Una definición conceptual define el término o variable con otros términos. Por ejemplo, <inhibición proactiva> es <la dificultad de evocación que aumenta con el tiempo>, y < poder > es < influir en los demás que lo que éstos influyen en uno. Son definiciones de diccionario o de libros especializados (Kerlinger, 1975 y 1979; Rojas, 1981) y cuando describen la esencia o las características reales de un objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales (Reynolds, 1971). Estas últimas constituyen la adecuación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación. Por ejemplo, el término <actitud> podría ser definido como <una tendencia o predisposición a evaluar de cierta manera un objeto o un símbolo de este objeto> (Katz y Stotland, 1959, citado por Kahle, 1984)⁷⁰.

La mayoría de las empresas de la industria editorial, de la mediana empresa están pasando por una etapa de transición en cuantos a la disminución de sus ventas, sólo una minoría posee los recursos necesarios para poder salir con éxito en la actualidad. Esto es por que tienen una buena administración en el recurso humano, el recurso financiero, el recurso tecnológico y material; por tanto existe como consecuencia calidad en su producto, es competitivo y por ende ventas mejores.

-Ventas. Definición, " es el proceso personal o impersonal y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial para el vendedor"⁷¹.

⁷⁰Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; Roberto, Carlos, Pilar. Metodología de la Investigación. Páginas 100 - 101.

⁷¹Glosario de American Marketing Association. Página 21.

-a)-**Falta de lectores** "Falta de hábito de lectura del mexicano, tenemos calculado que estiman que lee medio libro per capita al año, y la UNESCO recomienda un mínimo de cuatro libros al año para tener un nivel de lectura adecuado lo cual estamos bastante lejos de resolver esta situación"⁷². Y los pocos que leen no tienen presupuesto para comprar libros debido a falta de liquidez económica.

-**Tecnología. Administración de tecnología.** Definición, "es una incipiente actividad dentro de muchas corporaciones existentes en los países en desarrollo y que sus resultados se empiezan ver después de su desarrollo"⁷³.

"**Tecnologías para mejorar la calidad de la producción.**

Las tecnologías han reordenado de manera radical las relaciones de poder, los ambientes competitivos, y las oportunidades de apalancamiento en la mayoría de las industrias. En ese proceso de reordenación han destrozado preceptos sostenidos desde hace tiempo acerca del mismo manejo administrativo, y han creado nuevos sistemas estratégicos, organizacionales, y de control, todos orientados a obtener ventajas competitivas"⁷⁴.

-**Calidad.** Definición, "El control total de la calidad es un conjunto de esfuerzos efectivos, de los diferentes grupos de la organización, para la interacción del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción del consumidor y al nivel más económico"⁷⁵.

- **Crisis** "¿Qué es una crisis?

⁷²CONCAMIN, Revista industria. Gutiérrez Zamora, Perla, enero 1994., vol. 6 IVO 58. Página 25.

⁷³Valdez, Luis. Apuntes Administración de la Producción. Página 77.

⁷⁴Mintzberg-Brian Quina, Henry-James; El Proceso Estratégico, Conceptos, Textos y Casos. Página 803.

⁷⁵Feigenbaum, A.V.; Control Total de la Calidad. Páginas 13 y 20.

* La palabra **crisis** viene del latín **crisis** y del griego **Krisis**. Se dice de la mutación considerable que acaece en una enfermedad.

* De acuerdo con la definición de la enciclopedia, en el caso de la economía el significado es: **Grave perturbación de la actividad económica que se caracteriza por la paralización total o parcial de la misma.**

Etapas de una crisis.

- Las crisis económicas suelen comenzar con un acelerado número de quiebras de las empresas.

- La crisis es seguida de una etapa de depresión larga.

- Posteriormente las negocios reanuncian progresivamente su marcha ascendente.

Características de una crisis.

* Tiene un carácter periódico, a intervalos más o menos regulares.

* Son provocados por:

Errores psicológicos.

Errores monetarios.

Errores políticos.

Tipos de crisis.

* Crisis de ventas.

* Crisis de motivación.

* Crisis de efectivo (flujo).

* Crisis de valores.

* Crisis de utilidades (pérdidas).

* Crisis de suministros.

* Crisis de confianza / imagen⁷⁶.

⁷⁶ Cervantes Aldana, Javier. Estrategias de Mercadotecnia para enfrentar la Crisis. Simposio Estrategia para la Recuperación. Noviembre 1995.

-a)-**Inflación.** "La inflación es un importante problema en muchos países en vías de desarrollo y ha sido la característica de los países socialistas que están transformándose en economías de mercado.

Ha llegado el momento de analizar las cuestiones relacionadas con la conducta del nivel agregado de precios y la inflación.

El término **inflación** se refiere a un aumento del nivel general de precios. La **tasa de inflación** es la tasa de variación del nivel general de precios y se expresa de la forma siguiente:

Tasa de inflación:

$$\frac{\text{nivel de precios (año t)} - \text{nivel de precios (año t - 1)}}{\text{nivel de precios (año t - 1)}} \times 100$$

-**Inflación galopante.** La inflación galopante de dos o tres dígitos que oscila entre el 20, el 100 o el 200 % al año se denomina <<inflación galopante>>. En el extremo inferior del espectro a veces encontramos países industriales avanzados como Italia. Muchos países latinoamericanos, como Argentina y Brasil, mostraron en los años setenta y ochenta tasas de inflación que oscilaron entre el 50 y el 700 %⁷⁷.

⁷⁷Samuelson, Nordhaus; Paul A., William D. Economía. Páginas 711, 716 - 717.

VI.6.3 OPERACIONALIZACIÓN

“Definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1971, p. 52). En otras palabras especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable”⁷⁸.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

1. Ventas.

Preguntar al encuestado de la empresa editorial el monto de las ventas que se tuvieron desde los años 1993, 1994, 1995 y 1996.

2 Tecnología.

Para medir este punto se hace lo siguiente: preguntar al productor de cuando data su tecnología con la que produce sus libros, que tiempo de antigüedad tiene su maquinaria, en cuanto al aspecto administrativo también y por ende es lógico que el personal está involucrado, es decir la participación para el cambio en su ámbito.

3 Calidad.

⁷⁸ Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio: Roberto, Carlos, Pilar. Metodología de la Investigación. Página 101 - 102.

Este punto se mide de la siguiente manera: supervisión del desarrollo humano, supervisión de los pasos del proceso productivo de la maquiladoras y supervisión de los materiales adecuados.

4. Crisis

Para medir la crisis que aconteció en el año de 1994, es necesario tener en cuenta el índice inflacionario, ya que esta crisis fué provocada por la inflación.

a) Inflación

El <<nivel de precios>> en que se basa la definición de la inflación, se mide "Conceptualmente, el *nivel de precios* es la media ponderada de los bienes y servicios de una economía"⁷⁹. En la práctica, el nivel global de precios se mide elaborando índices de precios, que son medias de los precios de consumo o de los precios al por mayor.

"El dinero es el mejor instrumento para medir sus motivaciones en gran escala", ya que la "inflación es siempre y en todo lugar un fenómeno monetario, en el sentido de que sólo es y puede ser producida por un aumento más rápido de la cantidad de dinero que dé la producción.

Por tanto la inflación con los índices de precios de consumo, donde la moneda extranjera tiene mucho que ver, en este caso el dólar"⁸⁰. Al ser otro producto de consumo.

⁷⁹Samuelson, Nordhaus; Paul A., William D. Economía. Página 711.

⁸⁰Samuelson, Nordhaus; Paul A., William D. Economía. Página 775.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO (CUESTIONARIO) Y NÚMERO
Ventas.	-Anuales (1993, 1994, 1995 y 1996).	1.
Tecnología.	-Tiempo de que tiene la tecnología productiva en México. -Aspecto administrativo en que grado, hay disposición al cambio y participación de los recursos humanos para actualizarse como es la computadora.	2 y 2a.
Calidad.	-Evaluación de desarrollo humano. -Evaluación de pasos para llevar a cabo el proceso productivo de las maquiladoras. -Evaluación de material adecuado.	3, 3.1, 3.2 y 3.3.
Crisis.	-Cantidades de índice inflacionario de los años 1993, 1994, 1995 y 1996.	4.

VII RESULTADOS

VENTAS

Del instrumento (cuestionario) del número 1

AÑO	E M P R E S A S				
	I		II		III
1993	\$	7,600,000.00	\$	6,000,000.00	
1994	\$	8,800,000.00	\$	7,500,000.00	
1995	\$	8,300,000.00	\$	10,500,000.00	\$ 12,395,000.00
1996	\$	7,500,000.00	\$	13,000,000.00	\$ 21,817,000.00
TOTAL	\$	32,200,000.00	\$	37,000,000.00	\$ 34,212,000.00

1994	16%	25%	0%
1995	6%	40%	0%
1996	10%	37%	76%

TECNOLOGÍA.

Del instrumento (cuestionario) del número 2 al número 2a.

EMPRESAS.

Evaluación.

2. Tecnología de producción de la empresa.

No se tiene, sino que se da a maquila.

* La maquinaria de producción es.

* La capacitación del personal es.

* Cuando hay innovación las personas responden.

* La capacidad de almacenamiento es.

2-a. En en la Administración.

* Se utiliza la computadora.

* El recurso humano responde a los cambios.

* Se tiene sistema de información tales

como la computadora.

I				II				III						
NO	B			MB	NO	B		MB	NO	B		M	B	
0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	3	4	5

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

CALIDAD.

Del instrumento del número 3 al número 3.3.

EMPRESAS.

Evaluación.

I					II					III					
No	B	M	B	B	No	B	N	B	B	M	B	B	B		
0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5

3. Pasos a seguir para medir la calidad del producto o productos.

Primer proceso:

- | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|--|--|---|--|--|--|---|---|
| 1. Derechos de autor (regalías). | | | | | X | | | | | X | | | | | X |
| 2. Asistencia editorial (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | | X |
| 3. Traducción (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | | |
| 4. Revisión técnica (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 5. Corrección de estilo (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 6. Captura (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | | |
| 7. Lectura de captura (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | | |
| 8. Diagramación (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 9. Lectura larga (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | | |
| 10. Diseño de interiores (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 11. Diseño de portada (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | | X |
| 12. Ilustraciones (proceso). | | | | | | | | | | | | | | | |

Fotografía

- | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|---|
| Dibujo | | | | | X | | | | | X | | | | | X |
| 13. Pruebas y lectura (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | | X |

Segundo proceso:

- | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|--|--|---|--|
| 14. Negativos (materia prima). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 15. Papel para interiores (materia prima). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 16. Cartulina forros, guardas y cartón (materia prima). | | | | | | X | | | | | X | | | | |
| 17. Impresión interiores (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 18. Impresión forros (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 19. Plastificado (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 20. Encuadernación (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 21. Retirado (proceso). | | | | | X | | | | | X | | | | X | |

- | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|---|--|--|--|---|--|
| 3.1. El papel del país es. | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 3.2. Hay satisfacción con lo que se le maquila. | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 3.3. El control de calidad es | | | | | X | | | | | X | | | | X | |

CRISIS.

Del instrumento (cuestionario) el número 4.

EMPRESAS.

Evaluación.

I					II					III					
Baja	Alta				Baja	Alta				Baja	Alta				
0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	5

Afectación de las ventas fué de Normalmente se planea para una futura crisis.

					X										
										X					

CRISIS.

Del instrumento (cuestionario) el número 4.

La crisis económica tiene como medida el índice inflacionario y que es como sigue:

Años	Índice Inflacionario Anual.
1983	7.00
1984	8.00
1985	46.00
1986	23.00

* Índice Nacional de Precios al Consumidor
Fuente: Banco de México.

ANÁLISIS SITUACIONAL DOFA

Del instrumento (cuestionario) el número 5.
EMPRESAS.

DEBILIDADES.

* Escribe tres principales debilidades.

- I
- a) Crisis económica
 - b)
 - c)

- II
- a) Almacenamiento
 - b) Sistema de Computo
 - c) Escribición

- III
- a)
 - b)
 - c)

OPORTUNIDADES.

* Escribe tres principales oportunidades.

- a) Exportaciones mayores
- b)
- c)

- a) Diferentes ferias
- b) Apoyo a lectura
- c) Publicidad

- a)
- b)
- c)

FORTALEZAS

* Escribe tres principales fortalezas.

- a) Calidad del libro
- b)
- c)

- a) Disposición de las personas
- b) Crecimiento como empresa
- c) Capacitación permanente

AMENAZAS.

* Escribe tres principales amenazas.

- a) Cargas fiscales
- b)
- c)

- a) Situación económica
- b) Tecnología de sistemas de información
- c) Competencia

ESTRATEGIAS.

Del instrumento (cuestionario)
el número 6.
EMPRESAS.

Tres estrategias.

I
1. Mayor inversión
en la producción

II
1. Mayor exhibición
2. Mayor exportación
3. Innovación de
tecnología editorial

III

PLANES A LARGO PLAZO.

Del instrumento (cuestionario)
el número 7.
Tres planes.

I
1. Mayor exportación
2. Sistematización de
procesos editoriales.
3. Abarcar más
mercado en provincia.

II
1. Presencia en el
mercado consumidor.
2. Ampliación en el fondo
editorial.
3. Crecimiento
económico.

CÁMARA.

Del instrumento (cuestionario)
el número 8.
Afiliado a la cámara

CANIEM

CANIEM

CANIEM

NECESIDADES.

Del instrumento (cuestionario)
el número 9.
Cuatro necesidades.

I
1. Actualización de
planes SEP

II
1. Mejor servicio.
2. Más variedad de
temas.
3. Precios accesibles.
4. Temas de
superación.

VII.1. INTERPRETACIÓN

En tres empresas se aplicaron los instrumentos para medir su situación actual manejando variables tales como: **ventas, tecnología, calidad y crisis**; y ver el grado de afectación principalmente de sus **ventas**, a dichas empresas se les denominó como: I, II y III. Teniendo los siguientes resultados:

Ventas. La empresa I en lo que se refiere a **ventas** de las tres empresa estudiadas fue la que tuvo más bajo nivel. empresa II, esta en comparación con la primera en lo que se refiere a **ventas** ocupó el primer lugar. Y la empresa III tuvo un tercer lugar debido a empezó introducirse al mundo del libro en el año de 1995, ya que anteriormente se dedicaba a la venta de enciclopedias de importación.

Tecnología. En lo que se refiere a **tecnología** en la producción ninguna de la empresas la tuvo propia , sino que la mandan a maquilar a otras empresas.

En cuanto se refiere a la **tecnología** administrativa se encontró que la empresa Y, esta más o menos. la empresa II se sus sistemas de información son buenos. Y por último la empresa III, se encuentra bien.

Calidad. La empresa I, se encuentra en lo últimos puntos que es papel, lo que se maquila y el control de **calidad** se encontro un poco baja. La empresa II, por lo general se encuentra en buenas condiciones. Y por último la empresa III, se encuentra bien y más o menos.

Crisis. por lo general en las empresa se afectó su apalancamiento según en la entrevista efectuada, sin embargo sus **ventas** no bajaron.

En la empresa I si afectó, en la empresa II no hubo mucha afectación y en la empresa III, no contestó.

VII.2 ANÁLISIS

Con respecto a la comprobación de las hipótesis, no hay hipótesis debido a los resultados que arrojó la investigación, quedando como una investigación exploratoria, observacional y éstas no tienen. Sin embargo fue posible ver un caso específico, el de la empresa que salió mejor librada de las tres que se estudiaron ante la crisis, la misma menciona como salió, sin ser afectada. Y lo que se observó en las unidades de análisis, con su respectivas variables es lo siguiente:

1 **La crisis** si influyó con respecto a las ventas, porque aunque se vio en las empresa encuestadas que tuvieron dichas ventas aceptables; su afectación fue en las utilidades, ya que para poder vender tuvieron que mantener los precios, aunque no fuera rentable, por tanto hubo pérdida de poder adquisitivo.

2 **Tecnología.** En cuanto se refiere a este rubro, es muy marcada la ausencia de maquinaria con respecto a impresión la mediana empresa tiene problemas de impresión y derivado, aunque ya se tenía el problema y con la crisis se aleja cada vez más los recursos de capital para financiarse en la adquisición de dicha tecnología. La mediana empresa al no tener su propia maquinaria da maquilar su producción

3 **Calidad.** Este rubro debido a que al tener tecnología propia mejora considerablemente la calidad y resultaría menos costosa, que en lo que en realidad es.

4 En el presente modelo se propone de manera sistemática algunas alternativas para realizar un análisis de la empresa, y ver si se está cumpliendo con un mínimo de requisitos, para mejorar la ventas y su producción.

VIII CONCLUSIONES

Se concluye de las tres empresas que a pesar de la fuerte crisis que sufrieron, tuvieron ventas aceptables aunque en su apalancamiento se afectaron, sin embargo, no cayeron, pero desde otra perspectiva, ya sin la crisis pueden todavía mejorar en un buen porcentaje hacia el futuro, mediante sus propios planes complementarios que en lo particular pueden elaborar adicionando las siguientes estrategias generales para las tres empresas tales como:

- 1 Crear productos novedosos.
- 2 Exportar al extranjero.
- 3 Explorar nuevos mercados.
- 4 Crear alianzas estratégica, es unirse para poder comprar su tecnología y así mejorar su calidad.
- 5 Crear programas de trabajo.
- 6 Ampliar sus perspectivas de mercado.
- 7 Conocer más el ambiente interno de la empresa.
- 8 Buscar alternativas de apalancamiento ya unidas, aprovechamiento óptimo de sus propios recursos, estar más al pendiente los acontecimientos tanto externos como internos.
- 9 Crear programas para en caso de contingencias como una crisis, entre otros.
- 10 Promover ventas via internet.

Estrategias individuales para las empresas:

Empresa I

- 1 Planeación para futuras contingencias como la crisis.
- 2 Planeación fiscal.
- 3 Mejora de sistemas de información.
- 4 Poner más énfasis Capacitación a los recursos humanos.

Empresa II

- 1 Buscar o adaptar u lugar para almacenar.
- 2 Planeación de sus necesidades con respecto a los sistemas de información, según se requiera ya que esta empresa se encuentra en crecimiento.
- 3 Buscar o adaptar un espacio donde pueda tener una exhibición más acorde con sus necesidades.

Empresa III

-Realizar una planeación sistemática, en base a un análisis de su entorno interno y externo.

Por último de manera general se ve que los objetivos estratégico de todo empresa sin dos principalmente:

- 1 Hacer crecer el mercado.
- 2 Calidad continua.

Con base en la observación exploratoria en el estudio que se le realizaron a las empresas I, II y III. En las tres empresas, en realidad no se tiene la idea de la administración estratégica por lo tanto de la etapa de planeación estratégica, así como cual es la misión de la empresa y se deduce

esta conclusión dado a que no se detectó dicha planeación ni se menciona ninguna misión. Sin embargo en la práctica se encontró: que aunque no se le llama con un el lenguaje técnico que se utiliza en la investigación, pero si con otro tipo de lenguaje. Se utilizan las herramientas necesarias para subsistir ejemplo: en lugar de misión se utiliza meta, en lugar de estrategia se le llama decisión, y así sucesivamente. Utilizando la lógica o tal vez la intuición.

Con base en la observación exploratoria basado en estudio de caso, a empresa II, que llamó la atención de manera considerable y por tal motivo, se realizó un estudio más profundo que fue la menos afectada, según el resultado que arrojó el cuestionario aplicado, por tanto se quiso saber más al detalle de dicha empresa. Y se le encontró que aún con la crisis salió adelante y mejor aún aumentó sus ventas.

Esta empresa se inicia en la década de los sesenta, con una revista, que tuvo ventas aceptables, a medida que pasaba el tiempo la empresa crecía, comenzaron a editar libros de lectura general y algunos de texto, observando en el mercado algunas editoriales con éxito, dándose cuenta cual era su secreto, y en la década de los noventa empiezan a introducir libros de motivación, cuando vino la crisis aumentaron dichos libros e incluso aumentaron su ventas.

Su personal se solidarizó con la empresa, y esta a su vez con el personal hubo más participación conservando así su estancia en el mercado. Ahora piensan incursionar en el mercado extranjero.

IX SUGERENCIAS

Debido a que al iniciar la presente investigación se encontró que no había ningún estudio previo la presente sirve como un estudio preliminar de donde empezar una línea de investigación nueva, donde hay mucho campo para explorar en la industria editorial en México. Por tanto aquí hay oportunidad de continuar la investigación. En una mayor cantidad de empresas con el objeto de generalizar las nuevas estrategias propuestas y se logre con ello dar validez a las mismas.

Los tiempos cambian así como las condiciones del medio y por tanto se tienen que modificar o ratificar las estrategias propuestas.

Por otro lado las empresas, para la solución de algunos problemas y toma de decisiones pueden acudir a su cámara, las asociaciones y las instituciones. Para pedir asesoría tales como: CANIEM Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, FUNTEC Fundación Nacional de Tecnología, FUNDAMECA Fundación Nacional Mexicana para la Calidad, NAFINSA Nacional Financiera, S.A. de C.V., SECOFI Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y BACOMEXT Banco Nacional de Comercio Exterior.

BIBLIOGRAFÍA.

American Marketing Association
Glosary of Marketing.
U.S.A.

A.M.B.I.M., A.M.I.S.M., M.B.I.M.A.
Ventas y Dirección de Ventas
EDAT, Ediciones-Distribuciones, S.A.
España, 1978.

Beteta, Oscar Mario
Simposio "Estrategias Empresariales para la Recuperación en 1996"
Titular Programa de Radio "Cúpula Empresarial"
Cd. Universitaria, División de Estudios de Posgrado FCA-UNAM
México, noviembre 1995.

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana
Folletos, Actividad editorial en 1994
México, abril 1996.

CEPROMEX Organismo de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana
Libros de México. Revista no. 36, La Industria Editorial, Ruano Gómez, Lorena
México (julio-septiembre) 1994.

CONCAMIN, Editorial de CONCAMIN
Revista Industria Vol. 6 IVo. 58; Gutiérrez Zamora, Perla
México, enero 1994.

Davis, K; Roscoe, University of Georgia
McKeonwn, Ptrick G., University of Georgia
Modelos Cuantitativos para Administración
Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
México, 1989.

Diario Oficial de la Federación
México, 3 diciembre 1993.

Editorial, Kapelusz, S.A.
Diccionario Kapelusz de la Lengua Española
Editorial Kapelusz Buenos Aires
España, 1979.

El Financiero
Becerril, Isabel
Guscharova, José de Jesús
México, 28 octubre 1994.

Espinosa Rodríguez, Moisés Presidente.
Revista CANAGRF
México, 1992, 1993 y 1994.

Expansión
Economía, Monitor Empresarial.
Artículo de portada
México, 1994 y agosto 1995.

Feigenbaum, Armand, V.
Control Total de la Calidad
Cía. Editorial Continental, S.A.
México, 1983.

Grupo Interamericano de Editores
Revista Nuestros Libros
Boletín de la Unión Internacional de Editores
Chile, 1994.

Hernández Sampieri, Roberto
Fernández, Carlos
Baptista Lucio, Pilar
Metodología de la Investigación
Editorial McGraw-Hill.
México, 1993.

Jean, Georges

La Escritura, Archivo de la Memoria
Editorial Aguilar Universal
España, 1989

Journal of Marketing, Kerin, Roger A.

Centro de Información Científica y Humanística
Coordinación de la Investigación Científica
Universidad Nacional Autónoma de México
México, Junio 1996.

Juran, J. M.

Juran y la Planificación para la Calidad
Ediciones Diaz de Santos, S.A.
Madrid, España 1990.

Kenneth, J. Albert

Manual de Administración Estratégica
Editorial McGraw-Hill
U.S.A., 1983.

Kerlinger, Fred N. Universidad de Amsterdam

Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento
Nueva Editorial Interamericana
México, 1984.

Kerlinger, Fred N. New York University

Investigación del Comportamiento
Nueva Editorial Interamericana
México, 1981.

Kinnear, Thomas

Taylor, James R.

Investigación de Mercados
Editorial McGraw Hill
Colombia, 1980.

**Koontz, Harold
Wehrich, Heinz**

**Administración
Editorial McGraw Hill
México, 1993.**

Kotler, Philip

**Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y
Control
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
México, 1993.**

**Méndez Ramírez, Ignacio
Namihiira Guerrero, Delia
Moreno Altamirano, Laura
Sosa de Martínez, Cristina**

**El Protocolo de Investigación
Editorial Trillas.
México, 1994.**

**Mintzberg, Henry
Brian Quinn, James**

**El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
México, 1993.**

**Nacional Financiera, S.N.C., Folleto PROMIN
México, D.F., 1996.**

Novoa Ramos, Javier

**Revista Administrate Hoy
Edición Latinoamericana.
México, 1994.**

Pederson, Carlton A.

**Wright/ Milbur/D. Weitz, A. Barton
Venta Principios y Métodos
Editorial El Ateneo
Argentina, 1985.**

- Porter, Michael E.**
Estrategia Competitiva
Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
México, 1980.
- Ramirez, Esteban**
Simposio "Estrategias Empresariales para la Recuperación en 1996"
Vicepresidente Revista "Época"
Cd. Universitaria, División de Estudios de Posgrado de FCA-UNAM
México, noviembre 1995.
- Rojas Soriano, Raúl**
Guía para realizar, Investigaciones Sociales
Plaza y Valdez Editores
México, 1993.
- Russel, Frederick A.**
Beach, Frank H.
Buskirk, Richard H.
Ventas Manual Práctico
McGraw Hill
México, 1985.
- Samuelson, Dordhaus; Paul A., William D.**
Economía
MacGraw
Madrid, 1993.
- Schroeder, Roger G.**
Administración de Operaciones
Editorial McGraw-Hill
México, 1996.
- Shapiro, Benson P.**
Administración del Programa de Ventas
Editorial Diana
México, 1981.

Shingo, Shiguo

Tecnologías para el Cero Defectos Inspecciones en la Fuente y el Sistema Poka-Yoke (a prueba de errores)
Editorial Técnicas de Gerencia de Producción, S.A.
Madrid, España, 1990.

Steiner, George A.

Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber
Editorial Compañía Continental, S.A. de C.V.
México, 1995.

Uris, Auren

101 Ideas de los Genios de la Administración
Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores
México, 1992.

Valdez, Luis

Apuntes Administración de la Producción
de UNAM
México, 1994.

Zorrilla Arena, Santiago

Introducción a la Metodología de la Investigación
Aguilar León Editores, S:A. de C.V.
México, 1989

APÉNDICES.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, FCA-DEP.

INSTRUMENTO (CUESTIONARIO). Industria Editorial-Empresa Mediana.

1. Las ventas en los años que a continuación se mencionan fueron en:

	Cantidad
- 1993	\$ _____
- 1994	\$ _____
- 1995	\$ _____
- 1996	\$ _____

2. Tecnología de producción de la empresa	No bueno (a)					Muy bueno (a)					
- La maquinaria de producción es	0	1	2	3	4	5					
- La capacitación del personal es	0	1	2	3	4	5					
- Cuando hay innovación las personas responden	0	1	2	3	4	5					
- La capacidad de almacenamiento es	0	1	2	3	4	5					

2-a. En la Administración.

- Se utiliza computadora											
- El recurso humano y responde a los cambios	0	1	2	3	4	5					
- Se tiene sistema de información tales computadora	0	1	2	3	4	5					

Continuación.

No bueno (a)

Muy bueno (a)

3. Pasos a seguir para medir la calidad del producto o productos. Existen dos ámbitos que son: Editorial y Producción los que a su vez conforman un primer proceso y un segundo proceso con sus respectivos costos:

Primer proceso.

1. Derechos de autor (regalías).	0	1	2	3	4	5
2. Asistencia editorial (proceso).	0	1	2	3	4	5
3. Traducción (proceso).	0	1	2	3	4	5
4. Revisión técnica (proceso).	0	1	2	3	4	5
5. Corrección de estilo (proceso).	0	1	2	3	4	5
6. Captura (proceso).	0	1	2	3	4	5
7. Lectura de captura (proceso).	0	1	2	3	4	5
8. Diagramación (proceso).	0	1	2	3	4	5
9. Lectura (proceso).	0	1	2	3	4	5
10. Diseño de interiores (proceso).	0	1	2	3	4	5
11. Diseño de portada (proceso).	0	1	2	3	4	5
12. Ilustraciones (proceso).						
a) Fotografía.	0	1	2	3	4	5
b) Dibujo.	0	1	2	3	4	5

Continuación.	No bueno (a)			Muy bueno (a)		
13. Pruebas y lectura (proceso).	0	1	2	3	4	5
Segundo proceso:						
14. Negativos (proceso).	0	1	2	3	4	5
15. Papel para interiores (proceso).	0	1	2	3	4	5
16. Cartulina, forros, guardas y cartón (materia prima).	0	1	2	3	4	5
17. Impresión de interiores (proceso).	0	1	2	3	4	5
18. Impresión de forros (proceso)	0	1	2	3	4	5
19. Plástico (proceso).	0	1	2	3	4	5
20. Encuadernación (proceso)	0	1	2	3	4	5
21. Retractilado (proceso).	0	1	2	3	4	5
3.1. El papel del país es.	0	1	2	3	4	5
3.2. Hay satisfacción con lo que se da a maquilar.	0	1	2	3	4	5
3.3. El control de la calidad es	0	1	2	3	4	5
4. La crisis.	Baja			Alta		
- Afectación de las ventas fue de.	0	1	2	3	4	5
- Normalmente se planea para una futura crisis.	0	1	2	3	4	5
Continuación.						
5. Análisis situacional DOFA.						
1. Debilidades.						
- Escriba tres principales debilidades (dentro de la empresa) que se tienen.						
a)						
b)						

Continuación.

c)

2. Oportunidades.

- **Escriba tres oportunidades (fuera de la empresa) que se podrían aprovechar.**

a)

b)

c)

3. Fortalezas.

- **Escriba las tres principales fortalezas (dentro de la empresa) que se tienen.**

a)

b)

c)

4. Amenazas.

- **Escriba las tres principales amenazas (dentro de la empresa).**

a)

b)

c)

6. Escriba tres estrategias para aumentar las ventas.

a)

b)

c)

7. Describa tres planes que tenga la empresa a largo plazo.

a)

b)

c)

8. ¿A qué Cámara (s) se encuentra la empresa inscrita?

9. Describa cuatro necesidades de sus consumidores.

a)

b)

c)

d)