

00661



Universidad Nacional Autónoma de México



Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

T e s i s

La Internet y los formatos electrónicos como
estrategia de comercialización de las publicaciones de
instituciones de educación superior

Que para obtener el grado de:

**Maestra en:
Administración de Organizaciones**

Presenta: Lucia Patricia Carrillo Velázquez

Tutor: Dr. Lorenzo Alejandro Méndez Rodríguez
Asesor de apoyo: Dr. Juan Martín Sandoval
De Escurdia

México, D.F. Enero de 2003



A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

*A Jesus y a
Mis hijos Jesus y Monica
Por su gran comprensión y ser la razón de
Cada esfuerzo y meta alcanzada.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

INDICE DE CUADROS	5
INDICE DE GRAFICAS	8
RESUMEN	10
INTRODUCCION	11
CAPITULO I METODOLOGIA	14
Planteamiento del problema	15
Objetivos generales	
Objetivos específicos	19
Hipótesis	20
Variables	21
Marco muestral	25
Fuentes de información	28
CAPITULO II	30
IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN EL PROCESO DE ADMINISTRACION	
Planeación estratégica	30
Planeación estratégica en organizaciones públicas	31
Estrategias de mercadotecnia	33
Factibilidad de estrategias de mercadotecnia	39
Importancia del análisis de la situación de la organización en la adopción de estrategias	39
CAPITULO III	42
MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA	
Misión	43
Organización	44
Tecnología	45
La tecnología en la empresa	47

CAPITULO IV	48
LA TELEMÁTICA EN LA INDUSTRIA EDITORIAL	
Internet	50
La Internet con un enfoque social, económico y organizativo	50
La Internet con un enfoque tecnológico	51
Comercio electrónico	53
Beneficios de la implementación de un sistema de comercio electrónico	54
Impactos en el ámbito organizacional	55
Modalidades	55
Aspectos técnicos	56
Diagnóstico 2001 y tendencias en países en desarrollo	59
World Wide Web	64
Publicaciones digitales	65
Proceso para la producción de publicaciones digitales	65
Las publicaciones digitales en el ámbito de la educación superior	67
CAPITULO V	71
LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA PROBLEMÁTICA DE LAS FORMAS DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN EDITORIAL DE LAS PUBLICACIONES.	
Resultados cuantitativos	72
Variable funcionamiento	72
Variable producción	75
Variable comercialización	82
Variable cultura informática	86
Resultados cualitativos	91
Variable funcionamiento	91
Universidad Nacional Autónoma de México: Organización institucional	91
Universidad Nacional Autónoma de México: Normatividad editorial universitario	102
Universidad Nacional Autónoma de México: Organización por funciones del quehacer editorial	104
Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial	109
Tienda virtual UNAM	117
Coordinación de publicaciones digitales	119

CAPITULO VI

UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL MÉTODO TRADICIONAL DE PRODUCCIÓN Y VENTA DE PUBLICACIONES Y EL MÉTODO A TRAVÉS DE FORMATOS DIGITALES Y LA INTERNET.

Definición de comercialización editorial	130
Proceso Tradicional	131
Conceptos de comunicación, distribución y venta	131
Administración de las ventas	133
Atención al público	133
Servicios post-venta	134
Relación precio-producto y pago de servicio	138
Indices de venta	142
Plan de ventas	144
Fuerza de ventas	144
Comparación entre el método tradicional de producción y comercialización y otro a través de publicaciones digitales y comercio electrónico.	
Conceptos de comunicación, distribución y venta	146
Administración de las ventas	151
Administración de las relaciones con el cliente	151
Servicios post-venta	154
Relación precio-producto y pago de servicio	158
Indices de venta	167
Plan de ventas	169
Fuerza de ventas	170
Cuadro comparativo	172
CONCLUSIONES	175
PROPUESTAS	182
CONSIDERACIONES FINALES	186
BIBLIOGRAFÍA	187
ANEXOS	190

INDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Título	Página
1	Títulos en existencia Dirección General de Fomento Editorial (DGFE) Universidad Nacional Autónoma de México 1994	16
2	Títulos en existencia hasta 2000 Coordinación de Humanidades Universidad Nacional Autónoma de México	16
3	Comercio electrónico de publicaciones UNAM Hasta febrero de 2002	17
4	Dependencias universitarias según función sustantiva UNAM 1999	26
5	Producción editorial en las dependencias universitarias UNAM 1999	26
6	Dependencias Universitarias del Subsistema de Humanidades Julio de 2001	27
7	Libros publicados por dependencia en el año Coordinación de Humanidades UNAM 1999	29
8	Usuarios de Internet por sector de actividad 1998 -2000	69

9	Desarrollo de la informática en México Campos de Investigación 1996	70
10	Personas que trabajan en áreas de publicaciones según función sustantiva Coordinación de Humanidades UNAM 2001	73
11	Actividades de la producción editorial en dependencias universitarias según el lugar en el que se realiza julio 2000	77
12	Contratos editoriales firmados por dependencias universitarias por objetivo Coordinación de Humanidades UNAM 2001	79
13	Modelos y metodologías de control en la actividad editorial Coordinación de Humanidades UNAM 2001	81
14	Puntos de venta editorial Coordinación de Humanidades UNAM 2001	83
15	Atención del mercado editorial Coordinación de Humanidades UNAM 2001	84

16	Formas de comercialización de publicaciones Coordinación de Humanidades UNAM 2001	85
17	Producción editorial según formato de la publicación Centro de investigaciones interdisciplinarias en humanidades Coordinación de Humanidades UNAM 2001	87
18	Causas por las que a los investigadores les gustaría publicar en formato electrónico Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades Coordinación de Humanidades UNAM 2001	89
19	Fases del proceso de producción para una publicación electrónica identificadas por los autores Ciencias y Humanidades Coordinación de Humanidades UNAM 2001	90
	Cuadro comparativo Método tradicional de producción y comercialización y método de publicaciones digitales y comercio electrónico	171

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No.	Título	Página
1	Personas que trabajan en áreas de publicaciones según función sustantiva Coordinación de Humanidades UNAM 2001	73
2	Actividades de la producción editorial en dependencias universitarias según el lugar en el que se realiza julio 2000	78
3	Contratos editoriales firmados por dependencias universitarias por objetivo Coordinación de Humanidades UNAM 2001	80
4	Modelos y metodologías de control en la actividad editorial Coordinación de Humanidades UNAM 2001	82
5	Puntos de venta editorial Coordinación de Humanidades UNAM 2001	83
6	Atención del mercado editorial Coordinación de Humanidades UNAM 2001	84
7	Formas de comercialización de publicaciones Coordinación de Humanidades UNAM 2001	85

8	Producción editorial según formato de la publicación Centro de investigaciones interdisciplinarias en humanidades Coordinación de Humanidades UNAM 2001	88
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

RESUMEN

Las instituciones de educación superior realizan la difusión de sus actividades académicas haciendo uso de publicaciones, sin embargo, el entorno académico actual que se relaciona con el incremento en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), les plantea la necesidad de adoptar nuevas estrategias para la producción editorial y la comercialización de estos productos académicos.

Acorde a este entorno se plantea la oportunidad de adoptar a las publicaciones digitales y al comercio electrónico como estrategias para incrementar los niveles de competitividad académica en lo que a sus publicaciones se refiere.

Sin embargo, también se considera que la adopción de esta estrategia le representa a las organizaciones identificar sus capacidades reales para llevarla al cabo.

El presente trabajo describe la capacidad competitiva de la Universidad Nacional Autónoma de México, para adoptar estas estrategias a manera de caso de estudio y tiene además como finalidad contribuir a la integración de un modelo de análisis que se base en conceptos de la teoría de la administración estratégica aplicada a las organizaciones de educación superior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

Los avances en la ciencia y la tecnología han causado a las universidades una serie de cambios consolidados en nuevos medios de enseñanza y nuevos métodos de organización y de trabajo asociados a la computación y a los sistemas auto-regulados a estos cambios. Sheila Slaughter y Larrie L. Leslie¹ de la Universidad de Arizona lo denominan "capitalismo académico".

"El capitalismo académico expresa las novedades tecnológicas, ideológicas y sistémicas de la universidad realmente existente y en proceso de dominación y reestructuración de los modelos tradicionales de la academia" [González Casanova 2001: 19].

Por lo anterior,

es innegable que participar en este ambiente requiere de nuevas destrezas y habilidades, pues la globalización de los mercados, el acelerado avance de la producción y los nuevos esquemas de trabajo están provocando cambios fundamentales en las Organizaciones de Educación Superior. Uno de los riesgos de una "*sociedad cibernética*" (como lo es Internet) puede traer a los países y sobre todo a aquellos de menor desarrollo, la creación de nuevas rupturas y nuevos desequilibrios. Estos últimos pueden producirse entre las distintas sociedades, esto es, entre las que hayan sabido adaptarse a las tecnologías y las que no lo logren por falta de recursos financieros o de voluntad política [Comboni 2001:188].

Estos puntos de vista describen la situación de las organizaciones de educación superior en el ámbito mundial. En el contexto nacional vivimos un momento histórico marcado por la transición política y social que vislumbra a las tecnologías de información como un "elemento fundamental para el desarrollo de la investigación y la educación" [Poder Ejecutivo Federal 2001:71].

Así, la adopción de tecnologías y estrategias acordes al ambiente descrito con anterioridad debe traducirse a acciones concretas. Una acción concreta es la actualización de los métodos de distribución y comercialización de las publicaciones universitarias, considerando que las publicaciones son uno de los

¹ Sheila Slaughter y Larry L. Leslie, *Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, The Johns Hopkins University Press, EEUU, 1997.

productos académicos que dan a las universidades una oportunidad de competir en este denominado "capitalismo académico".

El presente trabajo pretende aportar información descriptiva y relevante sobre la situación actual de la UNAM en materia de su producción editorial, con la finalidad de auxiliar al análisis de factibilidad para la implantación de formatos electrónicos, como una estrategia alternativa de distribución y comercialización de las publicaciones universitarias.

Para tales efectos en el capítulo I. "Metodología" se plantea el problema que hace concebir la idea de la presente investigación, se describen los objetivos y las hipótesis de investigación y se detalla la metodología empleada para su ejecución.

Dado que el tema de la investigación involucra aplicaciones tecnológicas como lo son la Internet, las publicaciones digitales y el comercio electrónico; que se refiere a una estrategia de comercialización y que se toma como caso de análisis a una universidad pública, en un enfoque administrativo, el marco teórico se integra por estos tres elementos.

En el capítulo II se describen aspectos teóricos sobre la administración pública que involucran una dirección estratégica por considerarse el elemento que sustenta a cualquier plan de comercialización.

El uso de formatos electrónicos para la distribución y comercialización de publicaciones implica la adopción de nuevas tecnologías telemáticas (de cómputo, informática y comunicación) como una herramienta sustantiva. Es por lo que en el capítulo III "Modelo para la administración de la tecnología" se describen las razones por las cuales es medular para una organización adoptar un modelo de este tipo y se describe el modelo que se propone como una opción en una institución de educación superior en el ámbito de la producción editorial analizando tres aspectos fundamentales: el mercado (clientes clave), la organización (valores, normatividad y procesos) y la tecnología (recursos, capacitación).

A las organizaciones el conocer el funcionamiento de las herramientas les facilita el cambio de paradigmas que es requerido para la adopción de estrategias de comercialización que implican nuevas tecnologías. Por lo tanto, el cuarto capítulo describe el funcionamiento y la situación actual de las aplicaciones tecnológicas que son de utilidad en la industria editorial.

Para la obtención de los resultados se desarrolló la investigación considerando como espacio muestra a la UNAM. Los resultados obtenidos y su análisis están contenidos en el cuarto capítulo V.

A manera de análisis en el capítulo VI "Comercialización editorial" se describen los conceptos y factores relevantes en esta industria a la vez que se presenta un análisis comparativo de estos factores entre el contexto tradicional actual y el contexto electrónico propuesto.

A manera de conclusiones se presenta una interpretación de los resultados obtenidos con relación a las hipótesis planteadas.

Para finalizar se presentan dos acciones que se plantean a manera de propuesta.

Capítulo I. METODOLOGIA

En nuestro país, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) se considera la institución representativa de la educación superior pues realiza más de la mitad de la investigación científica en este país y en algunos campos es la única. Lo cual refleja la trascendencia de sus actividades y el compromiso para mantenerse a la vanguardia en materia tecnológica para asegurar su competitividad académica.

Con este potencial intelectual, "la producción editorial de la UNAM es la mayor en este campo en América Latina" [Mantecón 1988:9], ya que actualmente difunde los resultados de sus investigaciones a través de sus publicaciones. La UNAM también asegura el acceso a sus acervos a través de su red electrónica, red que es "considerada la más importante de México y de Latinoamérica" [Garza 2000: en línea].

"Por medio del libro universitario, la UNAM cumple con una de sus tareas sustantivas: la difusión del conocimiento generado en sus entidades académicas"[Subsistema de Humanidades 2000: Foro de distribución en línea]; da el reconocimiento a la labor de los profesores e investigadores" [Bazan 2000:3] y "a su vez muestra una imagen permanente, y en desarrollo, de nuestro país en el extranjero" [UNAM 1986:9].

Como resultado de la comercialización de sus publicaciones, la UNAM debe obtener recursos suficientes para impulsar su producción editorial. Esto hace necesario la incursión de las publicaciones universitarias en el ambiente de competitividad de la industria editorial y, por consiguiente, se hace necesario actualizar y diversificar permanentemente las estrategias de distribución y comercialización.

La situación descrita permite considerar que la misión institucional, el objetivo de las publicaciones académicas y la recuperación de costos de la producción editorial es similar en las instituciones de educación pública superior en México, es por esto, que se elige a la UNAM como un caso de estudio válido¹ para efectos de la investigación propuesta.

¹ Considerando los principios de muestreo sistemático, no probabilístico según Rojas Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, Plaza y Valdés editores, México, 1987-2000, págs 294-297.

Planteamiento del problema

Aunque al menos desde 1988 se consideraba que "la producción editorial universitaria es contribución al conocimiento y a la cultura sin preocuparse si se ajusta o no a las condiciones del mercado" [Souto 1988:13] en la actualidad la dependencia universitaria (Coordinación de Humanidades²) responsable de la tarea editorial universitaria "se plantea el fortalecimiento de sus áreas editoriales" [Olvera 2000:8] debido a la preocupación de que "cada una de las entidades (universitarias) realiza grandes esfuerzos para comercializar y distribuir sus publicaciones. Sin embargo, resultan insuficientes los recursos humanos y la infraestructura actual para lograr una presencia constante y oportuna en el mercado editorial y para garantizar el acceso al público interesado"[Subsistema de Humanidades 2000: Foro de distribución en línea]

Esto es visible en las cifras del cuadro 1, que reflejan que la UNAM ha enfrentado un problema serio de acumulación de libros.

Los datos anteriores reflejan un problema serio de almacenamiento y comercialización de los libros publicados en su forma impresa descrito desde 1986 por el entonces rector Jorge Carpizo.

Hasta el 2000, este problema aún permanece en la Coordinación de Humanidades³, como se aprecia en el cuadro2:

² La Coordinación de Humanidades es la entidad universitaria responsable del quehacer editorial en la UNAM, según la descripción funcional que se documenta en el capítulo V de esta tesis.

³ La Coordinación de Humanidades tuvo un 78.58% de la producción editorial en 1999, ver información estadística en <http://www.unam.mx>.

Cuadro 1
Títulos en existencia
Dirección General de Fomento Editorial (DGFE)
Universidad Nacional Autónoma de México
1994

Punto de almacenaje	Títulos	Unidades
Almacén central	3, 349	2 '210, 289
Librería CASUL	5, 312	316,737
TOTAL	8, 663	2' 527, 026

Fuente: Guillermo Velázquez Valadéz, La planeación estratégica, elemento clave para la comercialización editorial universitaria, DEP, FCyA, UNAM, México, 1996.

Cuadro 2
Títulos en existencia hasta 2000
Coordinación de Humanidades
Universidad Nacional Autónoma de México

Concepto	Ejemplares	%
Títulos disponibles	2,952	100
Total ejemplares en dependencia	1,005,719	68.75
Ejemplares en Fomento Editorial	457,062	31.25
Total	1,462,781	100.00
Producción durante año 2000	336,029	100
Titulos nuevos	287	68.66
Reedicciones y reimpressiones	73	17.46
Revistas	58	13.88
Total	418	100.00

Julio 2001

Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio, 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Dr. Carpizo fomentó la reformulación de los lineamientos generales para la producción y comercialización editorial en la UNAM, como una estrategia para la solución de este problema. En la actualidad estos lineamientos aún son vigentes.

En 1999, la UNAM desarrolla otra estrategia, ahora encaminada a la diversificación de las formas de comercialización de las publicaciones, a través de la Subdirección de Sistemas de la Dirección General de Cómputo Académico (DGSCA). Esta estrategia se consolida con la operación de un sistema de venta de productos universitarios a través de Internet denominada tienda virtual universitaria. Este sistema ofreció la posibilidad de vender publicaciones de la DGSCA y posteriormente del Instituto de Investigaciones Jurídicas y del Instituto de Investigaciones Económicas.

Sin embargo, hasta febrero de 2002 siguen siendo éstas mismas dependencias las que comercializan a través de la Internet. En el cuadro 3 se presenta en términos cuantitativos esta situación (el cuadro no incluye a la DGSCA por considerar que la producción editorial no es una de sus tareas sustantivas).

Cuadro 3
Comercio electrónico de publicaciones
UNAM
Hasta febrero de 2002

Dependencia	Con Producción editorial	Comercializan en la tienda virtual UNAM	%
Facultades	16	0	0
Investigación Científica	21	0	0
Investigación en Humanidades	19	2	2.90
Difusión Cultural	13	0	0
Total	69	2	2.90

Fuente: <http://www.unam.mx>

En lo concerniente a las publicaciones electrónicas, a partir de 1980, la UNAM, ha incursionado en la producción de esta modalidad de publicaciones a través de la Coordinación de Publicaciones Digitales de la DGSCA, lo cual de primera instancia, significaría la posibilidad de masificar la distribución y venta de

sus productos editoriales (en un formato electrónico) a través de la Internet, considerando que la infraestructura tecnológica instalada en materia de cómputo, informática y comunicaciones con que cuenta la UNAM, es una de las redes electrónicas más importantes en Latinoamérica.

Pero hasta ahora el objetivo de esta producción se ha limitado a la integración de acervos para bibliotecas digitales y es reducido el número de publicaciones de autores universitarios.

Por otra parte, para las organizaciones, uno de los elementos indispensables para la introducción de un nuevo producto al mercado es la capacidad de producción y distribución.

Para la producción editorial, como puede observarse la UNAM tiene suficiente experiencia. Sin embargo, en un formato electrónico como el que se propone, la tecnología se vuelve un elemento medular y es muy conveniente realizar la producción basado en un modelo sólido de administración de la tecnología.

Considerando aspectos con relación a la misión, organización y recursos tecnológicos para la administración de la tecnología: en lo referente a la Misión, la universidad cuenta con información sobre el comportamiento del mercado que puede ser valiosa para redefinir las necesidades de los clientes en materia editorial; en lo que respecta a la organización, nuevamente la UNAM cuenta con una amplia planta laboral (académica y técnica) que se corrobora al observar los niveles de producción logrados [Agenda estadística 2001: En línea]; y en el ámbito de la tecnología, aunque se cuenta con infraestructura (la mejor en Latinoamérica), con técnicas, experiencia, procesos y capacitación en la producción propiamente, la cultura informática en los autores, cuya participación es vital en la producción debido a que son ellos quienes generan los contenidos de las publicaciones, no es posible evaluarla a través de la experiencia editorial obtenida.

Medir la cultura informática en los autores es importante debido a que si bien es cierto que para los lectores las publicaciones electrónicas prometen ser otro medio de acceso a la cultura, acentúan la interactividad en el texto y para las organizaciones ofrecen disminución en los costos de producción. Particularmente para los autores, que son el primero y medular eslabón en la cadena de producción, en ocasiones, es una forma desconocida para la difusión y distribución de su quehacer intelectual y una nueva forma de concebir una publicación. Pues la publicación que el autor percibía tradicionalmente "estática" (en un formato impreso en papel) pasa ahora a una forma muy dinámica que ofrece interacción al

lector con la misma publicación, además al autor le ofrece la posibilidad de establecer comunicación con esos lectores o bien con otros autores.

Así pues, la situación descrita refleja la existencia de tres dependencias con funciones comunes y, sin embargo, ninguna cohesión organizacional encaminada a la resolución de la problemática actual en materia de producción y comercialización editorial.

La problemática descrita constituye al interior de la Universidad, duplicidad de funciones; disminución de la sinergia institucional y costos elevados. Hacia el exterior, significa un costo social al disminuir las posibilidades de hacer llegar el conocimiento generado en esta casa de estudios a la población en general e incluso, aunque no cuantificados en el presente documento, implica costos ecológicos al hacer uso de un recurso natural como el que implica la producción de papel. Así mismo, muestra la efectividad de la estrategia actual que se maneja para la producción y comercialización editorial.

Esta situación nos formula las siguientes preguntas:

1. ¿Representa una capacidad competitiva en el ámbito académico la actual situación de la actividad editorial universitaria?
2. ¿Es necesario adoptar nuevas estrategias para mejorar la capacidad competitiva en el ámbito académico?

Objetivos generales

1. Describir la situación actual de la actividad editorial universitaria con relación a los aspectos que significan una capacidad competitiva en el ámbito académico.
2. Evaluar la capacidad competitiva universitaria en el ámbito editorial académico

Objetivos específicos

Con relación a la actividad editorial universitaria:

1. Identificar el funcionamiento
2. Describir el proceso de producción
3. Identificar los problemas estratégicos en las funciones asignadas a las dependencias responsables



4. Describir las estrategias de comercialización actuales
5. Revisar la cultura informática de los investigadores (considerados como responsables de la producción intelectual)

Hipótesis

Con la finalidad de establecer las hipótesis de la investigación se establecen las siguientes consideraciones:

1. En el contexto nacional vivimos un momento histórico marcado por la transición política y social que vislumbra a las tecnologías de Información como un elemento fundamental para el desarrollo de la investigación y la educación.
2. Se hace necesario que las instituciones de educación superior analicen y, en su caso, adopten nuevos modelos de funcionamiento acordes a la situación actual.
3. Considerando la actividad editorial como sustantiva para las organizaciones de educación superior es fundamental el análisis de la situación actual en factores que determinan su capacidad competitiva para la adopción de una estrategia de producción y comercialización en un formato electrónico

De esta forma las hipótesis planteadas son las siguientes:

- H1. El funcionamiento⁴ actual de la actividad editorial universitaria incrementa la capacidad competitiva en la comercialización de publicaciones en formatos electrónicos.
- H2. La forma de comercialización actual de las publicaciones universitarias disminuye la capacidad competitiva, si se adopta un modelo de comercialización electrónica.
- H3. La integración de objetivos comunes en la organización funcional de las instancias universitarias responsables de la actividad editorial incrementa la capacidad competitiva en una estrategia de producción y comercialización en formato electrónico.

⁴ Considerando la variable funcionamiento, desde el punto de vista de estructural en una organización, acorde a la definición que se establece más adelante, en la descripción de variables.

H4. A mayor cultura informática de los investigadores se incrementa la capacidad competitiva en un formato de comercialización electrónica de publicaciones digitales.

Variables

La investigación realizada fue de tipo exploratorio⁵, pues se caracterizó por la observación del fenómeno tal y como se encuentra en su contexto natural, para después analizarlo, no se establecieron relaciones para manipular las variables descritas y el análisis de la información fue documental.

En el marco de la administración estratégica para el análisis de la situación de la organización se define a la variable dependiente de la siguiente forma:⁶:

CAPACIDAD COMPETITIVA: Son las posibilidades que tiene una organización para adoptar nuevas estrategias encaminadas al éxito de la adopción de las oportunidades⁷ que ofrece el ambiente externo.

Por consiguiente los indicadores y parámetros de evaluación son los siguientes:

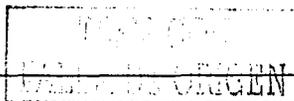
FORTALEZA: Se considera a una organización fuerte cuando la cantidad o características de sus elementos aseguran su capacidad para la adopción de las estrategias planteadas.

DEBILIDAD: Se considera a una organización débil cuando la cantidad o características de sus elementos no aseguran su capacidad para la adopción de las estrategias.

⁵ Según la descripción de los tipos de investigación que describe Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2ª Edición, Mc. Graw Hill, México, 2001, páginas 58-61.

⁶ La relación entre estas variables y su impacto en la capacidad competitiva de una organización se describen más adelante a manera de marco teórico en el tema correspondiente a "La importancia del análisis de la situación de la organización para la adopción de estrategias" del capítulo II.

⁷ Oportunidad es la situación que ofrece a una organización la posibilidad de crecimiento rentable. [Thompson 2001: pág. 119].



En este mismo marco, las organizaciones miden su capacidad competitiva en función de variables independientes tales como las que se describen a continuación:

FUNCIONAMIENTO: Describe la estructura organizacional que relaciona a los recursos con las actividades, funciones y procesos que se desempeñan para en el diseño, producción y venta del producto.

PRODUCCION: Es el conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial en la elaboración de una publicación.

COMERCIALIZACION⁸: Proceso que permite la comunicación, distribución y venta de las publicaciones mediante un sistema que cubre las necesidades de los diferentes mercados y tipos de consumidores, cuidando la relación precio-producto y pago-servicio que se da en el proceso de compra de cada edición.

CULTURA INFORMÁTICA: Para efectos del tema en cuestión, es el conjunto de conocimientos, capacidades y valores en materia de la informática aplicada a la actividad editorial. Estas capacidades representan competencias centrales y residen en el personal de la organización.

En el marco conceptual anterior y con relación a los objetivos se consideran las siguientes variables de estudio:

Variables independientes	Variable dependiente
Funcionamiento Comercialización Producción Cultura informática	Capacidad competitiva

⁸ Dada la relación del concepto de comercialización con el análisis de costos, este concepto y aspectos relacionados se describen en dos contextos (tradicional y electrónico) en el capítulo VI. "Un análisis comparativo entre el método tradicional VS. venta de publicaciones electrónicas a través de Internet."

La Internet y los formatos electrónicos como una estrategia de comercialización de las publicaciones de instituciones de educación superior

La operacionalización de las variables fue la siguiente:

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
<p>Funcionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> -Funciones sustantivas -Personal por función -Organización institucional 	<p>Capacidad competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerte - Débil
<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratos - Control - Almacenamiento 	<p>Capacidad competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerte - Débil
<p>COMERCIALIZACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puntos de venta - Formas de comercialización - Mercado 	<p>Capacidad competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerte - Débil
<p>CULTURA INFORMATICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interés - Causas de interés - Identificación de procesos 	<p>Capacidad competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerte - Débil

Como puede observarse se pretende explorar la capacidad universitaria para la adopción de una estrategia de producción y comercialización en formatos electrónicos con relación a la función, la producción, la comercialización y la cultura informática del modelo editorial universitario actual.

Para tal efecto, los cuestionarios aplicados se relaciona con las variables de la siguiente forma:

Variable	Cuestionario	No. de reactivos
FUNCIONAMIENTO	No. 1	2
PRODUCCION	No. 1	2
COMERCIALIZACION	No. 1	
CULTURA INFORMATICA	No. 2	5

3
 TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Y de forma particular para la variable funcionamiento el análisis documental se relaciona con la variable de la siguiente forma:

Variable	Parámetro de evaluación	Análisis de información
Funcionamiento	- Organización institucional	Documental
	- Normas en materia editorial	Documental
	Organización por funciones de la actividad editorial universitario	Documental Entrevistas
	Dependencias universitarias con funciones sustantivas relacionadas con la producción y comercialización editorial	
	a) Dirección general de Fomento editorial	Documental
	b) Tienda virtual universitaria	Entrevista
	c) Coordinación de publicaciones digitales	Entrevista

Las reglas de decisión se establecieron de la siguiente forma:

VARIABLE

Regla de decisión:

Si cumple = FUERTE

No cumple = DÉBIL

FUNCIONAMIENTO

- Dirección estratégica clara
- Definición de la misión y objetivos relacionados con la actividad editorial
- Existe una estructura organizacional formal definida
- Definición de funciones sustantivas que le dan las características a los productos editoriales
- Diferenciación de actividades por función según área sustantiva

COMERCIALIZACION

- Liderazgo en el mercado
- Cobertura internacional
- Cuenta con servicios al cliente
- Reconocimiento de una base de clientes y clientes potenciales

• PRODUCCION

- Definición de procesos
- La ejecución de actividades es acorde a la asignación por funciones
- Tecnología propia acorde a los procesos
- Autosuficiencia en la elaboración del producto
- Suficiencia, capacitación y experiencia de los recursos humanos en actividades operativas

• CULTURA INFORMÁTICA

- El personal reconoce las actividades sustantivas que le dan las características de calidad al producto.
- El personal reconoce la pertinencia de actualizar e implantar cambios en las formas de producción

Marco muestral

En un primer intento para la construcción del marco muestral se consideró como universo el total de las dependencias universitarias (69) cuya función sustantiva fomenta la actividad editorial. Según la estructura organizativa de la UNAM se obtuvieron cuatro estratos: facultades, dependencias dedicadas a la investigación científica, dependencias dedicadas a la investigación en humanidades y dependencias dedicadas a la difusión y a la cultura. Esta clasificación se presenta en el cuadro 4, a continuación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro 4
Dependencias universitarias según función sustantiva
UNAM
1999

Clasificación	Función	No.	%
Facultades	Educación	16	23.5
Investigación Científica	Investigación	21	30.8
Investigación en Humanidades	Investigación	18	26.4
Difusión Cultural	Difusión y Cultura	13	19.1
Total		68	100

Fuente: <http://www.unam.mx>, mayo de 2001

Sin embargo, se consideró que un factor indispensable para realizar la investigación era la seguridad de disponer y acceder a los datos. Como no se contaba con este requisito, se optó por elaborar una muestra no aleatoria, intencional y selectiva para determinar la muestra representativa de la población, el criterio de selección fue el nivel de producción obtenido en el último año evaluado.

Esta selección se realizó a través de un proceso de reducción de los elementos de la muestra de acuerdo al criterio establecido.

En la primera fase se detectó al estrato correspondiente a la investigación en humanidades como el de mayor nivel de producción (ver cuadro 5):

Cuadro 5
Producción editorial en las dependencias universitarias
UNAM
1999

Clasificación	Libros publicados	%	Participación en libros publicados.	%	Total	%
Facultades	SD	-	SD	-	SD	-
Investigación Científica	105	27.56	249	19.56	354	21.40
Investigación en Humanidades	276	72.44	1024	80.44	1300	78.59
Difusión Cultural	SD	-	SD	-	SD	-
Total	381	100	1273	100	1654	100

SD: Sin datos

Fuente: <http://www.unam.mx>, mayo de 2001

Este estrato (de investigación en humanidades con la productividad más alta) se integra por las dependencias que se enlistan a continuación:

Cuadro 6
Dependencias Universitarias del Subsistema de Humanidades
Julio de 2001

Centro Coordinador y Difusor de Estudios Latinoamericanos
Centro de Estudios sobre la Universidad
Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades
Centro de Investigaciones sobre América del Norte
Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias
Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas
Instituto de Investigaciones Antropológicas
Centro de Lenguas Extranjeras
Instituto de Investigaciones Bibliográficas
Instituto de Investigaciones Económicas
Instituto de Investigaciones Estéticas
Instituto de Investigaciones Filológicas
Instituto de Investigaciones Filosóficas
Instituto de Investigaciones Históricas
Instituto de Investigaciones Jurídicas
Instituto de Investigaciones Sociales
Programa Universitario de Estudios de Género
Programa Universitario de Estudios de la Ciudad

Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México, *¿Quiénes somos?* [Sitio Web en línea], UNAM, México, <http://unam.mx>, [Consulta, Julio de 2001].

Así, el tamaño de la muestra se integró con 19 casos que corresponden al 28% del universo definido (por 69 dependencias).

Para efectos del estudio, proporcionalmente, esta muestra corresponde al 79.59%⁹ del criterio de selección para elegir la muestra representativa¹⁰.

Concretamente el análisis de la variable relacionada a la cultura informática¹¹ formuló un nuevo problema para la recolección de datos, además del

⁹ Ver cuadro: "Producción editorial en las dependencias universitarias" en este capítulo.

¹⁰ Considerando el concepto de "representatividad" de una muestra no probabilística que describe Rojas Soriano, pág. 297.

¹¹ Que se realiza a través de la aplicación de cuestionarios directamente a investigadores, según se describe más adelante en el rubro correspondiente a fuentes de información.

acceso a la información. Aplicar cuestionarios a investigadores de 19 dependencias implicaba gastos de transportación y períodos largos de realización debido a que se depende de la disposición de los investigadores para contestar el cuestionario y su estancia en la dependencia (considerando que los investigadores con frecuencia gozan de año sabático, asisten a eventos académicos, cursan posgrados o se encuentran en estancias de posgrado todo esto incluso en el extranjero).

Por esto, particularmente para el estudio de la variable cultura informática se realizó una nueva reducción de la muestra basada en el mismo criterio de selección: la productividad editorial, con la finalidad de elegir un caso de estudio.

La descripción detallada de la producción editorial de las dependencias que conforman el estrato de investigación en humanidades (elegida en la fase anterior de selección) se presenta en la tabla No. 7.

De acuerdo a esta información la dependencia que se eligió como muestra fue el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades con un nivel de productividad del 40,94% con relación al total del estrato.

Con relación al total (69 dependencias universitarias) de la población, el CEIICH realiza un 29.66% (correspondiente a 113 libros) de los 381 publicados por la UNAM en comparación con el promedio porcentual de 5.26% de lo que publica cada una de las otras dependencias universitarias.

Fuentes de información

La caracterización y selección de la muestra se realizó con base a la información obtenida de la Agenda estadística 2001 de la UNAM.

Para desarrollar el análisis de las variables de funcionamiento, producción y distribución, la información fue obtenida a partir de la encuesta que se aplicó durante el "Segundo taller de procesos editoriales". Este cuestionario fue contestado por los responsables institucionales del proceso editorial de cada una de las dependencias incluidas en el estrato seleccionado.

Particularmente para el análisis de la cultura informática en los autores de la muestra (responsables de la producción intelectual) se diseñó y aplicó un cuestionario¹² a los investigadores del CEIICH.

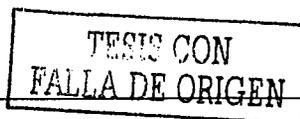
Para complementar el análisis de la variable sobre funcionamiento se realizó una revisión documental del organigrama. De la legislación universitaria, una tesis de maestría y se realizaron dos entrevistas para conocer el funcionamiento de la tienda virtual universitaria y de la Coordinación de Publicaciones Digitales de la Dirección General de Cómputo Académico.

Tabla No. 7
Libros publicados por dependencia en el año
Coordinación de Humanidades
UNAM
1999

Dependencia	Libros publicados	%
Centro Coordinador y Difusor de Estudios Latinoamericanos	3	1,09
Centro de Estudios sobre la Universidad	13	4,71
Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades	113	40,94
Centro de Investigaciones sobre América del Norte	2	0,72
Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias	5	1,81
Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas	4	1,45
Instituto de Investigaciones Antropológicas	8	2,90
Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras	SD	-
Instituto de Investigaciones Bibliográficas	4	1,45
Instituto de Investigaciones Económicas	20	7,25
Instituto de Investigaciones Estéticas	12	4,35
Instituto de Investigaciones Filológicas	43	15,58
Instituto de Investigaciones Filosóficas	10	3,62
Instituto de Investigaciones Históricas	11	3,99
Instituto de Investigaciones Jurídicas	13	4,71
Instituto de Investigaciones Sociales	15	5,43
Programa Universitario de Estudios de Género	SD	-
Programa Universitario de Estudios de la Ciudad	SD	-
TOTAL	276	100

Fuente: <http://www.unam.mx>, mayo de 2001

¹² Ver cuestionario en la sección de anexos.



Capítulo II.

IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE ADMINISTRACION

La UNAM es una institución descentralizada del gobierno federal y por su estructura funcional no se puede considerar como una empresa (lucrativa), sin embargo, para efectos del tema en cuestión que involucra producción y venta (de publicaciones académicas) es necesario establecer un marco teórico como referencia para contar con modelos y conceptos auxiliares para el análisis de la investigación.

Dado que, "el término de empresa pública debe emplearse cuando las tres funciones básicas: insumo, transformación y resultado están combinadas y dirigidas hacia un cliente"[Sache 1990: 12], se hace uso de algunas consideraciones teóricas (de empresas públicas) para efectos de contextualizar la tarea de comercialización de productos en la UNAM, en la que se involucran las funciones referidas y particularmente para diferenciarla de una empresa privada dado el carácter público de esta universidad.

De igual forma, la teoría de la administración estratégica "es un instrumento para que las organizaciones establezcan un plan de acción dirigido al buen desempeño a través de su capacidad competitiva"[Thompson 2001:2] , hecho por el cual esta teoría fundamenta el presente documento, dado que la competitividad es un elemento del problema que se analiza.

Así mismo, el proceso de comercialización de cualquier producto o servicio está dirigido a la satisfacción de clientes, por lo que se consideró de utilidad hacer una revisión teórica con relación a algunas de las estrategias de mercadotecnia.

Administración estratégica

Definir los movimientos y enfoques a seguir para lograr los objetivos deseados, es la piedra angular para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables y las que influyen más y durante más tiempo en el rendimiento de la organización.

Este proceso integra cinco acciones:

- *Desarrollar un concepto de negocio y formar una misión* de hacia dónde se necesita dirigir a la organización y establecer la misión que dirigirá, de la misma forma, la acción de todos y de cada uno de los elementos de la organización.

- *Transformar la misión en objetivos específicos.* Mientras que la misión define el "aspecto filosófico" de la relación con los clientes, los valores que rigen la actuación de los elementos de la organización y la relación de la empresa con el contexto externo, los objetivos definen de manera "puntual" los logros proyectados y permiten establecer y dar a conocer las acciones concretas a desarrollar.
- *Elaborar una estrategia.* Si bien los objetivos "son los fines", la estrategia "es el medio" para alcanzarlos. La estrategia es el patrón de las acciones de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización.
- *Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada.* Consiste en la definición de los planes y programas específicos, que generalmente son planteados para cada una de las unidades funcionales que forman la organización. Describen las actividades a realizar y contemplan aspectos presupuestales, laborales, políticas, etc.
- *Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.* Finalmente se hace necesaria la revisión permanente de los resultados con la finalidad de identificar circunstancias que requieran ajustes correctivos.

Como puede identificarse la administración estratégica "es un reto para los directivos pues es vital para la organización, ya que traduce los aspectos filosóficos y teóricos de la organización a acciones concretas, representa establecer actividades en diversas áreas congruentes en el logro de objetivos comunes y significa la competitividad de la empresa"[Thompson 2001:3].

Planeación estratégica en organizaciones públicas

Hasta hace pocos años se creía que las teorías de administración de empresas estaban hechas a la medida para corporaciones privadas con fines de lucro, debido a que el tamaño del sector público era modesto y porque sus objetivos y tareas eran muy particulares. Los objetos y tareas de la empresa pública probablemente siguen siendo particulares en el presente, pero ya no existe el fenómeno de un sector público modesto, sobre todo en países en vías de desarrollo.

Al final de los años sesenta, el sector público descubrió los beneficios de la administración de empresas debido a un mayor número de restricciones, tales como limitaciones presupuestales y una creciente responsabilidad en el bienestar público. Al mismo tiempo, los académicos descubrieron que muchas empresas públicas se parecen a las empresas tradicionales, orientadas a la generación de utilidades. El resultado más

inmediato de este encuentro fue probablemente el nacimiento de la administración pública como disciplina universitaria¹.

Sin embargo, hay una serie de temas que no se habían explorado hasta hace poco tiempo, entre ellos la planeación estratégica, la mercadotecnia y las cuestiones acerca del liderazgo.

En la actualidad, la dimensión de la empresa pública ha crecido considerablemente, compiten en mercados abiertos y están sujetas a ambientes inestables y a futuro inciertos debido a tratados internacionales.

"Confrontados con la competencia, las empresas públicas de los países en vías de desarrollo se ven en la necesidad de cambiar la concentración de productos de baja calidad y niveles de baja productividad en mercados sobreprotegidos a un ambiente de libre comercio en el que la calidad y la producción masiva son requisitos indispensable no sólo para competir, si no de permanencia"[Sache 1990: 15].

Así, las empresas públicas al enfrentarse a la necesidad de mejorar su desempeño y calidad requieren de hacer uso de herramientas administrativas como la planeación estratégica y tecnológicas como la Informática, entre otras.

Para desarrollar un plan estratégico es indispensable conocer la organización por lo que se describen las características relevantes de una empresa pública:

- Las decisiones fundamentales que afectan la operación de una empresa pública no se toman dentro de la misma. Por tratarse de decisiones derivadas de políticas generales, su contenido se caracteriza por ser poco específico y por tener un trasfondo político, y no siempre reflejan las características de una determinada empresa pública. Las decisiones se toman por un grupo bastante heterogéneo y por lo tanto no mencionan tareas concretas de operación.
- Los ejecutivos de empresas públicas y oficiales del gobierno se sienten forzados a formular metas a corto plazo en lugar de a largo plazo, dado que las últimas no pasan por el proceso de toma de decisión de la administración pública en un lapso razonable.
- La empresa pública enfrenta cotidianamente problemas estructurales, limitaciones presupuestales, sistemas de control, análisis de costo beneficio, sindicalismo creciente, costo de mano de obra, limitaciones de materia prima, cambiantes expectativas de los consumidores, y un marco macroeconómico menos favorable.

¹Para la creación de Licenciaturas; para fines de análisis e investigación científica y para la aplicación de estos conceptos como principios de funcionamiento en proyectos académicos.

Cabe destacar que en la actualidad se observa en niveles altos gubernamentales una creciente conciencia de explorar más allá de los periodos legislativos para detectar problemas potenciales, con la finalidad de tratarlos inmediatamente en lugar de esperar el impacto [Sache 1990: Cap. 2].

Estrategias de mercadotecnia²

"Habitualmente, se considera a la planeación estratégica como una disciplina universal, mientras que la mercadotecnia es considerada de naturaleza funcional. Por lo tanto, resulta difícil concebir la planeación estratégica de mercadotecnia como una herramienta aislada de dirección. La mercadotecnia influye en todas las actividades empresariales, y en cambio, estas últimas repercuten sobre la mercadotecnia"[Sache 1990:55].

Los objetivos de mercadotecnia y la mercadotecnia -como conjunto- no representan finalidades, más bien respaldan y concretan las metas corporativas. Al aceptar su naturaleza instrumental las estrategias de mercadotecnia deben ser entendidas de la siguiente manera.

- Son la respuesta a la pregunta por el logro de la misión previamente establecida. Una estrategia constituye entonces el primer paso para concretar y desarticular el contenido de la misión con el propósito de convertirla en elementos más operativos.
- La estrategia de mercadotecnia representa sólo uno de los ingredientes de la mezcla estratégica. Obviamente puede haber otras estrategias procedentes de las áreas de producción, recursos humanos y finanzas.

El logro de la misión se obtiene mediante las estrategias. En este sentido conviene definir a éstas como "grandes caminos" que conducen hacia el logro de la misión. Al mismo tiempo no se debe olvidar que las estrategias constituyen decisiones presentes con efectos a largo plazo y no decisiones futuras tal y como indica Peter Druker en su obra *Management* [Sache 1990: Cap.2].

La necesidad de escoger una o más estrategias de mercadeo surge a partir de las diferencias entre los objetivos de ventas y los pronósticos de ventas que la organización vislumbra.

² Se presenta como marco teórico con la finalidad de mostrar la importancia de la atención al cliente en la planeación de estrategias de comercialización.

Existen diversas formas de eliminar estas diferencias, para efectos de esta tesis sólo se explorará la opción de formular una estrategia para asegurar el logro del objetivo de acuerdo a tres autores: Kotler, Hill y Rothschild:

Kotler, a través de su esquema [Sachse 1990: 57-59] plantea cuatro operaciones y sus combinaciones para que una compañía pueda lograr la meta que se propone.

Mercado

		Actual	Nuevo
Producto	Actual	Normal	Frecuente
	Nuevo	Frecuente	Raro

Sachse, Matthias, Planeación estratégica en empresas públicas, Trillas, pág.57

- *Producto actual, mercado actual*

La estrategia de continuar ofreciendo al mercado actual el mismo producto. En las empresas públicas, se debe a que no se permite a los dirigentes salirse del marco tradicional; y por el otro, la inseguridad que sienten para lanzarse a nuevas áreas. Lo que se olvida en este contexto, es que la continuación en el mercado actual con el producto acostumbrado, puede ser igual de riesgosa como la diversificación. Cuando ya no existe potencia de crecimiento o cuando el producto se vuelve de baja calidad, la sobrecapacidad y las ventas decrecientes conducen a despilfarrar recursos.

Para cerrar la brecha estratégica, los directivos deciden trabajar con sus actuales instrumentos de mercadotecnia, producto, plaza, precio y promoción. Planean, en otras palabras, concentrarse en sus actividades acostumbradas para incrementar su participación en el mercado. Desde luego dicha estrategia sirve también para los casos sin brecha estratégica. Lo último se puede observar sobre todo en organizaciones que planean permanecer dentro de la misma área de negocio que acostumbraron en el pasado.

- *Integración de productos*

Está orientada al mercado actual, pero ofreciendo un nuevo producto. El término mercado actual se refiere en sentido estricto al mismo cliente, mismo segmento, misma unidad geográfica, etc. La necesidad de cerrar una brecha estratégica o de cumplir con los requerimientos de la misión, se basa aquí en la introducción de un nuevo producto. Siendo básicamente el mismo mercado, estos productos tienden a ser con frecuencia simples variaciones de los tradicionales.

Para empresas públicas con vagas instrucciones gubernamentales, el campo 2 proporciona una alternativa estratégica bastante segura. Los directivos pueden incluso argumentar que ahora prestan mejor servicio a los mercados que les han sido asignados, al introducir productos no enteramente nuevos, pero relacionados a los que se producían antes. Aun así, cuando se trata de incorporar productos o servicios completamente nuevos. Esta estrategia no constituye la opción más frecuente de una compañía estatal. Una verdadera estrategia de productos nuevos requiere en primer lugar, de la inversión en investigación y desarrollo para posteriormente presentar algo innovador. No es ningún secreto que la investigación y el desarrollo son escasos en la empresa pública.

- *Integración de mercados*

El producto sigue siendo el mismo, el cliente es nuevo. Las empresas públicas que verdaderamente entran a mercados nuevos son aquellas profundamente convencidas de la aceptación de sus productos. Consideran limitado su mercado tradicional para cumplir con la misión. Este caso se da regularmente en compañía que se encuentran en manos del Estado y que, una vez que han cubierto el mercado interno, deciden exportar su excedente.

En términos generales, dicho tipo de estrategia debería contemplarse cuando la empresa está segura del éxito de sus productos en los nuevos mercados, sobre todo, cuando el mercado actual no permite más penetración o crecimiento. En estos casos la expansión, es decir, el ajuste de la brecha estratégica, se puede lograr solamente al lanzarse a nuevos mercados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- *Estrategia de integración, nuevo producto nuevo mercado*

Es una diversificación pura. Esta alternativa es más bien la excepción de la regla, sin embargo, se observa en empresas públicas grandes.

De todas las estrategias de mercadeo, las de diversificación llevan consigo un alto grado de riesgo. La organización pisa terrenos desconocidos al ofrecer un producto nuevo a un mercado también nuevo. Esto explica por qué hasta empresas públicas orientadas al crecimiento y a la utilidad, raras veces se atreven a diversificar. El gobierno prefiere en esos casos establecer otra operación completamente nueva, con un grupo directivo diferente, en lugar de permitir a una empresa pública salirse de su mercado habitual.

Hill [Sache 1990: 60-68] plantea que los mercados y productos están en su mayoría relacionados de una u otra manera con las actividades habituales de la organización y que hacer uso de una matriz de indicadores que permitan definir qué tan lejos se quiere o se puede alejar de estas actividades.

Estos indicadores se plantean a partir de integrar en un segundo paso, la matriz estratégica, que se logra cuando la organización establece sus objetivos, define sus recursos y plantea el significado de la búsqueda y formulación de estrategias.

	Nuevos productos, tecnologías, conocimientos, procedimientos de producción y capacidad			
	Productos actuales	Existente	Relacionado	Nuevo
Mercado actual				
Mayor penetración de mercado				
Mercados y clientes relacionados				
Mercados y clientes nuevos				

Sachse, Matthias, Planeación estratégica en empresas públicas, Trillas, pág.60

La matriz estratégica de Hill facilita la búsqueda y la formulación de estrategias al preguntar qué tan lejos se quiere o se puede alejar de sus actividades (mercado y producto habituales).

Desde un punto de vista conceptual, según Rothschild [Sache 1990: 60-68] los dos enfoques anteriores se pueden enriquecer mediante cuatro opciones:

- *Concentración*

Esta opción debe ser contemplada por aquellas organizaciones cuyos productos muestran en sus mercados tradicionales un crecimiento sano. Se presupone que la empresa tiene el deseo de ampliar su participación en el mercado. Esto se puede observar generalmente en productos que se encuentran en sus primeras etapas del ciclo de vida. Por lo que, conviene quedarse con los productos tradicionales en el mercado habitual. Esta opción resulta una estrategia que incrementa la participación en el mercado, en lugar de explotar otras alternativas antes de agotar el negocio ya conocido.

- *Integración*

Se recomienda si la empresa pública integra nuevos productos y nuevos mercados, siempre y cuando estos últimos se encuentren en una relación natural respecto al mercado de los productos actuales. La experiencia muestra que las empresas públicas que adoptan la integración parten de una de las dos premisas siguientes:

- La misión destaca crecimiento o utilidad y el gobierno autoriza expresamente la integración, lo que debe considerarse un caso excepcional.
- Es mucho más frecuente que la gerencia carezca de indicaciones precisas cuando empieza a dudar del futuro de su actual matriz producto mercado. De manera cautelosa decide familiarizarse con áreas relacionadas.

- *Diversificación*

Es la más arriesgada. Se carece de experiencia en cuanto a los productos y se trata de un mercado desconocido.

Cualquiera que sea el razonamiento, los límites de la diversificaciones estarán marcados por las aptitudes generales y no sólo por lo atractivo del nuevo negocio.

Las empresas que destacan en su misión diversos elementos de estabilidad, se inclinan con frecuencia por la diversificación. Piensan que actividades en mercados totalmente diferentes, pueden incrementar la estabilidad al disminuir el riesgo de depender de un solo mercado.

- *Retiro*

Se refiere a cambiar las actividades principales de un área a otra, diferenciando retiro relativo, gradual y absoluto.

- o *Relativo*: se puede observar en empresas que mantienen durante años un volumen de ventas fijo, mientras que el volumen del mercado sigue creciendo. El efecto más inmediato es una constante reducción de la participación en el mercado. Han sido aplicadas en los últimos años frecuentemente en empresas públicas de países en vías de desarrollo con fuertes restricciones presupuestales.
- o *Gradual*: cuando se prevé que un producto actual puede llegar a ser obsoleto o cuando prefiere concentrarse en pocas operaciones, por ejemplo, una empresa puede operar por salirse del ramo produciendo cada vez menos. Si la empresa pública busca concentrarse en menos líneas, sería equivocado abandonar las menos atractivas de un momento a otro. La imagen de la empresa pública como producto general, puede sufrir severos daños. El retiro gradual tiene otra función en organizaciones públicas. Los motivos de utilidad juegan un papel dominante en particular, sobre todo para financiar nuevas actividades.
- o *Absoluto*: la empresa decide abandonar un mercado o dejar de producir un producto lo más pronto posible. Esta estrategia es la liquidación de actividades de la empresa. Por ejemplo, a raíz de restricciones presupuestales. En empresas públicas en lugar de esperar a que un producto entre en la etapa de madurez o de degeneración de su ciclo de vida, conviene venderlo antes, por ejemplo, a un competidor. La empresa abandona una actividad después de haber recuperado los gastos de investigación y desarrollo y al haber realizado las altas utilidades típicas para la etapa de crecimiento. La empresa se retira entonces en un momento de fuerza, ubicándose en una posición firme de negocios que desemboca en un alto precio de venta de la actividad. El capital que se libera de esa manera, puede destinarse a nuevas actividades. Sobre todo por razones políticas, una organización gubernamental tiende a permanecer con su producto y mercado aunque haya entrado en la fase de degeneración de su ciclo de vida, las

empresas públicas se retira absolutamente cuando ya no queda otra opción que un abandono de emergencia, después de fuertes pérdidas.

Factibilidad de estrategias de mercadotecnia

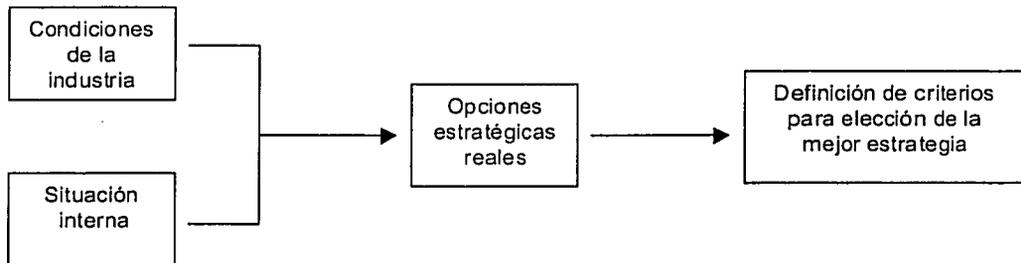
La empresa pública necesita comparar sus estrategias tanto con los factores del medio ambiente como con las capacidades internas.

No conviene definir una estrategia de mercadotecnia sin tener un conocimiento detallado de los competidores. Requiere de un análisis de los clientes y del ciclo de vida del producto.

Requiere estudiar con cautela la factibilidad estratégica a la luz de sus propias fuerzas y debilidades: experiencia para la producción, si logrará acoplarse a estándares internacionales de calidad, o si existen en el propio país los proveedores necesarios. Con seguridad no pierde tiempo para analizar las expectativas de sus futuros clientes, los canales de distribución o su capacidad para las relaciones públicas.

Importancia del análisis de la situación de la organización para la adopción de estrategias

La creación de una estrategia es un ejercicio impulsado por el análisis del ambiente externo y de la situación interna, la siguiente figura muestra la forma en que se produce este proceso:



Fuente: Thompson, Arthur A. Jr. Y Strickland III, A. J., Administración estratégica. Conceptos, y casos, pag. 73.

La fase de análisis de la industria involucra aspectos económicos, competencias y factores de cambio entre otros.

Mientras que el análisis de la situación de la organización revisa los aspectos internos con relación a cinco criterios: 1. Funcionamiento, 2. Debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA), 3. Costos, 4. Posición competitiva y 5: Aspectos estratégicos. Este análisis permite el ajuste de estrategias en las circunstancias de su mercado, sus recursos y sus capacidades

Entre las principales técnicas sugeridas para este último análisis³ se encuentran el análisis FODA, el de la cadena de valor, el costo estratégico y la evaluación de la fortaleza competitiva.

Para efectos de evaluación del primer criterio (Funcionamiento) se debe observar si los esfuerzos han sido dirigidos a ser líder en costos bajos, en la diferenciación del producto, en la atención a un nicho específico de mercado o en atender a un amplio espectro de clientes; cual es la cobertura geográfica y los aspectos funcionales relevantes, entre los que destacan la forma de producción, recursos humanos y tecnologías.

El criterio FODA proporciona una perspectiva de la posición de la organización y permite dirigir los esfuerzos en el diseño de la estrategia hacia la producción de ajustes entre la capacidad y el ambiente externo.

Entre los indicadores para evaluar las fortalezas⁴ se incluyen: habilidades, activos fijos, activos humanos, posibilidad de establecer alianzas, costos bajos y liderazgo, entre otros.

Los indicadores para evaluar debilidades⁵ se relacionan con deficiencias en las habilidades sustantivas; carencia de activos, recursos humanos, recursos organizacionales y altos costos, entre otros.

La relación entre fortalezas y debilidades determina las capacidades.

Identificar oportunidades⁶ en el ambiente no es suficiente para la adopción de una estrategia, es necesario evaluarla con relación a las capacidades de la organización.

³ Son relevantes para efectos del presente estudio, como se observará en los objetivos de la investigación que se plantean más adelante.

⁴ Fortaleza es algo en lo cual se es competente, o bien una característica que proporciona mayor competitividad. (Thompson, pág. 112.)

⁵ Debilidad es alguna carencia, bajo desempeño o una condición que coloca en desventaja. (Thompson pág. 113.)

La introducción de nuevas tecnologías, más y mejores productos y cambios en la normatividad son algunos de los indicadores que permiten evaluar las amenazas.

Observar las oportunidades y amenazas permiten la adopción de estrategias pertinentes para traducir las capacidades de una organización en ventajas competitivas.

El tercer criterio para el análisis de la situación se refiere a los costos pues evidentemente es una de las señales más reveladoras de la posición de la organización en relación con las posibilidades reales de desarrollo.

Para analizar el criterio de posición competitiva es necesario visualizar aspectos relacionados con la diferenciación de productos, costos, capacidad tecnológica y lealtad de los clientes entre otras.

Finalmente el criterio de la situación estratégica se refiere a determinar si las estrategias actuales son acordes a las funciones, capacidades y costos con relación al ambiente externo, que se traduce en amenazas y oportunidades, para lograr una ventaja competitiva.

Identificar las oportunidades y conocer la situación de la organización en función de sus capacidades para "aprovecharlas" son acciones decisivas para la gestión y adopción de estrategias que dan a estas organizaciones niveles altos de competitividad.

⁶Oportunidad es la situación que ofrece a una organización la posibilidad de crecimiento rentable. (Thompson, pág.119)

Capítulo III.

MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Las comunidades académicas, como todos los sectores de la sociedad, padecen una necesidad emergente para encontrar las formas de optimizar, o en su caso, acceder a las oportunidades que presentan las Tecnologías de la Sociedad de la Información. El avance acelerado y dinámico de la investigación y desarrollo en tecnologías de cómputo; Informática y comunicaciones formula un nuevo modelo de funcionamiento social en el que el individuo interactúa directamente con la computadora, y a través de ella, con otros individuos y grupos. La tecnología, entonces, tiene la potencialidad, de facilitar y ampliar en forma continua las capacidades de los individuos en el contexto de las organizaciones en las que se desarrollan¹.

Las instituciones de educación superior no se excluyen de este contexto organizacional, por lo que el uso de aplicaciones concretas como el caso de los formatos electrónicos y la Internet para la comercialización de sus publicaciones son los medios idóneos para cumplir con sus tareas sustantivas: la difusión del conocimiento generado en sus entidades académicas; así como a la educación a través de la publicación de materiales.

Sin embargo, el uso de los formatos y el comercio electrónicos implica un proceso complejo de adopción de tecnologías y para aquellas organizaciones que lo desconocen, es necesario destacar la importancia en su valor de competitividad y también la relevancia de los problemas técnicos y organizacionales para su adopción.

Así pues, entendiendo a la tecnología como "un conjunto de conocimientos específicos y procesos para la transformación y solución de problemas y considerando un ambiente globalizado que ofrece una apertura económica, es de vital importancia que las organizaciones (incluso académicas) se planteen cuáles son las nuevas competencias en su ámbito de desempeño e identifiquen sus capacidades para la adquisición o desarrollo de nuevas tecnologías. Lo anterior como elemento clave para asegurar ventajas competitivas" [Lara 1998: 7].

Y por consiguiente, se hace necesario seguir un modelo tecnológico para la adopción y adaptación de nuevas tecnologías en las organizaciones, basado en un enfoque de sistemas y, por lo tanto, que integre la aportación interdisciplinaria.

¹ Ver documentación sobre el uso de las tecnologías en las organizaciones a través del enfoque de la "Gestión del conocimiento", <http://enredando.com>

Según Luis Valdés²: entendiéndola a la tecnología como un método debe considerarse no sólo los medios (instrumentos, herramientas y máquinas) vinculados al procedimiento y a la clase de materiales que se transforman. También debe incluir los conocimientos científicos formales (escritos y al alcance de cualquier persona o institución), así como la cultura de la sociedad en general, empresa, grupo de trabajo o trabajador en particular. Todo lo anterior con un objetivo específico que generalmente es el de producir y comercializar un bien o servicio acorde a las necesidades de la sociedad en cuestión.

El contexto de análisis de la tecnología se divide en tres aspectos fundamentales y de su enfoque interrelacionado surge la mejor alternativa para adquirir, desarrollar, o copiar la tecnología.

A estos aspectos se les denomina vectores del paquete tecnológico y se refieren a los aspectos de la misión, estructura organizacional y tipo de tecnología.



La definición integral de los tres vectores y la identificación de sus limitantes, es el elemento principal para una administración exitosa de la innovación tecnológica en la organización.

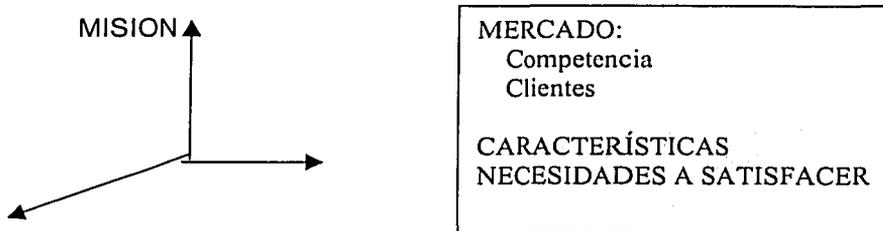
Misión

Considerado el vector principal, corresponde al mercado, aquí se ubica a los clientes y se identifica a los competidores de tal forma que puede definirse la orientación y el rumbo de la organización.

² Valdés, Luis, Modelo para la administración de la innovación tecnológica, Apuntes para la asignatura, Maestría en Administración de Organizaciones, FC y A, México, 1998.

Se conoce al cliente y su(s) necesidad(es) así como a través de que producto (bien o servicio) se logra su satisfacción.

Por lo anterior este vector misión determina las estrategias de la organización.

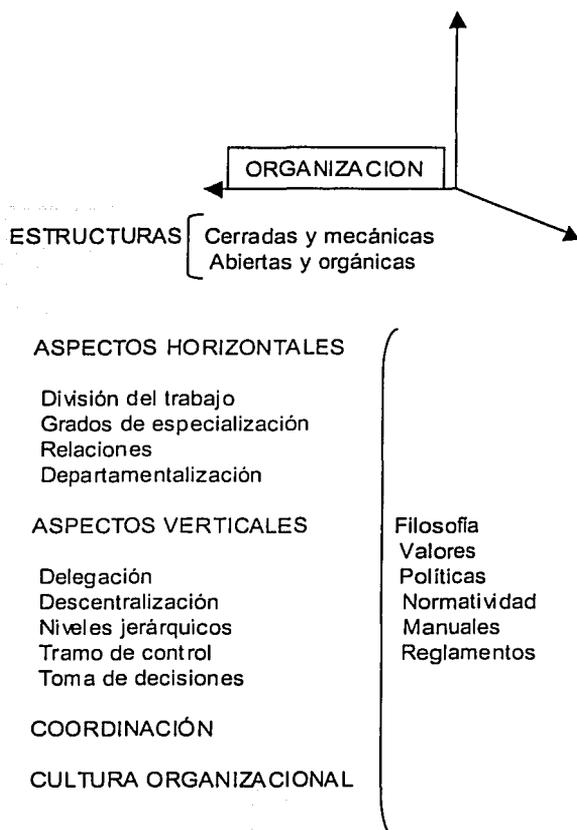


Organización

El segundo vector se refiere a la estructura y estrategia de la organización. Considerando que el entorno en el que se desarrolla la organización le demandan cambios en las estrategias y, por consiguiente, cambios en la estructura.

Este vector es el vector socio-técnico, en el cual los resultados finales individuales y de grupo se relacionan con el clima organizacional. Los modelos de estructuras organizacionales se representan con las organizaciones cerradas y mecánicas en un extremo y con las abiertas y orgánicas en el otro.

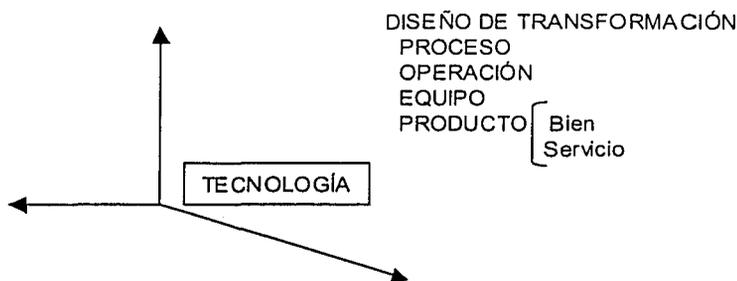
La estructura organizacional considera aspectos horizontales tales como; división del trabajo, grado de especialización, relaciones línea-estado mayor y la departamentalización de las tareas organizacionales, entre las principales; y entre los aspectos verticales se incluye a la delegación, la descentralización, el número de niveles jerárquicos y el tramo de control, con algunos de sus efectos como son la satisfacción del trabajador y la toma de decisiones.



Tecnología

El vector tecnológico es en el que se localiza el diseño de la transformación y sus productos (bienes o servicios); el vector lo componen cuatro elementos, tres de ellos son causas y el cuarto lo consideramos el efecto.

- *Causas del diseño de transformación :*
 - Tecnología de Proceso: Aquí ubicamos al conocimiento básico, es decir la teoría referente al proceso de transformación. Nuevas tecnologías de proceso (conocimientos) demandarán desarrollar nuevas tecnologías de operación.
 - Tecnología de Operación: La experiencia acerca del diseño de transformación es un elemento decisivo en la competitividad de la organización. La teoría sin la práctica siempre quedará como teoría y la práctica sin la teoría será empirismo. La experiencia (tecnología de operación) desarrollada en un determinado diseño, si es analizada y asimilada, al ser puesta en práctica en un diseño diferente pasa a formar parte de la tecnología de proceso.
 - Tecnología de Equipo: La parte física del diseño de transformación se efectúa en diversos activos, cuyas características dependen del mercado, del proceso y de la experiencia.
- *Efectos del diseño de transformación*
 - Productos: Las características inherentes del producto son el resultado del diseño de transformación, y éstos deberán ser de acuerdo a las necesidades del mercado objetivo.



En consecuencia, es muy importante remarcar que cualquier paquete tecnológico tiene como elementos integrales los vectores antes citados. Sin embargo, dependiendo del sector al que pertenezca la organización, así como la etapa en que se encuentre de su ciclo de vida, existen paquetes que dependen

preponderantemente de alguno o algunos de ellos, limitándose la incidencia de los otros a un nivel menor.

La tecnología en la empresa

Para que las organizaciones aseguren competitividad deben dirigir sus acciones a la identificación de los avances tecnológicos en relación al mercado por lo que una administración estratégica de la tecnología redundará en el aseguramiento de esta competitividad.

La importancia del buen uso y de una administración eficiente se basa en que la tecnología es necesaria para la producción de bienes o servicios pues se incorpora al sector productivo mediante la producción directa (como ocurre en toda unidad económica que utilice la tecnología que ella misma produce), y al comercio (cuando la unidad económica adquiere la tecnología ofrecida por otros), estas operaciones tienen un carácter económico.

Las empresas también deben considerar que la tecnología tiene un precio y es una mercancía que tiene un valor de uso y un valor de cambio. El valor de uso de una tecnología, producida para realizar un determinado propósito, está determinado por el grado en que la tecnología cumple los propósitos para los que se integró el paquete y el valor de cambio de la misma se mide por la producción en que su valor de uso se cambia por el valor de uso de otra mercancía, ya sea directamente, o por medio de unidades monetarias.

Así, para la organización mejorar su paquete tecnológico es una actividad que debe considerarse prioritaria para mantener o incrementar la posición competitiva en el mercado, pero sin perder de vista que las decisiones de inversión en tecnología suelen ser irreversibles, y si no se toman en el momento oportuno después resultará muy difícil su introducción en el mercado.

En este contexto, si las instituciones de educación superior desarrollan una actividad de producción editorial (como función sustantiva) que implica su comercialización, significa que son organizaciones produciendo satisfactores para un público específico y por lo tanto que existe un ambiente competitivo. También significa que hace uso de un paquete tecnológico. Por consiguiente, significa, entonces, que tiene la necesidad permanente de analizar las características definidas por los tres vectores del modelo en cuestión (misión, organización y tecnología) para asegurar no sólo su permanencia en el mercado editorial, sino también para evaluar y mejorar su modelo de funcionamiento académico.

Capítulo IV LA TELEMÁTICA EN LA INDUSTRIA EDITORIAL

Desde los inicios de las computadoras el almacenamiento de información académica en archivos (denominados formatos digitales) fomentó el intercambio y el manejo de grandes cantidades de información.

Posteriormente, el desarrollo de herramientas telemáticas (que integran tecnologías de cómputo, informática y comunicaciones) como el hipertexto, la multimedia y la Internet, abrieron otras posibilidades: el acceso a la información sin importar la ubicación geográfica; la interactividad del texto y la disminución de costos editoriales y de reproducción, entre otros.

Estas posibilidades hicieron surgir lo que denominamos publicaciones digitales, que a su vez son una aportación relevante especialmente en el ámbito académico y de la educación.

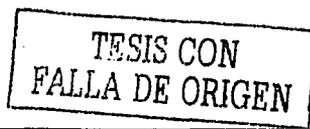
En general, las publicaciones académicas cumplen con la misión de transmitir la cultura; enlazar el quehacer científico con los sectores de la sociedad y a su vez, muestran una imagen permanente y el grado de desarrollo de un país¹.

Sin embargo, si bien es cierto que las publicaciones académicas en formato digital ofrecen otras alternativas de edición y difusión, también es cierto que representan cambios sustanciales en los métodos tradicionales de producción y comercialización; catalogación, distribución y recuperación; la necesidad imperiosa de actualización permanente en los conceptos, teorías y métodos; la adopción de nuevas herramientas tecnológicas y sobre todo la adopción de estándares internacionales para asegurar la universalidad de estas ventajas.

Por otra parte, la misión universal de las instituciones académicas es impartir educación para formar profesionistas, investigadores y profesores; organizar y realizar investigaciones y extender la cultura.

Esta misión refleja la trascendencia de las actividades académicas que en el seno de estas instituciones se desarrollan por la influencia que tienen en la sociedad: como impulsora del conocimiento y la cultura, para favorecer el respeto a los derechos humanos, la protección del medio ambiente y para vincular el

¹ Así describe a las publicaciones académicas el Dr. Jorge Carpizo (Rector de la UNAM, 1985 - 1989) al reformular el quehacer editorial en la UNAM, en 1986.



conocimiento con la economía y la política, entre otras, debido a esto, la calidad de los resultados obtenidos por las instituciones académicas refleja el grado de desarrollo de una Nación.

En términos prácticos, estos resultados se conocen por medio de la información académica. La información académica es la representación del pensamiento y del conocimiento; a su vez es requerida para los proyectos que se ponen en marcha a nivel educativo; y en el ámbito científico es demandada para realizar investigación o presentar programas de desarrollo social². Estos resultados tradicionalmente son plasmados en papel a través publicaciones como libros, artículos, informes, etc.

Pero en nuestra sociedad..., "sociedad de la información", en la que los formatos digitales son el medio por excelencia para el almacenamiento, distribución y transmisión de la información; los www o los .com son usuales en todos los medios de comunicación; "chatear" es una forma común de intercambiar ideas; hacer una página web es "cuestión de parbulitos" y el "publique su obra" está al alcance de todos, la producción de información académica se vuelve todo un reto.

A diferencia de "los mares de información" disponibles no sólo en Internet, sino también en otros medios electrónicos como los libros electrónicos (*Ebook*) entre otros, la información académica debe asegurar en su contenido ser capaz, además de difundir conocimiento, también de promover la reflexión y motivar a quién la accede a generar nuevos conocimientos.

Así pues, considerar que las tecnologías de la información y comunicación están en todas las actividades de la sociedad y que estos cambios tecnológicos marcan las reglas actuales de disposición y acceso a la información. Las instituciones académicas se enfrentan a otro reto: hacer uso de recursos (tecnológicos) adecuados para asegurar la disponibilidad y el acceso de la información académica de manera eficaz y eficiente.

Es por lo anterior que a continuación se describen las principales herramientas telemáticas usadas por una organización dedicada a la producción y comercialización editorial electrónica.

² Reflexiones de la Dra. Estela Morales en su artículo "La sociedad de la información en el siglo XXI y la Biblioteca Universitaria", Revista Digital Universitaria, 30 de junio de 2001, Vol. 2, Num. 2, México.

Internet

Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) a través de las redes telemáticas han trascendido las fronteras internacionales, unifican y globalizan el espacio y el tiempo.

La utilización de la telemática en todas las actividades humanas ha definido el concepto de redes de la información a las que podría conectarse cualquier tipo de organización y cualquier ser humano, para acceder a un conjunto de servicios y de información acordes a sus necesidades.

La red de redes, Internet, permite a los usuarios tener acceso a diversos servicios como el correo electrónico, el vídeo, el sonido, la telefonía y al *World Wide Web* (WWW) entre otros.

Esta red se ha convertido rápidamente en una plataforma para las comunicaciones y el intercambio mundial. Las relaciones entre las organizaciones que tenía lugar a través de redes cerradas están migrando hacia relaciones multidimensionales en redes abiertas mundiales.

A diferencia de los medios de comunicación tradicionales, Internet admite simultáneamente diversos modos de comunicación: de uno a uno, de uno a muchos, de muchos a muchos, se puede ser emisor o receptor o ambos a la vez y se pueden mezclar comunicaciones públicas y privadas.

La asignación de una definición a la Internet es difícil debido a que puede analizarse con enfoques diferentes:

La Internet con un enfoque social, económico y organizativo

En la actualidad la Internet por la diversidad de servicios que ofrece y por los impactos desarrollados ya no sólo es considerada como un conjunto de medios de comunicación, es también un conjunto de medios educativos y de entretenimiento.

“La Internet afecta a todos los aspectos del ser humano e incluso a las formas de participación de los ciudadanos en una sociedad democrática” [Comisión Europea 1997: En línea]. Así pues la Internet no es sólo una colección de computadoras conectadas, considerando que cada computadora es operada por un humano, la Internet es una comunidad de personas que interactúan, comparten información y se comunican y se considera una red social cuyas implicaciones son:

- o Redes públicas: en las que permiten al ciudadano acceder a grandes cantidades de información de la administración pública.
- o La utilización de medios electrónicos: cuya interacción entre personas se magnifica y hace necesaria la expansión de los medios de comunicación hacia comunidades rurales o marginadas.
- o Costos de acceso y desarrollo social: para asegurar condiciones equitativas de acceso y beneficio en toda la comunidad.

La Internet con un enfoque tecnológico

Con un enfoque técnico podemos definirla como la gran red de redes y en este contexto deben puntualizarse dos características: los tipos de redes y los estándares de comunicación.

- *Tipos de redes*

Dependiendo de su alcance, arquitectura y tipo de usuario las redes se clasifican de la siguiente forma:

- o Por su alcance

Red de área local (LAN , <i>Local Area Network</i>)	Red de área metropolitana (MAN , <i>Metropol itan Area Network</i>)	Red de área extensa (WAN , <i>Worl Area Network</i>)
Conexión por cable y distancias cortas entre la ubicación de los equipos.	Conexión que puede ser con cable u otro tipo de medio, el alcance es una Ciudad	Es la unión de diversas LAN a través de computadoras (<i>routers</i>) que tienen la función de direccionar las comunicaciones. Tienen alcances en una región, un país o el mundo.

De acuerdo a la clasificación anterior Internet es una red tipo WAN.

o Por su arquitectura

Contempla todos los aspectos relacionados con la conexión física y lógica y la configuración de todas y cada una de las computadoras que integran una red.

Cerradas	Abiertas
Las características de los componentes se basan en los productos de un solo fabricante.	Los componentes son de diversos fabricantes por lo que a su vez pueden estar <ul style="list-style-type: none"> • Normalizadas: el funcionamiento se basa en estándares internacionales • No normalizadas: generalmente desarrolladas en ámbitos académicos o son prototipos de desarrollo por lo que pueden o no contar con estándares internacionales.

o Por el tipo de usuarios

De acuerdo a la finalidad y uso de los servicios se clasifican de la siguiente forma:

Públicas	Privadas	Privadas virtuales
Sin restricción para cualquier usuario que tenga acceso a una de las computadoras de la red.	Redes corporativas cuyo acceso está restringido a usuarios autorizados por la empresa u organización propietaria.	El acceso es restringido pero hace uso de recursos de redes públicas.

- *Estándares de comunicación*

Dado que la mejor forma de conectar equipos entre sí es por medio de redes de conmutación de paquetes (envío de la información fraccionada) fue necesario el desarrollo de un protocolo de comunicaciones para estandarizar el envío, la recepción y la reconstrucción de los datos en información coherente.

En este sentido cada una de las computadoras conectadas a Internet se debe instalar y configurar un software que maneje TCP³ (Protocolo para Control de Transmisión). Este protocolo además de dividir, la información que se envía, les asigna un número secuencial y la dirección de destino. Estos datos serán a su vez recompuestos por el mismo protocolo pero en la computadora destino.

Comercio Electrónico

El comercio electrónico es el desarrollo de actividades económicas a través de la red de computadoras Internet.

Incluye actividades muy diversas como el intercambio de bienes y servicios, el suministro *online* de contenido digital, la transferencia electrónicas de fondos, las compras públicas, los servicios postventa, actividades de promoción y publicidad de productos y servicios, campañas de imagen de las organizaciones, marketing en general, facilidad para establecer contactos entre los agentes de comercio, seguimiento e investigación de mercados, concursos electrónicos y soporte para compartir negocios, etc.

En general, es definido como todo tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología telemática.

En lo que se refiere a las tecnologías utilizadas para la implementación del comercio electrónico en las organizaciones, hay que decir que se puede realizar utilizando correo electrónico, fax, multimedia, directorios, transferencia electrónica de fondos o intercambio electrónico de documentos.

³ Recibe este nombre por sus siglas en inglés: *Transmisión Control Protocol*

A continuación se describen diversos aspectos del comercio electrónico:

Beneficios de la implementación de un sistema de comercio electrónico

- *Relativos a la gestión de la documentación comercial de la organización*

Mediante un sistema de comercio electrónico se destina menos tiempo a tareas administrativas; se reduce notablemente la utilización de documentos en formato papel; se racionaliza el almacenamiento de documentos; se logra una mayor precisión y reducción de errores derivados de la menor introducción de datos y se puede automatizar el control financiero, los cobros y pagos y otras transacciones además de la automatización de algunos asientos contables.

- *Relativos a la logística*

Mejor control del movimiento de mercancías; mayor rapidez en la confirmación de ofertas y pedidos con lo que se puede optimizar la gestión de *stocks* y transmisión de la información entre proveedor y área de producción de la organización por medios electrónicos reduciendo los tiempos, etc.

- *Repercusión estratégica*

Mejora la imagen y el servicio ante los clientes, se puede responder con más rapidez a las necesidades del mercado, supone una barrera de entrada a aquellas organizaciones que no tienen implementado un sistema de Comercio Electrónico y además refuerza las relaciones y uniones estratégicas entre organizaciones.

- *Aspectos organizativos*

Mejora la calidad, la integración y facilidad de acceso a la información para la toma de decisiones, incrementa la disciplina interna en la formalización de los pedidos, se produce un cambio cultural, y se implementan nuevas metodologías como automatización de flujos de trabajo

Impactos en el ámbito de las organizaciones

- *Tiempo de puesta en mercado: los procesos son más rápidos, por ejemplo el desarrollo de productos.*
- *La presencia en el mercado no es sólo física sino también ciberpresencial.*
- *Relación con el cliente: aparece la compañía virtual.*
- *Reducción de costes: menores costes en procedimientos, desarrollo de productos, investigación de mercados, ventas, distribución y publicidad, etc.*
- *Mayor competencia en precio por la capacidad de comparación del consumidor.*
- *Acceso al mercado global.*
- *La economía se vuelve más competitiva.*
- *Se crean nuevos servicios y negocios.*
- *Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) adquieren más poder*

Modalidades

- *Según los agentes que intervienen en el intercambio*
 - *Empresa-empresa (business-business): Propicia nuevos canales de comunicación, intercambio, selección de información y facilita la implementación de estrategias de cooperación, así como la aparición de nuevos intermediarios.*
 - *Empresa-consumidor final: Permite crear valor adicional en las relaciones de la empresa con los clientes y también con accionistas u otros clientes potenciales.*
 - *Empresa-Administración pública: Puede conducir a la adopción de esta modalidad de comercialización a aquellas cuyos clientes potenciales son organizaciones públicas.*

- Ciudadano-administración: Para la gestión y ejecución de trámites obligatorios como pago de impuestos, por ejemplo.
- *Según la distribución de los bienes o servicios*
 - Indirecto: consistente en el pedido electrónico de bienes tangibles. La entrega suele tener lugar a través de los servicios de correo o servicios de mensajería, ya que la distribución no puede tener lugar a través de la red
 - Directo: el pedido y entrega en línea de bienes intangibles. Determinados productos y servicios, como por ejemplo: programas informáticos, *Ebooks*, periódicos, revistas, música, consultoría, entretenimiento, servicios financieros y educación, se conducirán en el futuro a través del comercio electrónico basado en Internet,

Aspectos técnicos

- *La seguridad basada en la criptografía*

En términos informáticos existen diversos procesos para asegurar el acceso y transmisión de la información. Estos procesos se concretan en programas de computadora que se basan en un método criptográfico (de cifrado y descifrado de la información).

El campo de la criptografía ofrece herramientas básicas que hacen posible la construcción de esquemas y protocolos complejos que brindan seguridad a las transacciones comerciales a través de pagos con dinero electrónico y compartir información asegurando la confidencialidad de los datos, entre otras aplicaciones. Sin embargo, ingresar simplemente el número de tarjeta de crédito en Internet deja al propietario vulnerable para ser víctima de un fraude. Por lo que los negocios virtuales en términos informáticos manejan una combinación de las aplicaciones (criptográficas) que se describen a continuación:

- Comunicación de información: La comunicación segura es uno de los campos de aplicación más importante de la criptografía. Dos personas pueden comunicarse en forma segura cifrando los mensajes enviados entre ellas. Esto se puede realizar de forma tal que una tercera persona que tenga acceso a los mensajes cifrados no puede descifrarlos.

- Identificación: La identificación es el proceso de verificación de la identidad de alguien o de algo. Por ejemplo, cada tarjeta de crédito tiene asociado un número de identificación personal (NIP) secreto, el cual liga al propietario de la tarjeta con la cuenta bancaria.
- La autenticación: es similar a la identificación, en ambos se permite el acceso de una entidad a recursos (tales como una cuenta de Internet) pero la autenticación es más ambigua porque no necesariamente involucra identificar a una persona o una entidad. La autenticación simplemente determina si la persona está autorizada a realizar alguna acción.
- Distribución de secretos: Otra aplicación de la criptografía llamada "*secret sharing*" permite distribuir un secreto en un grupo selecto que a su vez son integrantes de una misma comunidad más amplia. En cualquier esquema de distribución de secretos hay conjuntos designados de personas los cuales pueden acumular suficiente información para determinar el secreto.
- Certificación: Otra aplicación de la criptografía es la certificación; es un esquema por el cual agentes verificados (autoridades certificadoras) proporcionan a los usuarios certificados complejos (*password*) para acceder a recursos específicos, este método es muy usado en organizaciones corporativas que se relacionan con otros corporativos.
- Recuperación de llaves: es una tecnología que permite a una llave ser revelada bajo ciertas circunstancias sin que el dueño de la llave la revele. Se usa en caso de que el usuario pierde o accidentalmente borra su llave o bien para acciones gubernamentales.
- Acceso remoto: Para hacer uso de recursos a distancia se hace uso de manejo de permisos además de la asignación de *password*.
- *Algunos métodos criptográficos*
 - RSA es un sistema de cifrado de llave pública que ofrece tanto cifrado como firmas digitales (autenticación). Este cifrado se basa en métodos numéricos que manejan técnicas factoriales.
 - DSA: La National Institute of Standards and Technology (NIST) publicó el algoritmo de firma digital (DSA Digital Signature Algorithm) en el estándar de firmas digitales (DSS, Digital Signature Standard) el

cual es parte del proyecto del gobierno de los Estados Unidos conocido como CapStone. DSS fue seleccionado por NIST en cooperación con la agencia de seguridad nacional de E.U. (NSA, National Security Agency) para ser el estándar de autenticación digital del gobierno de aquel país. El estándar fue publicado en mayo 19 de 1994. DSA esta basado en el problema de algoritmo discreto y esta relacionado con los esquemas de seguridad que propuso Schnorr y ELGamal. Mientras que RSA puede ser utilizado para el cifrado y firmas digitales. DSA puede ser utilizado sólo para proporcionar firmas digitales.

- o Algoritmos privados: Existen la posibilidad de crear otros algoritmos para realizar la conversión de datos en códigos ilegibles, la mayoría de estos basan su operación en funciones matemáticas complejas, las cuales no tienen una solución. Estos algoritmos se diferencian entre sí por la fortaleza, velocidad de cifrado y descifrado, costo en procesamiento y tamaño de llaves. Cada una de estas características hacen posible una elección adecuada a las necesidades de las entidades que desean ocultar su información.

Finalmente, cabe hacer mención que la criptografía no es usada únicamente para recursos de computadoras, la criptografía es utilizada también en otros recursos como el teléfono celular y el fax, lo cual es muy útil para lograr seguridad de la información en todos aquellos recursos que son usados para manejar datos en un negocio electrónico.

- *Estándares Internacionales*

La seguridad en la transferencia de la información en el comercio electrónico, observa la seguridad para el cliente y también define la seguridad social, que se vuelve indispensable si consideramos que a través de esta tecnología es posible manipular grandes cantidades de dinero y una infinidad de productos (obviamente en términos virtuales). Para facilitar el seguimiento o verificación de las autoridades en estas transacciones el comercio electrónico debe sujetarse a diversos estándares internacionales:

- o SSL(Secure Socket Layer): Este protocolo fue desarrollado por Netscape Communications Corporation para proporcionar seguridad y privacidad en Internet. Este protocolo soporta autenticación tanto de cliente como de servidor, negociar llaves de cifrado y mantiene la seguridad de la transmisión a través de cifrado. SSL es independiente del *software* que se esté usando para acceder a los servicios de Internet.

- o SET(Secure Electronic Transaction): Desarrollado por Visa y Mastercard para asegurar transacciones bancarias sobre redes abiertas, incluye protocolos para comprar bienes y servicios electrónicamente, para solicitar autorización de pagos y solicitar credenciales ligadas a llaves públicas para identidades entre otros servicios. Una vez que SET sea completamente adoptado, la necesidad de confidencialidad en transacciones electrónicas seguras no será problema permitiendo a clientes y proveedores participar en el comercio electrónico. SET soporta cifrado de datos en masa, firmas y cifrado con llaves públicas de llaves de cifrado y números de tarjetas bancarias.
- o OpenSSL es una implantación libre de SSL. Cuenta con los mecanismos estándar para proporcionar canales seguros, sin importar otro *software* de aplicación que se instale. Muy útil en aplicaciones "robustas", por su funcionalidad. Opera de forma libre, esto es que puede ser utilizado en aplicaciones comerciales y no comerciales.

Diagnóstico 2001 y tendencias en países en desarrollo

Naciones Unidas en su Informe sobre comercio electrónico y desarrollo 2001, aporta datos y analiza sus repercusiones con el objeto de ayudar a los responsables de la formulación y aplicación de políticas a entender la economía basada en redes informáticas y a dotarse de la infraestructura, la capacidad, la flexibilidad y el grado de apertura que habrá de permitirles aprovechar sus ventajas.

Dadas las repercusiones que puede tener el contexto (político, económico y social) externo para efectos de la adopción de esta forma de comercialización en una empresa editorial se presenta a continuación los aspectos relevantes del mencionado informe.

En primer lugar, las puntocom representaron siempre una proporción pequeña del comercio electrónico y de las transacciones en Internet. Muchos de ellas han desaparecido, pero el comercio electrónico (y en particular el comercio entre empresas) sigue creciendo, aunque no a la velocidad vertiginosa que se predecía hace algún tiempo. Otras muchas puntocom han conseguido implantarse como empresas mundiales con marcas consolidadas y modelos empresariales que pueden servir de inspiración a las nuevas empresas que se incorporen al comercio electrónico.

En segundo lugar, es un error pensar que, si los productos o servicios de una empresa no se prestan fácilmente a transacciones en línea, eso significa que su

entorno competitivo no se va a ver modificado por el comercio electrónico. Una transacción comercial consta de muchos procesos sucesivos (reunión de información, comparación, negociación), la mayoría de los cuales pueden realizarse más eficientemente por Internet, aunque el paso final se dé fuera de línea. Por ejemplo, muy pocos automóviles se compran en línea. Sin embargo, los datos disponibles parecen indicar que tanto en Europa como en los Estados Unidos muchas decisiones de compra de automóviles se basan en gran medida en la información reunida por Internet.

En tercer lugar, la comercialización y las ventas no son sino una parte de la cadena de creación de valor. Como ya se ha señalado, una empresa puede volverse más competitiva utilizando Internet para conseguir financiación más barata, reorganizar sus adquisiciones, mejorar sus servicios de atención al cliente, etc. Un obstáculo importante a la participación de PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) de países en desarrollo en el comercio internacional es la carencia de servicios adecuados de apoyo al comercio, como los financieros, de seguros, de transporte y de información comercial. Internet les facilita el acceso a nuevos proveedores de mejor calidad.

Por último, al incorporar Internet a sus actividades muchas empresas consolidadas de los países desarrollados, y en particular grandes empresas transnacionales y los compradores y proveedores de países en desarrollo tendrán creciente interés en adaptarse a los nuevos modelos empresariales. Las empresas de países en desarrollo que participan o se proponen participar en el comercio internacional deben empezar a integrar las TIC e Internet en sus modelos empresariales para mantenerse competitivas.

Es innegable, sin embargo, que Internet no transformará en la misma medida todos los sectores productivos. Con Internet o sin él, la mayoría de los fabricantes textiles han de buscar en definitiva sus ganancias cortando, cosiendo, planchando y embalando prendas de vestir, si no quieren arruinarse. Para un banquero, en cambio, la posibilidad de utilizar Internet para reducir en unos centavos los costos de gestión de una cuenta puede otorgarle un margen competitivo de importancia crucial. En la siguiente sección se examina cómo variarán de un sector económico a otro las repercusiones de Internet y de las TIC en general.

Con relación al siguiente cuestionamiento: ¿Acelera el comercio electrónico el crecimiento de la productividad?

Naciones Unidas informa lo siguiente: existe un consenso general sobre los efectos del comercio electrónico en la actividad empresarial: reduce los costos de

las transacciones, permite asignar mejor los recursos, aumenta las economías de escala, y promueve la competitividad de las empresas en general.

Recientes estudios sobre la medición de la productividad industrial en los Estados Unidos indican que en realidad el crecimiento de la productividad podría ser un fenómeno general, no concentrado en determinados sectores de la nueva economía. Se ha observado que el crecimiento de la productividad ha abarcado tanto a los sectores informáticos como a los no informáticos. El aumento de la productividad en los sectores no informáticos sería, pues, el resultado de adelantos tecnológicos y mejoras de los sistemas de producción fuera del sector informático, como los relacionados con el comercio electrónico o la enseñanza basada en ordenadores y en la utilización de la WWW. Por consiguiente, el comercio electrónico parece tener un efecto positivo en la productividad y el crecimiento de los países o, por lo menos, en los Estados Unidos. Se prevé que los países europeos acortarán rápidamente las distancias que los separan de los Estados Unidos, y que los países en desarrollo con cierto grado de preparación convergerán también en lo que a la evolución de la productividad se refiere con los principales países participantes en el comercio electrónico.

- *Fomento de la confianza de los consumidores*

La cuestión fundamental es la de qué hace para que un internauta compre un producto turístico de un portal y no de otro. La clave reside en la confianza. Por eso los distribuidores y agentes internacionales siguen consiguiendo captar buena parte de los pedidos. Su presencia jurídica en los países de origen de los turistas y su presencia física a través de sus oficinas sirven como garantía de que el producto adquirido será suministrado, en muchos casos semanas o meses después de la compra. ¿Cómo pueden competir en ese terreno lejanos productores turísticos de países en desarrollo? Sólo si ofrecen información de calidad y productos más adaptados e interesantes y a precios más competitivos que los que pueden proporcionar los distribuidores y agentes internacionales.

- *Incorporación al comercio electrónico*

El objetivo último es mejorar la competencia utilizando los instrumentos de Internet y de comercio electrónico. Hay que examinar muy cuidadosamente las interrelaciones entre el comercio electrónico y el sector físico tradicional que aporta el contenido del negocio. Si pierde contacto con el contenido o se aleja tecnológicamente de él, cualesquiera ventajas que se obtengan serán efímeras.

Es fundamental conocer al cliente y hablar su idioma, lo que a veces exige establecer relaciones de cooperación y reciprocidad con empresas u

organizaciones similares de otros países. La posibilidad de efectuar los pagos en línea es esencial para materializar las ventas, y la ausencia de una infraestructura financiera local suele obligar a las empresas que utilizan el comercio electrónico a establecer filiales y cuentas y en el extranjero. Por último, el éxito sólo es posible si se cuenta con personal capacitado en tecnología de la información y en turismo.

- *Papel creciente de las organizaciones de comercialización en el destino*

Las actividades de las oficinas nacionales de turismo, u organizaciones de comercialización en el destino, pueden ser cruciales para el éxito de la comercialización electrónica de servicios de turismo en muchos países en desarrollo. Esas oficinas suelen comprender la necesidad de información de calidad y por lo general cuentan con un conocimiento amplio del sector turístico nacional. Pueden constituir el mejor representante de ese sector para lograr apoyo técnico y capacitación, así como para negociar con las instituciones financieras locales las condiciones de establecimiento de sistemas de pago en línea. En muchos países pueden llegar a convertirse en el portal nacional para los turistas potenciales, a condición de que consigan responder a las necesidades de información y de transacciones en línea de los consumidores de países desarrollados.

- *Éxito y fracaso de un mercado electrónico*

El principal elemento determinante del éxito de un mercado electrónico será la funcionalidad que ofrezca a los participantes, pero para ser viable y sostenible deberá alcanzar también una determinada liquidez o masa crítica. Otro elemento fundamental que promueve la funcionalidad de un mercado electrónico es la tecnología. De ahí que muchos mercados electrónicos entre empresas hayan establecido alianzas estratégicas con empresas de tecnología o les hayan subcontratado el manejo de las transacciones.

Los organismos públicos han de superar los obstáculos derivados de su tamaño y complejidad, atender a los problemas que plantea la desigualdad de acceso a Internet y revisar su propia organización y sus pautas de funcionamiento. En los países en desarrollo tendrán que afrontar también los mismos problemas que dificultan allí otras aplicaciones de Internet, como los relacionados con las carencias de infraestructura de telecomunicaciones, las tasas de analfabetismo, la escasa familiaridad de buena parte de la población con los medios informáticos, el desconocimiento de las posibilidades de Internet y la existencia de marcos normativos inadecuados.



Muchos organismos públicos de todo el mundo han establecido sitios Web que proporcionan información sobre sus servicios, ofrecen la posibilidad de descargar formularios que pueden después presentarse cumplimentados en oficinas físicas y posibilitan la comunicación por correo electrónico entre los usuarios y el personal de la entidad. Esas aplicaciones de Internet, aunque útiles, no pueden considerarse en realidad verdaderos instrumentos de administración pública digital, pues no permiten la realización de transacciones oficiales.

La mayoría de los sitios Web establecidos por administraciones públicas proporcionan servicios sobre la base de la organización de la entidad pública correspondiente, y son muy pocos los que están concebidos en función de las necesidades de los usuarios.

- *El proceso de construcción de una administración pública en línea*

Para aprovechar las posibilidades de Internet, es necesario que los organismos públicos aprendan a considerar a los ciudadanos como sus clientes, lo que entraña para muchas entidades un drástico cambio de mentalidad. También habrá que atender en forma creíble a las preocupaciones relacionadas con la integridad de los funcionarios y el trato confidencial de los datos sensibles que reúnen muchas entidades públicas.

A medida de que aumente la demanda de esos servicios, de que los organismos públicos lleguen a una mejor comprensión de las ventajas que entraña el proceso y de los cambios que exige, se entrará en una siguiente etapa, en la que se generalizará el establecimiento de portales integrados que ofrezcan una gama más amplia de transacciones en línea en condiciones seguras.

- La tecnología necesaria para el funcionamiento en línea de la administración pública no tiene por qué ser necesariamente complicada, pero debe ser fiable y rápida;
- mientras una parte importante de la población no tenga acceso fácil a Internet, seguirán desempeñando un papel importante canales tradicionales tales como los servicios de ventanilla o telefónicos. Deben tenerse en cuenta también las necesidades de las personas con dificultades especiales para la utilización de tecnología;
- es necesario informar a los ciudadanos y a las empresas de la disponibilidad y las ventajas de los servicios públicos en línea;

- o la necesaria conversión tecnológica de la administración pública constituye una excelente oportunidad para establecer nuevas asociaciones con el sector privado, que puede aportar recursos financieros y su experiencia en comercio electrónico;
- o la incorporación de Internet a las tareas de gobierno plantea complejos problemas, que exigen determinación política y una clara visión estratégica al más alto nivel posible.
- *Reseña de algunas cuestiones jurídicas y normativas que plantea el comercio electrónico*

Un elemento fundamental para la creación de un clima de confianza consiste en garantizar a los usuarios y consumidores medios de reparación eficaces en las diferencias que surjan de transacciones en línea.

El comercio electrónico ha agudizado la necesidad de respetar la autonomía de las partes, y las cláusulas de libertad de elección del derecho aplicable constituyen un elemento central de todo debate sobre jurisdicción. Por consiguiente, es fundamental que los ordenamientos jurídicos nacionales cuenten con normas claras que garanticen a las partes la validez de esas cláusulas.

World Wide Web

El World Wide Web (WWW. W3), es una forma de acceder a toda la información disponible en Internet como un continuo sin rupturas, utilizando para ello saltos de hipertexto y búsquedas. Consiste por lo tanto en una herramienta que abarca toda la información disponible en Internet.

Permite ir encadenando búsquedas, según palabras, clave, en servidores dispersos geográficos, pero unidos en Internet, ya que la mayoría de ellos mantienen enlaces (links) con otros servidores WWW o Web.

Medidas de seguridad

El WWW se ha convertido en una plataforma para el comercio electrónico, diseminación de información, recuperación y comunicación. Por este motivo, se ha desarrollado protocolos para evitar que las comunicaciones, sobre todo comerciales, sean manipuladas por personas y organizaciones no autorizadas.

En la actualidad existen ya en Internet soluciones que permiten ciertos niveles de seguridad a través de la integración de los protocolos descritos con anterioridad.

Publicaciones digitales

El concepto de publicación digital o también denominada publicación electrónica también se ha usado para hacer referencia al formato y el medio en el que se maneja y almacena la información. Tradicionalmente una publicación es la presentación de información al público y tradicionalmente esta presentación se realizaba a través de medios impresos como libros, periódicos, revistas, etc.

Con el advenimiento de las tecnologías de la información se hace uso de computadoras para el procesamiento y producción de esta información, pero también tradicionalmente la impresión y distribución al público se realizaba en papel.

Sin embargo, en la actualidad estas tecnologías permiten nuevas formas de distribución a través de discos compactos, páginas web y recientemente revistas electrónicas y libros electrónicos.

Este tipo de publicaciones se caracterizan por:

- *Facilidad de reproducción*
- *Diversidad de formatos para su transporte y transferencia (papel o archivos de computadora)*
- *Infinidad de formatos digitales para su presentación (multimedios, hipertexto, etc.)*
- *Diferentes medios de acceso (Internet, discos flexibles, discos compactos, etc.).*

Proceso para la producción de publicaciones digitales

Uno de los principales errores que se cometen en el proceso para la elaboración de una publicación digital es la separación de las actividades de elaboración del contenido de la obra de aquellas que competen a las actividades técnicas y administrativas de producción.

Como todo proceso productivo es importante la conceptualización del proceso de producción de publicaciones digitales con un enfoque de sistemas que permita primero definir el producto en base a estudios previos de mercado, recursos tecnológicos y estructura organizacional; en segundo lugar se requiere

definir las áreas involucradas cuya actividad es considerada como funcional, por estar encargada de dar al producto las características de satisfacción de las necesidades del cliente y definir también a aquellas áreas cuya actividad será de apoyo, así como establecer las relaciones entre las áreas funcionales.

Lo anterior se hace indispensable debido a la diversidad de características que puede tener una obra en su modalidad de publicación digital. Por ejemplo, si se realiza un libro electrónico con multimedia para hacerlo más atractivo, puede caerse en el error de hacer uso de animaciones que son, por los colores y movimiento, justamente muy atractivos pero pueden no ser coherentes con el tema de la obra o bien generar confusión al lector y no dan consistencia o coherencia al manejo de los datos.

- *Planeación de la publicación*

Por su parte el autor define la causa que provoca la concepción del tema (para apoyo a la enseñanza, para dar a conocer resultados de una investigación, formulación de conceptos, etc.) así como los contenidos de la obra y la manera en que estos son estructurados.

Para efectos administrativos, considerando la multiplicidad de características que puede incluir una publicación se hace necesario identificar objetivos (académicos, comerciales, de difusión, o educativos entre otros), definir el público al que será dirigida, la disponibilidad de recursos y las políticas o normas de derechos de autor y términos de preservación de las obras. Finalmente, en la producción técnica es necesario establecer un diseño conceptual y estructural que muestre la funcionalidad, coherencia, consistencia y calidad de los contenidos y las herramientas tecnológicas que se proponen para el desarrollo de la publicación.

Esta fase es sumamente importante debido a que los contenidos de la obra pueden no estar concluidos y de esta forma se pueden establecer planes y estrategias en las que se complementan las tareas de generación de contenidos, de producción y de difusión de la publicación.

En estos términos se asegura que la selección del proceso de producción entre un modelo secuencial y uno paralelo sea el más eficiente para las características que requiere la publicación.

- *Desarrollo:*

En un modelo paralelo de producción de una publicación digital, el autor desarrolla el contenido de la obra, redacta, analiza, reflexiona, etc. ; mientras el área técnica desarrolla si es el caso, procesos de búsqueda, clasificación o sistematización de la información, diseña portadas, propuesta de interacción e interfaces gráficas y digitaliza materiales y el área administrativa por su parte inicia gestiones de financiamiento, adquisiciones, derechos de autor, etc.

- *Evaluación y pruebas:*

En esta fase de forma paralela todas las áreas involucradas revisan el contenido, funcionamiento y la calidad del producto. También se revisan o reformulan, si es el caso, las estrategias de distribución planteadas y se procede a la comercialización y distribución.

Las publicaciones digitales en el ámbito de la educación superior

La educación es un sector tradicionalmente poco dado a novedades y cambios. Seymour Papert como moraleja a una historieta en la que ilustra los diferentes ritmos de cambio en educación y en la profesión médica afirma que "el sistema educativo no es precisamente un ambiente en el que la tecnología tenga un papel relevante para las tareas que allí se realizan. Es más, sus practicantes, tradicionalmente y salvo honrosas excepciones, se han mostrado bastante reacios a incorporar novedades en su estilo de hacer las cosas" [Domínguez 2001: XX].

Sin embargo, la actual revolución tecnológica afectará a la educación formal de múltiples formas. Así lo señalan los diversos documentos, estudios, congresos, etc. auspiciados por la Unión Europea sobre la sociedad de la información. En casi todos ellos se destaca un hecho importante: la sociedad de la información será la sociedad del conocimiento y del aprendizaje.

Por ejemplo, afirma que la sociedad del futuro será una sociedad del conocimiento y que, en dicha sociedad, "la educación y la formación serán, más que nunca, los principales vectores de identificación, pertenencia y promoción social. A través de la educación y la formación, adquiridas en el sistema educativo institucional, en la empresa, o de una manera más informal, los individuos serán dueños de su destino y garantizarán su desarrollo" [Comisión Europea 1997: En línea].

Por su parte, un grupo de expertos reunidos por la Unión Europea ha elaborado unas primeras reflexiones sobre la sociedad de la información, en ellas

se considera a la sociedad de la información como "una sociedad del aprendizaje (*learning*), y de aprendizaje a lo largo de toda la vida (*life-long learning*)" [Comisión Europea 1996: En línea].

En el primer informe anual del Foro de la Sociedad de la Información a la Comisión Europea se afirma: "El cambio -hacia la sociedad de la información- se produce a una velocidad tal que la persona sólo podrá adaptarse si la sociedad de la información se convierte en la sociedad del aprendizaje permanente"[Comisión Europea 1996: En línea].

Con lo anteriormente expuesto podemos inferir que existen varias ideas fundamentales sobre el papel de las nuevas tecnologías en la educación de la sociedad de la información que es necesario destacar y aunque en general las publicaciones, tradicionalmente en un formato impreso, han sido el medio más usado para difundir y promover el conocimiento, han sido de vital importancia para la investigación y la docencia.

Así pues en este contexto, es importante vislumbrar la utilidad, pertinencia e impacto de hacer uso de las publicaciones en un formato digital, que obviamente será acorde a las nuevas formas del proceso enseñanza aprendizaje y a los hábitos y habilidades adquiridos por la sociedad de la información. Así como a nuevas formas de distribución, también coherentes a esta sociedad.

En términos cuantitativos podemos visualizar las perspectivas de la oportunidad de esta forma alternativa de producción y distribución en el ámbito editorial al considerar que el crecimiento de usuarios de la Internet, en nuestro país, hasta el año 2000, en el sector educativo ha presentado un índice de crecimiento de 79.22% con respecto a 1998.

Si consideramos que una proporción considerable de estudiantes hacen uso de publicaciones diversas, para apoyo al aprendizaje, también es relevante el índice de crecimiento del 258.92%, que se ha observado en los usuarios del hogar (Ver cuadro 8).

Cuadro 8
Usuarios de Internet por sector de actividad
1998 -2000
(miles)

	1998	2000/p	Incremento	Índice de crecimiento (%)
Gobierno	31	193	162	522
Hogar	297	1,066	769	258.92
Educación	154	276	122	79.22
Negocios	740	1,177	437	59.05
Total	1,222	2,712	1490	121.93

p/ Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica
Fuente :<http://www.inegi.gob.mx>

También podemos inferir que la adopción de estas nuevas formas de publicaciones, así como el crecimiento de usuarios en las tecnologías telemáticas implican la necesidad de investigar los impactos sociales, políticos y culturales así como la investigación dedicada a la formulación de nuevos modelos, indicadores, metodologías y concepto. Al respecto en términos cuantitativos, podemos observar, que en México, las instituciones de educación superior le han prestado poca atención a la investigación en informática.

Hasta 1996 se tenían registrados 158 proyectos de investigación de los cuales únicamente el 1% (15.8 proyectos) corresponden a aplicaciones informáticas, rubro en el que se incluyen las publicaciones electrónicas (Ver cuadro 9).

Cuadro 9
Desarrollo de la informática en México
Campos de Investigación
1996

Campos de Investigación	1996 (158 Proyectos)
Hardware	9%
Organización de Sistemas de Cómputo	11%
Software	15%
Datos	1%
Computación Teórica	4%
Computación Matemática	11%
Sistemas de Información	18%
Metodologías Computacionales	26%
Aplicaciones informáticas	1%
Otros	4%

FUENTE: INEGI. Encuesta sobre Investigación y Desarrollo en Informática 1997.

Capítulo V.

MÉTODOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN EDITORIAL DE LAS PUBLICACIONES

Tal como se detallo en el capítulo I: Metodología, se realizó una investigación de tipo exploratoria¹, para conocer la situación actual de la organización en lo que se refiere a su capacidad competitiva ante la posible adopción de una estrategia de comercialización de publicaciones digitales. Para tal efecto las preguntas de investigación planteadas fueron las siguientes:

1. ¿La situación actual de la actividad editorial universitaria representa una capacidad competitiva en el ámbito académico?
2. ¿Es necesario adoptar nuevas estrategias para mejorar la capacidad competitiva en el ámbito académico?

En el marco de la administración estratégica las variables de estudio fueron:

Variables independientes

Variable dependiente

Funcionamiento
Comercialización
Producción
Cultura informática

Capacidad competitiva

Así mismo para asegurar la disponibilidad y acceso a la información y estableciendo como criterio de selección el nivel de producción obtenido en el último año evaluado se eligió a 19 dependencias de la Coordinación de Humanidades para la aplicación de un cuestionario.

Este cuestionario formado por 8 preguntas, fue dirigido a cada uno de los responsables de las áreas editoriales, concretamente para evaluar funcionamiento, comercialización y producción.

Particularmente para ampliar el análisis de funcionamiento se realizó la revisión documental del organigrama, la legislación universitaria y una tesis de maestría. También se realizaron dos entrevistas, una al personal responsable del

¹ Según la descripción de los tipos de investigación que describe Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2ª Edición, Mc. Graw Hill, México, 2001, páginas 58-61.

Sistema de la tienda virtual universitaria y otra a la Coordinadora de Publicaciones Digitales de la Dirección General de Cómputo Académico

Bajo los mismos criterios se aplicó un segundo cuestionario con 5 preguntas a 36 investigadores del Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Este cuestionario tuvo la finalidad de evaluar la variable de cultura informática.

A continuación se describe la situación encontrada. Para efectos de presentación de los resultados son agrupados en cuantitativos, que incluyen la descripción de las características de la población que se obtuvieron a través del cuestionario, según las variables establecidas del proceso de producción, distribución, comercialización y cultura informática. Para facilitar la lectura se presentan cuadros y gráficas.

El otro grupo, denominado resultados cualitativos, es el que se refiere a la situación encontrada de manera documental, aquí se presenta un digesto; síntesis comentada o bien la presentación de aquellos datos relevantes encontrados en los documentos que fueron revisados. Este grupo incluye la descripción de la estructura organizacional y del marco jurídico.

Resultados cuantitativos

1. *Variable funcionamiento*

A partir de la consideración de que la elaboración de productos editoriales debe integrar dos funciones sustantivas: la función intelectual, encargada de elaborar los contenidos de la obra como resultado de investigaciones, eventos académicos, etc. y la función técnica necesaria para lograr físicamente la publicación (y que implica la captura e impresión entre otras actividades), se explora la conformación de la plantilla laboral de las áreas denominadas de ediciones o publicaciones en las dependencias del espacio muestra para observar la composición del personal en relación a su función en la elaboración de productos editoriales.

Como puede observarse en el cuadro 10 y en la gráfica 1 el 69% del personal asignado a estas áreas se encarga de la función técnica.

Cuadro 10
Personas que trabajan en áreas de publicaciones
según función sustantiva
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001

Tipo de personal	Función sustantiva	No.	%
*Técnicos académicos	Técnica	83	69.1
**Administrativos	Apoyo	11	9.2
Investigadores	Organización	3	2.5
***Otros	Varias	23	19.2
Total		120	100

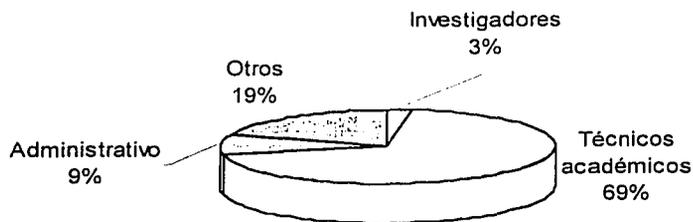
*En este rubro se incluye a personal que a través de contratación por tiempo extra desarrolla actividades de organización

** Se refiere a personal de apoyo cuya actividad sustantiva no esta relacionada directamente con la producción intelectual o técnica

*** Se refiere a personal cuya función no se especifica, incluye personal contratado por honorarios o de confianza

Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

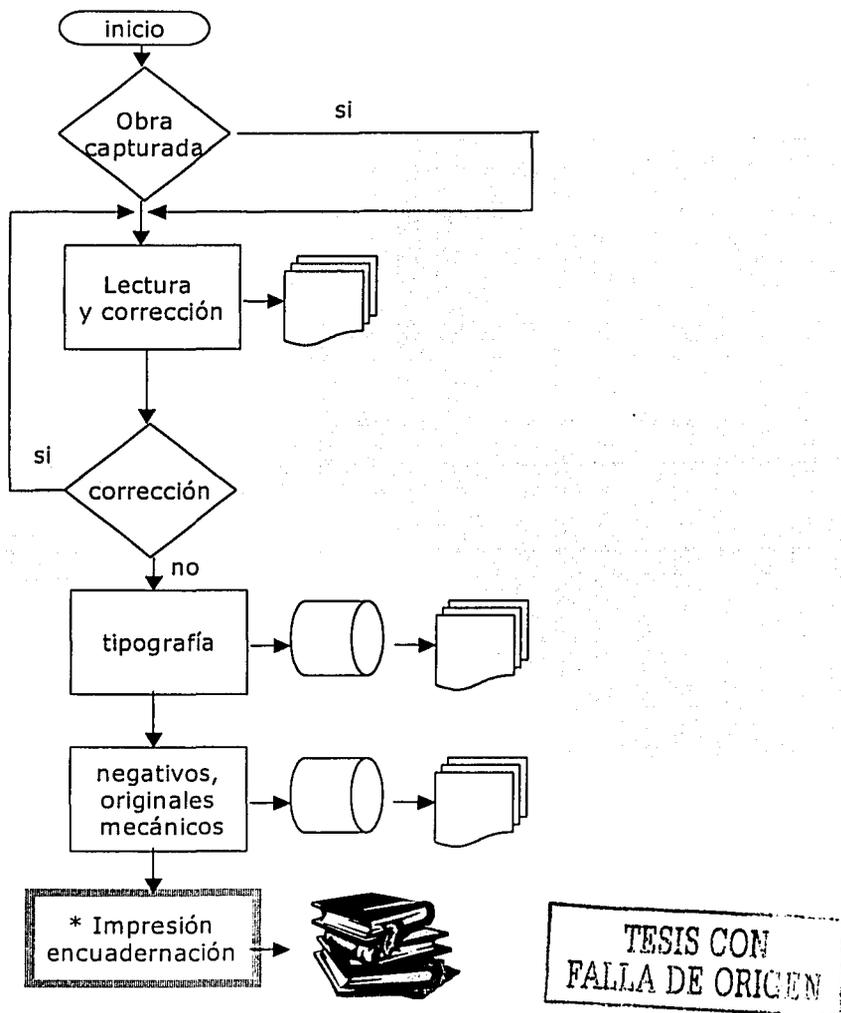
Gráfica 1
Personas que trabajan en áreas de publicaciones
según función sustantiva
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001



Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

2. Variable producción

El proceso técnico para la producción editorial se representa gráficamente en la siguiente ruta crítica. Se resalta con línea punteada la última actividad pues se desarrolla fuera de la entidad. En el diagrama no se incluye diseño porque puede realizarse como un proceso paralelo.



Las actividades que se identifican como sustantivas en el proceso editorial por los responsables de estas áreas son: captura, lectura y corrección, marcaje, tipología, negativos y originales mecánicos, e impresión y encuadernación. Estas actividades se desarrollan de manera secuencial. Aunque el diseño también se incluye en las actividades sustantivas, éste puede desarrollarse de manera simultánea a las otras actividades.

En este rubro (Cuadro 11, Gráfica 2) se observa que el 100% de las actividades de impresión y encuadernación, no indispensables en un formato electrónico, son desarrolladas en empresas externas.

Las actividades que pueden ser consideradas de "rutina" porque se desarrollan con mayor frecuencia en la misma área son: captura en un 73%; lectura y corrección 89.47%, marcaje 78.95% y tipología con 52.63%. Dentro de estas actividades rutinarias la captura, corrección y tipología se desarrollan totalmente por computadora.

Frecuentemente se desarrolla en esta área el diseño con un 42% y se realiza fuera del área en una proporción del 36.84%. Es requisito que el diseño que se incluye en la publicación se encuentre en un formato electrónico (por computadora).

También se encontró que la actividad previa a la impresión final se realiza "generalmente" fuera del área con un 84.21%. Cabe mencionar que la formación de originales y negativos se realiza por computadora y es recomendable que la realice la misma persona que realizará la impresión para efectos de formato, calibración de colores y medidas.

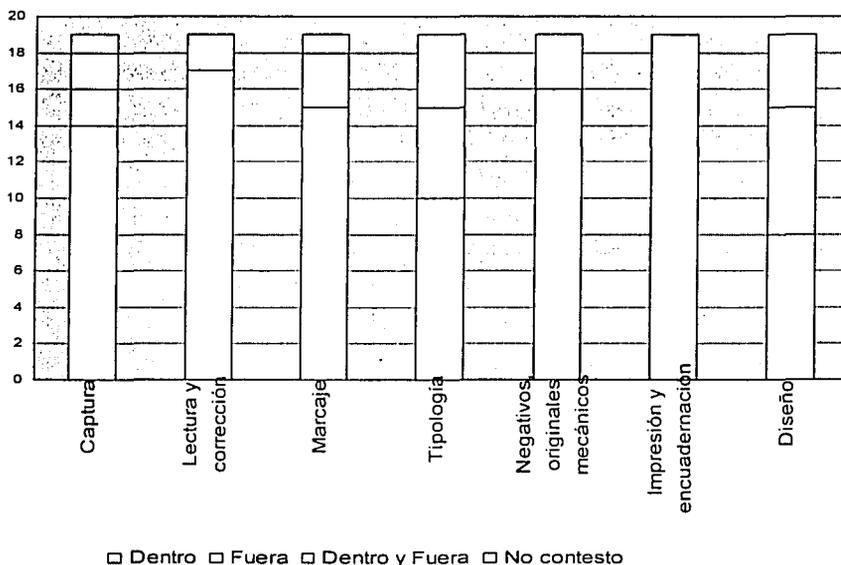
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro 11
Actividades de la producción editorial en dependencias universitarias
según el lugar en el que se realiza
julio 2000

Etapa	Dentro	%	Fuera	%	Dentro y Fuera	%	No contesto	%	TOTAL	%
Captura	14	73,68	2	10,53	2	10,53	1	5,26	19	100
Lectura y corrección	17	89,47	2	10,53	0	0	0	0	19	100
Marcaje	15	78,95	3	15,79	0	0	1	5,26	19	100
Tipología	10	52,63	5	26,32	0	0	4	21,05	19	100
Negativos, originales mecánicos	0	0	16	84,21	0	0	3	15,79	19	100
Impresión y encuadernación	0	0	19	100,00	0	0	0	0	119	100
Diseño	8	42,11	7	36,84	0	0	4	21,05	19	100

Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

Gráfica 2
Actividades de la producción editorial en dependencias universitarias
según el lugar en el que se realiza
julio 2000



Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

En las dependencias universitarias se manejan diversas formas de producción, dependiendo de presupuestos asignados o bien de la forma en que se desarrolla el trabajo intelectual que da como resultado una obra para publicarse, manejo de autoría y distribución. Estos son hechos que hacen necesaria una diversidad de convenios y contratos.

Durante el año 2001 las dependencias de la Coordinación de Humanidades firmaron 283 contratos (Cuadro 12, Gráfico 3). Entre ellos destacan el correspondiente a la cesión de derechos de autor con 98% que se considera de

"rutina" en la publicación de una obra. Sin embargo, resalta una proporción muy significativa, 88% que corresponde a la coedición; esto significa que entre las razones que pueden propiciar el establecimiento de un convenio de este tipo se encuentra la necesidad de financiamiento para la producción o para aprovechar la infraestructura de distribución de empresas editoriales reconocidas.

En su caso, esta situación es justificante para adoptar nuevos y alternativos formatos de producción, distribución y comercialización para disminuir costos y diversificar las ventas.

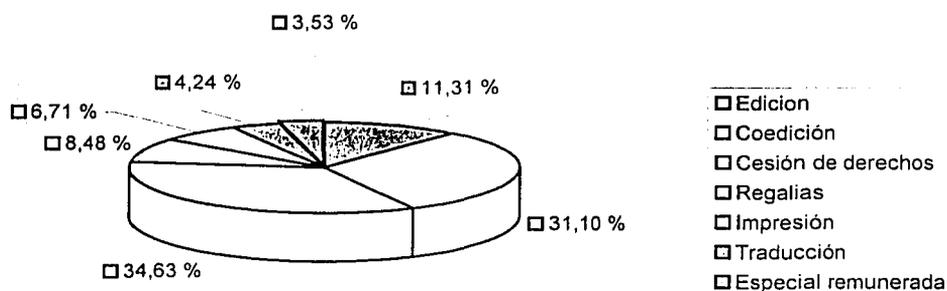
Cuadro 12
Contratos editoriales firmados por dependencias universitarias
por objetivo
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001

Contratos	No.	%
Edición	32	11,31
Coedición	88	31,10
Cesión de derechos	98	34,63
Regalías	24	8,48
Impresión	19	6,71
Distribución	0	0
Traducción	12	4,24
Especial remunerada	10	3,53
Total contratos	283	100

Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Gráfica 3
Contratos editoriales firmados por dependencias universitarias
por objetivo
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001



Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

En todo proceso productivo el control y seguimiento de la producción es indispensable, ya que, permite la evaluación de planes y programas a través de la comparación de metas logradas en relación a las planeadas. Hace a la organización un sistema dinámico y sinérgico pues permite a todas las entidades del sistema conocer los logros obtenidos. Para la dirección estratégica representa una herramienta valiosísima para la reformulación de estrategias, objetivos y políticas, así como también, en su caso de los planes y programas.

Es por esto, que el método y tecnología usada para desarrollar este proceso se vuelve significativo para conocer la trascendencia que una organización le asigna a esta fase del proceso administrativo.

En la Coordinación de Humanidades al contar con un 57% de las dependencias que la conforman, haciendo uso de formatos diversos -entre los que destaca incluso un formato manual- y un 21,05% que no hace uso de ninguna forma de control (Cuadro 13, Gráfica 4), se observa un signo grave de deficiencia

administrativa pues significa que no se cuenta con un modelo y una metodología estandarizados para dar seguimiento a los procesos editoriales.

Esto redundante en una falta de dinamismo en el sistema organizacional; significa la falta de una visión sinérgica y sobre todo representa la falta de reconocimiento en las preferencias y necesidades de sus clientes lo cual redundante en la producción. Esto explica la producción en masa que ha traído como consecuencia los problemas de almacenamiento descritos al inicio de este capítulo.

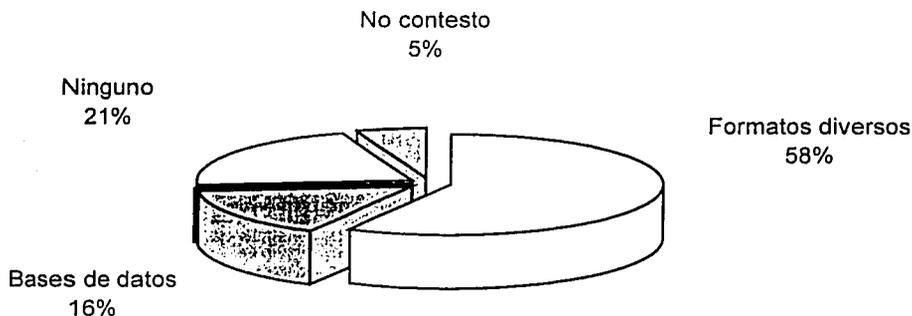
Cuadro 13
Modelos y metodologías de control en la actividad editorial
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001

Herramienta de seguimiento	No.	%
Formatos diversos	11	57,89
Bases de datos	3	15,79
Sistema de cómputo	0	0,00
Ninguno	4	21,05
No contestó	1	5,26
Total	19	100

Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4
Modelos y metodologías de control en la actividad editorial
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001



Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

3. Variable comercialización

Aunque la UNAM como institución de educación superior pública no es considerada una organización dedicada al negocio editorial, sí contempla como una de sus preocupaciones primordiales la recuperación de la inversión a través de la venta de sus publicaciones con la finalidad de refinanciar nuevos productos. Es por esto que la comercialización se convierte en un proceso relevante para atender a esta preocupación.

Para el 58.22% de las dependencias de la Coordinación de Humanidades los principales puntos de venta de sus publicaciones son módulos ubicados en sus propias instalaciones; en el 15.97% son librerías y en un 11.59% son ferias (Cuadro 14, Gráfica 5). Esto significa, en suma, que un 85.78% de las ventas se realizan en "espera del cliente". Comparativamente 7.14% de las ventas se realiza por correo, esto es "el producto llega al cliente".

Esta situación es significativa al considerar que los hábitos de consumo de los clientes en la actualidad son definidos por una gran diversidad de servicios de

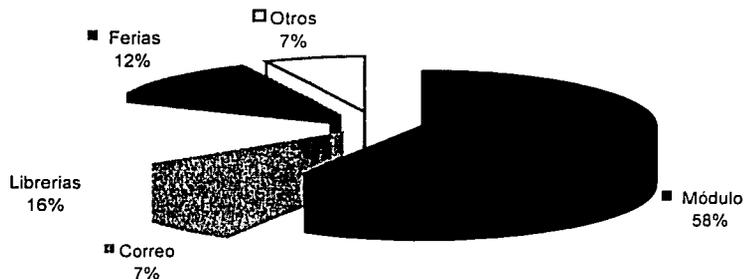
entrega que ofrecen los negocios. Entre los que destaca la "entrega a domicilio" (no necesariamente a través Internet).

Cuadro 14
Puntos de venta editorial
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001

Comercialización	%
Módulo	58.22
Librerías	15.97
Ferias	11.59
Correo	7.14
Otros	7.08
Total	100

Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

Gráfica 5
Puntos de venta editorial
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001



Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

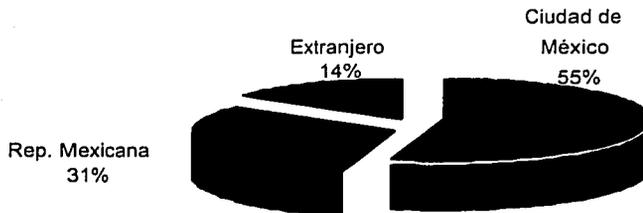
En lo que se refiere al mercado, en particular en el ámbito de distribución, la Coordinación de Humanidades realiza las ventas en una proporción del 54.11% en la Ciudad de México y 31.40% en el resto de la República Mexicana, en suma, el 85.51% de las ventas está dirigida a un "mercado nacional" y sólo un 14.49% al "mercado internacional" (Cuadro 15, Gráfica 6).

Cuadro 15
Atención del mercado editorial
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001

Puntos de Venta	No.	%
Ciudad de México	112	54,11
Rep. Mexicana	65	31,40
Extranjero	30	14,49
Total	207	100

Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

Gráfica 6
Atención del mercado editorial
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001



Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

Los planes estratégicos son una herramienta que permite a las organizaciones hacer realidad los objetivos planeados, entre los que son vitales los que se refieren a las ventas. Pues las ventas representan uno de los principales medios de financiamiento. Aunque cabe aclarar que en la universidad pública, la asignación de presupuestos anuales por la administración central hace que las dependencias no consideren las ventas de publicaciones como una de sus estrategias medulares. También cabe resaltar que la venta de publicaciones para la UNAM no debe significar únicamente ingresos, principalmente representa la generación de conocimientos, medios de enseñanza aprendizaje y la difusión de la cultura y del mismo conocimiento, así como un medio de vinculación entre la academia y la sociedad.

En la Coordinación de Humanidades, la forma de comercializar es la venta directa por las mismas dependencias en una proporción de 62.57% y en un 22.82% por la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial DGP y FE a través de las librerías UNAM. En suma, la UNAM realiza las ventas de publicaciones en un 85.39% y 14.61% a través de distribuidores externos (Cuadro 16, Gráfica 7).

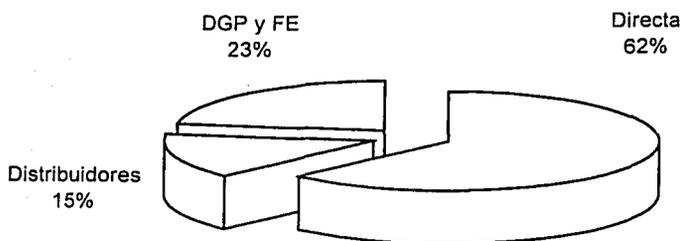
Cuadro 16
Formas de comercialización de publicaciones
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001

Forma de venta	%
Directa	62,57
DGP y FE	22,82
Distribuidores	14,61
Total	100

Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfica 7
Formas de comercialización de publicaciones
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001



Fuente: Segundo Taller de procesos editoriales, Coordinación de Humanidades, UNAM, Julio 2001.

4. Variable cultura informática

En la cadena de producción editorial de una publicación, la que corresponde a la producción intelectual es el eslabón medular, pues es la que "enciende" la maquinaria de producción.

En este sentido, la implantación de un formato electrónico alternativo, para la publicación y la Internet para la comercialización de estos productos -que tradicionalmente son consideradas herramientas diseñadas para fines de entretenimiento y en cuyo espacio virtual se aloja información pública- como en cualquier proceso productivo, hace necesario que el paquete adoptado para el uso de estas tecnologías incluya un nivel de capacitación que asegure la calidad del producto y por lo tanto la competitividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Particularmente en la producción editorial de un ámbito académico la capacitación se requiere en dos contextos, el de la producción intelectual y el de la producción técnica.

Esta capacitación implica en ambos contextos en primera instancia el interés y en su caso el cambio de paradigmas entre los participantes en la producción y en segundo término la adquisición de conocimientos técnicos y el desarrollo de habilidades.

Al respecto, en el contexto de la producción técnica la Coordinación de Humanidades ha probado contar con un nivel de capacitación competitivo a través de los niveles de producción alcanzados. En este mismo contexto en lo que se refiere al interés y paradigmas en materia de formatos electrónicos, también cuenta con un nivel competitivo ya que, como hemos observado, el proceso de producción se basa en el trabajo con herramientas informáticas y computacionales.

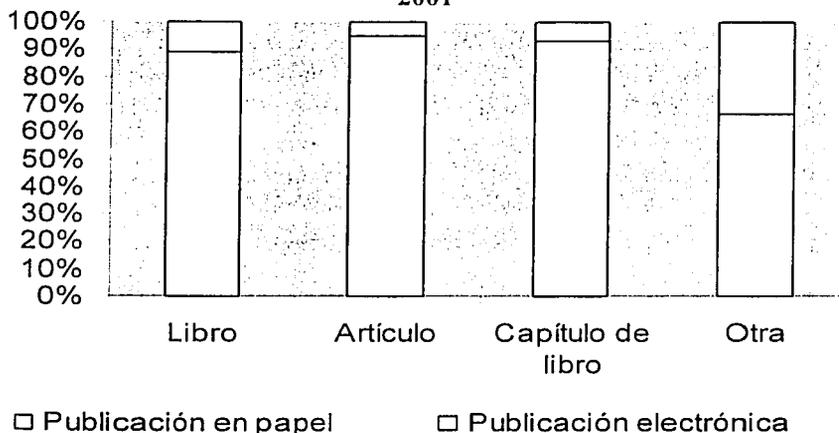
En el contexto de la producción intelectual, los autores no han tenido la misma experiencia pues han incursionado en la producción editorial en formato electrónico en una proporción del 6.67% del total de publicaciones realizadas en los últimos cinco años (Cuadro 17, Gráfica 8).

Cuadro 17
Producción editorial según formato de la publicación
Centro de investigaciones interdisciplinarias en humanidades
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001

Obras	Publicación en papel		Publicación electrónica		Total publicaciones	
	No.	%	No.	%	No.	%
Libro	8	3,81	1	0,48	9	4,29
Artículo	156	74,29	9	4,29	165	78,57
Capítulo de libro	28	13,33	2	0,95	30	14,29
Otra	4	1,90	2	0,95	6	2,86
Total	196	93,33	14	6,67	210	100

Fuente: Cuestionario aplicado a investigadores del CEIICH, UNAM, Julio 2001.

Gráfica 8
Producción editorial según formato de la publicación
Centro de investigaciones interdisciplinarias en humanidades
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001



Fuente: Cuestionario aplicado a investigadores del CEIICH, UNAM, Julio 2001.

Sin embargo el 100% de los investigadores (potencialmente autores) responsables de la producción intelectual aceptan que les gustaría tener una publicación electrónica a través de los cuestionarios aplicados¹.

En lo que se refiere a los paradigmas que motivan esta inquietud se observa que un 55% le gustaría porque es más barata, un 44,44% porque fomenta la relación con otros investigadores y porque significa mayor difusión, un 33,33% refiere como razón el incremento de lectores, 22,22% porque es internacional y porque implica menos procesos, sólo el 11,11% se refiere a la seguridad y en ningún caso hacen referencia a la incorporación de procesos sencillos al método tradicional (Cuadro 18).

¹ Ver cuestionarios en sección de anexos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las causas que refieren reflejan las prioridades que los autores asignan a cada una de las causas que les fueron planteadas, la motivación principal tiene relación con "estrategias de financiamiento" lo cual habla de los niveles de equidad y suficiencia de los presupuestos institucionales asignados a la publicación de trabajos académicos, en segundo término podemos pensar en "estrategias académicas" dirigidas hacia el trabajo colectivo y el impacto de las publicaciones. Como tercer factor y con menor relevancia para los autores se encuentran las "estrategias técnicas" lo cual refleja el hábito a trabajar en el tipo de organización descrita con anterioridad y que se caracteriza por la diferenciación que hace en la concepción del producto, el proceso de producción y la distribución del mismo.

Cuadro 18
Causas por las que a los investigadores
les gustaría publicar en formato electrónico
Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001

Causa	Afirmaciones	%
Mayor difusión	16	44,44
Es internacional	8	22,22
Incrementa el número de lectores	12	33,33
Es más barata	20	55,56
Implica menos procesos	8	22,22
Con control es segura	4	11,11
Solo incorpora procesos sencillos al método tradicional	0	0,00
Fomenta la relación con otros investigadores	16	44,44
Total encuestados	36	

Fuente: Cuestionario aplicado a investigadores del CEIICH, UNAM, Julio 2001.

Otro paradigma entre los autores es el que se refiere al proceso de producción técnica: El 77,78% identifica la digitalización de imágenes, 66,67% la digitalización de textos. El 55,56% identifican la captura; 44,44% identifican dictamen, corrección de estilo, venta y gestión y pago de derechos de autor. 33,33% identifican el desarrollo de páginas web y de sistemas de cómputo y la gestión de ISBN y de servidores (Cuadro 19).

Cuadro 19
Fases del proceso de producción para una publicación electrónica
identificadas por los autores
Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades
Coordinación de Humanidades
UNAM
2001

Fase del proceso	Identificada	%
Captura	20	55,56
Digitalización de imágenes	28	77,78
Digitalización de textos	24	66,67
Dictamen	16	44,44
Corrección de estilo	16	44,44
Diseño de portadas	24	66,67
Desarrollo de páginas web	24	66,67
Desarrollo de programas de cómputo	12	33,33
Gestión de servidores	12	33,33
Gestión de ISBN	12	33,33
Gestión y pago por derecho de autor	12	33,33
Difusión (presentación, carteles, etc.)	16	44,44
Venta	16	44,44
Total encuestados	36	

Fuente: Cuestionario aplicado a investigadores del CEIICH, UNAM, Julio 2001.

En el factor que se identificó con relación a "estrategias técnicas" se hace relevante, en los autores, la falta de atención a la seguridad que implica una publicación electrónica y tiene relación con el bajo porcentaje de investigadores que identifican la gestión de ISBN como parte del proceso de producción de una publicación electrónica. La interpretación a esta situación refuerza uno de los paradigmas supuestos que motivan la realización de la presente investigación. Entre los autores los formatos electrónicos no son considerados un medio de comercialización de trabajos de investigación o de difusión del conocimiento y la cultura, aunque tienen el interés por publicar en este formato.

Resultados cualitativos

Para efectos de mostrar los resultados del análisis documental con relación a la variable de funcionamiento¹, a continuación se presenta la información obtenida:

1. Variable: Funcionamiento

ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Agosto-2000

Fuente: <http://www.unam.mx>

Misión

La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado, dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.

Estructura orgánica

Para llevar a cabo sus actividades, la UNAM es dirigida por un Rector cuyas acciones son regidas por un Consejo Universitario y una Junta de Gobierno. Se auxilia de un Patronato Universitario para la administración y manejo presupuestal. Para la operación de las actividades se organiza en cuatro coordinaciones de humanidades, de la investigación científica, de difusión cultural y de vinculación (ver figura 1).

Las funciones sustantivas de estas unidades se describen a continuación.

- Consejo Universitario

Es el máximo órgano de autoridad colegiada de la Institución. Lo integra el Rector quien lo preside, el Secretario General, los directores de facultades, escuelas e institutos, los representantes de investigadores, profesores y alumnos, y un representante de los trabajadores.

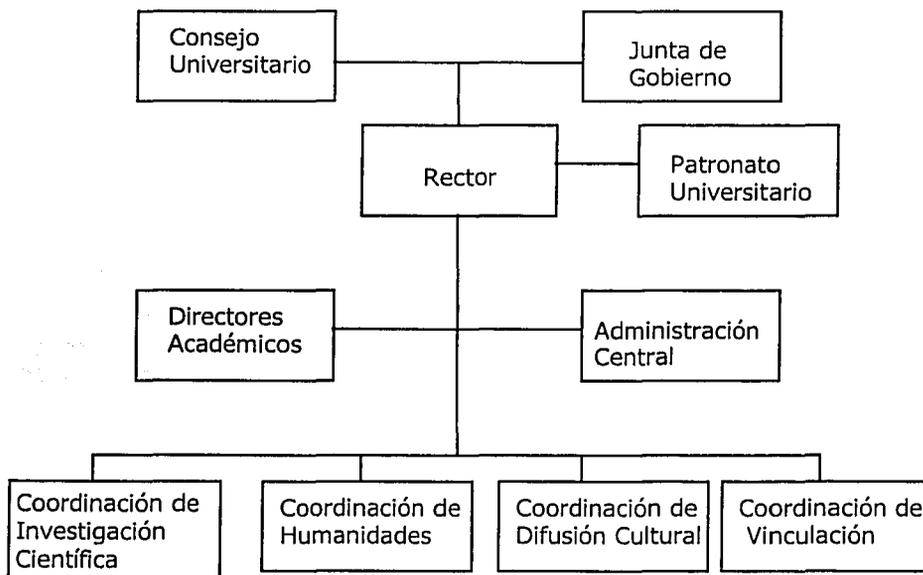
¹ De acuerdo a la metodología descrita en el capítulo I del presente documento.

La ley orgánica de la UNAM confiere a este órgano facultades para emitir las normas y disposiciones generales encaminadas a la mejor organización y funcionamiento de la Institución.

El Consejo funciona en pleno o en comisiones, en sesiones ordinarias y extraordinarias. Para que funcione en pleno requiere un quórum de la mitad más uno de sus miembros, salvo que se trate de asuntos cuya aprobación requiera de una mayoría especial.

Figura No. 1

Universidad Nacional Autónoma de México
Organigrama
Julio 2002



Fuente: <http://www.unam.mx>

- *Junta de Gobierno*

Este órgano fue creado en 1945 y se integra por quince distinguidos miembros de la comunidad académica elegidos por el Consejo Universitario y, en ocasiones específicas, por la propia Junta. Entre sus facultades está la de nombrar al Rector y a los directores de las facultades, escuelas e institutos, así como designar a los miembros del Patronato Universitario.

Sesiona válidamente con la asistencia de la mitad más uno de sus miembros y toma sus decisiones por mayoría absoluta de votos de los concurrentes, salvo casos especiales como la elección de Rector, en la cual se requerirá una mayoría calificada de diez votos, o la designación de directores de facultades, escuelas e institutos, en la cual es indispensable una mayoría de ocho votos.

- *Rector*

Es el jefe de la Universidad, su representante legal y presidente del Consejo Universitario. Es designado por la Junta de Gobierno de la Institución, ocupa el cargo durante cuatro años con la posibilidad de ser reelegido una sola vez. Para ser Rector se requiere ser mexicano por nacimiento, mayor de 35 y menor de 70 años, poseer un grado superior al de bachiller, contar por lo menos con 10 años de servicios docentes o de investigación en la Universidad, haberse distinguido en su especialidad y ser persona honorable y prudente.

Entre sus facultades y obligaciones principales están las de cuidar el exacto cumplimiento de la Ley Orgánica, de las disposiciones de la Junta de Gobierno y de las resoluciones que dicte el Consejo Universitario; formar las ternas de entre las cuales la Junta de Gobierno designa a los directores de facultades, escuelas e institutos; nombrar a los directores de los centros -previa exploración de la opinión de las comunidades correspondientes-; ejercer la dirección general del gobierno de la Universidad en materias no reservadas al Patronato, así como velar por el estricto cumplimiento de las normas que rigen la vida institucional, para lo cual procurará que el orden académico no se interrumpa.

- *Patronato Universitario*

El Patronato de la Universidad es una autoridad colegiada integrada por tres destacadas personas, quienes no perciben remuneración o compensación alguna. Para ser patrono universitario es necesario ser mexicano por nacimiento, mayor de 35 y menor de 70 años, tener experiencia en asuntos financieros y gozar de estimación como persona honorable.

Corresponde al Patronato administrar el patrimonio universitario, formular el presupuesto de ingresos y egresos, cuya aprobación final corresponde al Consejo Universitario, presentar al Consejo la cuenta del ejercicio de cada presupuesto anual, designar al tesorero, al contralor, al auditor interno y a los empleados que están bajo sus

órdenes directas, determinar qué cargos necesitan fianza para su desempeño y el monto de ésta, y gestionar el incremento tanto del patrimonio universitario como de los ingresos de la Institución.

o Dependencias del Patronato Universitario

✓ Tesorería

Es la encargada de administrar todos los bienes y recursos financieros, ordinarios y extraordinarios de la Universidad. Además elabora junto con la Rectoría el presupuesto anual de ingresos y egresos, y propicia el incremento de los bienes que posee la institución.

✓ Dirección General de Control e Informática

La Dirección General de Control e Informática coordina y supervisa el registro y aplicación de las operaciones financieras y presupuestales de la institución, la formulación correcta y oportuna de los estados patrimoniales y demás información financiera, así como el mejoramiento de la estructura, sistemas y procedimientos de operación. También participa, junto con la Dirección General de Programación y Presupuestación, en la preparación y elaboración de las políticas de operación del presupuesto, informa a las autoridades universitarias sobre la situación del ejercicio presupuestal y suscribe los estados financieros en colaboración con el Tesorero, Contralor y el Auditor Interno.

✓ Dirección General de Finanzas

La Dirección General de Finanzas está encargada de administrar los recursos financieros del gasto corriente y las inversiones a corto y mediano plazos provenientes de ingresos ordinarios, extraordinarios y depósitos constituidos, así como de invertir, de acuerdo con las políticas establecidas, la parte del subsidio que no sea necesaria para cubrir los gastos corrientes; además, controla los intereses generados y administra la cuenta bancarias de la institución, informando oportunamente de su manejo a la Dirección General de Control e Informática; efectúa el pago de proveedores y becarios en el extranjero y cubre las diferencias en sueldos y gratificaciones, entre otras funciones asignadas. La Dirección se encuentra en el entresijo de la torre de la Rectoría.

✓ Dirección General del Patrimonio Universitario

La Dirección General del Patrimonio Universitario tiene a su cargo la administración, preservación, aprovechamiento, incremento y difusión del patrimonio de la Universidad, constituido por sus bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles. La Dirección supervisa los trabajos de conservación que requieran los bienes del patrimonio, promueve la regularización de los títulos que amparen su propiedad, atiende de manera especial los aspectos jurídicos y las afectaciones técnicas de los inmuebles universitarios y, al mismo tiempo, mantiene

actualizada su información a través del sistema integral de control del activo fijo, mediante el cual también se lleva el registro del inventario general de la institución, para apoyar la elaboración de los estados financieros y la cuenta anual.

✓ Contraloría

Es la entidad responsable del control, vigilancia y fiscalización de la Universidad. Regula y elabora sistemas de supervisión y control de las operaciones administrativas y financieras de la UNAM, y vigila las operaciones durante y después de su ejecución.

✓ Auditoría Interna

La oficina de Auditoría Interna es el órgano de vigilancia de la institución facultado para revisar y verificar el manejo del patrimonio de la UNAM por medio de la supervisión de las operaciones financieras, presupuestales y administrativas. Asimismo, analiza y evalúa el control interno implantado en las dependencias y verifica el cumplimiento de las políticas y normatividad vigentes en la institución.
Directores académicos

• *Directores académicos*

Es un órgano de coordinación académica y de administración, ya que en su seno se analizan -y se someten a opinión- aspectos académicos, de administración escolar y, en general, todos aquellos que permitan planear y mejorar el desarrollo de la institución. Su función es mantener la comunicación entre el rector, directores de facultades y escuelas y otras autoridades universitarias.

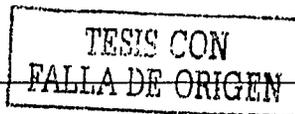
o Órganos colegiados

- ✓ Colegio de directores de facultades y escuelas
- ✓ Colegio de directores de bachillerato
- ✓ Consejo de estudios de posgrado
- ✓ Consejo de planeación
- ✓ Consejos académicos de área
- ✓ Consejo académico del bachillerato
- ✓ Consejo asesor de cómputo
- ✓ Defensoría de los derechos universitarios
- ✓ Tribunal universitario

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Coordinación de Humanidades
 - Dependencias de la Coordinación de Humanidades
 - ✓ Centro Coordinador y Difusor de Estudios Latinoamericanos
 - ✓ Centro de Estudios sobre la Universidad
 - ✓ Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades
 - ✓ Centro de Investigaciones sobre América del Norte
 - ✓ Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias
 - ✓ Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas
 - ✓ Instituto de Investigaciones Antropológicas
 - ✓ Instituto de Investigaciones Bibliográficas
 - ✓ Instituto de Investigaciones Económicas
 - ✓ Instituto de Investigaciones Estéticas
 - ✓ Instituto de Investigaciones Filológicas
 - ✓ Instituto de Investigaciones Filosóficas
 - ✓ Instituto de Investigaciones Históricas
 - ✓ Instituto de Investigaciones Jurídicas
 - ✓ Instituto de Investigaciones Sociales
 - ✓ Programa Universitario de Estudios de Género
 - ✓ Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad
- Coordinación de la Investigación Científica

Tiene como objetivo fundamental organizar el talento y la infraestructura de la UNAM para sugerir soluciones a problemas nacionales relativos a los campos que atienden sus facultades, escuelas, institutos y centros y participar en la aplicación de las mismas.



- o Dependencias de la Coordinación de la Investigación Científica
 - ✓ Instituto de Astronomía
 - ✓ Instituto de Biología
 - ✓ Instituto de Biotecnología
 - ✓ Instituto de Ciencias del Mar y Limnología
 - ✓ Instituto de Ciencias Nucleares
 - ✓ Instituto de Ecología
 - ✓ Instituto de Física
 - ✓ Instituto de Fisiología Celular
 - ✓ Instituto de Geofísica
 - ✓ Instituto de Geografía
 - ✓ Instituto de Geología
 - ✓ Instituto de Ingeniería
 - ✓ Instituto de Investigaciones Biomédicas
 - ✓ Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas
 - ✓ Instituto de Investigaciones en Materiales
 - ✓ Instituto de Matemáticas
 - ✓ Instituto de Química
 - ✓ Centro de Ciencias de la Atmósfera
 - ✓ Centro de Ciencias Físicas
 - ✓ Centro de Ciencias de la Materia Condensada
 - ✓ Centro de Instrumentos
 - ✓ Centro de Investigación en Energía

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Internet y los formatos electrónicos como una estrategia de comercialización
de las publicaciones de instituciones de educación superior

- ✓ Centro de Investigación sobre Fijación de Nitrógeno
- ✓ Centro de Neurobiología del Campus Juriquilla
- ✓ Dirección General de Divulgación de la Ciencia
- ✓ Secretaría de Investigación y Desarrollo
- ✓ Programa Universitario de Alimentos
- ✓ Programa Universitario de Energía
- ✓ Programa Universitario de Investigación en Salud
- ✓ Programa Universitario del Medio Ambiente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

o Funciones de la Coordinación de la investigación científica

- ✓ Identificar necesidades sociales relevantes, así como grupos y sectores específicos que puedan ser apoyados por la UNAM a través de proyectos.
- ✓ Integrar una oferta de servicios pertinente con las entidades académicas o dependencias universitarias.
- ✓ Respaldar a dichas entidades o dependencias en el diseño, desarrollo y evaluación de sus proyectos de vinculación.
- ✓ Poner en contacto a la UNAM con usuarios de los sectores público, privado y social que requieran de sus servicios.
- ✓ Promover proyectos de gestión pública.
- ✓ Concertar proyectos interdisciplinarios donde participen diferentes dependencias.
- ✓ Establecer el marco general de la estrategia de vinculación de la Universidad.
- ✓ Brindar apoyo técnico en el manejo de proyectos, en la propiedad industrial y en la concertación de contratos.
- ✓ Procurar recursos materiales y financieros para respaldar actividades de vinculación.

o Líneas de trabajo de la Coordinación de la investigación científica

- ✓ El desarrollo tanto del usuario externo como de la UNAM
- ✓ La participación del usuario en todo el proceso de vinculación
- ✓ El interés en que los proyectos de vinculación sean fuente de recursos para la UNAM
- ✓ El énfasis en que los beneficios de la vinculación predominen sobre sus costos
- ✓ La gestión profesional de todo proyecto

• Coordinación de Difusión Cultural

La tercera función sustantiva de la UNAM, la difusión cultural, se desarrolla mediante múltiples actividades y programas que comprenden cursos, conciertos, talleres,

conferencias, exposiciones de pintura, representaciones teatrales y de danza, cine, jornadas y ferias; puede decirse que la UNAM lleva a cabo un festival cultural permanente.

Es así como la Coordinación de Difusión Cultural es el órgano responsable de apoyar e impulsar los programas y actividades culturales universitarios, de manera integral y vinculándolos con la docencia y la investigación. Es preocupación permanente de la Coordinación, mediante sus centros de extensión, direcciones, museos y recintos culturales fomentar la participación de los universitarios en el vasto quehacer cultural de la magna Casa de Estudios.

- Dependencias de la Coordinación de Difusión cultural
 - ✓ Dirección General de Artes Plásticas
 - ✓ Dirección General de Actividades Musicales
 - ✓ Dirección de Literatura
 - ✓ Dirección de Teatro y Danza
 - ✓ Dirección General de Actividades Cinematográficas
 - ✓ Dirección General de Artes Plásticas
 - ✓ Dirección General de Radio UNAM
 - ✓ Dirección General de TV UNAM
 - ✓ Centro Universitario de Estudios Cinematográficos
 - ✓ Centro Universitario de Teatro
 - ✓ Casa del Lago
 - ✓ Museo Universitario del Chopo

- *Coordinación de Vinculación*

Por acuerdo del Rector de la UNAM, Dr. Juan Ramón de la Fuente, se adscribieron los Programas Universitarios y las áreas de la extinta Coordinación de Vinculación a las Coordinaciones de la Investigación Científica y de Humanidades.

Con excepción del Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad, que se integró en la Coordinación de Humanidades, todos los demás pasaron a formar parte de

La Internet y los formatos electrónicos como una estrategia de comercialización
de las publicaciones de instituciones de educación superior

la Coordinación de la Investigación Científica, junto con las otras dependencias que conformaban la Coordinación de Vinculación.

Las funciones y actividades de los Programas Universitarios, así como de las referidas dependencias, continuarán siendo las mismas. Sus sedes, direcciones electrónicas y teléfonos también son los mismos.

Los Programas Universitarios y las dependencias mencionadas constituirán un área nueva dentro de la Coordinación de la Investigación Científica denominada Secretaría de Investigación y Desarrollo, a cuyo frente se encuentra el Dr. Raúl Herrera Becerra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
NORMATIVIDAD EN MATERIA EDITORIAL**

Fuente:

**Souto Mantecon, Arturo (comp.),
La actividad editorial universitaria,
Coordinación de Humanidades,
UNAM, México, 1988.**

La Ley Orgánica de la UNAM es el máximo ordenamiento jurídico que regula su personalidad, su estructura y su vida interna.

Particularmente en materia editorial el rector Jorge Carpizo propuso la reestructuración institucional del quehacer editorial que determinó la normatividad vigente en la UNAM.

- Se inicia con la creación de la Dirección General de Fomento Editorial, en febrero de 1986, cuyos objetivos fundamentales se orientan a la comercialización de las publicaciones universitarias
- En marzo del mismo año se crea el Consejo Asesor del Patrimonio Editorial de la UNAM, con el propósito de establecer el marco normativo.

La creación de las instancias anteriores, permitió que el presupuesto dependiera directamente de cada una de las dependencias editoras y por otro, que se les delegaran facultades para firmar contratos en materia editorial.

- Se establecieron las Disposiciones Generales a las que deberán sujetarse los procesos editorial y de distribución de las publicaciones UNAM, documento en el que se faculta a las dependencias editoras para contratar los servicios de imprentas y distribuidores extrauniversitarios.

En términos generales, la actividad editorial de la Universidad Nacional Autónoma de México y las que desarrolla la Dirección General de Fomento Editorial, en particular, encuentran su base legal en los siguientes documentos:

- Ley Orgánica de la UNAM, D. O. 6/1/1945.
- Acuerdo por el que se crea la Dirección General de Fomento Editorial, y desaparece la Distribuidora de Libros de la UNAM y el Programa del Libro de Texto Universitario, Gaceta UNAM 17/III/1986

- Acuerdo por el que se crea el Consejo Asesor del Patrimonio Editorial, Gaceta UNAM 20/III/1986.
- Acuerdo por el que se delegan facultades a los directores de escuelas, facultades, institutos y centros, para firmar contratos en materia editorial, Gaceta UNAM 14/VIII/1986.
- Acuerdo por el que se establecen las Disposiciones Generales a las que se sujetarán los procesos editoriales y de distribución de la UNAM, Gaceta UNAM, 14/IX/1986
- Acuerdo por el que se establece el Día del Libro Universitario, Gaceta UNAM, 20/V/1988.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Organización por funciones del quehacer editorial universitario

Fuentes:

Disposiciones generales a las que se sujetarán los procesos editorial y de distribución de las publicaciones de la UNAM, Gaceta UNAM, 4 de septiembre de 1986

Entrevista a la Lic. Dolores Latapí, Jefa del departamento de publicaciones del Instituto de Investigaciones sobre América del Norte, UNAM, noviembre de 2001

Entrevista a la Mtra. Maya Aguiluz, Secretaria Técnica del CEIICH-UNAM hasta 2000, noviembre de 2001.

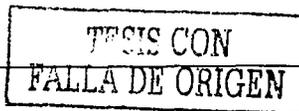
Souto Mantecon, Arturo (comp.), La actividad editorial universitaria, Coordinación de Humanidades, UNAM, México, 1988.

Correspondencia oficial en materia editorial, CEIICH-UNAM.

La organización del quehacer editorial se estructura de acuerdo al organigrama de la figura 1 y a continuación se describen las funciones sustantivas de cada instancia.

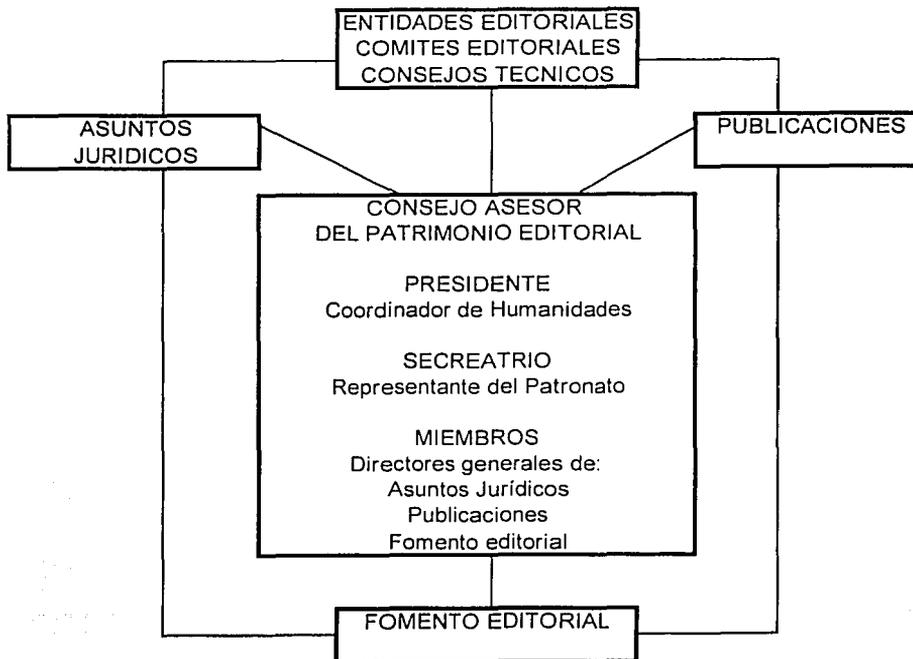
Funciones de las instancias editoras

- *Consejo Asesor del Patrimonio Editorial*
 - Expedir los criterios generales de acuerdo con los cuales deberán emitir sus dictámenes los comités editoriales.
 - Establecer criterios sobre los convenios que celebren las dependencias editoras en materia editorial.
 - Fijar el monto de porcentaje que corresponda a los autores a título de regalías.



- o Autorizar el padrón de las empresas con las cuales puedan contratar servicios las dependencias editoras.
- o Establecer los lineamientos para la comercialización, canje y donación de publicaciones, a los cuales deberán ajustarse las dependencias editoras.
- o Evaluar los procesos editorial y de distribución de la UNAM y formular las recomendaciones pertinentes.
- o Vigilar que las dependencias editoras cumplan las disposiciones generales a que se sujetan los procesos editorial y de distribución de publicaciones UNAM.

Figura 1
Universidad Nacional Autónoma de México
Actividad Editorial
Organigrama



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- *Dependencia Editoras.*

- Editar y reeditar publicaciones universitarias.
- Constituir el comité editorial, el cual deberá dictaminar sobre la publicación de originales.
- El comité editorial se integrará por un número variable de miembros siempre impar.
- Los consejos técnicos e internos vigilarán la adecuada integración funcionamiento de sus respectivos comités editoriales y en su caso, dictarán los lineamientos para su funcionamiento.
- Suscribir convenios y contratos en materia editorial en representación de la UNAM.
- Ejercer las partidas presupuestales relativas a ediciones, encuadernaciones y derechos de autor.
- Los anticipos por concepto de pagos de regalías serán convenidos en los contratos de edición correspondientes y serán cubiertos por las dependencia editoras con cargo a sus presupuestos.
- Optar por realizar la impresión de sus obras a través de la Dirección General de Publicaciones o contratar imprentas externas a la Universidad.
- Cuando se opte por utilizar los servicios de la Dirección General de Publicaciones, acompañar para su impresión los originales de los títulos con el correspondiente dictamen aprobatorio del comité editorial
- Cuando se opte por contratar con imprentas externas sólo deberá hacerse con las empresas autorizadas por el Consejo Asesor del Patrimonio Editorial.
- Optar por hacer la distribución de sus obras por si, por un distribuidor externo o por la Dirección General de Fomento Editorial
- Enviar a la Dirección General de Fomento Editorial, el 25% del total del tiraje de la edición, en consignación para su venta, cuando se decida hacer la distribución de sus obras por si o a través de un distribuidor externo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Internet y los formatos electrónicos como una estrategia de comercialización
de las publicaciones de instituciones de educación superior

- Envía el 5% del tiraje de las publicaciones para cubrir los compromisos institucionales, de canje o donación que la UNAM contraiga con:
 - ✓ Biblioteca Central
 - ✓ Biblioteca Nacional
 - ✓ Biblioteca Casa Universitaria del Libro
 - ✓ Biblioteca de organismos e instituciones nacionales e internacionales.
- Enviar 16 Ejemplares de cada título para catalogación, promoción y difusión del fondo Editorial de la UNAM (presa, televisión, radio, otros medios).
- *Dirección General de Asuntos Jurídicos.*
 - Elaborar los formatos de los convenios y contratos en materia editorial a que deberán sujetarse las dependencias editoras.
 - Asesorar a las dependencias editoras que así lo soliciten en lo relativo a la celebración de convenios y contratos así como en los demás actos de los procesos editorial y de distribución que impliquen consecuencias jurídicas.
 - Recabar ante la Dirección General de Derechos de Autor de la Secretaría de Educación Pública, el ISBN (*Internacional Standard Book Number*) y asignarlo a los libros de la UNAM.
 - Recabar ante el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el ISSN (*International Standard Serial Number*) y asignarlo a las publicaciones periódicas de la UNAM.
 - Registrar las obras de la UNAM ante la dirección General del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública.
- *Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial*
 - Asesorar a las dependencias editoras respecto a todo aquello que concierne a las fases de la producción editorial.
 - Poner a disposición de los interesados un manual para la elaboración y presentación de los originales.
 - Realizar o gestionar la elaboración de las publicaciones de cualquier dependencia editora que así le solicite.
 - Emitir el instructivo de observancia obligatoria, sobre las pruebas de imprenta de las obras que le sean encomendadas.

- Proporcionar a las dependencias editoras que lo soliciten, los costos de producción y criterios de calidad de edición a fin de que, conforme a ellos dichas dependencias realicen la contratación de servicios editoriales.
- Registrar, internamente, las publicaciones que se encuentren en proceso de impresión y aparezcan bajo el pie de imprenta de la UNAM, así como los ejemplares de las publicaciones periódicas que en calidad de modelos le envíen las entidades editoras.
- Custodiar los negativos y organizar el archivo de modelos para las reimpresiones de la UNAM, para lo cual las dependencias editoras le remitirán los negativos y modelos correspondientes.
- Integrar y editar, conjuntamente con la Dirección General de Fomento Editorial, el catálogo general de publicaciones UNAM.
- Custodiar y administrar el fondo editorial de la UNAM.
- Estimular el perfeccionamiento de los distintos momentos implícitos en el proceso editorial.
- Organizar talleres, cursos y seminarios para la formación y actualización de recursos humanos en la función editorial.
- Dar a conocer el público en general, y a la comunidad universitaria en particular, la producción editorial institucional a través del sistema de librerías UNAM, de la Casa Universitaria del Libro, del catálogo de ventas, del boletín editorial informativo y de los medios de comunicación social.
- Fijar el precio unitario de venta al público de las publicaciones universitarias de conformidad con los lineamientos que al respecto dicte el Consejo Asesor del Patrimonio Editorial. Para ello, será necesario que las dependencias editoras le remitan la información de los costos directos de producción de los títulos que publiquen.
- Proporcionar a las dependencias editoras la información sobre el comportamiento comercial de sus respectivos títulos.
- Establecer los lineamientos generales para la realización del proceso de distribución que realicen las dependencias editoras que decidan asumirlo.

Como puede observarse, las instancias anteriores realizan las funciones administrativas del quehacer editorial universitario y estas funciones son puestas en operación por la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial (DGPyFE).

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS CON FUNCIONES SUSTANTIVAS
RELACIONADAS CON LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION EDITORIAL**

DIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES Y FOMENTO EDITORIAL

Fuente:

Souto Mantecon, Arturo (comp.), La actividad editorial universitaria, Coordinación de Humanidades, UNAM, México, 1988.

Misión

Esta dependencia tiene como misión: promover y proyectar la imagen de la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de sus publicaciones, procurando que la diversidad temática de la producción editorial llegue a la comunidad universitaria en particular, y a la comunidad nacional e internacional en general, así como permitir un mayor acercamiento entre autores, editores, libreros, lectores y bibliófilos.

Organización

Para el desempeño de sus funciones y realización de sus objetivos, la Dirección General de Fomento Editorial se ha organizado, estructuralmente, de la siguiente manera.

- *Dirección general*

Objetivo:

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

- Unidad de Planeación : Diseña estrategias, elabora y procesa información, así como realiza estudios que permitan a la Dirección General orientar y establecer las

políticas y lineamientos generales, así como coadyuvar a la promoción y fomento editorial.

- Sección de Derechos de Autor : Realiza el pago de las regalías a los autores en forma oportuna.
- Caja General : Lleva el control de los ingresos obtenidos por las ventanas en el sistema de librerías UNAM, y mantiene actualizados los saldos y la cartera de clientes, protegiendo los intereses de la dependencia en particular, y en la UNAM en general.
- Sección de Cobranza : Programar y efectuar la cobranza de los clientes en plaza de acuerdo a la fecha de vencimiento; llevar el control de los clientes y mantener actualizado el catálogo de los mismos.
 - Sección de Arqueos : Coordinar, controlar, realizar y evaluar el arqueo del sistema de librerías UNAM.
- *Subdirección técnica*

Objetivo:

Diseñar y desarrollar programas y acciones de promoción, difusión y fomento editorial en general, y del libro universitario en particular.

- Departamento de Programas y Eventos promocionales : Organiza la Feria Nacional del Libro en la UNAM ; organizar y coordinar la participación de la Universidad Nacional en ferias y eventos editoriales a nivel nacional e internacional ; diseñar, elaborar e instrumentar convenios de promoción editorial e instrumentar y operar un sistema de información bibliográfica.
- Departamento de Comunicación y Capacitación Editorial : Realizar la promoción y difusión del fondo editorial de la UNAM ; realizar cursos de actualización y capacitación editorial ; realizar las diferentes publicaciones de la Dirección General de Fomento Editorial (Boletín Informativo y Colección Biblioteca del Editor) ; e Instrumentar, a través de los diferentes medios de comunicación, amplias campañas de difusión del fondo editorial de la UNAM.
- Departamento de Informática y Estudios Estadísticos : Diseñar, instrumentar y operar el sistema de cómputo administrativo interno, así como desarrollar programas que permitan el manejo y procesamiento estadístico de la información editorial de la UNAM.

- *Subdirección de ventas*

Objetivo:

Distribuir y custodiar el libro universitario con eficacia y eficiencia.

- Gerencia de Librerías : Planear, coordinar y supervisar el funcionamiento del sistema de librerías UNAM.
- Departamento de administración del Almacén Central : Planear, organizar, establecer y supervisar los programas, normas y procedimientos de trabajo, que permitan mantener en condiciones adecuadas de funcionamiento el almacén central y, de esta manera, preservar el patrimonio escrito de la Universidad Nacional.
- Departamento de Operación y Control : Atender, procesar, controlar y evaluar el movimiento del fondo editorial de la UNAM por concepto de ventas, consignaciones, transferencias, trasposos y donativos.
- Departamento de Despacho y Transporte : Programar, coordinar y supervisar el proceso de distribución de las publicaciones UNAM

- Casa Universitaria del Libro

Objetivo:

Constituirse en un foro permanente para la promoción y desarrollo de la cultura en general, y de la cultura escrita en particular.

- Departamento de Documentación y Servicios Bibliográficos : Prestar servicios de documentación e información bibliográfica, así como operar el servicio de librería.
- Departamento de Programas Académicos y Eventos : Organizar y coordinar eventos sobre diversos aspectos del quehacer editorial (conferencias, talleres, exposiciones, presentaciones de libros, etc.)

- Unidad administrativa

Objetivo:

Administrar el flujo de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de conformidad con los lineamientos emitidos por la Dirección General y las posibilidades de desarrollo institucional que su organización establece, de común acuerdo con lo dispuesto por los órganos rectores de la administración central, a fin de promover el producto de tareas y funciones de investigación y divulgación universitaria entre los miembros de la comunidad de nuestra máxima Casa de Estudios

- Departamento de Contabilidad y Control Financieros : Operar, controlar y evaluar los procedimientos contable y financieros de la dependencia de acuerdo a la normatividad que para el efecto establece la Universidad Nacional
- Departamento de Presupuesto : Elaborar el anteproyecto y proyecto anual de presupuesto de la dependencia, así como llevar el registro y control de las partidas presupuestales.
- Departamento de Personal : Realizar el registro, control y trámite de los asuntos del personal académico-administrativo, administrativo y profesional por honorarios, adscrito a la dependencia.
- Departamento de Bienes y Suministros : Mantener, adquirir, controlar y distribuir los bienes, suministros y equipo que requiere la dependencia para su adecuada operación.
- Departamento de Servicios Generales : Supervisar, programar y controlar el buen funcionamiento de los servicios e instalaciones de la dependencia.

Programas de trabajo

Para alcanzar su objetivo fundamental y desarrollar las funciones que le fueron encomendadas, la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial ha establecido cinco programas básicos de acción, cuyas características son las siguientes:

- *Programa editorial de apoyo académico*

A través de este programa se apoyan los procesos y las actividades para la superación académica, cultural y social de la comunidad universitaria nacional, con publicaciones de calidad y bajo costo.

Para ello, se han establecido convenios de apoyo editorial con diversas universidades e instituciones de educación superior de nuestro país, partiendo del convencimiento de que el impulso de la actividad editorial universitaria, requiere de acciones concertadas y de mecanismos de cooperación interinstitucional basados en las potencialidades y posibilidades de cada una de ellas.

Entre las acciones que se están llevando a cabo dentro de este programa, cabe destacar la integración de paquetes de publicaciones del fondo editorial de la UNAM que puedan ser de apoyo a los planes de estudio de cada una de las instituciones participantes, de acuerdo a sus necesidades y a las posibilidades de la misma Universidad Nacional. Estos paquetes de publicaciones se ofrecen en condiciones que permiten, a quienes han suscrito el convenio, atraerse recursos para desarrollar su actividad editorial.

La Internet y los formatos electrónicos como una estrategia de comercialización de las publicaciones de instituciones de educación superior

Por otro lado, la realización de acciones conjuntas y concentradas entre las instituciones que forman parte de este programa, ha dado lugar a la constitución de la Red Nacional de editoriales Universitarias, foro multilateral para impulsar la actividad editorial que se realiza en el nivel de la educación superior.

Una segunda estrategia, dentro de este programa, ha sido la realización de cursos y seminarios de capacitación y actualización del personal responsable de las labores editoriales en las dependencias universitarias.

Otra vertiente del Programa Editorial de Apoyo Académico, ha sido el apoyo bibliográfico a estudiantes y personal académico, a través de la emisión de credenciales para obtener un 60% de descuento en las publicaciones UNAM, dentro del sistema de librerías de la Máxima Casa de Estudios, a los primeros; y de vales canjeables por publicaciones UNAM, también en las librerías, a los segundos.

Finalmente, y a fin de poner al alcance del mayor número de personas la producción escrita del personal académico de la Universidad Nacional, se hacen donaciones a bibliotecas Institucionales.

- *Programa de promoción y fomento a la lectura*

Procurar que la diversidad temática de la producción editorial de la universidad llegue a su destino; promover y proyectar la imagen institucional de las ediciones Universidad llegue a su destino; promover y proyectar la imagen institucional de las ediciones universitarias en el ámbito nacional, así como dar a conocer al público en general, y a la comunidad universitaria en particular, las publicaciones de la Universidad, constituyen los fines de este programa.

Para alcanzarlos, se organizan y se participan en ferias del libro y otro tipo de eventos culturales y editoriales, entre los que destacan la Feria Nacional del Libro en la UNAM, que ahora se realizará bajo un nuevo concepto; que se edita un boletín mensual que informa de las publicaciones más recientes de nuestra universidad y de las instituciones de educación superior que conformen la Red Nacional de Editoriales Universitarias, se ha iniciado la edición de la colección "Biblioteca del Editor", esfuerzo para la creación de una bibliografía sobre el mundo del libro y los lectores; se han establecido convenios con organismos profesionales de distribución del libro a nivel nacional e internacional, lo que ha permitido ampliar la cobertura de los destinos del libro universitario; y desde luego, se cuenta con el sistema de librerías de la UNAM, ubicadas en diferentes puntos de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

- *Programa de atención y estímulo a autores universitarios*

Con el propósito de frenar o atenuar el fenómeno designado como "bracerismo"² editorial, se ha instrumentado este programa, que consiste en actualizar y desarrollar, eficientemente, el pago de regalías a los autores universitarios, a través de la creación de un banco de datos y la elaboración de estrategias para la atención del rezago y la agilización de los trámites.

- *Casa Universitaria del Libro*

El replanteamiento de la actividad editorial de esta máxima Casa de Estudios iniciado con la presente administración; de retomar la concepción del libro universitario o del libro en general como trasmisor y trasformador del conocimiento, y revalorarlo en sus dimensiones académica, cultural y social, requería de un espacio que permitiera promover todas aquellas actividades vinculadas a la actividad editorial y al fomento de la lectura.

Se crea así, como parte de la estructura de la DGFE, la Casa Universitaria del Libro, que ha ido consolidándose como un foro permanente de promoción, difusión y fomento de las publicaciones de nuestra institución, y el lugar propicio par la organización de todo tipo de eventos encaminados a impulsar los diversos aspectos que conforman el quehacer editorial.

- *Programa de apoyo administrativo*

Los programas, acciones y actividades antes reseñadas, requieren y tienen como soporte la racionalización y optimización de los mecanismos y procedimientos administrativos, los que se están desarrollando a través de sistemas y procesos computarizados que comprenden desde el ingreso de una publicación al almacén, su registro y clasificación, hasta su seguimiento en el mercado del libro. Dentro de este programa se ha desarrollado diversos sistemas computarizados:

- Sistema impreso de información Bibliográfica
- Servicio de Consulta e Información Bibliográfica

Este servicio muestra lo que hay en el acervo bibliográfico del sistema de librerías de la UNAM sobre un autor determinado, una materia o algunos temas de las dependencias editoras universitarias y de las editoriales no universitarias participantes

² Se refiere al hecho de que los autores prefieren publicar con otras editoras en función de mejores condiciones con relación a pago, tiempos de impresión, derechos de autor, etc.

o Sistema Computarizado para la Administración de Librerías Universitarias

El sistema cuenta con dos subprogramas; uno para el registro y control de las operaciones diarias de la librería (ventas), y otro para el control de inventarios. Al través del primer subprograma es posible llevar un registro diario del número de libros vendidos, el monto y la forma de adquisición. Al través del segundo, se conoce la existencia semanal de cada uno de los títulos que compone el acervo de la librería. Este subprograma se conecta con el programa de control de inventarios del almacén central, lo que permite conocer la existencia real del fondo editorial UNAM, administrado por la DGFE.

o Sistema de Control de Inventarios y Facturación

Este sistema permite el registro autorizado de las entidades, salidas y existencias de los libros que ingresan al almacén central. Las salidas representan facturas que permiten determinar no sólo la cantidad, sino también el concepto de la salida del almacén central, que puede asumir las siguientes formas: venta, transferencia y donativo. A partir de las salidas, el sistema ajusta automáticamente la existencia de los títulos, de manera que es posible un control de inventarios por día.

• *Programa de comunicación y capacitación editorial*

o De la comunicación y difusión del libro universitario

Entre los medios que más se utilizan para dar a conocer las publicaciones universitarias de reciente aparición están las revistas, los periódicos y la presentación en público.

o De la Capacitación y actualización editorial

La producción editorial universitaria ha llegado a adquirir en los últimos años una proporción que, junto a los beneficios sociales resultantes, trae aparejados una buena cantidad de problemas. Una de las mayores dificultades al producir casi mil títulos al año parte del inicio mismo del proceso de producción editorial. Encontrar personal capacitado en esta área para cubrir las necesidades de todas las dependencias editoras de la UNAM, en los diversos campos del conocimiento científico y humanístico, resulta muy difícil. Es por lo anterior que resulta fundamental la preparación y continua actualización de las personas que se verán directa o indirectamente involucradas en la seria labor de editar la producción de la investigación y la creación de los universitarios.

La Dirección General de Fomento Editorial, consiente de esta imperiosa necesidad, ha venido organizando una serie de seminarios y talleres de trabajo editorial. Partiendo de lo más general, del proceso visto en su totalidad, se han llegado a concretar cursos-taller en los campos tanto de las ciencias –cuya

producción, de por sí reducida, se ve enfrentada a carencias mayores que las de otras áreas académicas- como de las humanidades. La estructura del libro, su juicio o dictamen, la preparación del original –marcado, tipografiado, etc.- , su diseño e inclusive la forma como la crítica debe acercarse a sus contenidos y el lector a su lectura, han sido motivo de discusión y aprendizaje. Para dar una visión más amplia del fenómeno editorial, se ha buscado que los cursos fueran impartidos por especialistas de la UNAM y de fuera de ésta. Es así que los responsables de los departamento de publicaciones de los institutos de investigaciones Filológicas, Bibliográficas del Centro Universitario de Comunicación de la Ciencia, la revista ONNIA y otras dependencias de la UNAM y universidades de provincia han participado conjuntamente con especialistas de la importancia de Carlos Monsiváis, Noé Jitrik, Federico Patán, Eugenia Revueltas, Bulmaro Reyes, Luis Estrada, etc., sólo por mencionar algunos. La discusión de problemas teóricos con argumentos extraídos de la práctica misma, dos caras de la misma moneda, ha representado gran parte de la riqueza académica de los mencionados cursos-taller. Pero otra parte, medular por la amplitud de difusión que el medio impreso permite, ha sido la publicación en volumen de buena parte de los materiales resultantes de los cursos-taller en la Biblioteca del editor.

✓ Biblioteca del Editor

El apoyo a las distintas dependencias editoras de la UNAM y de otras instituciones de educación superior a través de cursos de preparación y actualización se ha venido complementando con la edición de la BIBLIOTECA DEL EDITOR. Esta colección de textos busca desde su inicio llenar un vacío existente en cuanto a los materiales de consulta básicos para cualquiera de las funciones que conforman el proceso editorial. En las páginas de estos libros, editores experimentados, investigadores de reconocidos prestigio y todos aquellos vinculados a la producción bibliográfica van dejando constancia de sus experiencias, pero más que una serie de anecdotarios, los textos recogidos en esta colección buscan transmitir los lineamientos básicos – muchos de los cuales se dan por lo general, y erróneamente, por sabidos – que permitirán ediciones bien concebidas y elaboradas, e inclusive hacer realidad los más sofisticados proyectos.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS CON FUNCIONES SUSTANTIVAS
RELACIONADAS CON LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION EDITORIAL**

TIENDA VIRTUAL DE LA UNAM

**Fuente:
Entrevista realizada a:
M. Antonio López
Responsable de la estructuración de
sistemas
Junio 2001**

P. ¿Porqué crear una tienda virtual en la UNAM?

R.

En 1999, durante la organización del Congreso General de Cómputo, se detectó la necesidad de realizar pagos por Internet debido a la naturaleza internacional del evento. A partir de esta necesidad el Comité organizador se dio a la tarea de identificar a otras dependencias universitarias así como investigar los procesos y viabilidad de realizar este tipo de transacciones en un contexto universitario.

Fue así como contactó a la empresa PuntoCom, que hasta ese momento realizaba las transacciones de la Dirección de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería (DECFI).

La DECFI tenía implementado este servicio a través de PuntoCom, sin embargo, hasta ese momento, nunca se había usado el servicio.

Así, se desarrolló la Aplicación Tecnológica (AT) en una primera versión que estuvo lista en marzo de 2000 con la finalidad de comercializar los productos de la misma DGSCA (discos compactos y manuales).

Hasta este momento el comercio electrónico en México ya tenía al menos 5 años de haber incursionado y a nivel internacional al menos otros 5 años. En este sentido de lo anterior se concluyó que la DGSCA estaba en la necesidad de desarrollar este tipo de aplicaciones para ser congruente con su misión: "mantener a la universidad a la vanguardia tecnológica".

P. *¿Cuál es el proceso que deben seguir las dependencias universitarias para implementar la venta a través de la tienda virtual de la UNAM?*

R.

Como todo plan de negocio para la implantación de este tipo de aplicaciones, también se hizo necesario el desarrollo de la aplicación en un contexto legal y operativo.

Debido a este proceso fue posible poner en marcha hasta Septiembre de 2000 la tienda virtual de la UNAM. (6 meses después)

A partir de esta primera experiencia se implementó posteriormente la venta de libros del Instituto de Investigaciones Jurídicas con una versión reestructurada de la AT

En este contexto se identifican tres modelos para la implantación de la tienda electrónica:

- a) La DGSCA administra las ventas y desarrolla la AT
- b) La Dependencia administra las ventas y la DGSCA desarrolla la AT
- c) La Dependencia administra y desarrolla su AT

La primera versión de la AT se puede catalogar como experimental pues permitió establecer métodos y procesos de operación, pues hasta la fecha, en la UNAM no existen mecanismos formales de ventas en un contexto virtual.

En el caso del modelo a) La DGSCA desempeña el papel de productor, vendedor y distribuidor. En el caso del modelo b) Funge sólo como distribuidor. Y en el modelo c) La DGSCA sólo funge como asesor debido a sus funciones sustantivas.

Para diciembre de 2001 se planea incluir al Instituto de Investigaciones Económicas.

P. *¿Cuáles son los principales problemas a los que se han enfrentado?*

R.

a) El denominado "IVA UNAM"³ es el principal obstáculo pues para poder realizar las ventas es necesario incrementar los costos del producto (en un 20%) para poder lograr la recuperación y no quedar en pérdidas.

b) Otro problema serio es la cuestión ética, pues las principales funciones de la UNAM no incluyen las ventas, en ningún contexto.

³ Se refiere a que las dependencias universitarias deben aportar el 20% de los ingresos que obtengan por venta de productos.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS CON FUNCIONES SUSTANTIVAS
RELACIONADAS CON LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION EDITORIAL

COORDINACIÓN DE PUBLICACIONES DIGITALES⁴

Fuente:
Entrevista realizada a:
Mtra. Clara López
Responsable de la Coordinación de
publicaciones digitales,
DGSCA-UNAM
Noviembre de 2001

P. *¿Por qué las publicaciones digitales en la UNAM?,
¿Cómo surgen?*

R.

En el noventa y tres que empieza el WEB, casi todos los objetos que manejamos en la vida normal "no digital" empiezan a migrar a un formato digital dadas las facilidades que tiene la WEB para transmitir toda la información y todo lo que es noticias y comunicación.

Como la Internet nace como una red académica trae, por lo tanto, a un grupo de usuario, muy adecuado, pues la utilizan principalmente para la difusión o la comunicación entre académicos y sus publicaciones.

En este caso las revistas académicas estaban siendo demandadas también en este medio de comunicación, por eso es que empiezan a surgir revistas que empiezan a migrar o se gestan en un formato electrónico. A lo mejor en ese entonces muy primitivo, es lo que se conocía como ARCHI, VERONICA, y GOPHER. Eran básicamente en texto pero que permitían cierta transmisión de información más fácil.

Con el "boom" de la Web, obviamente, todo mundo quiere estar en Internet, quiere estar en el Web y empiezan a surgir todas las publicaciones, incluyendo tanto libros, revistas e incluso otros formatos no necesariamente en Internet. En nuestro caso si lo estamos pegando en Internet, pero incluso hay otros formatos que también podemos clasificarlas como publicaciones digitales pero creo que eso no lo manejan aquí concretamente.

⁴ La edición de la entrevista sólo se limitó a eliminar palabras como: "este", "pues", "mira", "eh...", "bueno", etc.

P. *¿Cuál es el proceso de desarrollo de una publicación digital?*

R.

Aquí hacemos revistas, libros, periódicos, fascículos, hacemos todo lo que en la mente sea publicable, obviamente con diferentes ediciones si son libros académicos van dirigidos a un sector, si son libros infantiles van a otro sector, pero si manejamos todos los formatos.

Y hay diferentes factores uno es saber primero si la publicación está en su propio papel o si ya nació de manera digital.

El que nace en papel se tiene que digitalizar y dejarlo como imagen o después de dejarlo como imagen hacerle lo que se llama reconocimiento de caracteres para dejarlo como un texto manipulable.

Luego ver en que formato vamos a entregar la publicación dependiendo de que fuente o que destino va a tener nuestro trabajo (en CD o en Web).

P. *Usted habla de sector, ¿Cómo ubica esos sectores?
¿Qué parámetros usa para clasificar esos sectores?*

R.

Los sectores son muy variables tantos como gente pueda haber en el mundo. No dependiendo de la naturaleza del proyecto estamos cubriendo básicamente al sector educativo que pueden ser académicos, investigadores y estudiantes. Sin embargo, con los documentos técnicos cubrimos a todo mundo, cualquier persona puede entrar a consultar libros o cualquier persona puede entrar también a consultar un periódico. Dado que no tenemos limitaciones de acceso en nuestra biblioteca digital, por ejemplo, no tenemos una especialización en cuanto a los temas, también gente de cualquier ámbito y de cualquier nivel de especialización académica desde estudiantes que están haciendo apenas una preparación a nivel medio hasta investigadores pueden accederlo, entonces el ámbito y el sector pueden ser muy variables

P. *¿Estás obras de dónde vienen?
¿Cómo es que llegan aquí las obras?*

La mayoría son publicaciones de la UNAM; tenemos proyectos de colaboración con otras instituciones como es la IBERO⁵, el Colegio de México, la Biblioteca Nacional, de varias universidades de la República, de revistas privadas o particulares como Educación y Dos mil uno; estamos trabajando con el periódico La Jornada, El Diario de México, Rompan filas, Epoca.

⁵ Se refiere a Universidad Iberoamericana

También tenemos libros que vienen de otras instituciones o libros que vienen directamente del autor que ya ni siquiera pasan por un proceso de edición tradicional o de impresión en papel. Se hace un proceso de edición digital y el libro sale publicado ya únicamente en un formato electrónico es a través de los convenios con diferentes instituciones dan sus publicaciones y así se hace todo el proceso de digitalización tenemos proyectos nacionales internacionales que ya están publicados.

- P. *Comparativamente en tiempo (reflejado en experiencia)
¿Cuál es la diferencia entre UNAM y
varias revistas que se publican en formato digital?*

Iniciamos con el Gopher y en 1993 en la Web empezamos con las revistas Universidad de México y Actualidades Antropológicas

Respecto a la cantidad de publicaciones que tiene la UNAM en formato digital que se hace en ella es muy poca sin embargo comparada con otras instituciones es mucha.

Pero bueno, todo es muy relativo obviamente fuimos de los primeros en hacer publicaciones, en poner un periódico en línea en Internet y en tener una revista completamente electrónica en Internet

La revista Universidad de México estaba publicada ya en el noventa y tres cuando muchas universidades todavía ni siquiera tenían Internet y a través de la UNAM otras universidades u otras instituciones pudieron tener alguna.

- P. *¿Por qué las otras instituciones buscan trabajar en la UNAM?*

R.

Porque la UNAM tiene la tradición de ser una institución sólida a la vanguardia tecnológica, la UNAM se distingue por tener buenos desarrollos, por tener buenos equipos, buena infraestructura y bueno porque además hay muchas maneras de colaborar de manera muy cercana a la UNAM y obtener muchos beneficios como instituciones hermanas

- P. *¿Y los investigadores de la UNAM?*

R.

Ese es un sector delicado porque obviamente como en todo, hay muchos investigadores que están en pro de las publicaciones digitales pero muchos otros que están completamente en contra. Hay muchos investigadores que ni si quiera computadora tienen y nunca en su vida han mandado un correo electrónico entonces con ellos la labor inicia desde un cambio de mentalidad para que vean que Internet no es tan malo como lo pintan y que poner una publicación en el *Web* tiene los mismos peligros en cuanto a plagio y derecho de autor que los que tiene una publicación impresa pero con el beneficio de que se visualiza por muchas personas.

P. *¿Las publicaciones se venden?*

Nuestra política es no vender nada de lo que se publica. Es por política de la DGSCA y bueno hay otros institutos de la UNAM que tendrán a lo mejor si sus publicaciones bajo un costo. No creo. Pero ya queda a criterio de cada quien, pero aquí lo que se pone lo que se sube y lo que trabajamos aquí regularmente es libre al público.

P. *Si los investigadores de la UNAM se acercarán a la DGSCA*

Para poner sus publicaciones.

¿Cómo manejan ustedes derechos de autor?

R.

Normalmente lo que hacemos es que ellos nos firman. Si alguien viene y dice: "yo quiero poner mi libro", "yo quiero poner mi tesis", "yo quiero poner un artículo", lo que hacemos es que nos firmen un documento en donde ellos bajo protesta de decir la verdad juran y perjuran que son los dueños de lo que nos están dando y que nos están dando los permisos para publicarlo de manera electrónica de manera gratuita y de esa manera nosotros tenemos el permiso del autor para publicarlo.

P. *¿Entonces, ustedes no tienen ninguna manera de proteger los derechos de autor?*

R.

Una vez publicada la obra en el *web*, me imagino a que eso te refieres, o sea a algún candado para que nadie pueda copiarlo etc.

No, a menos de que se utilicen claves y que se amarre el texto casi como si fuera una imagen y que no se pueda imprimir en estos casos los llegamos hacer pero finalmente creo que gran parte de lo que es el uso de los materiales es para que la gente los pueda manipular y utilizar.

No quiere decir que eso sea el plagio no que estemos fomentando el plagio pero si la tecnología nos da ciertas facilidades, pues una de estas facilidades es precisamente que nosotros podamos copiar el texto y pegarlo y si se va a citar yo no quiero volver a teclearlo todo.

No por que me cueste, a lo mejor, más trabajo volver a teclear alguna página, pero que de todos modos me la voy a plagiar, la voy a volver a escribir... a que si le doy copiar y pegar. El que lo quiere hacer lo va a seguir haciendo y bueno la simplicidad de tener un texto manipulable es muchísima si lo único que hacemos es poner la leyenda de que se prohíbe total o parcialmente sin quitar la fuente.

P. *En el caso de dictámenes editoriales, esto se usa en el proceso tradicional, ¿Cómo lo manejan?*

R.

Por ejemplo, la revista⁶ es una revista educativa que es completamente digital y pasa exactamente por el mismo proceso de arbitraje de una revista normal. Todos los artículos son arbitrados.

En cuanto a los libros, a las tesis, las tesis no son arbitradas nosotros suponemos que si el estudiante paso fue aprobado por una serie de jurados, suponemos que el trabajo tiene cierto valor.

Otro tipo de obra, simplemente muchas en las que se participó, no.

Por ejemplo hicimos un libro que se llamó "Microbús en línea" en donde participan los doce biólogos más reconocidos del país. Creo que ahí ellos mismos tendrían que ser sus árbitros no hay nadie más quien los arbitre, que les haga un arbitraje sobre su obra.

En algunos materiales sí tenemos mucho cuidado en publicar cuando no estamos seguros de que la fuente sea muy confiable o lo que dice ahí sea verdad, ponemos también la leyenda de que esto es lo que el autor propone y nosotros nos deslindamos de esta responsabilidad del contenido es igual ante todos los modelos

P. *Tengo la impresión de que la universidad tiene más publicaciones con los investigadores y los académicos del área de la Coordinación de Humanidades. De hecho Fomento Editorial y la Coordinación de Humanidades tienen mucha relación en la mayor parte de los libros que se publican en la UNAM.*

¿Ustedes qué acercamiento tienen con la Coordinación de Humanidades o con Fomento Editorial o en su caso, aunque publique menos, con la Coordinación de la investigación científica?

R.

Realmente es muy poca la relación porque ellos de alguna manera no han querido entrar de manera llena a la cuestión de la publicación digital tienen todavía muchos frenos, que a lo mejor son muy respetables.

Todavía, por ejemplo, Fomento Editorial no ha querido sacar de todas las versiones de los libros, una versión digital ni siquiera así de los libros que están agotados y que mucha gente todavía los puede necesitar.

⁶ Se refiere a la Revista Digital Universitaria, <http://www.unam.mx>

Como que todavía no han entrado en el momento de la publicación electrónica, sin embargo, con muchos investigadores o con algunos investigadores de la coordinación de la investigación científica si hemos tenido artículos de ellos.

No hemos tenido ninguno directamente de la coordinación con otros institutos de las áreas humanísticas.

Pero, tenemos mucha colaboración. Tenemos algunas obras como las de Tablada que también realizan ahí en Filológicas, creo que apoyamos dos o tres proyectos del estilo. Con ellos estamos haciendo también una biblioteca digital de literatura en donde, también trabajamos con el área de humanidades.

Desafortunadamente quienes tienen más material para publicar que son ellos, son un poquito más reacios a meter cualquier publicación a Internet y toda la gente de tecnología que son cosas que pasan de vigencia muy rápido son quienes quieren tener todo en Internet.

Como siempre, tenemos que esperar al punto de equilibrio en donde las gentes del área de humanidades pues acepten la tecnología.

P. *¿A qué atribuyes el que ellos no incursionen este tipo de publicaciones?*

R.

A que están un poquito ajenos al uso de la tecnología, si bien usan el correo electrónico pues a lo mejor por la misma naturaleza de su formación no les ha resultado fácil integrarse a la cuestión de tecnología.

Ahora, algo importante también, es la diferencia de generación, si vamos al Instituto de Física o al Instituto de Ingeniería normalmente la edad de las personas que trabajan ahí esta entre los veinticinco y los cuarenta y cinco años. Si vamos un Instituto de Humanidades o de investigación más profunda es gente ya entre los cuarenta y los sesenta años.

Esto es bien importante porque es gente que no nació con las computadoras y que empezó a utilizar las computadoras a los cuarenta, cuarenta y cinco años. Entonces obviamente crea una brecha importante en el uso y la aplicación de la tecnología

P. *Como proceso, ya me explicó que reciben las publicaciones.*

*Però como Coordinación de publicaciones digitales,
¿Cómo se relaciona con las otras áreas de la DGSCA?*

R.

¿En cuánto a que?

P. *¿De quien recibe apoyo?*

¿Aquí tiene toda la gente que desarrolla toda la publicación?

¿Tienen que pasar por otro departamento?

R.

No, yo tengo varias áreas a mi cargo esto es una coordinación tengo una jefatura de producción editorial, otra de programación y otra de edición. Está también digitalización, entonces lo que se le hace al documento o a cualquier proyecto que nos llega aquí, - documento, colección enorme o una biblioteca completa- pasa por cada una de estas áreas y cada una de estas áreas cubre la parte que le toca de este proyecto.

Cuando llega un proyecto normalmente platicamos las tres áreas lo analizamos vemos que se necesitan y dividimos las responsabilidades y lo que se tiene que hacer en cada área.

Digitalización se encarga de convertir los materiales a los formatos que nosotros necesitemos -ya sea que vengan de formato papel o que vengan ya en forma digital-

De ahí pasa a todo lo que es control de calidad, lo que es revisión de texto y cotejo y pasa a la parte de edición.

En edición, si le vamos a dar una nueva imagen al formato digital del original que lo vamos hacer en papel, se le da un nuevo diseño y entra a la parte de diseño. Si se va a respetar tal cual, pues únicamente el área de producción va a cotejar que quede idéntico al original.

El área de diseño hace la integración de todas las partes de proyecto, la página *web*, la navegación, la imagen gráfica que va a tener -tanto la pagina como la misma publicación-. Si va a ser una pagina que además de la publicación dé otro tipo de servicios, también diseño tendrá que contemplar las otras partes de todos estos módulos.

El área de programación se encarga de darle funcionalidad a todo, si hay cosas que se tengan que automatizar, la parte de programación las hace. Si hay programas buscadores o nuevas tecnologías que tengamos que implementar por el proyecto, también la parte de programación las hace.

Si de manera general todo se lleva aquí lo que utilizamos son los recursos de cómputo de la DGSCA. Concretamente red UNAM ,donde, si nos dan un espacio en un servidor nos dan una dirección para salir.

Tenemos, muchas veces, que tramitar un nombre de dominio o un espacio, una cuenta para acabar los proyectos y ellos también nos dan el sitio para subir nuestra pagina.

P. *En términos administrativos, ¿Cómo haces un proyecto?*

R.

Bueno pues ahí podría tener varias opciones.

Si fuera otra dependencia de la UNAM o si fuera una institución totalmente ajena de la UNAM.

Muchas veces nos llegan por recomendaciones, por la pagina *web* o por foros a donde vamos y platicamos lo que hacemos. Finalmente el medio es muy cerrado y prácticamente casi todo el mundo sabe que está haciendo cada quien, es muy común hacer trabajos en colaboración. Normalmente llegan por que tenemos intereses comunes o por que ellos tienen la necesidad de algo que nosotros ya desarrollamos. Nosotros como tal somos una área prácticamente técnica

P. *¿Pero entonces llegan directamente a esta Coordinación?*

R.

Si

P. *¿No tienen que pasar por otras áreas de la DGSCA para llegar a ustedes?*

No muchas veces llegan aquí

P. *¿Si yo decidiera desarrollar una publicación vengo directamente con la maestra Clara López?*

R.

Así es.

Si se hace en un convenio institucional entonces, ahí sí se tiene que poner en contacto el director con el director de la otra institución para la firma de convenio y para acordar de que manera se va a llevar a cabo el proyecto.

Pero cuando son publicaciones pequeñas únicamente firmamos cartas compromiso a menos de que haya dinero de por medio o algo así firmamos convenio

P. *¿En qué casos hay dinero de por medio?*

R.

Cuando trabajamos para instituciones no académicas, cuando lo que vamos hacer ellos lo van a vender, entonces también cobramos lo que nosotros hacemos. Cuando no tenemos una participación del fruto de lo que hacemos.

Muchas veces lo que hacemos es que la gente o las propias instituciones ponen los materiales nosotros ponemos todo el trabajo y esas colecciones se quedan aquí como propiedad de la UNAM. Este es un beneficio para nosotros porque vamos haciendo nuestro acervo digital. Así trabajando, de alguna manera, para ellos pero ellos también cedieron su material bueno. En estos casos de alguna manera hay un estímulo pues se compensa y así ya no cobramos.

Cuando son materiales o proyectos puramente académicos, en donde la UNAM tiene la obligación de apoyar, tampoco se cobra.

Depende mucho de la naturaleza, si hay un lucro cobramos nosotros, si hay un interés estrictamente académico y el producto va hacer gratuito normalmente no cobramos o se pide intercambios de algo.

P. *¿La cantidad de publicaciones que han realizado siempre ha sido acorde con los recursos que tienen?*

R.

No.

Definitivamente nunca, esta área a crecido muchísimo en los últimos tres años. Anteriormente éramos como nueve personas y ahora somos veintisiete y aun así tenemos deficiencias.

Si hoy me llegan con un proyecto, yo hoy no lo puedo atender.

Tenemos mucho trabajo pendiente, tenemos muchas cosas y conforme van aumentando los proyectos pues tenemos que ir aumentando el equipo de gente que trabaja

P. *¿Cómo se hacen estas actividades en términos humanos? porque, ¿Me estás hablando de personas?*

R.

Si, básicamente nosotros trabajamos con becarios y servicio sociales realmente el numero de personas contratadas es muy poca y como muchas de las actividades de digitalización de corrección, y todo esto son muy rutinarias, se presta mucho a que sea gente de servicio social que circula muy rápido.

Por que si estuviera alguien haciendo todo esto toda su vida si seria bastante aburrido, entonces es una actividad que se presta a que la desarrollen servicios sociales que tienen inquietud por aprender, que son cosas nuevas para ellos y que además tienen aquí una información ilimitada. Cada grupo de trabajo es gente contratada pero ya cada uno de ellos cuenta con cinco o siete, ocho o diez colaboradores.

La administración estratégica y particularmente de la innovación tecnológica establecen que el buen desempeño de una organización se fundamenta en la relación coherente de la misión, los objetivos y la estructura organizativa. ..

En este sentido, a través de los resultados obtenidos de la revisión documental y las entrevistas aplicadas, podemos observar que la organización en estudio tiene una relación coherente entre la misión, los objetivos y la estructura organizativa para efectos de la actividad editorial universitaria en un nivel corporativo⁷.

Sin embargo en un contexto particular de la función sustantiva⁸ (en materia editorial) se detecta que el propósito de la comercialización se caracteriza por ser "inercial" ya que se desarrollan tareas a partir de un propósito planteado desde 1986, este propósito no ha sido actualizado con relación al contexto externo⁹ observándose las siguientes repercusiones: a) en términos normativos, falta de actualización de nuevas tecnologías, nuevos enfoques de enseñanza, etc. Incluso resalta que a este nivel (normativo) el uso de las tecnologías informáticas se delimita solo al apoyo administrativo; b) en términos de los procesos productivos, la falta de actualización en capacitación y experiencia de los recursos humanos, infraestructura tecnológica e investigaciones asociadas y c) en términos de las funciones, las instancias responsables de la producción, distribución y comercialización, aunque tienen una definición precisa, estas funciones no contemplan a los formatos digitales como una forma alternativa para ejecutar las tareas asociadas

La estructura organizativa que se describe, precisa la existencia y definición de nuevas funciones en las instancias dedicadas a la promoción de las publicaciones. Es relevante que estas tareas, actualmente dirigidas a un público nacional y bajo una estrategia de "espera del cliente", se reformulen de tal forma que "el producto se acerque al cliente", ya que esta es una estrategia muy utilizada en la actualidad debido a la existencia y diversidad de nuevos medios de comunicación que a su vez ofrecen también mayores niveles de penetración.

⁷ Nivel en el que se considera la misión universitaria en general, sin considerar la especificación de áreas, funciones o actividades.

⁸ Según la descripción de funciones descrita en los documentos anteriores.

⁹ Contexto que se manifiesta por el capitalismo académico, la globalización, el desarrollo de las TIC, etc. y que fue descrito en la Introducción de este trabajo.

Por su parte las entrevistas realizadas a la Coordinación de Publicaciones Digitales y al responsable del sistema para la Venta de productos académicos universitarios a través de Internet, denominada Tienda UNAM, Ambas instancias encargadas de la ejecución de tareas operativas¹⁰ describen que su creación, si bien, se basó en un análisis de la situación externa como son las innovaciones tecnológicas y las costumbres de los consumidores; como resultado de la necesidad detectada de diversificar las formas de producción, distribución y comercialización de las publicaciones académicas; y aprovechando la ventaja competitiva que representa la infraestructura tecnológica instalada y la especialización técnica en la materia, los resultados institucionales indican que el problema con relación a altos índices de almacenamiento, que significan problemas de distribución y comercialización, siguen estando presentes.

¹⁰ En un proceso vertical como el que desarrolla actualmente, las tareas se clasifican de "arriba hacia abajo" en Normativas, Organizativas, De supervisión y Operativas. Así las tareas Operativas son las encargadas propiamente de la producción, distribución y comercialización.

Capítulo VI

UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL MÉTODO TRADICIONAL Y LA VENTA DE PUBLICACIONES ELECTRONICAS A TRAVÉS DE LA INTERNET

De acuerdo a las consideraciones del marco teórico que se planteó en el capítulo que describe la importancia de las estrategias en el proceso de administración, el análisis de costos es uno de los criterios fundamentales que permiten a las organizaciones el ajuste de estrategias en las circunstancias de su mercado, sus recursos y sus capacidades para mejorar su nivel de competitividad, objetivo que a su vez motivó el presente documento. En este sentido el análisis que se presenta a continuación contempla los factores asociados a la determinación de dichos costos e inicia por la describir algunos términos asociados.

Definición de comercialización editorial

En el contexto vigente en la UNAM, hablar de la actividad editorial, es hablar de resultados de investigación, difusión de la cultura y materiales educativos entre otros temas, que se hacen llegar a la comunidad académica y público en general a través de la producción de libros, que las dependencias universitarias realizan y que se distribuyen en el mercado a través de almacenes o librerías.

El proceso productivo implica no sólo inversión tecnológica (maquinaria; personal y materias primas como papel, tintas, solventes, etc.) también incluye procesos de venta eficientes para asegurar que el libro llegue oportunamente hasta el lector (comprador final), así como el contexto de la producción intelectual.

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

Como puede observarse, esta definición se integra de diversos conceptos fundamentales por lo que a continuación se describen a detalle en un contexto tradicional descrito por Guillermo Velázquez Valadéz¹ y en un contexto de comercialización electrónica para fines comparativos.

¹ Velázquez Valadéz, Guillermo; "La Planeación Estratégica, Elemento Clave de la Comercialización Editorial Universitaria". FCyA-UNAM. México, D.F. Oct. 1996.

Proceso tradicional

Al revisar la definición anterior observamos que los tres elementos que se involucran en un proceso de comercialización son la comunicación, la distribución y la venta. A continuación se hace una revisión de estos elementos y a su vez se describen los actores o tareas que se deben contemplar en un proceso de producción particularmente enfocado a la industria editorial.

- *Comunicación*²

En un sistema de comercialización editorial la comunicación es la encargada de la difusión, promoción y publicidad del libro hacia los mercados en los que se vislumbran posibilidades de venta.

La comunicación editorial se da a través de:

- Agentes de venta o promotores: Llevan una muestra o reseña del libro o libros a Escuelas, Bibliotecas, Librerías, Asociaciones, Instituciones, etc., con la intención de generar compras en grandes volúmenes.
 - Presentaciones o conferencias acerca del título. Normalmente se efectúa en círculos muy selectos.
 - Medios impresos. Es la utilización de catálogos, boletines de novedades, volantes, carteles, trípticos, inserciones en prensa, etc.
 - Medios electrónicos. En el medio editorial mexicano no son muy utilizados debido a su alto costo (incluyen la radio, la televisión e Internet). Se usa con mayor frecuencia la radio.
 - Ferias del libro. Además de la venta en estos eventos se fomenta el contacto con libreros, editores y distribuidores que permitan diversificar los mercados los convenios de edición y los mercados. Es el medio de comunicación más usado por la industria editorial de nuestro país.
- *Distribución* [CANIEM: 2000: 48]

Es la fase de comercialización que se refiere a los canales a través de los que se hacen llegar los títulos al mercado en tiempo y forma de acuerdo a sus necesidades.

² De acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM).

En México se usan:

- Los mayoristas : Las librerías y las escuelas representan el 54.9% de los puntos de distribución que las editoriales emplean [CANIEM 2000: 48].
- Minoristas : Son las ventas que se realizan en las librerías, en México representan aproximadamente el 24% de las ventas [CANIEM 2000: 48].
- Exportación : La colocación en mercados internacionales representa el 6% de las ventas totales. Las ventas se sujetan a las variaciones monetarias y cambios de tipo fiscal que instrumente el gobierno federal [CANIEM 2000: 46].

Cada uno de los rubros anteriormente señalados representa poco para las empresas editoras, su importancia reside en que les permite entrar en contacto directo con los clientes, determinando los gastos y preferencias del mercado, así como su posición con respecto a la competencia, lo cual lleva a los directivos de las empresas editoras a la toma de decisiones estratégicas con la finalidad de mejorar factores de satisfacción al cliente (Calidad en el servicio, y Tiempo que se utiliza en proporcionar el mismo).

- *Venta*

Este concepto se refiere a los aspectos de compra y venta y la relación del empleado con el cliente en cada transacción comercial. Es por esto que la consideración y orientación hacia el cliente de los siguientes factores es vital:

- Cultura de servicio
- Política de servicios posventa
- Equilibrio en la relación precio producto y pago servicio
- Programa de capacitación y actualización para los empleados

La comercialización editorial involucra aspectos (comunicación, distribución y venta), que al ser atendidos de forma oportuna redundan en incrementos importantes en los índices de venta, mayores niveles de distribución y mayor difusión entre los lectores.

Administración de la venta

Como toda actividad empresarial la venta requiere de un proceso administrativo con la finalidad de obtener el máximo rendimiento con el menor esfuerzo. En este proceso la planeación estratégica determina la elaboración, implantación y evaluación de planes de acción que vinculan el ambiente externo con el sistema organizacional. En este contexto el plan de ventas es una acción concreta a ejecutarse con precisión.

Particularmente para la industria editorial, lo anterior se vuelve relevante si consideramos que la venta de libros se ha convertido en un proceso complejo debido a las exigencias y expectativas del público consumidor, pues en general, en los últimos años el consumo de libros ha disminuido, según datos de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, la producción de nuevos títulos disminuyó un 24.9% en el año 2000 con relación a lo observado en 1998[CANIEM 2000: 45] y las ventas disminuyeron en un 11% para el mismo período[CANIEM 2000: 45].

Además la inflación de los últimos años en México, provocan el encarecimiento de las materias primas y la reducción del poder adquisitivo de la población.

Por lo que podemos inferir que una organización que no basa sus acciones en un método de administración eficiente asegura su desaparición.

La venta de publicaciones, en el proceso de comercialización editorial, incide en la comunicación y distribución por lo que es necesario contemplar una serie de factores en un contexto propio, así como su estado en el ambiente externo y que son relevantes en el proceso administrativo. Estos factores a continuación se describen:

- *Atención al público*

Su función es aportar al cliente la satisfacción del producto que adquiere y crear la sensación de ser importante para la compañía, para reforzar este aspecto, es necesario establecer y ejecutar los siguientes puntos:

- Definición del cliente

Conocer su necesidad y comportamiento en el mercado.

Por ejemplo: Dentro del ramo editorial los clientes se denominan lectores, en la República Mexicana ascienden a 35 millones.

- o Cultura de servicio

Para que la organización pueda caracterizar su imagen y sus ventas.

- o Atención de las quejas

Los formatos de atención, procesos e implicaciones.

Por ejemplo: La tardanza en la atención de quejas hace que las organizaciones en nuestro país pierdan un porcentaje importante de clientes (20% aprox.).

- o Tiempo y características de la atención al cliente

Proporcionar el servicio en el menor tiempo posible y brindar servicios agregados como información permiten al cliente elegir. Si por otra parte, la capacidad competitiva de una organización radica en ser la elección final y considerando que el tiempo y los servicios que se brindan al cliente son a través de una diversidad de personal en la organización – como secretarías, vendedores, cobradores, etc. – entonces cada uno de ellos debe identificar las acciones pertinentes para brindar sus servicios con la calidad requerida.

Ejemplo: Entre las causas de demora se encuentra: no se entrega en la fecha pactada, pedidos incompletos; libros defectuosos o inexistencia de productos ofertados.

Entre las deficiencias en el servicio: lentitud, falta de seguimiento y actitud ante la solución de inconformidades, entre otras.

“Es importante destacar que los puntos anteriores requiere de mucha práctica y de muchas horas de capacitación a los empleados, sin embargo el no tomar en cuenta los puntos arriba citados puede costarle mucho dinero a las empresas e inclusive llegar al punto de una quiebra, ya que el público de lectores es uno de los más exigentes en cuanto a servicio se refiere”.³

- *Servicios post venta* [CANIEM 2000:35]

En el ramo editorial es de vital importancia desarrollar el factor de atención al cliente con el objetivo de aumentar su satisfacción.

³ Velásquez: 1996.

"Sin embargo, en las últimas dos décadas se ha observado que no basta con darle una buena atención a los clientes en el momento en que se realiza la operación comercial, sino que estos esperan aún más de las empresas, sobre todo en lo que se refiere a información, en particular lo que respecta a nuevos productos (novedades), promociones (ofertas) y cercanía a su lugar de residencia (apertura de nuevos puntos de venta)".⁴

Este factor tiene relación con la estrategia de comunicación de la empresa. De tal forma que debe desarrollar los procesos oportunos y eficaces para informar a sus clientes y al mercado los productos y servicios que se ofrecen.

Los servicios postventa con mayor uso en la industria editorial son:

- o Órganos informativos

Su objetivo es resaltar nuevas ediciones, ofertas o nuevos servicios. El promedio de tiraje es de 10 mil ejemplares, su distribución requiere una amplia red de puntos ya contactados y los costos de impresión y distribución son absorbidos por la empresa que lo edita [CANIEM 2000: 50].

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

Según los datos de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana el porcentaje por editor de las publicaciones de circulación gratuita es de 3%, lo que representa 27 millones de ejemplares que se imprimieron y que ayudaron a generar una demanda para este año de 804.5 millones de ejemplares[CANIEM 2000: 50].

"Como se podrá notar este tipo de servicio no sólo apoya a la empresa o institución que lo hace posible, sino que también apoya a las pequeñas y medianas empresas al otorgarles una publicidad no pagada, la cual les genera una cantidad de clientes que bien tratados representan clientes constantes y leales"⁵.

⁴ Velásquez: 1996.

⁵ Velásquez: 1996.

o Obsequio de publicaciones.

Implica la elaboración de una lista de puntos susceptibles que se apoya en los vendedores y la entrega personalizada que implica la presión a que se generan pedidos que por lo general son de grandes cantidades.

"Este servicio requiere mucho tacto para que sea efectivo, ya que no se puede enviar las muestras por correo u otro medio y presionar vía telefónica al cliente para que se levante el pedido.

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

Se estima que por cada dos mil ejemplares se obsequian alrededor de 50 libros aproximadamente (2.5% de tiraje), lo cual genera en promedio el 30% de ventas totales de la empresa.

Este servicio es de impacto limitado al llegar sólo a las grandes ciudades (no más de 10 en toda la república) y a clientes con altos volúmenes de compra, situación que vuelve altamente competitiva esta actividad por lo que las empresas deben de diseñar cada vez mejor este servicio, cuidando el equilibrio entre la inversión de recursos y la utilidad que se obtiene de ella"⁶.

o Pago de publicidad

Este tipo de servicio postventa se emplea cuando se lanza al mercado ofertas especiales e implica :

- ✓ Elegir los títulos a partir de los costos, de producción, administrativos y de almacenaje, que implicaría seguirlos manteniendo en bodegas
- ✓ Buscar a clientes que cuenten con varios puntos de distribución (cadena librerías o de tiendas de autoservicio), que le permita tener su producto en varios lugares al mismo tiempo
- ✓ Ofrecer además del descuento normal un descuento adicional, mismo que debería de ser trasladado al cliente consumidor.

⁶ Velásquez: 1996.

En coordinación con el departamento de publicidad de la empresa distribuidora, se diseña la campaña publicitaria, que puede comprender: volantes, carteles, mantas, inserciones en prensa, mensajes de radio o de televisión (en muy pocos casos) o artículos promocionales (separadores, plumas, etc.).

"Los costos generalmente son absorbidos por la empresa editora. En nuestro país este tipo de servicio es poco frecuente debido a los altos costos en comparación con una utilidad del 20% aproximadamente"⁷.

o Patrocinio de ferias y exposiciones

Dan a conocer a gran escala las publicaciones que son de interés en un lugar específico. La realización de estos eventos tiene un alto costo no sólo de operación sino también administrativo, lo que hace necesario recurrir a las grandes empresas que sirven de patrocinadoras del evento. La forma en que opera este servicio postventa es:

- ✓ Detección de espacios de interés general
- ✓ La organización es a través de un organismo local (asociación de librereros o comité organizador)
- ✓ Gestiones para autorización y desarrollo de plan de operación
- ✓ Invitación a las grandes editoriales

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

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

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

⁷ Velásquez: 1996.

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

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

Se puede decir que son estos servicios los que hacen que los lazos comerciales entre vendedor y comprador sean más estrechos y cordiales y que den a las empresas vendedoras la oportunidad de conservar a sus clientes mediante la satisfacción de sus necesidades y un poco más⁸.

- *Relación precio producto y pago servicio*

La ecuación:

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

muestra en una primera instancia el equilibrio entre el precio y la mercancía.

Dentro del mundo editorial la asignación de precios a las publicaciones varía de acuerdo al volumen de tiraje, entre más grande sea, más bajo será el costo de producción y viceversa.

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

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

⁸ Velásquez: 1996.

- o Descuentos: Es el porcentaje que se le otorga al librero para que tenga un margen de ganancia oscila entre un 45 y 50%.

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

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

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

- o Costo de producción

No. De libros / inversión

$$20,000/2.000 = \$ 10$$

- o Costo de administración

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

- o Costo financiero del capital invertido

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

- o Total de costos cuantificables

$$18.8 \times 3.5 = \$ 65.8, \text{ redondeando } \$ 65.00$$

- o Descuento al librero o distribuidor

$$\$ 32.50$$

- o Pago de derechos de autor

$$\$6.50$$

Toda la información arriba señalada, se descarga en una tabla de determinación de precios:

Tabla de determinación de precios de venta al público

TIPO DE COSTO	IMPORTE	% DEL TOTAL
Costo de producción	\$ 10.00	15.4
Costo de administración	2.00	3.0
Costo financiero	6.80	10.4
Derechos de autor	6.50	10.0
Utilidad neta	32.50	50.0
TOTAL:	7.20	11.2
	\$ 65.00	100.0

Como ya se indicó es el costo de producción lo que afecta a la inversión, pues a su vez hace variar al precio.

Sin embargo, aunque un tiraje de 500 ejemplares tendrá un precio por unidad mucho más alto que uno de 20000 libros que es el caso de nuestro ejercicio, también es cierto que este costo puede variar en función de diversos elementos de calidad pues este precio de venta debe de reflejar ante el cliente un equilibrio justo por el dinero que se le pide, entendiendo por equilibrio:

- o Portada y forro del libro

Este rubro cambia y eleva el precio dependiendo del tema que trate.

Por ejemplo. Un libro de arte por lo general con pastas duras se usa una diversidad de tintas, comparativamente con un libro de literatura con pastas rústicas y no más de dos tintas.

o Papel

Por ejemplo. Usar papel *couché* en comparación con el uso de papel revolución.

o Tintas

Usa dos o más tintas es más atractivo pero eleva el precio.

o Contenido

La importancia de este rubro radica en que es la principal característica de satisfacción para el cliente.

o Precio previos

La asignación del precio es a partir del análisis del contenido de obras que han sido previamente publicadas con el mismo tema.

Sobre el primer término de la ecuación propuesta se puede decir que el equilibrio entre el precio de venta y el producto, en materia de libros, se representa de la siguiente forma:

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

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

Sin embargo, ésta es sólo la primera parte de lo que un cliente exige y espera a cambio de su dinero, la otra parte es la atención que recibe. Esta atención puede centrarse en: atención amable y esmerada; información suficiente; garantía del producto y comprobante de compra.

Otorgar una atención con las características anteriores asegura la compra, de lo contrario es muy probable que la venta no se realice.

El segundo término de la ecuación quedará representada de la siguiente forma:

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

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

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

- *Índices de venta*

Los parámetros que miden el desempeño del área de venta y muestran los puntos débiles, son conocidos como índices de venta. Para las organizaciones el conocimiento de estos índices permite realizar evaluaciones de productividad y competitividad. También son parámetros que permiten la elaboración de planes estratégicos.

Estos índices se entienden como las proporciones que existen en cada uno de los parámetros cuantificables en pesos (\$) y en unidades (libros):

Los parámetros más utilizados en el medio editorial son: proyección de venta, evaluación de ventas (informes comparativos) y análisis de rentabilidad.

1. Proyección de Ventas

Es el establecimiento de metas y objetivos en materia de ventas, a través del siguiente proceso:

- a) Identificación de la información de las necesidades financieras de la organización (liquidez, nivel de apalancamiento, endeudamiento, cuentas por cobrar, planes de expansión, etc.).
- b) Establecimiento (de la Dirección General) de metas prioritarias (ganar mercado, fortalecer la posición financiera de la empresa, desalojar bodegas, cubrir más regiones geográficas, aumentar las utilidades, etc.).
- c) Integración de información de los principales parámetros macroeconómicos que afectan los niveles de venta (inflación esperada, salario mínimo, devaluación de la moneda, tasas de interés, modificaciones en el PIB, etc.)
- d) Evaluación de la estructura organizacional acorde a expectativas y necesidades de la empresa y elaboración de una relación de requerimientos del área de ventas para el logro de las metas y objetivos.
- e) Recopilación de información de las ventas logradas en el periodo anterior inmediato (pesos y unidades).
- f) Proyección de ventas del nuevo periodo, a partir de un factor de cambios. Este factor se integra por el promedio de los principales índices macroeconómicos; se obtiene el porcentaje de la meta en ventas de la organización. La suma de estos dos valores se le aplica al monto de las ventas efectuadas en el periodo inmediato anterior, resultando así la meta general a lograr en el nuevo periodo.

2. Evaluación de Ventas (Informes comparativos)

La comparación de informes de diferentes períodos y el uso de las curvas de ventas típica de la industria, brindan otra información para la toma de decisiones, así como para corregir las líneas de acción que se habían marcado en el plan inicial.

3. Análisis de Rentabilidad

Determina concretamente la utilidad y los gastos en que se incurre, es otro elemento para la toma de decisiones estratégicas, pues la detección oportuna en la disminución de utilidades o un déficit entre gastos y su recuperación es vital para cualquier organización.

- *El plan de ventas*

Es el documento que dirige las estrategias, metas, objetivos y acciones del sistema organizacional a través de la definición específica de tareas, tiempos y metas por cada uno de los elementos (funcionales y de apoyo) que lo conforman, asegurando un ambiente de sinergia y funcionamiento integral, óptimo y eficiente.

El desarrollo y presentación de un plan de ventas difiere de la experiencia del responsable y de los aspectos relevantes para el período a planear.

- *La fuerza de ventas*

En una compañía editorial existe una área de ventas integrada por un grupo de personas que tienen bajo su responsabilidad el exhibir, promocionar y vender el o los productos de la compañía.

Esta área es la responsable de identificar las necesidades y exigencias del mercado y del ingreso de los recursos económicos que permiten la expansión y crecimiento de la organización.

- Por lo anterior sus funciones son :
 - ✓ Conocer las líneas de productos que la empresa oferta en el mercado.
 - ✓ Diseñar rutas de trabajo.
 - ✓ Proporcionar a los clientes información acerca de las novedades editoriales, catálogos de publicaciones, políticas de precios distribución de la empresa, servicios posventa y demás apoyos y promociones que la compañía brinda a sus clientes.
 - ✓ Realizar un control estadístico
 - ✓ Verificar existencias
 - ✓ Brindar atención a los clientes coherente con las estrategias de la organización.

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

- o Parámetros de cuantificación de los objetivos (cantidad y valor).
- o Áreas específicas de formación individual, de la fuerza de ventas.
- o Parámetros, indicadores, metas y objetivos sobre comportamiento, actitudes, técnicas y conocimientos en cada vendedor.
- o Capacidades en cada vendedor.
- o Identificación de preparación especial.
- o Niveles de rendimiento actual de cada individuo.
- o Qué formación han recibido anteriormente
- o El nivel de experiencia del equipo de ventas
- o La actitud del Director General hacia la capacitación.

La información anterior es relevante para el planteamiento de un plan estratégico que incluya un programa de ventas y un programa de capacitación dado que: "la comercialización editorial es un proceso complejo que comprende la atención y equilibrio de tres aspectos primordiales (comunicación, distribución y venta), sin los cuales es imposible ganar un espacio permanente dentro del mercado editorial, lo que hace necesario revisar y actualizar los factores de atención al público, índices de venta, capacitación de la fuerza de ventas y el sistema de servicios postventa, con la finalidad de contar con la información necesaria y suficiente para la elaboración de un plan estratégico que marque metas, objetivos claros y precisos, que lleven como propósito el crecimiento y expansión de los mercados y los productos que se manejan dentro de la industria editorial mexicana"⁹.

⁹ Velazquez

Comercialización editorial de publicaciones electrónicas a través de la Internet

Definición de comercialización (electrónica)

En esta modalidad de producción editorial, en un formato digital y su comercialización electrónica, prevalece la definición de comercialización editorial como el proceso de difusión, distribución y venta de las publicaciones mediante un sistema que cubre las necesidades de los diferentes mercados y tipos de consumidores, cuidando la relación precio producto, así como la relación pago servicio que se da en el proceso de compra de cada edición.

Sin embargo, los conceptos que se asocian tienen cualidades diferentes o bien en algunos casos los conceptos asociados son diferentes. Estas características mantienen como objetivo el servicio y la satisfacción del cliente, al igual que el sistema editorial tradicional, pero las herramientas y estrategias que se usan se basan en nuevas tecnologías de informática, cómputo y comunicaciones.

Es por lo anterior que la adaptación, compra o desarrollo del paquete tecnológico se vuelve un aspecto relevante en el proceso de comercialización de los libros en formato electrónico (*Ebook*) y a través de medios electrónicos (*Ecommerce*).

A continuación se hace una revisión de estos elementos y a su vez se describen los actores o tareas que se deben contemplar en un proceso de producción particularmente enfocado a la industria editorial pero ahora en un contexto electrónico.

- *Comunicación*

El sistema de comercialización electrónica también requiere una área encargada de la difusión, promoción y publicidad, pero a diferencia del sistema convencional el medio electrónico adquiere vital relevancia por la capacidad que ofrece para llegar a amplios círculos de población incluso a nivel internacional. En este caso el sistema de comunicación se basa en la consideración de que Internet es el entorno virtual de desarrollo funcional y los recursos físicos necesarios adquieren especial relevancia.

o Características de la comunicación

A continuación se describen las principales características de los medios electrónicos de comunicación haciendo uso de la clasificación de Ana Rosa del Águila¹⁰:

✓ Comunicación individual y en grupo

La comunicación puede ser asíncrona (correo electrónico, listas de correo y grupos de noticias) o síncrona (conversación en tiempo real en modo texto, telefonía a través de Internet y videoconferencia). Ofrecen la ventaja de eliminar barreras de espacio y tiempo y establecer contactos entre uno y uno, uno a muchos o muchos a muchos. Su uso puede ser entre productores, distribuidores, proveedores y clientes propios o incluso de los competidores.

✓ Diseminación y recuperación de información

Son aplicaciones desarrolladas en Internet (acceso remoto, información de área extensa, transferencia de archivos, *Gopher* y *World Wide Web*) que se utilizan para la recuperación y diseminación de información.

✓ Búsquedas de información.- Facilitan la búsqueda y acceso a la información selectiva a partir de bancos de datos que contienen grandes volúmenes de información de diversos tipos (motores de búsqueda, índices, portales).

o Estrategias de comunicación

Para las empresas siempre las relaciones personales han sido la mejor forma de asegurar la comunicación con sus clientes, sin embargo el crecimiento de la organización significa incremento sustancial en sus clientes, y contradictoriamente también significa el decrecimiento de la relación uno a uno con sus clientes. En este sentido, la Internet viene a ser una herramienta que ofrece a las organizaciones asegurar la continuidad de este tipo de relaciones.

A continuación se describen cuatro estrategias de comunicación que se clasifican según la participación del cliente en la recuperación de información. Estas se diferencian por dos aspectos concretos: la iniciativa del cliente ante la comunicación (de entrada o de salida) y la actitud del cliente ante la comunicación (pasiva o interactiva).

¹⁰ Del Águila Obra, Ana Rosa ; "Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial: Hacia la economía digital", Segunda Edición, Grupo Editor ALFAOMEGA, México, 2001.

- ✓ *Marketing* de relación (uno a uno): la comunicación es de entrada (iniciada por el cliente) pero su actitud es pasiva.
- ✓ *Marketing* de información: la comunicación es de salida (motivada por la empresa) pero la actitud de cliente es interactiva.
- ✓ *Marketing* diferencial: la comunicación es de salida y la actitud del cliente es interactiva.
- ✓ *Marketing* tradicional: la comunicación es de salida pero la actitud del cliente es pasiva.

	De salida (Generado por la compañía)	De entrada (Generado por el cliente)
	MARKETING DIFERENCIAL	MARKETING DE RELACIÓN UNO A UNO
Interactivo	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Contacto directo ◦ <i>Telemarketing</i> ◦ Contacto por canal ◦ Marketing electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ De persona a persona ◦ Centro de atención ◦ Internet, <i>e-mail</i> ◦ Cajero automático, kiosco
	MARKETING TRADICIONAL	MARKETING DE INFORMACIÓN
Pasivo	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Medios masivos ◦ Correo ◦ Seminarios, exposiciones ◦ Catálogos, faxes 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Solicitud de información de voz ◦ Solicitud de información de correo ◦ Solicitud de información por <i>e-mail</i> ◦ Navegación en <i>web</i>

- *Distribución*

En esta modalidad de comercialización el medio a través del cual se hacen llegar los productos al mercado en tiempo y forma de acuerdo a las necesidades del mismo, tiene relación con el tipo de producto que se comercializa. Para

nuestro caso se limita al abastecimiento electrónico (*e-procurement*) dado que planteamos un formato electrónico como característica principal de las publicaciones¹¹. Cabe mencionar que los libros en este formato también son conocidos como (*Ebook*).

- o *E-procurement*..:

En términos globales las empresas utilizan cada vez con mayor frecuencia este formato de distribución porque, a su vez, el cliente amplía sus posibilidades de elección y se reducen los costos, ya que la negociación y contratación se realiza a través de la red consecuentemente a la elección del lector. Este medio de distribución integra los canales que maneja el esquema tradicional es decir, mayoristas, minoristas y exportación.

- *Venta*

A través del comercio electrónico se pueden definir nuevas formas de venta de productos que se clasifican a continuación de acuerdo a su grado de complejidad o de innovación.

- o Tienda electrónica (*e-shop*)

Realizan la venta de productos y servicios o pago a través del WWW, generalmente combinan los canales de comercialización tradicionales y su objetivo es aumentar la demanda.

- o Abastecimiento electrónico

Consiste en la licitación y abastecimiento de bienes y servicios de forma electrónica. Para el cliente se amplían las posibilidades de elección y se reducen los costos de abastecimiento, ya que la negociación y la contratación se realiza a través de la red.

- o Centro comercial electrónico (*e-mall*)

Es una colección de tiendas electrónicas bajo un mismo distribuidor enriquecido con un medio de pago común y garantizado. El cliente se beneficia de un entorno seguro para las transacciones y de una oferta conjunta. Los miembros del e-mall reducen sus costos de presencia en Internet, además del sistema de pagos y del tráfico que se puede generar desde otras tiendas virtuales.

¹¹ Cuyo planteamiento aunado al de la comercialización electrónica integran la estrategia propuesta por esta investigación y que se describe en el capítulo I "Metodología" y en el capítulo IV "La telemática en la industria editorial".

o Subasta electrónica

Ponen en contacto a compradores y vendedores, incluyen servicios como contratación, pagos y entrega. Los ingresos para el proveedor del sistema de subasta se encuentra en la venta de la plataforma tecnológica. Los beneficios para los compradores y vendedores centra en ahorro de tiempo, no es necesario transportar la mercancía hasta que se efectúa el acuerdo.

o Mercado de intermediarios

Las organizaciones dejan las actividades de mercadotecnia a través de la web a cargo de otra empresa. Esta empresa, ofrece a los clientes de la organización que la contrata servicios tales como una interfase de acceso a catálogos, gestión de pagos, logística, etc.

o Comunidades virtuales

El negocio crea una red de consumidores, que comparten información y pagan membresía. Ayuda a aumentar la lealtad de los clientes y asegurar la disposición de información actualizada de los clientes y de la industria.

o Proveedores de servicios e integradores de la cadena de valor¹² (*value chain service provider*)

Soportan parte de la cadena de valor, como la logística o los pagos electrónicos (esta es su ventaja competitiva). Sus honorarios generalmente son en proporción a las operaciones que realiza. Son muy valoradas debido a que integran diferentes aspectos de la cadena de valor, que permiten explotar la información para retroalimentar esta cadena de valor.

o Plataformas de colaboración (*collaboration platforms*)

Consiste en la venta de herramientas, el manejo de plataformas, la ingeniería y el diseño, acordes a las características y necesidades de información de la organización que funge como cliente.

¹² Considerando que cadena de valor según Thompson, página. 123, se define como el conjunto de actividades, funciones y procesos que se desempeñan en el curso del diseño, producción, mercadotecnia, entrega y respaldo del producto o servicio, los proveedores o integradores de la cadena de valor son empresas dedicadas a dar consultoría o asesoría a otros negocios para integrar u optimizar esta cadena de valor.

o Intermediarios de información (*Information brokers*)

Realizan perfiles de consumidores, que les permite fungir como intermediarios, asesorar inversiones, certificar intercambios. Generalmente cobran por suscripción, por acceso a la base de información o bien por servicios específicos.

o Servicios de confianza (*trust-services*)

Son notarios electrónicos o certificadores, se les paga por emisión, venta de software y consultoría.

Administración de la venta (administración del comercio electrónico)

Para la comercialización editorial la variable venta incide de manera concreta sobre la comunicación y la distribución, de la misma forma que sucede en cualquier organización de negocio. Por lo que la atención al público y los servicios post-venta siguen siendo aspectos fundamentales para asegurar la rentabilidad de la comercialización editorial en un formato electrónico.

Si bien los conceptos de atención al público y servicios post-venta siguen siendo vigentes en el formato de comercialización electrónica en análisis, al igual que en el formato tradicional, existen nuevos enfoques y estrategias para su realización. A continuación se describe uno de éstos enfoques, el denominado administración de las relaciones con el cliente (*Customer Relation Management* también conocido como CRM).

Este enfoque es el que se propone para efectos de la comercialización electrónica planteada por lo que se describe a continuación haciendo uso del planteamiento que realiza Ronald S. Swiiff¹³.

Administración de las relaciones con el cliente

“Las organizaciones que logran altos índices de clientes cautivos y de utilidades por cliente es porque han logrado que su producto sea el correcto, para el cliente adecuado, en el momento oportuno para satisfacer las necesidades de ese cliente”.

Ronald S. Swift

¹³ Swift, Ronald ; “CRM: Como Mejorar las relaciones con los Clientes”, Pearson Educacion, Mexico, 2002.

CRM es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en ésta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad.

En la actualidad las funciones de marketing se ha transformado gracias a las nuevas tecnologías (informática, cómputo y comunicaciones) y concretamente a través de bases de datos y redes de computadoras que fomentan la administración y rentabilidad de las organizaciones a través de la mejora permanente de las relaciones con sus clientes.

Estas bases de datos son estructuras muy finas de información que significan oportunidades dado que proporcionan datos precisos sobre el comportamiento, gustos y necesidades de sus clientes.

Con esta información se facilita el desarrollo de nuevas estrategias, replanteamiento de metodologías, adopción de nuevas tecnologías o bien adaptación de los canales todo ello enfocado a la satisfacción de los clientes. Pero además también significa la modificación o actualización del comportamiento o funcionalidad de la organización.

El éxito de estos bancos de información radica en la recopilación de datos históricos muy detallados, por lo que en un contexto tradicional este proceso era inversamente proporcional al crecimiento de la organización. Sin embargo, en un negocio digital se reconoce como un proceso natural en la medida en que se desarrolle la plataforma tecnológica adecuada.

La plataforma tecnológica adecuada no necesariamente significa niveles altos de inversión en realidad reduce el costo de ventas lo que redundará en un incremento en la rentabilidad, ya que fomenta la identificación y captura de clientes rentables.

Así pues el uso de las tecnologías correctas de la información hacen posible las siguientes ventajas:

- o Identificar a los clientes
- o Diferenciar a los mejores clientes
- o Identificar gustos y preferencias
- o Reconocer cuándo y cómo compran
- o Conocer sus preferencias

- o Fomentar su lealtad
- o Caracterizar la rentabilidad de un cliente
- o Definir las mejores estrategias para su satisfacción
- o Predecir las compras a futuro
- o Crear y/o cautivar a los mejores clientes

La filosofía del CRM es aprender del pasado, adoptar nuevas ideas y acciones en el presente y desafiar al futuro. Tiene como objetivo incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado, proponiendo la oferta adecuada (de producto y precio), a través del canal adecuado y en el momento oportuno.

En este sentido para la comercialización electrónica editorial es de suma importancia definir claramente lo siguiente en la atención al cliente:

- o El cliente adecuado
Fomentar las relaciones con el cliente a través de sus ciclos vitales para el aprovechamiento del potencial de un cliente, incrementando el monto de lo que gastará.
- o La oferta adecuada
Personalizar lo que se ofrezca a cada cliente y presentar eficientemente a la compañía así como sus productos y servicios a clientes y prospectos.
- o El canal o canales adecuados
Coordinación de las comunicaciones en cada punto de contacto con el cliente; habilidad para comunicarse mediante los canales preferidos del cliente y captura y análisis de la información del canal para un aprendizaje continuo.
- o El momento oportuno
Comunicación eficiente con los clientes en momentos "relevantes" y capacidad para comunicarse en tiempo real.

Cabe señalar que el enfoque CRM no caracteriza como "conocimiento del cliente" al saber su nombre y dirección, esto no significa que estos datos no sean importantes o indispensables. Conocimiento del cliente implica que cada

compañía defina los parámetros que serán relevantes de acuerdo a la misión de la organización y sus estrategias de rentabilidad.

Para el caso de la comercialización editorial el nombre de un lector permite etiquetar la comunicación, sin embargo se vuelve más relevante conocer los títulos más vendidos, la profesión, la disciplina, el ámbito laboral, su idioma y nivel de escolaridad entre otros, para asegurar su satisfacción a través de las nuevas publicaciones, de la reimpresiones o aún mejor de las nuevas ediciones, de la eficiencia y diversificación de canales de distribución (las publicaciones en formatos digitales como el caso del *ebook* aseguran la entrega inmediata) y los servicios agregados.

Lo anterior significa que la automatización y tecnificación de un sistema de comercialización electrónica editorial basado en CRM, no significa la "deshumanización" de la relación con los clientes, pero tampoco requiere la implantación de un departamento especializado de marketing, CRM significa la capacidad de análisis e integración funcional y sistematizado de las personas que conforman las áreas afines en la cadena de producción editorial para potenciar la capacidad de la organización en diferentes aspectos.

Capacidades de la organización en función del cliente:

- Obtener clientes
 - Conocerlos
 - Mantener comunicación con ellos
 - Garantizar que obtengan lo que desean de la organización, además de los productos, también en todo tipo de trato que se tenga con ellos.
 - Asegurar que los clientes obtengan lo que se les ofrece y
 - Garantizar la conservación del cliente
- *Servicios post-venta*

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

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

Satisfacer esta preferencia de los clientes representa identificarlos y además, para la organización, significa retener a los clientes de calidad. Por lo tanto el primer paso, para la organización, es la definición de cliente de calidad. Lo anterior es difícil en la medida en que nuestros clientes aumentan, pues implica una mayor diversidad de gustos y preferencias y una mayor amplitud de su ubicación espacial.

En este sentido hacer uso de sistemas de informáticos para el apoyo a las decisiones aunadas a una buena técnica analítica permiten identificar datos precisos para caracterizar a nuestros clientes y también para elegir el mejor servicio post venta que se ofrecerá, pero sobre todo, asegurar la oportunidad en la prestación de este.

En un proceso de comercialización electrónica la comunicación y venta se integran en un mismo sistema de cómputo, si además el producto se encuentra en un formato digital, entonces la distribución se integra también y se vuelven casi transparentes los límites que diferencian estos conceptos.

Reconsideremos los servicios postventa utilizados en la industria editorial tradicional y las repercusiones que significan para la empresa, que se describieron en el apartado anterior.

Comparativamente un sistema de comercialización y la producción editorial electrónicos ofrecen una plataforma tecnológica que además de integrar varios de los servicios postventa utilizados, también automatiza el desarrollo de estos. A continuación se describe, de manera general el funcionamiento de estos mismos servicios en un contexto electrónico y se analiza lo que sucedería con relación a las implicaciones descritas con anterioridad, en un contexto tradicional.

- Bases de datos y catálogos electrónicos (Órganos informativos)

Una organización editorial tiene la posibilidad de diseñar e implantar una base de datos cuyo contenido puede "alimentarse" a partir del primer título publicado.

La creación de un catálogo electrónico que interactúa con la base de datos anterior, permite la visualización de su producción editorial a partir del primer título publicado.

La publicación en Internet de este catálogo asegura el acceso oportuno a todos los clientes sin importar su ubicación geográfica, a la información de las novedades editoriales y también a la información sobre ofertas y títulos en preparación. También amplía la posibilidad de ofrecer esta información no sólo a los clientes cautivos, también a prospectos de clientes y más aun al público en general.

El formato electrónico de este catálogo facilita la impresión indefinida del catálogo de publicaciones, no sólo por el editor, lo que le representa la posibilidad de facilitar la información de manera personal, también los clientes tienen la posibilidad de realizar las impresiones que desee para su uso personal o en su caso para compartirlo con otros colegas, alumnos (en caso de profesores), etc.

Como puede observarse el uso de este servicio limita el presupuesto de los volúmenes de edición al gasto del papel requerido para la impresión (aun sin considerar el tipo y condiciones del papel), pero sobre todo, potencia las probabilidades de acceso y disponibilidad de esta información y diversifica el tipo de público al que se dirige. Amplía las posibilidades de hacer uso de este servicio a todo tipo de empresa una vez implementado el proceso electrónico.

En una proyección simple, de un caso hipotético, que correspondería a una relación de 1 a 5 (esto es una proporción de 500%) a partir del índice de crecimiento correspondiente al 3% que plantea la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana en el 2000 para la demanda generada con relación a las publicaciones por editor como efecto de este servicio posventa en la industria editorial se esperaría lo que sigue:

Tipo de producción editorial	Publicaciones por editor (%)	Publicaciones por editor (Ejemplares)	Demanda generada (Ejemplares)
Tradicional	3%	27 millones	804.5 millones
Electrónica	15%	135 millones	4022.5 millones

o Obsequio de publicaciones

Para una empresa editorial cuyos títulos se encuentran en formato digital se diversifica la posibilidad de impresión; puede imprimir "n" veces la publicación,

puede cambiar "n" veces la calidad de la impresión y puede cambiar "n" veces la calidad de los materiales usados. Así, el editor puede elegir entre diversos presupuestos para la donación del libro.

Una vía de distribución alternativa puede ser por Internet. Cabe señalar que en esta forma de envío no se recomienda hacer llegar al cliente un ejemplar completo, pues esto significa que el cliente no tendría la necesidad de adquirirlo.

Aunque se ha probado la efectividad de que la entrega sea directa, se plantea la factibilidad de combinar estas dos formas de entrega.

Si bien es cierto, que la entrega directa brinda al cliente una atención personalizada que redunde en el levantamiento del pedido, también es cierto que hacerle llegar por Internet un resumen del contenido de manera gratuita, da al cliente la sensación de estar a la vanguardia tecnológica; le brinda la posibilidad de administrar sus tiempos para no "sufrir las visitas inoportunas de vendedores"; puede revisar el contenido en el espacio que considere más adecuado y lo mejor es que puede compartir esta información con colegas, alumnos, amigos, familiares, etc. y más aun sin importar el número y la ubicación geográfica de estos "nuevos" prospectos de clientes.

Para la organización significa multiplicar el volumen y diversificar las estrategias de distribución; no limita el impacto de este servicio sólo a las grandes ciudades y amplía los sectores del mercado que pueden recibir los ejemplares.

Si además el diseño de la presentación y el lenguaje que se utiliza en el formato de entrega del ejemplar es desarrollado en base a una estrategia que personaliza los datos del cliente; con un ambiente gráfico agradable y atractivo; con una interfaz amigable y que lo invita con mucho tacto a hacer la compra, se obtendrán mejores resultados.

o Publicidad

Recordemos que en el contexto tradicional: generalmente este tipo de servicio es poco frecuente debido a los altos costos en comparación con una utilidad del 20% aproximadamente.

En comparación al realizar la producción y la comercialización electrónica las empresas cuentan con una base de datos distribuida cuya información no sólo se limita a las referencias de los títulos, también incluye datos administrativos que posibilitan la generación de reportes inmediatos y actualizados que brindan a la dirección estratégica de la empresa costos de

producción, administrativos y de almacenaje; existencias y títulos en proceso, entre otros datos.

Así, la dirección de la empresa está en posibilidad de colaborar activamente con el área de publicidad para diseñar las campañas publicitarias. Estas campañas pueden comprender además de los medios tradicionales como mantas, volantes y carteles entre otras, a los servicios de la Internet como el *Email*, o el *banner* en un *homepage*.

Cabe resaltar que la publicidad en Internet al encontrarse en un formato digital permite la personalización de los datos; la actualización permanente de contenidos, cambio de diseños y sobre todo ofrece la posibilidad de interacción con el cliente. Así mismo, como el cliente puede compartir la información, se considera la probabilidad de ampliar el público al que se dirige.

o Ferias y exposiciones

Es recomendable continuar haciendo uso de este servicio postventa porque ofrece posibilidades de relación dentro de la industria.

Sin embargo, hacer uso de recursos electrónicos en la presentación de los productos es muy atractivo para los clientes y estar a la vanguardia tecnológica implica una ventaja competitiva frente a otras empresas de la industria.

Pero no se descarta la factibilidad y pertinencia de organizar una "Feria virtual del Ebook".

De esta forma hemos descrito la relación entre los conceptos fundamentales y las características funcionales y repercusiones de los servicios postventa en una organización que integra procesos de producción y de comercialización editorial electrónica.

• *Relación precio-producto y pago de servicios*

Un cliente que adquiere publicaciones digitales a través de un medio electrónico también hace una comparación entre la calidad y el servicio que recibe a cambio del desembolso que realiza, al igual que lo hace en un contexto tradicional.

Así la satisfacción del cliente puede formularse de la siguiente forma:

$$\text{Satisfacción} = \text{Precio del producto} + \text{Pago del servicio}$$

- Sin embargo, en la comercialización electrónica la organización potencia algunas características de la atención al cliente

- ✓ La garantía de la mercancía

El envío de libros digitales hace uso de diversas medidas de seguridad basadas en estándares internacionales; llaves electrónicas; firmas digitales e identificación y autenticidad, para la transferencia de la información. El adquirir una publicación en formato digital asegura la recepción de manera simultánea al realizar el pago, en la comodidad de su hogar, en la oficina o en su espacio de investigación o docencia. Ofrece al cliente la posibilidad de obtener un número de reposiciones de acuerdo a lo pactado con el proveedor. Le facilita al cliente hacer uso de diversas formas de aseguramiento de la información.

- ✓ Información suficiente sobre las bondades del producto

Uno de los aspectos prioritarios para las empresas que comercializan sus productos electrónicamente es la posibilidad de mantener un catálogo actualizado permanentemente, la comunicación vía Email es también un recurso prioritario, lo cual permite a los clientes tener disponible la información sobre el libro que desea adquirir, y nuevos títulos, durante las 24 horas del día los 365 días del año y sin importar su ubicación geográfica.

- ✓ Comprobante de pago

Que el cliente puede imprimir o bien almacenar en un archivo de computadora.

- ✓ Atención amable y esmerada

Aunque la atención a un lector de publicaciones digitales no se realiza de forma personalizada, la calidez y "personalización virtual" de la presentación que logre la empresa en las interfaces que usa este lector ofrecen niveles altos de satisfacción .

- Para la asignación del precio de una publicación digital se contempla

- ✓ Costo de producción de una publicación digital, este varía de acuerdo a diversos factores:

- El formato de la fuente original
- La extensión del documento original

La Internet y los formatos electrónicos como estrategia de comercialización
de las publicaciones de instituciones de educación superior

- El diseño del libro en su conjunto
 - La portada
 - El numero, calidad y formato de las imágenes
 - El numero, calidad y formato de los gráficos
- En cada uno de los factores antes mencionados es necesario cuantificar, la especialización y tiempo de producción requerida por el personal involucrado y la tecnología (hardware y software) requerida para la publicación.
- ✓ Costo de administración

Incluye rentas, nóminas e impuestos entre otros. Cabe destacar que difusión y distribución se transfieren a los costos de producción en lo que se refiere a tecnologías, debido a que se hace uso del mismo equipo.
 - ✓ Derechos de autor

Se considera el 10% sobre precio de venta al público.
 - ✓ Costos financieros

En el caso de las publicaciones digitales no se contempla este costo ya que "el tiraje" se limita al número de copias de seguridad que realiza el productor, por lo que no hay capital invertido que deje de producir intereses.
 - ✓ Descuentos

Este costo también se elimina debido a que la plataforma tecnológica integra este proceso.
 - ✓ Aunque los costos financieros y los descuentos libreros no se contemplan es válido aplicar a los rubros anteriores el factor de 3.5 en promedio para obtener un precio de venta al público y asegurar un margen de utilidad.
 - ✓ Se incluye el factor 0.5 de descuentos debido a que sí se consideran descuentos de 50% a estudiantes y académicos.

Para generalizar y con la finalidad de simplificar la resolución de análisis posteriores podemos modelar el proceso anterior a través de las siguientes expresiones matemáticas:

I	Inversión	
N	Tiraje	
I	Tasa de interés	
T	Tiempo	
T	Intereses en relación al tiempo	$T = t/n$
Cp	Costo de producción	$Cp = I/n$
Ca	Costo de administración	$Ca = 0.2 Cp$
Cf	Costo financiero	$Cf = IT$
Cc	Costos cuantificables	$Cc = Cp + Ca + Cf$
Fr	Factor de recuperación	3.5 para el caso en estudio
P	Precio al público	$P = Fr Cc$
FD	Factor de Descuentos	0.5 para el caso en estudio
D	Descuentos	$D = FD P$
Fda	Factor de pago a Derechos de autor	0.1 para el caso en estudio
Da	Derechos de autor	$Da = Fda P$
U	Utilidad	$U = P - (Cc + D + Da)$

Dado que los indicadores más relevantes son el Precio y la Utilidad retomemos y simplifiquemos las expresiones correspondientes:

Precio

$$P = 3.5 (I/n + 0.2 I/n + It/n)$$

Agrupando factores y dado que el orden de ellos no altera el producto obtenemos el modelo correspondiente al Precio en su forma reducida :

$$P = 3.5 I/n (1 + 0.2 + it)$$

(Para un contexto tradicional)

Pero como no se incluyen costos financieros, $i = 0$

Entonces:

$$P = 4.2 I / n$$

Utilidad

$$U = P - (C_c + D + D_a)$$

Sustituyendo la igualdad de las expresiones correspondientes a C_c , D y D_a en función de P obtenemos la expresión extendida:

$$U = P - [C_c + 0.5P + 0.1P]$$

Reduciendo factores:

$$U = 0.4P - C_c$$

Sustituyendo la expresión reducida de P y la expresión correspondiente a C_c en función de I obtenemos:

$$U = [0.4 (3.5 I/n (1.2 + it))] - [I/n + 0.2 I/n + Iit/n]$$

Considerando que el orden de los factores no altera el producto y factorizando términos obtenemos el modelo matemático simplificado de la Utilidad:

$$U = I/n (0.48 + 0.4 it) \quad (\text{Para un contexto tradicional})$$

Pero como no se incluyen costos financieros, $i = 0$

Entonces:

$$U = 0.48 I/n$$

A continuación se desarrollan 3 ejercicios para la asignación del precio de venta al público de un libro digital para ejemplificar y analizar el proceso descrito en comparación al contexto tradicional :

Caso 1

Inversión: 20, 000

Tiraje: 1

TABLA DE DETERMINACION DE PRECIOS DE VENTA AL PUBLICO

TIPO DE COSTO	IMPORTE (\$)
Costo de producción	20,000
Costo de administración	4,000
Costo financiero	0
Derechos de autor	8,400
Descuentos	4,200
PRECIO AL PUBLICO	84,000
Utilidad	960

Como puede observarse de primera instancia al comparar el precio al público de un libro digital en un contexto tradicional en relación a un contexto electrónico aunque se asegure utilidad es imposible venderlo, por el precio que tendría.

Sin embargo, podemos considerar los mismos parámetros para decidir una proyección de 2000 libros, que se imprimirán en nuestro contexto, pues es lo que corresponde al tiraje en el contexto tradicional del caso hipotético planteado en el

capítulo anterior para la asignación de precio al público y analicemos los resultados:

Caso 2. Se estima la impresión de 2000 libros:

Inversión: 20 000

Tiraje: 2000

TABLA DE DETERMINACION DE PRECIOS DE VENTA AL PUBLICO

TIPO DE COSTO	IMPORTE (\$)
Costo de producción	10.00
Costo de administración	2.00
Costo financiero	0
Derechos de autor	4.20
Descuentos	21.00
PRECIO AL PUBLICO	42.00
Utilidad	4.80

Como puede observarse el precio al público se reduce considerablemente, sin embargo podemos analizar un tercer caso en el que el número de libros (lo que correspondería al tiraje) podría duplicarse al considerar que la producción de un libro digital se realiza únicamente una vez, que el costo de almacenaje es casi nulo, que la comercialización y distribución son automáticas y que la impresión esta a cargo del comprador.

Caso 3

Inversión 20 000

Tiraje: 4000

TABLA DE DETERMINACION DE PRECIOS DE VENTA AL PUBLICO

TIPO DE COSTO	IMPORTE (\$)
Costo de producción	5
Costo de administración	1
Costo financiero	0
Derechos de autor	2.1
Descuentos	10.5
PRECIO AL PUBLICO	21
Utilidad	4.8

Como puede observarse la variación de la inversión con relación a la variación en el tiraje se mantiene, pues los costos de producción no tienen factores de variación. En contraste con las publicaciones tradicionales en las que la inversión varía de acuerdo a los factores de calidad que afectan a los costos de producción. En el caso de las publicaciones digitales por lo tanto el precio al público disminuye en la medida en que se incrementa el tiraje, sin variar la calidad ofrecida al cliente.

Manejar el mismo proceso de estimación a través de modelos matemáticos nos permite simular n casos y por lo tanto asegurar mayor precisión en el análisis:

Cuadro No. 20

Precio de venta y utilidad estimadas según inversión y tiraje en publicaciones digitales y su comercialización electrónica

Julio de 2000

Inversión (\$)	Tiraje (Ejemplares)	Utilidad (\$)	Precio venta (\$)
20000	1000	9.60	84.00
	1100	8.73	76.36
	1200	8.00	70.00
	1300	7.38	64.62
	1400	6.86	60.00
	1500	6.40	56.00
	2000	4.80	42.00
	2500	3.84	33.60
	3000	3.20	28.00
	3500	2.74	24.00
	4000	2.40	21.00
	4500	2.13	18.67
	5000	1.92	16.80
	5500	1.75	15.27
	6000	1.60	14.00
	6500	1.48	12.92
	7000	1.37	12.00
	7500	1.28	11.20
	8000	1.20	10.50
	8500	1.13	9.88
9000	1.07	9.33	
9500	1.01	8.84	
10000	0.96	8.40	
10500	0.91	8.00	

- Por lo tanto el precio al público se podría determinar en base a las siguientes consideraciones:
 - ✓ Los mismos parámetros para decidir el factor "tiraje"
 - Aplicar al precio al público (PP) que se obtenga del proceso antes descrito un 50% de descuento para determinar el precio al público definitivo. Lo anterior es debido a las siguientes consideraciones:
 - Un incremento potencial de posibles compradores al incursionar a un mercado Internacional comparativamente con el mercado actual
 - Se contará con un sistema automatizado de Emarketing para la implantación de campañas de difusión agresivas y permanentes.
 - En la medida en que se logre un mayor número de ejemplares vendidos el precio al público será virtualmente nulo, lo cual significa que los costos de producción serán traducidos en utilidades.
 - La misión de la UNAM no es de lucro, pero si puede asegurar la recuperación de los gastos y hacerse de ingresos extraordinarios.
 - En la misión de la UNAM sobre difusión, investigación y docencia, se contempla el desarrollo de estrategias que aseguren el cumplimiento de esta misión.

La situación anterior refleja lo siguiente:

- ✓ Los recursos técnicos y operativos para la producción editorial en la Universidad es suficiente para la implantación de un sistema de producción editorial digital y su comercialización electrónica.
 - ✓ Menores costos
 - ✓ Incrementa la capacidad de acceso
 - ✓ Incrementa la capacidad de atención a un público mayor y más amplio
- *Índices de venta*

Los parámetros para medir el desempeño de las ventas en un contexto tradicional son aplicables a un contexto electrónico siguen siendo útiles para

detectar los puntos débiles, realizar evaluaciones de productividad, medir la competitividad y por consiguiente elemento vital para la elaboración de planes estratégicos.

Sin embargo, comparativamente, la recopilación y actualización de la información se realiza de manera sistematizada, por lo que es automática. Esto asegura la disponibilidad de los datos permanentemente y por lo tanto la organización está en posibilidad de realizar las evaluaciones y planes de venta en períodos más cortos de tiempo, pudiendo hacerse incluso diariamente.

Además de los parámetros más utilizados, actualmente, en el medio editorial -proyección de venta, evaluación de ventas (informes comparativos) y análisis de Rentabilidad- se anexa otro el relacionado con los parámetros vitales de la Internet.

Por lo tanto, los índices de ventas para la industria editorial electrónica se integrarían de la siguiente forma:

1. Proyección de Ventas

Es el establecimiento de metas y objetivos en materia de ventas, a través de:

- a) Las necesidades financieras de la organización (liquidez, nivel de apalancamiento, endeudamiento, cuentas por cobrar, planes de expansión, etc.)
- b) Metas prioritarias (ganar mercado, fortalecer la posición financiera de la empresa, desalojar bodegas, cubrir más regiones geográficas, aumentar las utilidades, etc.)
- c) Índices macroeconómicos que afectan los niveles de venta (inflación esperada, salario mínimo, devaluación de la moneda, tasas de interés, modificaciones en el PIB, etc.)
- d) Evaluación de la estructura organizacional acorde a expectativas y necesidades de la empresa y elaboración de una relación de requerimientos del área de ventas para el logro de las metas y objetivos.
- e) Ventas logradas en el periodo anterior inmediato (pesos y unidades).
- f) Proyección de ventas del nuevo periodo, a partir de un factor de cambios. Este factor se integra por el promedio de los principales índices macroeconómicos; Se obtiene el porcentaje de la meta en ventas de la organización. La suma de estos dos valores se le aplica al monto de las

ventas efectuadas en el periodo inmediato anterior, resultando así la meta general a lograr en el nuevo periodo.

2. Evaluación de Ventas (Informes comparativos)

La comparación de informes de diferentes períodos y el uso de las curvas de ventas típica de la industria, brindan otra información para la toma de decisiones, así como para corregir las líneas de acción que se habían marcado en el plan inicial.

3.- Análisis de Rentabilidad

Determina concretamente la utilidad y los gastos en que se incurre, es otro elemento para la toma de decisiones estratégicas, pues la detección oportuna en la disminución de utilidades o un déficit entre gastos y su recuperación es vital para cualquier organización.

4. Análisis del comportamiento de la Internet

- a) Índices de crecimiento de usuarios de Internet por sector. Permitirán hacer proyecciones de crecimiento del mercado potencial, identificación de nuevos *target groups*.
 - b) Índices económicos de los mercados tecnológicos. Permiten identificar los costos en materias primas e infraestructura.
 - c) Estadísticas de acceso a los portales de la organización, para cuantificar y caracterizar a los clientes cautivos y nuevos clientes potenciales. Identificar preferencias, nuevas necesidades de los clientes, etc.
 - d) Estadísticas de venta a los portales de la organización, para cuantificar y caracterizar los productos actuales e identificar nuevos productos o diversificación de las características de los actuales (a través de la cuantificación de ventas por producto).
- *El plan de ventas*

Sigue siendo el documento que dirige las estrategias, metas, objetivos y acciones del sistema organizacional a través de la definición específica de tareas, tiempos y metas por cada uno de los elementos (funcionales y de apoyo) que lo conforman, asegurando un ambiente de sinergia y funcionamiento integral óptimo y eficiente.

El desarrollo y presentación de un plan de ventas difiere de la experiencia del responsable y de los aspectos relevantes para el periodo a planear.

Sin embargo, en un contexto electrónico la infraestructura tecnológica instalada para efectos de producción es usada también para la realización de actividades de apoyo administrativo, que permite difundir entre todos y cada uno de los elementos humanos de la organización los planes y programas de desarrollo organizacional.

Por ejemplo, a través de una Intranet que hace uso de las potentes herramientas de comunicación y manejo de la información de la Internet, pero limitando el acceso a cierta información a los integrantes de la organización exclusivamente, haciendo uso de diversas medidas de seguridad – *password*, identificación, llaves, etc. -. Este tipo de aplicaciones facilita además de la comunicación formal corporativa, la comunicación de información sobre una gran diversidad de sucesos (económicos, sociales, deportivos, etc.) de la comunidad a la que se atiende.

De esta forma se asegura el conocimiento y manejo de la misión, objetivos, metas y actividades funcionales de la organización, pero también un medio que fomenta la cohesión entre el personal, asegurando una cultura homogénea que redunda en el desarrollo de la organización.

- *La fuerza de ventas*

Al igual que en una compañía editorial tradicional existe una área de ventas integrada por un grupo de personas que tienen bajo su responsabilidad la exhibición, promoción y ventas de los productos de la compañía.

Esta área sigue siendo responsable de identificar las necesidades y exigencias del mercado y del ingreso de los recursos económicos que permiten la expansión y crecimiento de la organización.

- Por lo anterior sus funciones siguen siendo :
 - ✓ Conocer las líneas de productos que la empresa oferta en el mercado.
 - ✓ Diseñar rutas de trabajo.
 - ✓ Proporcionar a los clientes información acerca de las novedades editoriales, catálogos de publicaciones, políticas de precios distribución de la empresa, servicios posventa y demás apoyos y promociones que la compañía brinda a sus clientes.
 - ✓ Realizar un control estadístico

- ✓ Verificar existencias
- ✓ Brindar atención a los clientes coherente con las estrategias de la organización.

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

- Parámetros de cuantificación de los objetivos (cantidad y valor).
- Áreas específicas de formación individual, de la fuerza de ventas
- Parámetros, indicadores, metas y objetivos sobre comportamiento, actitudes, técnicas y conocimientos en cada vendedor.
- Capacidades en cada vendedor.
- Identificación de preparación especial.
- Niveles de rendimiento actual de cada individuo.
- Qué formación han recibido anteriormente
- El nivel de experiencia del equipo de ventas
- La actitud del Director General hacia la capacitación.

También el Gerente de Ventas con el dominio de los puntos anteriores, no sólo esta en posibilidades de elaborar un plan de ventas, sino además un programa de capacitación y actualización que le permita a la fuerza de ventas entrar a un proceso continuo donde se estará mejorando la calidad en el servicio que proporcionan a sus clientes ; el conocimiento del producto que ofrecen y el nivel que tiene la competencia en el mismo rubro.

Sin embargo, en una compañía editorial en un formato electrónico, la forma de realizar las actividades anteriores y de asumir las responsabilidades antes descritas se hacen, no sólo más fáciles, se vuelven más cotidianas. La información necesaria se tiene disponible en todo momento y el efecto de las acciones propuestas o implantadas pueden ser evaluadas de manera casi inmediata. De esta forma se disminuye considerablemente el número de integrantes de esta área y se incrementa considerablemente la eficiencia y oportunidad de las estrategias propuestas.

COMERCIALIZACION EDITORIAL
 CUADRO COMPARATIVO
 ENTRE MÉTODO TRADICIONAL
 Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO A TRAVÉS DE LA INTERNET

Concepto	Método tradicional	Comercio electrónico a través de la Internet
Canales de comunicación y distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de proveedores externos a la organización • Procesos largos y complejos • Los procesos dependen de la habilidad del personal responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Autosuficiencia y propiedad de medios • Procesos automatizados con ejecución en tiempo real • Diversas estrategias de comercialización de acuerdo a diferentes tipos de mercado y clientes • Posibilidad de adoptar y combinar procesos y estrategias del método tradicional
Atención al público	<ul style="list-style-type: none"> • La definición del cliente, cultura del servicio, atención de quejas y atención al cliente requiere de mucha práctica y muchas horas de capacitación a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La definición del cliente puede realizarse de manera automatizada en función de indicadores definidos, que pueden ser cambiados según las necesidades de la organización y del mercado. • La cultura del servicio, atención de quejas y atención al cliente: puede realizarse de manera automática en función de parámetros de operación que se establecen a partir de experiencias documentadas. • La documentación de experiencias se realiza de manera automática. • Posibilidad de adoptar y combinar procesos y estrategias del método tradicional

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

COMERCIALIZACION EDITORIAL
 CUADRO COMPARATIVO
 ENTRE MÉTODO TRADICIONAL
 Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO A TRAVÉS DE LA INTERNET

Concepto	Método tradicional	Comercio electrónico a través de la Internet
Servicios post-venta	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre novedades, ofertas y puntos de venta, sólo pueden realizarlo empresas líderes con posibilidad de absorber los costos. • Obsequio de ejemplares: implica la elaboración de una lista y la entrega personalizada, el servicio es caro (aproximadamente el 30% de las ventas). • Publicidad: Los costos son absorbidos por la empresa, es poco frecuente pues representa una utilidad aproximada del 20% en comparación con altos costos. • Ferias y exposiciones: representa altos costos de operación y administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de compras, automáticamente se integra una base de información clasificada de los clientes potenciales, de tal forma que la distribución de información sobre novedades, ofertas y puntos de venta se realiza en tiempo real. • La distribución de ejemplares es automatizada, selectiva y/o indiscriminada. • Los costos por productos, de operación y administrativos son absorbidos por el precio de la inversión inicial. • Posibilidad de adoptar y combinar procesos y estrategias del método tradicional
Relación precio del producto y pago del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • La variación en factores de calidad de la impresión, incrementa el costo por impresión y por lo tanto varía el precio al público. • Implica costo financiero del capital invertido • La venta se realiza en función del servicio que presta el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • El número de ejemplares no influye en el costo de producción • La calidad de los materiales se absorbe por el costo de la inversión inicial • Desaparece el costo del capital invertido • La venta no depende del servicio que presta el personal. • Posibilidad de adoptar y combinar procesos y estrategias del método tradicional

INSTITUTO
 VALLE DE ORIZABA

COMERCIALIZACION EDITORIAL
 CUADRO COMPARATIVO
 ENTRE MÉTODO TRADICIONAL
 Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO A TRAVÉS DE LA INTERNET

Concepto	Método tradicional	Comercio electrónico a través de la Internet
Índices de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye la oportunidad y pertinencia de estrategias debido al tiempo requerido procesar y consolidar información con relación a el análisis de rentabilidad y la proyección y evaluación de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La oportunidad y pertinencia de estrategias a través de información con relación a l análisis de rentabilidad y la proyección y evaluación de ventas se realiza en tiempo real. • Posibilidad de adoptar y combinar procesos y estrategias del método tradicional
Plan de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye la oportunidad y pertinencia de estrategias debido al tiempo requerido para procesar y consolidar información. • Los indicadores y estrategias se establecen en función de la experiencia y habilidad de personal responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> • La oportunidad y pertinencia de estrategias se realiza con información a tiempo real. • Posibilidad de adoptar y combinar procesos y estrategias del método tradicional
Fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye la oportunidad y pertinencia de estrategias debido al tiempo requerido para procesar y consolidar información. • La exhibición, promoción y venta depende de personal de ventas • Identificar necesidades del mercado dependen del personal responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • La oportunidad y pertinencia de estrategias se realiza con información a tiempo real. • Posibilidad de adoptar y combinar procesos y estrategias del método tradicional • La exhibición, promoción y venta se realiza automáticamente y en tiempo real. • Identificar necesidades del mercado es automático a partir del establecimiento de parámetros e indicadores que pueden cambiarse continuamente • Posibilidad de adoptar y combinar procesos y estrategias del método tradicional

11/1

CONCLUSIONES

El actual entorno globalizado y la aparición de la denominada "Nueva Universidad" que se relacionan con las nuevas tecnologías obligan a las instituciones académicas de educación superior, a adoptar nuevos conocimientos y destrezas para la reformulación de su funcionamiento académico. Pues son estas instituciones las encargadas de desarrollar investigación y difundir el conocimiento que redundará en el desarrollo de los países.

Para llevar al cabo estas actividades las universidades hacen uso de las publicaciones como principal medio de difusión. Entonces, la actividad editorial es sustantiva para este tipo de organizaciones.

En la búsqueda de nuevas y mejores formas de funcionamiento académico, estas instituciones requieren adoptar otros formatos de publicaciones y diversificar sus estrategias de comercialización basadas en tecnologías actuales que potencien la efectividad de difusión del conocimiento, particularmente a través de su actividad editorial.

Sin embargo, la adopción de nuevas estrategias implica la determinación de la capacidad real para adoptar una nueva estrategia y las implicaciones de desarrollo que significa este cambio.

En este sentido y con relación a la capacidad competitiva de adoptar a los formatos electrónicos como estrategia de producción y comercialización de las publicaciones universitarias en un ámbito académico, se puede concluir lo siguiente según las hipótesis planteadas:

Hipótesis H1:

El funcionamiento¹ actual de la actividad editorial universitaria incrementa la capacidad competitiva en la comercialización de publicaciones en formatos electrónicos

1. Funcionalmente, la actividad editorial universitaria recae principalmente en sus Centros e Institutos de Investigación y particularmente tienen mayor producción editorial las dedicadas a la investigación en humanidades, hecho que representa una definición clara de las funciones sustantivas y permite, a la organización, caracterizar el tipo de publicaciones que se ofrecen. Por consiguiente es un indicador del tipo de lectores a los que se pueden dirigir las

¹ Considerando, a la variable funcionamiento, desde el punto de vista de estructura en una organización, acorde a la definición que se estableció en la descripción de variables del Capítulo I.

estrategias de promoción y venta que caracteriza a la organización como fuerte en su capacidad competitiva.

2. El funcionamiento del proceso de producción editorial describe "un modelo secuencial" que ha sido eficiente en la producción de publicaciones en el formato actual. Pero este "modelo secuencial" no es el recomendado para las publicaciones electrónicas en las que un "modelo paralelo" asegura la congruencia del contenido con la estructura y funcionamiento digital. Así el proceso de producción actual caracteriza a la organización como débil en su capacidad competitiva
3. La definición de procesos y la ejecución de actividades acorde a la asignación de funciones en la producción editorial universitaria que desarrolla el personal responsable son las requeridas para los formatos electrónicos, por lo que la organización puede caracterizarse como fuerte en su capacidad competitiva.
4. Los niveles de producción encontrados son representativos de la pertinencia y eficiencia de la infraestructura tecnológica instalada, misma que cubre los requisitos necesarios para desarrollar la actividad editorial en un formato electrónico. Lo anterior, permite caracterizar a la organización como fuerte en su capacidad competitiva.
5. La necesidad detectada de establecer convenios de edición para asegurar la difusión de las publicaciones representa en el modelo actual una debilidad. Sin embargo esta actividad no es requerida en un formato electrónico y por consiguiente se lograría la autosuficiencia en la elaboración del producto. Esto caracteriza a la organización como fuerte en su capacidad competitiva.
6. Las dependencias encargadas de la función operativa, no hacen uso de instrumentos de control para dar seguimiento y evaluar los resultados obtenidos en el desempeño editorial, por consiguiente no se cuenta con elementos reales e indispensables para la elaboración de planes y programas que especifiquen metas, objetivos y acciones concretas. Este tipo de recursos es indispensable para la retroalimentación de los sistemas que hacen posible el proceso de comercialización electrónica. Entonces la organización se caracteriza como débil en su capacidad competitiva.
7. Las funciones operativas son identificadas y realizadas de forma "estandarizada" en todas las dependencias responsables, elemento clave para el desarrollo de sistemas automatizados de comercialización electrónica. Esto caracteriza a la organización como fuerte en su capacidad competitiva



Hipótesis H2:

La forma de comercialización actual de las publicaciones universitarias disminuye la capacidad competitiva, si se adopta un modelo de comercialización electrónica

1. La administración general de la actividad editorial universitaria se integra por dependencias representativas de cada uno de los vectores que plantea el modelo de administración de la tecnología de Luis Valdés. Sin embargo los planes estratégicos (que incluyen misión, objetivos y estrategias) y que dan dirección a las tareas sustantivas particulares, no han sido establecidos de forma coordinada y en concordancia con la misión del quehacer editorial universitario lo cual ha representado problemas serios de almacenamiento y sus correspondientes efectos financieros en las ventas aunados a la obsolescencia de los títulos que se ofrecen al público. Particularmente no contemplan la comercialización electrónica. En este sentido la organización es débil en su capacidad competitiva.
2. La UNAM como organización "corporativa"² cuenta con una imagen fuerte que se basa en la calidad y precios bajos de los productos editoriales que ofrece al público, esto asegura el liderazgo en el mercado académico. Así, la organización es fuerte en su capacidad competitiva.
3. A través de las formas de comercialización actuales, es posible caracterizar a los clientes a los que se dirigen los productos editoriales. Hecho que, a su vez, es de suma utilidad cuando se opta por una estrategia "inercial" como es el caso del formato actual de la actividad editorial universitaria. Sin embargo para una estrategia que pretende ampliar y diversificar a los clientes dado que ofrece una cobertura internacional, como es el caso de la comercialización electrónica, entonces la organización es débil en su capacidad competitiva.
4. Aunque el proceso de comercialización actual permite caracterizar a los clientes no se cuenta con sistemas de información que permitan contar con una base de clientes cautivos y a su vez faciliten la detección de clientes potenciales, recurso que es indispensable para la operación, evaluación y retroalimentación del sistema de comercialización electrónico y como auxiliar para la producción de publicaciones digitales. Por lo tanto la organización es débil en su capacidad competitiva.
5. La distribución de los productos editoriales, actualmente se realiza en un formato "en espera del cliente" y el control de las ventas se realiza en un formato "manual" lo cual si es pertinente para la ejecución de la venta en un

² Se hace uso de este adjetivo con las consideraciones descritas en el capítulo II.

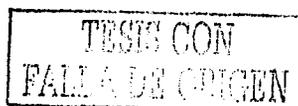
formato tradicional, sin embargo la adopción de una estrategia de comercialización electrónica hace indispensable adoptar paralelamente un conjunto de servicios al cliente para asegurar su satisfacción, antes, durante y después de realizar las compras. Es por esto que la organización es débil en su capacidad competitiva.

6. La misión de la actividad editorial descrita en el marco normativo universitario no involucra las utilidades como prioridad en la venta de las publicaciones por lo que la estrategia de comercialización vigente, a su vez, no contempla enfoques de atención al cliente, situación que hace a la organización débil en su capacidad competitiva.

Hipótesis H3.

La integración de objetivos comunes en la organización funcional de las instancias universitarias responsables de la actividad editorial incrementa la capacidad competitiva en una estrategia de producción y comercialización en formato electrónico

1. Las áreas encargadas de la producción editorial y su distribución y venta en un formato tradicional; de la producción editorial y distribución en formato digital y de la comercialización electrónica de productos en el formato tradicional, desempeñan funciones y actividades operativas relacionadas todas con la actividad editorial universitaria e implican también una infraestructura tecnológica instalada. Sin embargo en un contexto "corporativo" cada área ha sido creada con una misión diferente. En este sentido la integración sistemática, funcional y sinérgica sugerida por un modelo de administración estratégica y particularmente, dados los recursos y características involucrados, de administración de la tecnología no se aplican. Esta situación se traduce en una duplicidad de actividades y en un uso no óptimo de los recursos disponibles. En este sentido la organización es débil en su capacidad competitiva.
2. A consecuencia de la diversidad de la misión que persigue cada una de las áreas, en el formato actual y que se considerarían funcionales en un formato digital de la producción editorial y su comercialización electrónica se detecta, por consiguiente, la falta de una dirección estratégica clara. Así, la organización es débil en su capacidad competitiva.



Hipótesis H4

A mayor cultura informática de los investigadores se incrementa la capacidad competitiva en un formato de comercialización electrónica de publicaciones digitales

1. Aunque los investigadores tienen interés por las publicaciones en un formato digital, no reconocen elementos del proceso editorial requerido para su producción, venta y distribución. Elementos tales como la seguridad, gestión de ISBN y su comercialización, que son indispensables para que una publicación obtenga el reconocimiento y aceptación en un ámbito académico científico. Esto representa a una organización débil en su capacidad competitiva.
2. La distribución de tareas en las funciones operativas para la elaboración de las publicaciones es de acuerdo a especialidades, experiencia y capacitación, lo cual ha sido sustancial para asegurar la calidad y altos niveles de productividad en los productos editoriales, pues representa experiencia y conocimiento del producto. Esto hace fuerte a la organización en su capacidad competitiva.

El análisis integral de las conclusiones anteriores dan los elementos necesarios para responder a las preguntas de la investigación de la siguiente forma:

1. *¿Representa una capacidad competitiva en el ámbito académico la actual situación de la actividad editorial universitaria?*

Si retomamos la premisa de que la importancia del análisis de la situación actual de la organización para determinar la capacidad competitiva radica en la descripción real de aquellos factores que sería necesario modificar para adoptar una nueva estrategia, la respuesta a esta pregunta sería afirmativa.

Esta respuesta se sustenta en que, como podemos observar, en general, la organización en cuestión, es fuerte en su capacidad competitiva en los factores relacionados con el funcionamiento y la producción. Considerando a su vez que el cambio de estos factores significaría para la organización altos costos y sobre todo la reestructuración orgánica que definitivamente tiene que ver con aspectos que van más allá de la producción editorial.

La diversidad de objetivos en las áreas funcionales involucradas puede resolverse a través del establecimiento de convenios, instrumento muy usado y hasta reconocido académicamente, para establecer una misión común que permita a cada una de estas áreas diversificar hacia el interior sus estrategias particulares de operación pero que sean congruentes con objetivos particulares y a su vez con la producción digital y su comercialización electrónica.

Por otra parte, aún que la organización es débil en aspectos tales como la forma de comercialización y la cultura informática, son factores que serán modificados relativamente de forma necesaria, no solo por la propuesta de adoptar a los formatos electrónicos para la actividad editorial, sino porque es el proceso obligado en el contexto actual.

2. ¿Es necesario adoptar nuevas estrategias para mejorar la capacidad competitiva en el ámbito académico?

Bajo la premisa descrita en la respuesta anterior, la respuesta nuevamente sería afirmativa.

Sustentando la respuesta en el hecho de que, si bien es cierto que el contenido de la presente investigación ha girado en torno a la propuesta concreta de adoptar como estrategia a los formatos digitales y su comercialización electrónica el análisis de la situación de la organización descrita, muestra la capacidad competitiva de la organización en el contexto de la estrategia actual.

Y aún que la misión universitaria no se centra en la producción editorial y su comercialización, los resultados obtenidos en este análisis describen como los problemas asociados a esta actividad y que se han documentado inciden en otros factores tales como las finanzas, la optimización de los recursos, la capacitación del personal, pero sobre todo, consecuentemente con la difusión, la educación y la investigación, actividades que en su conjunto si son la misión universitaria.

Por lo tanto si es necesaria la adopción de nuevas estrategias para la actividad editorial universitaria dado su impacto en la misión central universitaria. Ya que, en la medida en que se cumpla con la misión encomendada se incrementa la capacidad competitiva en el ámbito académico.

Finalmente podemos concluir describiendo los alcances logrados con relación a los objetivos planteados:

Los objetivos generales se lograron pues el presente trabajo describe y evalúa la situación actual de la actividad editorial universitaria con relación a los aspectos que significan una capacidad competitiva en el ámbito académico, tal como se había planteado.

Los objetivos particulares se lograron, ya que, tal como se planeó, el resultado de la investigación describe la actividad editorial universitaria con relación al funcionamiento, a la descripción del proceso de producción y las estrategias de

comercialización; identifica los principales problemas estratégicos y revisa la cultura informática. Lo anterior considerando los indicadores y parámetros propuestos por la teoría de la administración estratégica. Descripción que resulta útil no solo en la toma de decisiones relacionadas con la producción y comercialización editorial, si no también para plantear nuevas líneas de investigación, otras formas de evaluación y nuevos enfoques de funcionamiento académico.

PROPUESTAS

A manera de propuestas acordes a la situación descrita, se plantea la adopción de los formatos electrónicos en las publicaciones y la diversificación de las estrategias de difusión y comercialización. Así como el desarrollo de un diplomado de actualización que aborde temas de informática aplicados a la investigación y la docencia para difundir las aplicaciones y funcionamiento de estas tecnologías entre profesores e investigadores, responsables de la producción intelectual de las publicaciones universitarias. Estas propuestas se describen en los términos generales más relevantes. El detalle se presentaría en programas de actividades de acuerdo a los recursos disponibles.

1. Adopción de los formatos electrónicos en las publicaciones y la diversificación de las estrategias de difusión y comercialización.

La descripción de la situación actual descrita resalta la magnitud de la responsabilidad universitaria en su quehacer editorial, comparativamente con una problemática con relación a la organización de la producción, la distribución y su comercialización.

Ante esta situación la adopción de las tecnologías propuestas significarían los siguientes beneficios:

- Nuevas formas de comunicación con el cliente, entre las que destacan las caracterizadas por una interacción permanente y dinámica.
- Una forma de distribución en la que el cliente amplía sus posibilidades de elección y se reducen los costos, ya que la negociación y contratación se realiza a través de la red consecuentemente a la elección del lector. Este medio de distribución integra los canales que maneja el esquema tradicional es decir, mayoristas, minoristas y exportación.
- Diversas estrategias de Venta caracterizadas por servicios innovadores que aseguran la satisfacción del cliente.
- Seguridad en las comunicaciones, la información y las transacciones a través del manejo de Estándares internacionales.
- La integración y automatización de los servicios postventa utilizados, entre los que destacan los catálogos electrónicos que limita el presupuesto de los volúmenes de edición al gasto del papel requerido para la impresión; potencia

las probabilidades de acceso y disponibilidad de esta información y diversifica el tipo de público al que se dirige.

- Ampliar la capacidad de realizar donaciones, ya que el formato digital diversifica la posibilidad de impresión; se puede imprimir "n" veces la publicación, se puede cambiar "n" veces la calidad de la impresión y se puede cambiar "n" veces la calidad de los materiales usados. Así el editor puede elegir entre diversas alternativas para la donación del libro.
- Para efectos de publicidad, el uso de bases de datos distribuidas cuya información no solo se limita a las referencias de los títulos, también incluye datos administrativos que posibilitan la generación de reportes inmediatos y actualizados que brindan a la dirección estratégica de la empresa costos de producción, administrativos y de almacenaje; existencias y títulos en proceso, entre otros datos. Permite la elaboración de campañas publicitarias más eficientes.
- Reducción del precio al público al no contar con costos financieros.
- Disponibilidad permanentemente de los datos pues la recopilación y actualización de la información se realiza de manera sistematizada, por lo que es automática. Por lo tanto la organización esta en posibilidad de realizar las evaluaciones y planes de venta en períodos más cortos de tiempo, pudiendo hacerse incluso diariamente.
- Optimización de la infraestructura tecnológica instalada para efectos de producción, ya que sería usada también para la realización de actividades de apoyo administrativo, que permite difundir entre todos y cada uno de los elementos humanos de la organización los planes y programas de desarrollo organizacional.
- Para la fuerza de ventas la forma de realizar las actividades encomendadas no solo sería más fácil, estas actividades se vuelven más cotidianas pues la información necesaria se tiene disponible en todo momento y el efecto de las acciones propuestas o implantadas podrían ser evaluadas de manera casi inmediata. De esta forma se reduciría considerablemente el número de integrantes de esta área y se incrementaría considerablemente la eficiencia y oportunidad de las estrategias propuestas.

2. Desarrollo del diplomado "La informática en la investigación y la docencia"

La situación descrita en relación a la cultura informática de los investigadores y docentes universitarios describe la necesidad de que estos académicos accedan a conocimientos informáticos en relación a conceptos, funcionamiento y aplicaciones de las nuevas tecnologías de la información con la finalidad de fomentar en ellos las ventajas de las publicaciones electrónicas y por lo tanto que la concepción y desarrollo de las obras sea en relación a un concepto de publicación digital, así como las implicaciones de seguridad en su distribución y comercialización a través de la Internet.

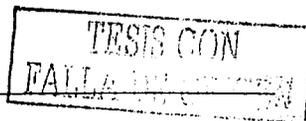
Para efectos de desarrollo se propone el siguiente programa:

El diplomado estaría orientado a potenciar las actividades de docencia e investigación universitarias ya que la informática ocupa un lugar en la transformación de la enseñanza que transcurre desde la transferencia de información y la memorización de datos hasta el desarrollo de la comprensión, construcción y difusión del conocimiento.

De igual forma, los recursos informáticos han implicado el desarrollo de nuevas destrezas en el ámbito de la investigación para buscar, clasificar y procesar grandes cantidades de información, generar nuevos datos, analizarlos, interpretar su significado, transformarlos en nuevas categorías y difundir los resultados obtenidos para contribuir a la generación de nuevos conocimientos.

El diplomado estaría dirigido a Investigadores y docentes que deseen convertir la informática en una herramienta fértil para la publicación de información resultante de la investigación y la docencia

- Objetivos generales
 - Que los participantes identifiquen la vinculación, oportunidad y funcionalidad de los recursos informáticos en el proceso de la investigación y la docencia.
 - Que los participantes se capaciten y desarrollen las destrezas necesarias para el manejo e integración de *software* específico y su aplicación en las tareas de investigación y docencia.



- Que los participantes desarrollen y publiquen (en formato digital) un proyecto de investigación o docencia haciendo uso de los recursos informáticos.
- Contenido
 - La computación en la docencia y la investigación
 - Servicios y fuentes de información en formato electrónico disponible en Disco compacto e Internet.
 - La investigación documental: estructura y elaboración de documentos científicos.
 - La multimedia en la presentación y publicación electrónica de resultados.
 - El análisis cuantitativo: procesamiento estadístico y gráfico de la información en formatos digitales.
 - Introducción a la producción de software educativo, haciendo uso de tecnologías *Web Based Training (WBT)*
- Organización

Para el financiamiento y realización del diplomado se propone la vinculación de diversas dependencias académicas, por ejemplo un instituto de Investigaciones, una facultad y la DGSCA en la que cada dependencia aporte los recursos disponibles y requeridos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONSIDERACIONES FINALES

Dado el dinamismo del ambiente académico con relación al desarrollo y la diversidad de aplicaciones de las TIC las instituciones de educación superior tienen la necesidad de adoptarlas, adaptarlas o desarrollarlas en función de las necesidades y capacidades propias.

En ese sentido, considero que esta investigación es una pequeña aportación en lo que se refiere a la capacidad universitaria para optimizar una de las contribuciones universitarias de mayor relevancia para la sociedad: sus publicaciones.

Sin embargo también se reconocen las limitaciones de este estudio, algunas en lo que respecta a la cantidad y profundidad de las variables empleadas que a su vez están en función de dos elementos: la institucionalización de investigaciones de este tipo y por consiguiente el acceso a la información.

Me parece que este documento hace evidente la necesidad de adoptar nuevas estrategias para optimizar la producción de estos productos académicos y plantea la oportunidad y pertinencia de abrir nuevas líneas de investigación con relación a las variables aquí descritas, sino también con relación a el manejo de derechos de autor, impactos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y técnicas de producción, entre otras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, *Estudio estadístico de libros*, CANIEM, México, 2000.

Comboni Salinas, Sonia , "Las redes académicas y la tecnología educativa", en Cazés, Daniel y Et all (coords.), *Encuentro de especialistas en educación superior*, Vol. III, CEIICH, UNAM México, Julio 2001. pag.188.

Comisión Europea, *Resumen del informe anual 1996* [En línea], Comisión Europea, 1996,
<http://europa.eu.int/abc/doc/off/rg/en/1996/summary1.htm> [Consulta, Julio de 2001]

Comisión Europea, *Informe 1997* [En línea], Comisión Europea, 1997.
<http://europa.eu.int/abc/doc/off/rg/es/rgset.htm>, [Consulta, Juio de 2002].

CEIICH <Lista de discusión ceiich@servidor.unam.mx>. Coordinación de Humanidades, *Minutas de la Reunión de directores del Subsistema de Humanidades*, [Versión electrónica distribuida por Email], Tlaxcala, México, 2000, [Consulta, Noviembre de 2000].

Del Águila, Ana Rosa; *Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial: Hacia la economía digital*, Segunda Edición, Grupo Editor ALFAOMEGA, México, 2001.

En.red.ando, [En línea], Red virtual, *Gestión del conocimiento*, 2001-2001,
<http://enredando.com> [Consulta, Julio de 2002].

Garza, Mariano, "Red de telecomunicaciones UNAM: un instrumento básico de educación", [*Revista RED en línea*], Interalia Digital, S.A. de C.V., 2000.
<http://www.red.com.mx/scripts/redArtBusqueda.php3>, [Consulta, Julio de 2001].

González Casanova, Pablo. "La nueva universidad", en Cazés, Daniel y Et all (coords.), *Encuentro de especialistas en educación superior*, Vol. I, CEIICH, UNAM México, Julio 2001, pág. 19.

Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, 2ª. Edición, México, 2001.

Lara Rosano, Felipe (coord.), *Tecnología. Conceptos, problemas y perspectivas*, CEIICH, UNAM - Siglo XXI, México, 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Morales, Estela, "La sociedad de la información en el siglo XXI y la Biblioteca Universitaria" en *Revista Digital Universitaria* [En línea], 30 de junio de 2001, Vol. 2, Num. 2, México.[Consulta, Junio de 2001].

Nájera Flores, Antonio, "El libro, facilitador de la enseñanza y el aprendizaje", en *Gaceta CCH*, UNAM, México, 14 de agosto de 2000.

Olvera, Leticia, "El Subsistema de Humanidades se plantea el fortalecimiento de sus áreas editoriales" en *Gaceta UNAM*, México, 3 de julio de 2000.

Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de desarrollo 2001-2006*, Presidencia de la República, México, 2001

Rojas Soriano, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, Plaza y Valdés editores, México, 1987-2000.

Sachse, Matthías, *Planeación estratégica en empresas públicas*, Trillas, México, 1990.

Sheila Slaughter y Larry L. Leslie, *Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, The Johns Hopkins University Press, EEUU, 1997.

Souto Mantecon, Arturo (comp.), *La actividad editorial universitaria*, Coordinación de Humanidades, UNAM, México, 1988.

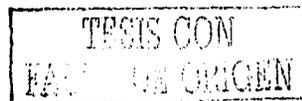
Swift, Ronald; *CRM: Como Mejorar las relaciones con los Clientes*, PEARSON EDUCACION, Mexico 2002.

Thompson, Arthur A. Jr. Y Strickland III, A. J., 1992, *Administración estratégicas. Conceptos, y casos*. Versión en español por Meza Staines, Guadalupe y Beltran Ronderos, Oscar Armando, McGraw Hill, México, 2001.

Universidad Nacional Autónoma de México, *Agenda estadística 2001* [En línea], UNAM, México, 2002. <http://unam.mx>, [Consulta, Julio de 2001].

Universidad Nacional Autónoma de México, *¿Quiénes somos?* [Sitio Web en línea], UNAM, México, <http://unam.mx>, [Consulta, Julio de 2001].

Universidad Nacional Autónoma de México, "Disposiciones generales a las que se sujetarán los procesos editorial y de distribución de las publicaciones de la UNAM" en *Gaceta UNAM*, México, 4 de septiembre de 1986.



Valdéz Hernández Luis, "Modelo para la administración de la innovación tecnológica", *Apuntes para la asignatura*, Maestría en Administración de Organizaciones, FcyA, UNAM, México, 1998.

Velázquez Valadéz, Guillermo; *La Planeación Estratégica, Elemento Clave de la Comercialización Editorial Universitaria*. FCyA-UNAM. México, D. F. Oct. 1996.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

Reactivos considerados para el estudio

**Fuente: 2º. Taller de procesos editoriales
Cuestionario a dependencias editoras
Coordinación de Humanidades**

Nombre de la dependencia:

Nombre :

FUNCIONAMIENTO

1. ¿Cuántas personas laboran en la producción editorial de su departamento?

2. Describa las funciones (intelectual, técnica, apoyo u otra) y el tipo de contratación (investigador, académico, base, honorarios, confianza)

Función	Cargo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRODUCCION

1. ¿Qué etapas del proceso editorial se llevan dentro y fuera de la dependencia?

ETAPAS	Dentro	Fuera
Captura del manuscrito		
Lectura y corrección		
Revisión de original (Marcaje)		
Tipografía		
Negativos, originales mecánicos		
Impresión y encuadernación		
Diseño		

2. Cuántos contratos en materia editorial (edición, traducción, autor, impresión, coedición, etc.) tramitó la dependencia en 2000?

COMERCIALIZACIÓN

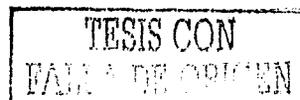
1. Sin tomar en cuenta los ejemplares que envía a la Dirección General de Fomento Editorial, indique la forma actual de comercialización y el porcentaje correspondiente:

Forma de comercialización	%
---------------------------	---

Venta directa en su dependencia
 Venta por correo
 En librerías establecidas
 En ferias
 Otras

2. ¿Cuántos y cuáles son los puntos de venta que tiene su dependencia?

- a) En la ciudad de México _____
- b) En la República Mexicana _____
- c) En el extranjero _____



3. ¿Cómo realizo la dependencia la venta de sus publicaciones durante el 2000?

De manera directa	¿en qué proporción?	_____ %
A través de distribuidores	¿en qué proporción?	_____ %
A través de la DGP y FE	¿en qué proporción?	_____ %

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2
Cuestionario aplicado a investigadores

El presente cuestionario tiene la finalidad de identificar las necesidades en materia informática para la realización de publicaciones electrónicas.

Gracias por su cooperación

GRADO ACADEMICO (especifique el título según el grado):

Licenciatura _____

Maestría _____

Doctorado _____

Otro _____

AREA DE INVESTIGACION: _____

A. OBRAS PUBLICADAS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS (CANTIDAD)

Libro: _____

Artículo: _____

Capítulo de libro: _____

Otra: _____

OBRAS PUBLICADAS EN FORMATO ELECTRONICO (CANTIDAD):

Libro: _____

Artículo: _____

Capítulo de libro: _____

Otra: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Le gustaría tener una publicación electrónica?

- SI
- NO

**Si su respuesta fue SI pase a la pregunta A
Si su respuesta fue NO pase a la pregunta B**

B. ¿Porqué?

- Tiene mayor difusión
- Es internacional
- Incrementa el número de lectores
- Es más barata
- Implica menos procesos
- Con control es segura
- Solo incorpora procesos informáticos sencillos al método tradicional
- Fomenta la relación con otros investigadores

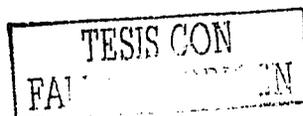
C. ¿Porqué?

- No asegura difusión
- El número de lectores es limitado
- Es más cara
- Implica más procesos
- No es segura
- Incorpora procesos informáticos más complejos en relación al método tradicional
- No fomenta la relación con otros investigadores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**MARQUE CON UNA CRUZ LOS PROCESO QUE REALIZAN EN UNA
PUBLICACION ELECTRONICA:**

- Captura
- Digitalización de imágenes
- Digitalización de texto
- Dictamen
- Corrección de estilo, ¿Cuántas? _____
- Diseño de portadas
- Desarrollo de páginas Web
- Desarrollo de programas de cómputo
- Gestión de ISBN
- Gestión y pago de derechos de autor
- Difusión (Presentación del libro, carteles, etc.)
- Venta





**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Lucia Patricia Carrillo Velázquez**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Lorenzo Alejandro Méndez Rodríguez	Presidente
M.P.U.R. Juan Martín Sandoval de Escurdia	Vocal
Dra. María Teresa Márquez Chang	Secretario
M.E. Betuel Cruz Aguilar	Suplente
M.A. Jorge Luis Vera Martínez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 16 de enero del 2003.
El Coordinador del Programa

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

REGIS CON
FALLA DE ORIGEN

Méj
16

197