



0066 | 44

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**División de Estudios de Posgrado**

**Diseño e implementación de la estructura  
organizacional por parte de la Dirección  
en el periódico "La Ciudad"**

*2001/11/15*

**Caso Práctico**

Para Obtener el grado de

**Maestro en Administración (Organizaciones)**

Presenta:

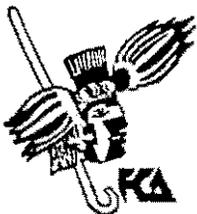
**Rafael Vega Robles**

Asesor de Metodología:

M.P.U.R. Juan Martín Sandoval de Ecurdia

Asesor de Caso Práctico:

M.A. Iran Zadok Echavarry Gaytan



México, D. F.

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**A mi Esposa**  
**A mis Hijas Paola y Mariana**  
**A mis Padres**  
**A mis Hermanos, Cuñadas y Sobrinos**  
**A mis Familiares y Amigos**

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
---------------------	----------

## **Capítulo I**

Antecedentes

<b>Título 1:</b> Valor de un caso y Aspectos generales de un caso	<b>7</b>
<b>Título 2:</b> Historia Sinóptica de la Comunicación	<b>7</b>
<b>Título 3:</b> Historia Sinóptica del papel como medio de comunicación	<b>9</b>
<b>Título 4:</b> El Periodismo en el mundo y México	<b>10</b>
<b>Título 5:</b> Los Periódicos en México y las Agencias Informativas	<b>12</b>
<b>Título 6:</b> Antecedentes de forma de tributar y el periódico	<b>13</b>
<b>Título 7:</b> Régimen de 1976 a 1988, Decretos y problemáticas en su aplicación	<b>13</b>
<b>Título 8:</b> Régimen de 1989 a 1994, Decretos y problemáticas en su aplicación	<b>14</b>
<b>Título 9:</b> Régimen de 1995 al 2000	<b>17</b>
<b>Título 10:</b> Apreciaciones fiscales	<b>17</b>

## **Capítulo II**

Marco Teórico y Conceptual

<b>Título 1:</b> El rol de la estructura organizacional	<b>18</b>
<b>Título 2:</b> Formación de bloques de estructura organizacional	<b>18</b>
<b>Título 3:</b> Diferenciación vertical y horizontal	<b>18</b>
<b>Título 4:</b> La organización circular	<b>21</b>
<b>Título 5:</b> Tipos de estructuras	<b>21</b>
<b>Título 6:</b> Cadena de valor	<b>25</b>

## **Capítulo III**

Organización del Periódico actualmente

<b>Título 1:</b> Antecedentes	<b>27</b>
<b>Título 2:</b> Organigrama actual	<b>27</b>
<b>Título 3:</b> Funciones generales	<b>28</b>
<b>Título 4:</b> Preguntas para análisis	<b>28</b>

## **Capítulo IV**

Organización y función del Periódico propuesto

<b>Título 1:</b> Que es el periódico y sus componentes	<b>29</b>
<b>Título 2:</b> Organigrama	<b>30</b>
<b>Título 3:</b> Función de la Dirección General	<b>32</b>
<b>Título 4:</b> Función de la Dirección Editorial	<b>35</b>
<b>Título 5:</b> Función de la Dirección Administrativa	<b>39</b>

## **Capítulo V**

Ética en los negocios

<b>Título 1:</b> Para entender la ética	<b>91</b>
<b>Título 2:</b> El negocio y la persona	<b>91</b>
<b>Título 3:</b> Las personas, la comunidad y el periódico	<b>92</b>
<b>Título 4:</b> La sexualidad en el periódico	<b>93</b>
<b>Título 5:</b> La familia y el periódico	<b>94</b>
<b>Título 6:</b> El medio ambiente y el periódico	<b>95</b>
<b>Título 7:</b> Conciencia, desempleo, propiedad y el periódico	<b>95</b>
<b>Título 8:</b> Discriminación de la mujer	<b>96</b>

## **Capítulo VI**

Conclusiones

**97**

## **Bibliografía**

**98**

# Introducción

El periodismo es el “conjunto de actividades relacionadas con la selección, elaboración y transmisión de información por los medios de comunicación”.

De esta definición desprendemos que, la actividad periodística se compone de dos elementos esenciales y diferentes desde el punto de vista de ver las cosas. En primer termino, debe haber un solo Director General, quien dicta las políticas informativas así como las administrativas. De las políticas informativas, como las vimos en la definición, son la selección, elaboración y transmisión de la información generada diariamente, (generalmente). Por el otro lado nos encontramos con la Administración; quien se encarga de: la administración misma del periódico, su comercialización, así como la producción del mismo. Esta situación nos lleva generalmente a conflictos de intereses, como puede ser si el periódico tiene que salir al mercado de determinadas páginas y sobran notas o hacen falta, si una sección del periódico debe ir a colores o no, etc.

Si a estas situaciones, le agregamos que en 19 años los periódicos han tenido tres regímenes de tributación, y en cada uno de los años las reglas han sido diferentes, así como una situación económica cada vez más precaria, el panorama de poder cumplir con las obligaciones fiscales, se vuelve cada vez más difícil. Claro esta, sin contemplar el aspecto laboral, que tiene sus problemas muy bien definidos.

Es claro que cada empresa es única y diferente a las otras, pero la esencia es la misma. De lo anterior se desprende que el organigrama que veremos en el cuarto capítulo cambie de acuerdo a las circunstancias económicas y de liderazgo de las editoras. Estos cambios se traducen en que algunos departamentos mencionados en el capítulo IV se fusionen o crezcan y se le agreguen nuevas actividades a realizar.

En términos generales crecen dichos departamentos o gerencias porque así lo pide el periódico (dependiendo de su género) por considerarlos importantes para la Compañía.

Otro aspecto importante es el hecho que las empresas editoras son tratadas en su mayoría como compañías que deben sujetarse al capricho de su Director General o Dueño, por lo que su supervivencia en el mercado queda al hecho de satisfacer la necesidad de información de la población.

- El objetivo del presente estudio de caso es el demostrar a la directiva del periódico, el hecho de tener perfectamente identificables las actividades de los diferentes departamentos, desde un punto de vista administrativo - funcional, para un mejor desempeño de las utilidades de la empresa.
  
- El objetivo colateral pretende que este caso pueda servir como parte del programa didáctico del plan de estudios de la Licenciatura de Periodismo de esta universidad, para la mejor comprensión de este tipo de empresas.

Por petición de la empresa el anonimato de la misma se guarda bajo el seudónimo de "La Ciudad".

# Capítulo I

## Antecedentes

### **Título 1:** Valor de un caso y Aspectos generales de un caso

“Es un método de investigación empírica en la ciencia que consiste en la descripción escrita de una experiencia, situación o problemática profesional real ocurrida en una empresa u organización, con el objeto de analizar dicha problemática, realizar un diagnóstico, presentar alternativas de solución argumentadas que sirvan para la toma de decisiones y para elegir una solución fundamentada con argumentos teóricos y prácticos así como para evaluar los resultados de dicha solución acontecidos o futuros.”<sup>1</sup>

El problema que presenta este caso, es el hecho de que la estructura organizacional del periodismo es poco accesible hace que las funciones de los subalternos no sean lo suficientemente claras, por lo que los resultados de los mismos los podemos observar en los resultados contables y financieros de la empresa.

### **Título 2:** Historia sinóptica de la Comunicación.

Desde la aparición del hombre en la tierra empezó a establecer formas variadas de comunicación. No fue hasta que el hombre prehistórico fue sofisticando la comunicación a través de pinturas rupestres y gluturaciones cuando inicio realmente la comunicación.

Dichas pinturas representan hechos que los hombres prehistóricos realizaban en ese momento y donde observamos una muchedumbre de personas reunidas para la caza de algún mamífero de ese entonces, y con ello nos conlleva al hecho que existía algún tipo de comunicación entre ellos, además del instinto propio de existencia. De ahí y con el devenir de los años y siglos, los hombres fueron desarrollando técnicas mas precisas que dieron como resultado la escritura.

En el siglo V, en época de Julio Cesar, le dio gran valor a las hojas manuscritas en Roma. Las cuales hablan de los albores de la noticia, así como el apasionamiento de las personas de aquel entonces como el de ahora por los acontecimientos que se dan en la vida diaria. En el Siglo XVI las noticias manuscritas tenían una mayor demanda que las noticias impresas (rechazo al cambio). Aunque con el tiempo las noticias impresas fueron ganando adeptos, pero bajo la supervisión de las autoridades públicas y religiosas. Una de las más antiguas hojas manuscritas se encuentra en la Biblioteca Nacional de Viena. Ambos tipos de noticias, anteriormente señaladas, son los antecesores de lo que hoy llamamos periódico y que proporcionaron a los gobernantes y eclesiásticos temores y desconfianzas, por lo que procuraron y procuraran reprimirlas.

1 Francisco Ballina / et al. Guía para la obtención del Grado de Maestro, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración , UNAM, 2000

	<u>Año</u>	<u>Acontecimiento</u>
<b>Evolución de la comunicación</b>	100,000a.c.	El hombre prehistórico emite guturales, silbidos y señales.
	30,000a.c. a 7,000a.c.	Realiza el hombre pinturas rupestres así como el registro de información en huesos de animales, mediante hendiduras.
	7,000a.c. a 2,000a.c.	Nace la escritura pictográfica, así mismo, civilizaciones de varias regiones, como la egipcia utiliza los jeroglíficos para los templos y tumbas.
	2,000a.c. a 1,200a.c.	Se desarrolla la escritura cuneiforme la cual es difundida, mientras el pueblo Chino usa los ideogramas como escritura y como arte decorativo.
	1,200a.c. a 800a.c.	Se inventa el alfabeto el cual es difundido por los fenicios y adoptado por los Griegos, y al cual le añadieron vocales, divulgando por el mediterráneo.
	800a.c. a 200d.c.	Los Griegos de una nación fuerte, pasan a ser una nación sometida por los Romanos.
	200d.c. a 750d.c.	Cae el Imperio Romano y la zona del mediterráneo es sometida en gran parte por los Árabes.
	1492d.c.	Descubrimiento de América.
	1519d.c.	Conquista del pueblo Azteca por los Españoles.

<u>Año</u>	<u>Acontecimiento</u>
2,000a.c.	Se desarrolla el papiro en la época del Rey Biblios en tiempos egipcios, (el papiro era una planta que abundaba en el Valle del Nilo).
1000a.c.	Se inventa el pergamino ya que el papiro casi se había extinguido. El pergamino se hacía de las pieles curtidas de las cabras. Esto en la ciudades de Asia.
200d.c.	Los Chinos inventan el papel.
806d.c.	La República China construye la primera fábrica de papel.
900d.c.	En Chichén-Itzá fue elaborado el códice "Dresde". Dichos códices eran elaborados de la corteza de maguey.
El papel como medio de comunicación	1200d.c. Se establece la primera fábrica de papel en España, en la provincia de Játiba..
1400d.c.	Johannes Gensfleisch Gutenberg inventó el sistema de imprenta con características móviles.
1500d.c.	Los impresores Alemanes hicieron que se conociera la imprenta por muchas partes del Viejo Mundo.
1539d.c.	Bajo las gestiones del Virrey de Mendoza y del Obispo Zumárraga, Juan Cromoberger trajo la primera imprenta que hubo en el Nuevo Mundo, (América) a México.
1640d.c.	Se instaló una imprenta en Puebla.
1720d.c.	En Oaxaca.
1792d.c.	En Jalisco.
1794d.c.	En Veracruz.
1813d.c.	En Mérida.

**El  
Periodismo  
en el Mundo  
y México**

**Años**  
1600

**Europa**

En Francia se da el visto bueno por parte de la Monarquía para imprimir periódicos como:  
El "Merare Francaise"  
La "Gazette Francaise"  
El "Correo Francaise"  
En Inglaterra:  
Surgen los periódicos:  
El "Mercurio Ingles"  
El "Coranto Jacobino".  
En Alemania:  
Los periódicos fueron usados como órganos de difusión en la guerra de 30 años. En esos años el Padre Martín Lutero Imprime la Biblia en Alemán.

**América**

En Estados Unidos De Norteamérica nacen algunas publicaciones, relataban el acontecer y sentir de la Nueva Inglaterra.

**México**

Antes de este siglo, no se conoce de la historia del periodismo. En ésta época aparecen publicados una serie de hojas, (en diferentes años) relatando los hechos más importantes de esa época.

1700

En Francia:  
La "Gazzette Franciase" se convierte en el órgano oficial de ese país.  
En Alemania:  
El gobierno autorizó la publicación de una hoja con "avisos económicos" y algunos otros datos.  
En Inglaterra:  
Se inaugura el periódico "The Revea" creado por Daniel Defoe quién redacta la novela "Robinson Crusoe".

El Hermano de Benjamín Franklin, James publicó un periódico llamado "New England court".  
Mas tarde el propio Benjamín Franklin, publicó el "Pensylvania Gazette", y posteriormente en otros estados de la Unión Americana se editan nuevos periódicos.

Se funda en Enero de 1722 "La Gaceta de México" que tiene varios editores y pasa después a ser el "Mercurio de México".

## El Periodismo en el Mundo y México

Años	Europa	América		
1800	<p><u>En Francia:</u> Se inicia un proceso generalizado de publicar diferentes ediciones sin poder determinar su periodicidad.</p> <p><u>En Alemania:</u> Toman gran importancia los periódicos "Nordeutsche Allgemein Zeitung", "Gazette Spener", "Vorwarerts", "Novelliste Hambourg".</p> <p><u>En Inglaterra:</u> Toman gran importancia los periódicos como; "The Gardian", "The Englishman", y es la época donde se dice que la prensa es el cuarto poder.</p>	<p>En E.U.A. se incrementan las publicaciones a lo ancho y largo del país.</p> <p>En América Latina, los periódicos sufren por no haber libertad de expresión.</p> <p>En Brasil cuando terminó el dominio de Portugal su prensa se quintuplico.</p>	<p>En esta época "El Mercurio de México" que se transformó en la "Gaceta de México", que cambia de nombre para llamarse Gaceta del Gobierno de México".</p> <p>Además es en esta época cuando nacen los periódicos: "El Diario de México (primera época)", "El Dictamen", "El Sol (primera época)", "El hijo del Ahuizzote (primera época)", "El Imparcial", etc.</p>	
1900	<p><u>En Francia:</u> A principios de siglo, reglamentó como se definiría por su edición un diario impreso.</p> <p><u>En Alemania:</u> Los periódicos toman gran auge por la Segunda Guerra Mundial, y por los comentarios del "Fuhrer".</p> <p><u>En Inglaterra:</u> La prensa se vuelve mas crítica, pero sin lastimar a la Casa Real:</p>	<p>En E.U.A. los periódicos toman importancia por los hechos: "Segunda Guerra Mundial", "El Caso Watergate", etc.</p> <p>En América Latina los periódicos se convierten en verdaderos medios de comunicación, denuncian Dictaduras y promueven el cambio social y económico.</p>	<p>En México los periódicos son la única manera de saber de "La Revolución", así como el acontecer diario de México, aunque muchos periódicos cambian al humanismo por el dinero. En esta época nacen la mayoría de los periódicos actuales, como: "El Universal", "Excelsior", "El Norte", "La Jornada", "Reforma", etc.</p>	

## **Título 5:** Los periódicos en México y las agencias informativas.

Como hemos leído, a través de los títulos anteriores, hemos visto cual ha sido el papel de la comunicación, el papel y el desarrollo de los periódicos en México y el mundo, lo que resta en este capítulo es enunciar todos los periódicos que fueron pioneros en esta materia y algunas de ellas aún existen, a lo largo y ancho de la República Mexicana, (en algunos casos se menciona la fecha aproximada de su fundación). Cabe mencionar que en relación al D.F; solo mencionaremos los de mayor circulación dentro del segmento información general. Todos ellos dentro del género de la prensa diaria. Estas Agencias Informativas nace de la imposibilidad de tener corresponsales en todo el país y en el mundo, por lo que estas Agencias venden este servicio a los periódicos, radiodifusoras ,etc.

Ejemplos:

<b>Nombre</b>	<b>Fundado en</b>	<b>Fundador</b>
<i>El Dictamen</i>	1895	<i>Sr. Juan Malpica M.</i>
<i>El Universal</i>	1916	<i>Sr. Félix Palavicini</i>
<i>Excélsior</i>	1917	<i>Sr. Rafael Alducín</i>
<i>Novedades</i>	1936	<i>Sr. Ignacio P. Herrerías</i>
<i>La Prensa</i>	1928	<i>(Con un periodo sin edición)</i>
<i>El Sol de México y El Esto</i>	1965	<i>Coronel José García Valseca y que se suma a la cadena que ya poseía desde 1941</i>

En cuanto a las agencias informativas mencionaremos las que mas se ocupan en el interior de la República Mexicana, así como en el D.F. Debemos recordar ante la imposibilidad física y económica de los periódicos de estar con sus propios reporteros en todas partes (de la República Mexicana o del Mundo) es por lo que la Agencia informativa o de noticias recogen la información de todas partes y es proporcionada a los clientes de sus agencias.

Dichas agencias pueden ser Nacionales como:

Notimex  
SUN  
Infosel

En aspectos Gráficos como:

Cuarto Oscuro  
Imagen Latina

Y agencias Internacionales como:

AFP (Agence France Press)  
AP (Associated Press)  
EFE (Agencia Española)  
Reuters (Reuters Ltd. Inglaterra)  
UPI (United Press International)  
Xinhua (New China Agency)

Además las agencias gozan de la reputación de ser fuentes autorizadas y respetables, en otras ocasiones nos dan el punto de vista o perspectiva de la noticia desde otra óptica.

## **Título 6:** Antecedentes de hacienda y el periódico.

Los regímenes políticos de nuestro país, siempre habían tenido una consideración muy especial hacia los periódicos y por tal motivo estos siempre tuvieron un régimen especial de tributación. Hasta que en este último sexenio pasado, la relación se rompió y con ello un paraíso fiscal existente.

Y es que, con el pretexto de que los periódicos eran una forma de crear cultura y de comunicar a los ciudadanos, siempre tuvo privilegios, y fueran el instrumento de comunicación e información de todos los sexenios Presidenciales. Tan es así, que ésta Industria Editorial se le conoce como el cuarto poder. Dicho sobre\_nombre no es de a gratis, ya que ésta Industria en otros países ha hecho caer Presidentes, o creado conciencia sobre algún aspecto en concreto, etc. Por tal motivo se consideró importante incluir en el caso casi 25 años de tributación de los periódicos en México, así como sus problemas de aplicación e interpretación de las resoluciones, circulares y regímenes de ley.

## **Título 7:** Régimen de 1976 a 1988, Decretos y problemática de la aplicación.

La Industria Editorial de Periódicos y Revistas se sujetaban a ciertas reglas especiales llamadas "Bases Especiales de Tributación" (BET). Las BET aplicables a las editoras de periódicos y revistas aparecieron publicadas por última vez en el Diario Oficial de la Federación el 1º de marzo de 1976, y desde 1977 hasta 1988 (para ser exactos, el 8 de abril de 1988), el régimen fue concedido mediante oficios - circulares emitidos por la Subsecretaría de Ingresos que no fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.).

El régimen consistía en determinar la base del impuesto por la venta del periódico, aplicando al total de las compras de papel efectuadas en el ejercicio la tasa del 7%. Además se hacían pagos provisionales en el ejercicio a cuenta del impuesto anual.

Como se expuso anteriormente, el cálculo de la base del impuesto por la venta del periódico se hacía aplicando la tasa del 7% sobre el total de compras de papel. De aquí se derivan dos problemas; ya que fue una práctica común que en un periódico editen revistas, por lo que en el total de compras de papel se tenían que incluir las compras que no se hicieran a la Productora e Importadora de Papel, S.A. (PIPSA). Esta última empresa,

(Diario Oficial de la Federación (D.O.F.); Bases Especiales de Tributación" (BET); Régimen Simplificado (R.S.); Código Fiscal de la Federación (C.F.F.); Impuesto Sobre la Renta (ISR)).

propiedad del Gobierno, controlaba a los periódicos a través de la suspensión del suministro del papel. Además dicha empresa servía como agente fiscalizador; ya que la Autoridad fiscal podía saber en cualquier momento si una empresa estaba declarando todos sus ingresos, con el simple hecho de pedir un estado de cuenta a PIPSA. El segundo problema consistía en que mediante las BET el ISR solo correspondía a los ingresos provenientes de actividades distintas a la venta de periódico, por lo cuál se tenían que pagar conforme al régimen general vigente. Sin embargo, la práctica generalizada de estos contribuyentes fue la de pagar únicamente el 7% de las compras de papel, sin que se efectuara el pago del impuesto correspondiente a los otros ingresos (venta de publicidad, venta de desperdicio, etc.), conforme al régimen general vigente.

Otro problema fue, que para los años de 1987 y 1988 la base gravable era dividida de acuerdo a ley tradicional y a la nueva ley. Creando en el personal administrativo problemas para la determinación del impuesto a pagar en esos ejercicios. Es importante dejar en claro que, en estricto sentido jurídico, las BET aplicables a las editoras de periódicos y revistas carecen de un sustento legal específico. Aún cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en disposiciones transitorias concedió anualmente autorización a para conceder las BET a giros específicos, lo cierto es que no se contemplaba la posibilidad de otorgarlas a empresas editoras de periódicos y revistas.

#### **Título 8:** Régimen de 1989 a 1994, Decretos y problemáticas en su aplicación

Contrariamente a lo que había venido sucediendo por décadas, el año de 1989 transcurrió sin que se emitiera el acostumbrado oficio - circular que estableciera el régimen de BET. De esta manera, las empresas dedicadas a este giro permanecieron en la incertidumbre durante todo el año en cuanto a como pagar el ISR.

Fue hasta el 29 de marzo de 1990 cuando se publicó en el D.O.F. el "Decreto que otorga medidas de estímulo fiscal a los contribuyentes dedicados a la edición de libros, periódicos y revistas". Mediante dicho decreto se permitió a los contribuyentes de este giro pagar el ISR y el Impuesto al Activo (IMPAC) correspondientes a 1989 y 1990 conforme a ciertas reglas específicas. Dichas reglas específicas fueron las contenidas en la Sección II del capítulo IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y en las fracciones II y IV del artículo DECIMOPRIMERO de la "Ley que Establece, Reforma, Adiciona y Deroga Diversas Disposiciones Fiscales y adiciona la Ley General de Sociedades Mercantiles. "Publicada en el D.O.F. el 28 de diciembre de 1989. Dichas reglas son las que integraron el régimen denominado "Del Régimen Opcional a las Actividades Empresariales" (comúnmente conocido como "Régimen simplificado")

El denominado Régimen Simplificado (R.S.) entró en vigor el 1º de enero de 1990 y se estableció solo para las personas físicas que obtuvieran cierto monto de ingresos limitados.

(Diario Oficial de la Federación (D.O.F.); Bases Especiales de Tributación" (BET); Régimen Simplificado (R.S.); Código Fiscal de la Federación (C.F.F.); Impuesto Sobre la Renta (ISR)).

No obstante, se aplicó retroactivamente al año anterior. Por lo que a partir de 1989 y hasta 1994 los contribuyentes podían aplicar este régimen de tributación, siempre y cuando lo hubieran notificado a la S.H.C.P. sin que esto los librara de llevar una contabilidad de acuerdo al régimen normal de Ley vigente.

Desde el año de 1976 y hasta 1990 la S.H.C.P. no había proporcionado la forma oficial para poder declarar los ejercicios correspondientes al ISR. Por lo que, de acuerdo al artículo 31 del Código Fiscal de la Federación (C.F.F.) y 44 de su reglamento (R.C.F.F.) las declaraciones del ISR eran en escrito libre elaborados por el contribuyente en papelería de su empresa. Los escritos eran presentados por cuadruplicado, conteniendo la siguiente información: Nombre, domicilio, clave del Registro Federal de Contribuyentes (RFC). El ejercicio al que corresponda; los datos relativos a la obligación que se pretenda cumplir; en su caso, el monto del impuesto a pagar. En cuanto al Impuesto al Valor Agregado (y su similar) no había problema hasta 1990 donde se fusionó esta declaración con la del ISR e IMPAC. Por lo que respecta al Impuesto al activo (IMPAC), el único año que se presentó en escrito libre junto con el del ISR, por no existir formato en este régimen fue el de 1989; ya que los posteriores se realizó en la declaración conjunta.

Para poder explicar el siguiente problema en la aplicación de este régimen, habría que recordar que el Régimen Simplificado, se implementó como un régimen de transición para aquellos contribuyentes que no pudieran incorporarse al régimen general, ya que se consideraba que sería en extremo difícil que quienes venían pagando sus impuestos conforme a BET estuvieran administrativamente preparados para cumplir las complejas obligaciones establecidas a cargo de los contribuyentes afectos al régimen general. Tan es así, que en la Exposición de Motivos de la Iniciativa de "Ley que Establece, Reforma, Adiciona y Deroga Diversas Disposiciones Fiscales para 1990" el objetivo central del Régimen Simplificado es que el impuesto se pague únicamente:

"(...) en los casos en que el contribuyente efectúe retiros de los fondos afectos a su actividad empresarial."

Para lograr este propósito, en la Ley del ISR, se incorporó un conjunto de reglas para determinar al ingreso acumulable de las personas físicas provenientes de la realización de actividades empresariales y el resultado fiscal (base del impuesto) de las personas morales, de manera "más sencilla". Mediante dichas reglas se trató de mantener una base del impuesto nula siempre y cuando los diversos ingresos obtenidos por el contribuyente se mantuvieran afectos a su actividad empresarial. Al efecto se establecieron dos conceptos fundamentales:

- A) Se incorporó el concepto de "entradas" como elemento que incide positivamente en la base del impuesto.
- B) Se estableció el concepto "salidas" que opera disminuyendo la base del impuesto. (Como lo podemos observar en el artículo 119-B de la LISR de esos años). Dichos conceptos se apartan por completo del concepto genérico de

(Diario Oficial de la Federación (D.O.F.); Bases Especiales de Tributación" (BET); Régimen Simplificado (R.S.); Código Fiscal de la Federación (C.F.F.); Impuesto Sobre la Renta (ISR)).

ingresos a que se refiere la LISR, a fin de lograr la "simplicidad" que constituye la motivación fundamental de este régimen; en el concepto de "entradas" se incorpora elementos que, aún cuando no implican mejoría del haber patrimonial, sí incrementa; en cambio, la base del impuesto. De la misma manera, en el caso de las "salidas", que constituyen elementos que no afectan negativamente el haber patrimonial del contribuyente, disminuyen, no obstante, la base del impuesto. Por lo que el concepto de "entradas" no coincide con el de "ingresos", concepto este último que constituye el objeto general de la LISR.

No obstante lo expresado anteriormente, el texto del artículo 119-B de la LISR, vigente para 1989 y 1990 (y para los años de 1991-1992 en la Ley Miscelánea respectivamente) parece indicar que la obligación de las empresas no es determinar su resultado fiscal, sino el ingreso acumulable. Dicho precepto establece:

"Las personas físicas que hayan optado por pagar el impuesto en los términos de esta sección, calcularán el ingreso calculable por las actividades empresariales, restado de las entradas de recursos las salidas de los mismos. Solo se considerarán entradas y salidas aquellas que se generen o están relacionadas con la actividad empresarial o con los recursos afectos a dicha actividad. Cuando en un año calendario, los contribuyentes a que se refiere esta sección, tengan salidas superiores a las entradas, el excedente se considerará ingreso acumulable, sin deducción alguna."

Teniendo como consecuencia, que aunque una empresa hubiera invertido en activos para modernizarla, se tenían que pagar impuestos. ES decir, una ficción jurídica. Aún más, para los años de 1991 y 1992 se incrementaron y disminuyeron los rubros de salida y entrada por lo que la confusión en la aplicación de este régimen se incremento. Un ejemplo es que para los ejercicios de 1989 y 1990 no se consideraban como entradas o salidas los IVA trasladados o pagados, pero para la autoridad fiscal, sí los considera como elemento integrador, porque la LISR se dice que:

"(...) Entre otras, se consideran entradas las siguientes:"

Tal fue la dificultad en heterodoxia de los elementos para determinar el ISR conforme a la RS que constituyeron un factor que sin lugar a dudas indujo a confusión y error en las personas encargadas de elaborar la contabilidad y preparar las declaraciones. Por lo que, el Congreso de la Unión optó por incluir como artículo segundo transitorio en la "Ley que Establece, Reforma, Adiciona y Deroga Diversas Disposiciones Fiscales y que Reforma otras Leyes Federales para 1991" publicada en el D.O.F. el 26 de diciembre de 1990. Y que en esencia establecía que los contribuyentes del RS se les condonaría el pago del ISR. y el IMPAC. que hubieren causado por los meses de octubre a diciembre de 1990; así como el pago de sanciones y gastos de ejercicio por el incumplimiento de las obligaciones fiscales

(Diario Oficial de la Federación (D.O.F.); Bases Especiales de Tributación" (BET); Régimen Simplificado (R.S.); Código Fiscal de la Federación (C.F.F.); Impuesto Sobre la Renta (ISR)).

# Capítulo II

Marco Teórico y Conceptual.

## Título 1: El rol de la estructura organizacional.

La estructura y el control de la organización configuran la forma como las personas se comportan y determinan como actuarán en el escenario organizacional. El buen diseño organizacional permite que una empresa mejore su habilidad para crear valor y obtener ventaja competitiva.

Las actividades de creación de valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar las tareas a los empleados a y vincular las actividades de distintas personas o funciones. Cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser mas especializada y productiva.

El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades.

## Título 2: Formación de bloque de estructura organizacional.

Los bloques básicos de formación de la estructura organizacional, son la diferenciación y la integración. La diferenciación, es la forma como una empresa asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor. Generalmente, cuanto mayor sea la cantidad de funciones o divisiones distintas en una organización, y cuanto mas capacitadas y especializadas sean estas áreas, mayor será el nivel de diferenciación.

Al distribuir la autoridad para la toma de decisiones en la organización, se controlará por ende las actividades de creación de valor, por lo que esto constituye una diferenciación vertical. La integración es el medio por el cual una empresa busca coordinar a las personas y las actividades con el fin de cumplir las tareas organizacionales. Una empresa debe crear una estructura organizacional que posibilite a las diferentes funciones y divisiones coordinar sus actividades para seguir una estrategia en forma efectiva.

## Título 3: Diferenciación vertical y horizontal.

La implementación de una estructura para coordinar las actividades de trabajo es muy costosa. Los costos de operar un sistemas de estructura y control organizacional se llaman costos burocráticos. Cuanto mas compleja sea la estructura, mayores serán los costos burocráticos. Formación de bloques de estructura organizacional

En primer lugar, debe escoger cómo distribuir la autoridad para la toma de decisiones en la organización para controlar mejor las actividades de creación de valor, éstas constituyen alternativas de diferenciación vertical.

En segundo lugar, debe escoger cómo distribuir a las personas y tareas a las funciones y divisiones para incrementar su habilidad de crear valor, éstas constituyen alternativas de diferenciación horizontal.

De igual manera, la organización utiliza mecanismos integradores, al igual que los diversos tipos de control analizados en el próximo capítulo, para promover la coordinación entre las funciones y divisiones. Implementar una estructura para coordinar y motivar las actividades de trabajo es muy costoso.

Los altos costos burocráticos asociados a la implementación de la estrategia reducen las utilidades de una compañía, tanto o más rápido que la formulación de una estrategia deficiente, y, por consiguiente, causan efecto directo en el desempeño organizacional de la línea inferior. Por esta razón es tan importante un buen diseño organizacional. El diseño organizacional también afecta el lado de ingresos de la ecuación. Si los gerentes estratégicos escogen la estructura correcta para coordinar las actividades de creación de valor, incrementan la habilidad de la compañía para crear valor, determinar un precio superior y así incrementar los ingresos.

El propósito de la diferenciación vertical consiste en especificar las relaciones de reporte que vinculan a las personas, actividades y funciones en todos los niveles de una compañía. Fundamentalmente, esto significa que la gerencia escoge la cantidad apropiada de niveles jerárquicos y la correcta área de control para implementar en forma más efectiva la estrategia de una empresa. La jerarquía organizacional establece la estructura de autoridad de arriba hacia abajo en la organización. El tramo de control se define como la cantidad de subordinados que maneja directamente un gerente. Una estructura plana, con pocos niveles jerárquicos y por tanto un área de control relativamente amplia, o una estructura alta, con muchos niveles y por consiguiente un tramo de control relativamente estrecho. Las estructuras altas tienen varios niveles jerárquicos con relación al tamaño; las estructuras planas tienen pocos niveles con relación al tamaño.

Las compañías escogen la cantidad de niveles que necesitan con base a su estrategia y las actividades funcionales necesarias para lograrla. A medida que crece y se diversifica una compañía, se incrementa la cantidad de niveles en su jerarquía de autoridad que le permiten aplicar monitoreo y coordinar las actividades de los empleados en forma eficiente. Las compañías con aproximadamente 1000 empleados por lo general poseen cuatro niveles en la jerarquía: CEO, vicepresidentes departamentales, supervisores de primera línea y empleados de planta. De 10,000 o más, la cantidad de niveles jerárquicos rara vez es superior a nueve o diez. A medida que crece una organización, los gerentes aparentemente tratan de limitar la cantidad de niveles jerárquicos. Los gerentes tratan de mantener la organización tan plana como sea posible y siguen lo que se conoce como el principio de la cadena mínima de mando, el cual establece, que una organización debe

escoger una jerarquía con la mínima cantidad de niveles de autoridad necesarios para lograr su estrategia.

La existencia de excesivos niveles jerárquicos impide la comunicación y coordinación entre los empleados y las funciones e incrementa los costos burocráticos. La comunicación entre las partes superior e inferior de la jerarquía es la más demorada a medida que se prolonga la cadena de mando. Más sutiles pero igualmente importantes son los problemas de distorsión de la información que acompañan su transmisión en los niveles superiores e inferiores de la jerarquía. Descendiendo en la jerarquía, los gerentes de los diferentes niveles, pueden mal interpretar la información, bien sea por la mutilación accidental de mensajes o en forma intencional, para ajustarlos a sus propios intereses. Los subordinados pueden transmitir a sus superiores sólo la información que mejora la permanencia en la organización. Una proliferación de niveles reduce el alcance de la autoridad administrativa. A medida que aumenta el número de niveles en la jerarquía, disminuye la autoridad de los gerentes en cada nivel jerárquico. Otra desventaja de las estructuras altas consiste en que muchos niveles jerárquicos implican la participación de muchos gerentes de nivel medio, y emplearlos es costoso.

La desregulación, incentiva de una reducción en los niveles y de personal. La desregulación al igual que varias compañías redujeron los costos y simplificaron sus estructuras, de tal manera que pudieron responder en forma más rápida a las oportunidades y amenazas generadas por la incrementada rivalidad. La autoridad se considera centralizada cuando los gerentes en los niveles superiores de la jerarquía organizacional la retienen para tomar las decisiones importantes. Cuando la autoridad es descentralizada, se delega a las divisiones, departamentos funcionales y gerentes en niveles inferiores de la organización. Al delegarla en esta forma, la gerencia puede ahorrar costos burocráticos y evitar problemas de comunicación y coordinación debido a que la información no tiene que enviarse en forma constante a nivel superior de la organización para que se tomen las decisiones.

La diferenciación horizontal se concentra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos de los negocios. Debido a que en un alto grado, las tareas de una organización están en función de su estrategia, la perspectiva predominante es que las compañías escogen una forma de diferenciación estructural u horizontal para ajustar su estrategia organizacional. La estructura simple normalmente la utiliza la compañía pequeña y empresarial, involucrada en generar uno o pocos productos relacionados para un segmento específico del mercado. Con frecuencia, en esta situación una persona, el empresario, asume la mayor parte de las tareas administrativas. La diferenciación horizontal es la baja debido a que los empleados desempeñan múltiples deberes. A medida que crecen las compañías, suceden dos cosas. En primer lugar, se amplía la variedad de tareas por desempeñar. En segundo lugar, ninguna persona puede desempeñar en forma exitosa más tareas organizacionales sin sobrecargarse. La respuesta para la mayoría de las empresas es una estructura funcional; debido a que utilizan los mismos recursos.

La estructura multidivisional posee dos importantes innovaciones sobre una estructura funcional, lo cual permite que una compañía crezca y se diversifique mientras supera los problemas de pérdida de control. En primer lugar, cada línea de productos o

unidad de negocios distinta se establece en su propia unidad o división autosuficientes, con todas las funciones de apoyo. En segunda instancia, la sede del staff de la dirección general corporativa es creada para monitorear las actividades de las divisiones y ejercer control financiero sobre cada una de las divisiones.

#### ***Título 4:*** La organización circular

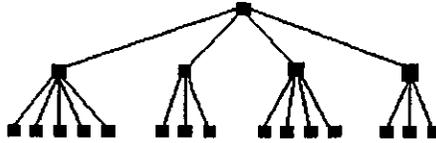
Uno de los principales problemas de la actualidad es el de mantener a los empleados interesados y dedicados al mismo, por lo que la organización circular es una respuesta a este problema. Este diseño permite la planeación completamente participativa, ya que es capaz de integrar tanto a las juntas de planeación y de asignación de decisiones, en una junta llamada de administración. Estas juntas están integradas, excepto los extremos del organigrama, por el jefe de la unidad, sus subordinados inmediatos, y su superior inmediato. Algunas de las funciones son: El que cada junta coordina las actividades de las unidades que reportan al jefe que encabeza la junta; Cada junta tiene la responsabilidad de integrar las actividades de las unidades representadas en ellas con las actividades de los dos niveles inmediatamente superiores y con los dos niveles inmediatamente inferiores; y una política es una regla que gobierna la decisión, no es la decisión en sí. Además cada junta debe desarrollar sus propias reglas de procedimiento. Lo medular de la organización circular es el mejorar la calidad de la vida laboral y la productividad de la organización.

#### ***Título 5:*** Tipos de estructuras

La estructura de la organización es un medio para ayudar a la gerencia a lograr sus objetivos. Ya que los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es lógico que la estrategia y la estructura tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la gerencia hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, la estructura necesitará modificarse para dar lugar y apoyo a este cambio.

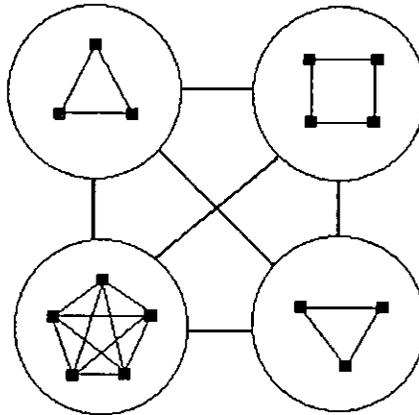
Existen una gran variedad de diseños organizacionales que van desde la burocracia altamente estructurada y estandarizada hasta la organización holgada y amorfa sin fronteras. Si establecemos una línea recta entre los tipos de diseños, encontraremos en un extremo el modelo mecánico que generalmente es sinónimo de la burocracia ya que tiene una gran departamentalización, mucha formalización, una red de información limitada ( en su mayor parte comunicación descendente) y poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones.

### Modelo Mecanicista



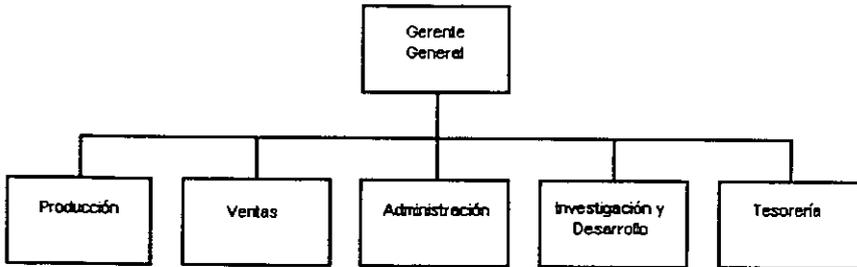
En el otro extremo está el modelo orgánico, este se parece a la organización sin fronteras. Es plano, utiliza los equipos transjerárquicos y funcionales, tiene baja formalización posee una red amplia de información e involucra una alta participación en la toma de decisiones.

### Modelo Orgánico



Una de las estructuras más usadas que está en esa línea imaginaria de diseños es la estructura simple. Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización "plana"; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quién está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

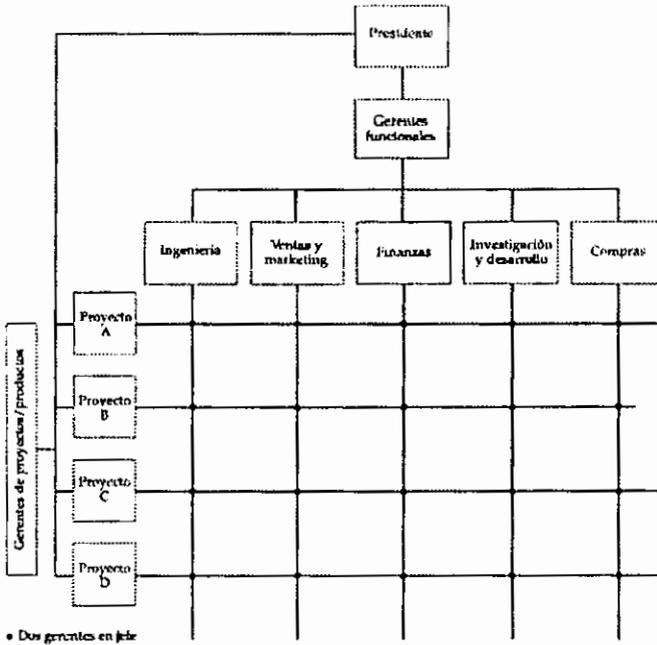
## Estructura Simple



Otro diseño es la estructura matricial o de matriz. Dicha estructura, fue desarrollada en primer lugar por las compañías en industrias de alta tecnología como la aeronáutica y la electrónica, firmas como TRW Inc. y Hughes Aircraft, y en la actualidad las encontramos en agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías constructoras, hospitales dependencias del gobierno, universidades, compañías de entretenimiento, etc. Esencialmente la matriz combina dos forma de departamentalización: funcional y de producto. La fortaleza de la departamentalización funcional yace en poner juntos especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo número necesario de ellos, mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto.

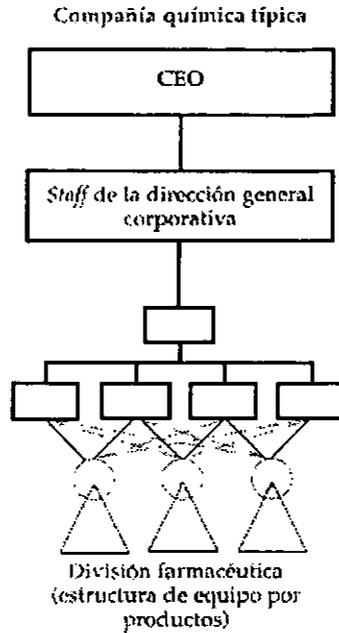
Aunque las estructuras matriciales son planas, con pocos niveles jerárquicos, los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes: un jefe de funciones, quien es la cabeza de la función y un jefe de proyectos, responsable de manejar los proyectos individuales. Los empleados trabajan en un equipo de proyectos con especialistas de otras funciones e informan al jefe de proyectos sobre los asuntos pertinentes a éste y al jefe de funciones sobre los asuntos relacionados con aspectos funcionales. Todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

## Estructura Matricial



La estructura multidivisional posee dos importantes innovaciones sobre una estructura funcional, lo cual permite que una compañía crezca y se diversifique mientras que supera los problemas de pérdida de control. En primer lugar cada línea de productos o unidad de negocios distinta se establece en su propia unidad o división autosuficiente con todas las funciones de apoyo. En segunda instancia, la sede del staff de la dirección general corporativa es creada para monitorear las actividades de las divisiones y ejercer el control. Pero, debido a que cada división posee sus propias funciones especializadas, como finanzas o investigación y desarrollo, las estructuras multidivisionales son costosas de funcionar y administrar.

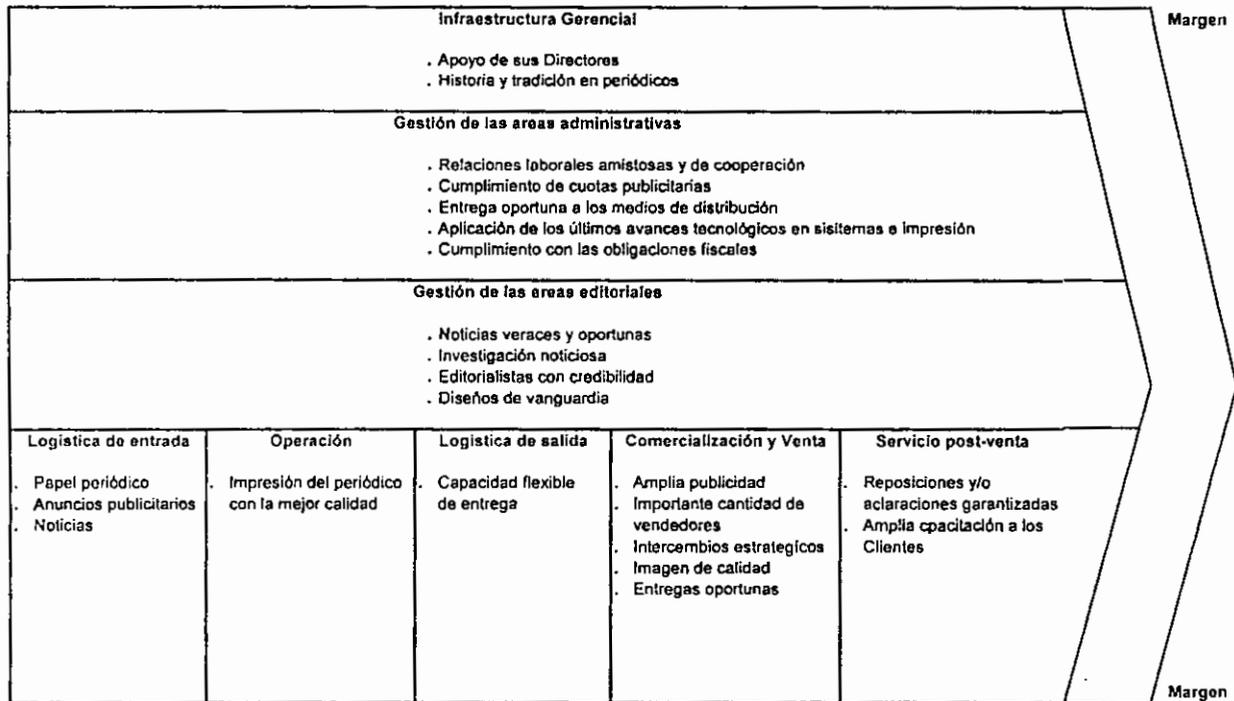
## Estructura Multidivisional



### **Título 6:** Cadena de valor

A continuación encuentran la estructura de la cadena de valor sugerida por Michel E. Porter en 1985, y que nos brinda una clara visión de cómo se integra el periódico "La Ciudad".

## Cadena de valor del periódico "La Ciudad"



# Capítulo III

Organización del periódico actualmente.

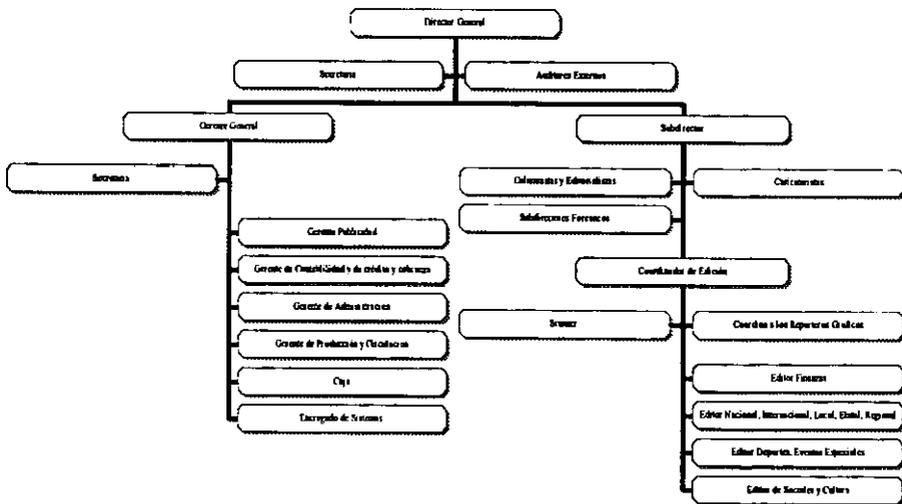
## Título 1: Antecedentes

El periódico es como la mayoría de los que actualmente vemos en circulación diaria, nace del momento político que se vivió en un momento determinado en esa región. Es decir, nace en medio de la necesidad de informar al pueblo votante quien esa persona y como puede ayudar a resolver tal situación con su experiencia, o puede ser la necesidad de boicotear a determinado personaje político para que no le entre a la sucesión de gobernador.

En este caso el Periódico me solicito no hacer mención de tal situación por lo que lo dejaremos en lo antes expuesto.

Lo realmente importante es que el periódico nace sin una estructura organizacional claramente definida, que contribuya a los objetivos económicos de la empresa.

## Título 2: Organigrama actual.



### **Título 3:** Funciones generales.

Como podemos observar en el organigrama, la estructura organizacional se encuentra aparentemente configurada por tres áreas, las cuales ya en el plano real comparten funciones y actividades, trayendo como consecuencia el problema de que al establecer en la empresa una estrategia no se lleva a cabo como debe ser, por no estar bien definidas las responsabilidades y las tareas a desarrollar por el personal.

Por ejemplo, el coordinador de producción realiza las compras de los insumos que necesita el periódico para editarlo, controla el tiraje de ejemplares, por lo tanto observa el consumo de los materiales comprados. Estas tres tareas, trae como consecuencia, que esta persona realice compras innecesarias o a precios y plazos que no se ajustan a las necesidades del periódico. Por otro lado no podrá realizar una supervisión adecuada de la circulación así como de las suscripciones por estar toda la noche en la producción del periódico. Siendo que la circulación es la generadora de publicidad, y la forma en que día a día los lectores se acostumbran al periódico.

Otro ejemplo, es que la gerencia general, no reporta los logros alcanzados a nadie, por lo que la desmotivación se genera en forma inmediata. Los auditores externos no se les ha instruido de tener una comunicación directa con la dirección general, por lo que los posibles desvíos de fondos nunca llegarán a sus oídos. Otro elemento es el hecho de darle al departamento de publicidad no establece su estrategia de fechas de publicidad, calendarización de actividades, promociones, y una relación directa con la agencia de publicidad, etc. Por no establecer el programa de actividades cada año, al principio. Otra área descuidada es la de cobranza, ya que como la dirección general recibe molumentos en forma directa de cierta clase de clientes, es difícil llevar un control exacto de lo que cobrable a cliente y lo que es cortesía.

Finalmente, el área de redacción realiza su tarea sin un control adecuado de las personas encargadas, eso sin tener un calendario de las actividades recurrentes y de seguimiento que nunca se llevan a cabo. Además del problema de que la información no es totalmente revisada, por lo que las calumnias pueden desacreditar el periódico, y así sucesivamente.

### **Título 4:** Preguntas para análisis.

Las siguientes preguntas son las que el desarrollo del presente caso he planteado:

- ¿Si aplican la estructura organizacional propuesta, mayores serán las utilidades de la empresa?
- ¿ Si no aplican la estructura organizacional propuesta, menores serán las utilidades de la empresa?
- ¿Si aplican la estructura organizacional propuesta, serán iguales las utilidades de la empresa?

# Capítulo IV

## Organización y fusiones del periodismo propuesto

### Título 1: Que es el periódico y sus componentes.

El periódico es el conjunto de actividades relacionadas con la selección, elaboración y transmisión de información por los medios de comunicación. Dicese del impreso que se publica en forma periódica.

EL periódico diario se encuentra compuesto por fotografías, ilustraciones, papel, publicidad y géneros periodísticos, generalmente. Dichos géneros periodísticos nos informan y orientan sobre algún hecho, y estos se dividen en:

- A) Artículo
- B) Columna
- C) Crónica
- D) Editorial
- E) Entrevista
- F) Ensayo
- G) Noticia
- H) Reportaje

Una vez que el periódico contiene todos sus elementos antes mencionados, llega la tarea de imprimirlo y distribuirlo. La distribución del mismo se divide en 4 áreas, pero depende del tipo periódico que se produce las áreas que puede usar. Por experiencia, se que a pesar de los comentarios que los ejecutivos de la empresa pueden hacer, la última decisión es del Director General o del Consejo de Administración, y de ahí los problemas de ésta área, (que comentaremos mas adelante). Las áreas son:

#### A) Ejemplares de Cortesía.

(Aviones, Hoteles, Ejecutivos, Etc. sin costo alguno para ellos).

#### B) Ejemplares a la venta con devolución.

(Es decir, el voceador, distribuidor o maquina de venta no se le cobra el periódico no vendido del día anterior y que no debe ser superior del 10%, si es pago diario, al importe de ese día se le restara 10% de devolución. En ambos casos será necesario devolver físicamente los periódicos para restarlos de sus importes).

#### C) Ejemplares a la venta sin devolución.

(Es el hecho de que el distribuidor, voceador o maquina de expendedora compra los ejemplares para la venta sin poder devolver los ejemplares que le quedaron el día anterior).

#### **D) Suscripciones.**

(Venta anticipada del periódico con un descuento determinado para que sea atractivo para el suscriptor, además deberá darse un valor agregado para que él cliente sea recurrente. Ahí que aclarar que no todos los periódicos por su naturaleza informativa pueden tener esta opción.)

### **Título 2: Organigrama.**

Este título es muy especial y conflictivo en las organizaciones, ya que todos los ejecutivos en la organización reclaman más personal en sus áreas y con ello (dicen) incrementar su productividad. Siendo que solamente lo que se está haciendo es que el jefe no haga nada, y *salude con sombrero ajeno* al presentar los programas eventos realizados por su personal subordinado.

Es más, en esta rama industrial, son pocos los Directores Generales que toman sus decisiones empresariales a través de gente experta y profesional. Casi siempre sus decisiones se basan en chismes, protagonismos de algún familiar o colaborador cercano, así como por aquellas. De esto depende la estancia de la empresa a través de los años, y como vimos son pocos periódicos (contados con las manos), que tienen más de 60 años.

Para abordar este título hay que recordar que el que presento es el prototipo para una empresa de 150 empleados y con un tiraje de más de 45,000 ejemplares diarios. Por lo que si el periódico es más chico, los puestos y funciones se deben fusionar de acuerdo al periódico. Es decir, por ejemplo: La Gerencia de Almacén y Compras puede pasar a ser un departamento de la Gerencia Administrativa. Donde también podemos aglutinar como departamento Recursos Humanos y sus áreas, así como la Gerencia en Mantenimiento, pasaría a ser un departamento de esta gerencia, o pasarían a ser funciones de esta gerencia dependiendo de la habilidad y capacidad del personal. Esto nos recuerda que entre menos gente, mejor se remunerará al resto del personal.

Otro ejemplo sería, en la Dirección Editorial, donde si el periódico es pequeño, nos olvidamos de los editores y nombramos 4 jefes de sección lo que trae como consecuencia mayor control informativo y la perspectiva de las noticias no se pierde. El movimiento antes mencionado quedaría de la siguiente forma:

#### **1) Jefe de la sección "A".**

Donde encontramos noticias internacionales y nacionales, así como información policiaca internacional y finanzas nacionales e internacionales.

#### **2) Jefe de la sección "B".**

Donde encontramos información regional y local, así como noticias policiacas de estos ámbitos.

#### **3) Jefe de la sección "C".**

Donde encontramos noticias de espectáculos, de sociedad y cultura a nivel internacional, nacional y local.

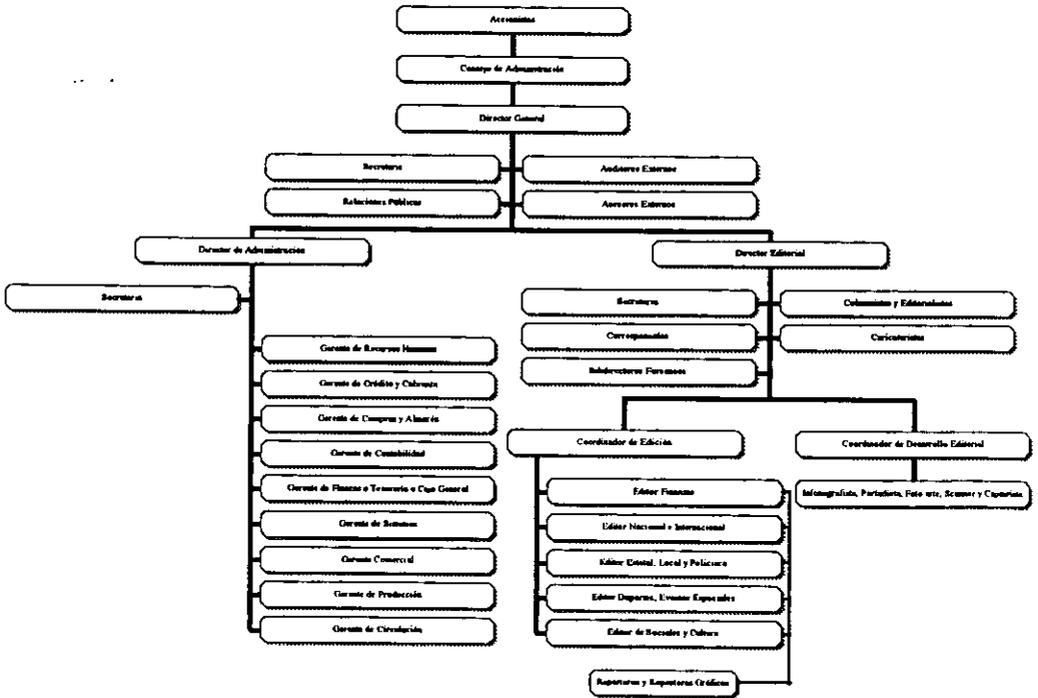
4) Jefe de la sección "D".

Donde la información es deportiva en los tres ámbitos antes mencionados así como el anuncio clasificado, además coordina a los reporteros gráficos.

Así como los ejemplos antes mencionados, podemos hacer un sin número de combinaciones. Pero lo importante es que usted lector entienda que los organigramas son tan flexibles y complejos como uno quiera.

En cuanto a sus divisiones, el organigrama lo divide en dos grandes direcciones, la Administrativa y la Editorial que analizaremos posteriormente.

# Organigrama General



### Título 3: Función de la Dirección General

# Organigrama Función de la Dirección General



A continuación mencionaremos las labores mínimas que desempeñan cada uno de las funciones antes mencionadas:

#### 1) Las labores del Director General.

- A.1) Establece la Política Editorial.
- A.2) Establece los objetivos y metas a alcanzar.
- A.3) Supervisa las labores empresariales.
- A.4) Establece la Política Comercial.
- A.5) Es el enlace entre el periódico, otros tipos de empresas y la sociedad.
- A.6) Es la tercera (e independiente) firma de la chequera y documentos.
- A.7) Es uno de los representantes legales de la empresa.

## **2) Las de Relaciones Publicas.**

- B.1) Realiza el enlace la empresa con la sociedad y otros entes económicos.
- B.2) Controla la agenda de desayunos, comidas y cenas del Director General y los Directores.
- B.3) Coordina el aniversario del Periódico; así como la fiesta de Navidad y otras festividades.
- B.4) Coordina y realiza las visitas guiadas al Periódico, por parte de escuelas, instituciones, etc.
- B.5) Colabora con la Gerencia Comercial en los eventos que realiza para la promoción del producto, así como realiza el concurso, selecciona y elige a los jueces que seleccionan a Srita. "Diario", que nos representara en todas las festividades y eventos en los cuales participemos.

## **3) La labor de la secretaria.**

- C.1) Actividades análogas a su puesto.
- C.2) Controla la agenda del Director General.

## **4) De la Dirección Editorial.**

- D.1) Analiza el contenido informativo.
- D.2) Coordina las guardias y ordenes de trabajo.
- D.3) Coordina los reportajes y trabajos de investigación.
- D.4) Coordina a los editores, que diseñan y arman su sección.
- D.5) Coordina los corresponsales, editorialistas, caricaturistas y a los editores de sección, si es que los hubiere.
- D.6) Es la segunda firma de la chequera, (mancomunada la firma de la chequera).

## **5) La labor de la Dirección Administrativa.**

- E.1) Coordina a los diferentes departamentos que lo integran, es decir:
  - a) Establece las políticas publicitarias.
  - b) Verifica los saldos en chequeras y realiza los movimientos financieros adecuados.
  - c) Analiza la cartera de clientes y dicta las acciones a seguir.
  - d) Coordina la política laboral y establece los controles necesarios en los diferentes departamentos.
  - e) Analiza y verifica los estados financieros.
  - f) Establece los mecanismos necesarios para que el producto salga de excelente calidad.
  - g) Coordina los mecanismos de distribución.

- E.2) Auxilia a los auditores externos en sus labores.
- E.3) Representa a la empresa en problemas administrativos, en pleitos, y cobranza.
- E.4) Firma los acuerdos comerciales establecidos y les da seguimiento.
- E.5) Observa el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas para el año.
- E.6) Es la primera firma en los cheques (y siempre mancomunada).
- E.7) Establece el control de las chequeras.
- E.8) Controla los vehículos de la Compañía.

#### **6) La labor de los Auditores Externos.**

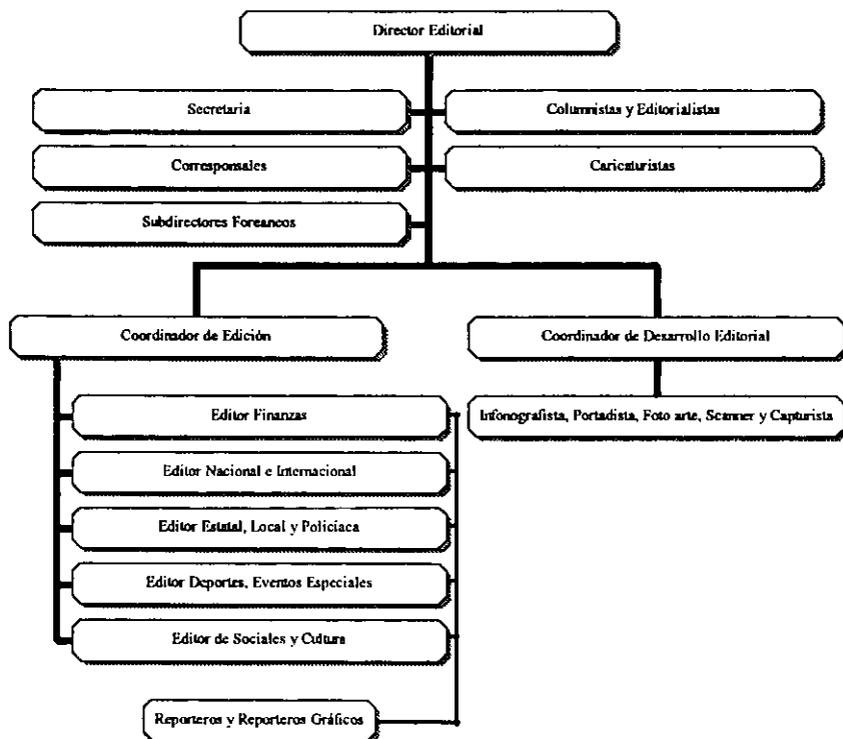
- F.1) Elaboración de la carta de recomendación al control interno.
- F.2) Elaboración del Dictamen Fiscal.
- F.3) Asesorar fiscalmente a la empresa.

#### **7) La labor de los asesores externos.**

Como Director General, es importante tener siempre gente que nos de su punto de vista y experiencia sobre alguna materia que no dominamos, sin que esto signifique una intromisión en las decisiones que tome el Director.

## Título 4: Función de la Dirección Editorial.

# Organigrama



Las labores minimas que desempeñan las funciones antes mencionadas son:

### 1) Las funciones del Director Editorial.

Ya fueron mencionadas en el título anterior.

**2) Labor de la secretaria.**

- B.1) Actividades análogas a su puesto.
- B.2) Controla la agenda del Director.

**3) Las funciones mínimas de los corresponsales / Editorialistas / Subdirectores / Caricaturistas / etc.**

- C.1) Corresponsales  
Mandar la redacción información veraz y oportuna, así como fotografías de los hechos y sucesos que acontecen en área de cobertura.
- C.2) Editorialistas  
Envían a la redacción sus puntos de vista críticos sobre el acontecer político, económico, social y cultural de nuestra Nación, Estado y Municipio.
- C.3) Subdirectores  
Representan al periódico en ese Municipio, Estado o en el D.F. Coordina la información generada en ese punto, para su transmisión a la casa matriz.
- C.4) Caricaturistas  
Elabora la imagen o situación de un hecho actual que tenga trascendencia en forma de caricatura, (generalmente crítica y objetiva).

**4) La labor del coordinador de edición sería entre otras:**

- D.1) Supervisar los quehaceres de los diferentes Editores.
- D.2) Apoya a los Editores en su día de descanso, vacaciones, etc.
- D.3) Revisa los horarios de entrega de información, las ordenes de trabajo así como la edición en general.
- D.4) Analiza la información política de cada edición.
- D.5) Coordina sus funciones con los columnistas, editorialistas, caricaturistas, etc.

**5) La labor de los Editores son:**

- E.1) Analizar y calificar cuantitativamente y cualitativamente la información.  
(En este caso el tipo de información es internacional, nacional {agencias}, Estatal {reporteros} y si es un municipio fuera de la capital, información Municipal {reporteros}).
- E.2) Coordinar a los reporteros en sus ordenes de trabajo y en trabajos especiales.
- E.3) Coordina a los reporteros gráficos.
- E.4) Diseña y arma su sección.
- E.5) Es auxiliado por el diseñador y un fonografista comodín para armar la portada y/o interiores.

## **INFORMACION ADICIONAL.**

**(sugerencia)**

- Pensando en un periódico estándar con 24 planas ( 48 páginas), su estructura de la sección, sería compuesta por información:

PAGINAS:	10	NACIONAL E INTERNACIONAL.
	6	ESTATAL.
	4	MUNICIPAL (EN SU CASO)
	2	EDITORIAL Y HOY EN LA HISTORIA.
	2	FINANCIERA.
	2	POLICIACA INTERNACIONAL Y LOCAL.
	10	DEPORTES Y ANUNCIO ECONOMICO.
	10	SOCIALES.
	2	ESPECTACULOS Y CULTURA.

- La totalidad de la información es proporcionada por los reporteros, agencias o corresponsales.
- Los horarios propuestos para cierre de las secciones ( excepto sociales - espectáculos) son:

Editor: 13:00 Hrs. a 23:00 Hrs.

Reporteros: 9:00 Hrs. a la entrega de su trabajo.

- En caso de gente que quiera decir, pedir o exigir algo con respecto a la sección, serán atendidos por el Directo Editorial y/o por el Director General en su caso.
- Los reporteros no podrán vender publicidad comercial, y en cuanto a la publicación política, necesitaran la aprobación del Director Editorial.
- En las secciones no hay pases de página, es decir, que para terminar de leer una información no hay que cambiar de pagina.

### **6) La labor de los Reporteros y Reporteros Gráficos será:**

F.1) Actividades análogas a su profesión y sección.

F.2) Sustituir en el día de descanso, así como vacaciones y enfermedad, además de auxiliar en la edición de la sección al Editor.

### **7) La labor del coordinador de diseño y desarrollo.**

G.1) Establece las funciones en la coordinación.

G.2) Supervisa y colabora con el personal a su cargo.

- G.3) Identifica y soluciona los posibles problemas en relación al tiempo de entrega y el cierre de una sección.
- G.4) Establece las jerarquías gráficas de la edición.
- G.5) Coordina los días de descanso y vacaciones.
- G.6) Las funciones y tamaño de la coordinación a su cargo varía dependiendo del tamaño del periódico y del diseño del mismo.

#### **8) Las funciones del infonografista.**

- H.1) Realiza las ilustraciones necesarias para el mejor entendimiento de la noticia, además de las ilustraciones ya establecidas como pronóstico del tipo de cambio del dólar, etc.
- H.2) Auxilia a la revisión de las planas antes de imprimirlas en negativo o positivo, (dependiendo del sistema de impresión que usa).

#### **9) Las labores del portadista o diseñador.**

- I.1) Hace los diseños necesarios para las portadas de las secciones, dependiendo de la noticia del momento y de la sección.
- I.2) Auxilia a la revisión de las planas antes de imprimirlas en negativo o positivo, (dependiendo del sistema de impresión que usa).

#### **10) Las fusiones del scanner.**

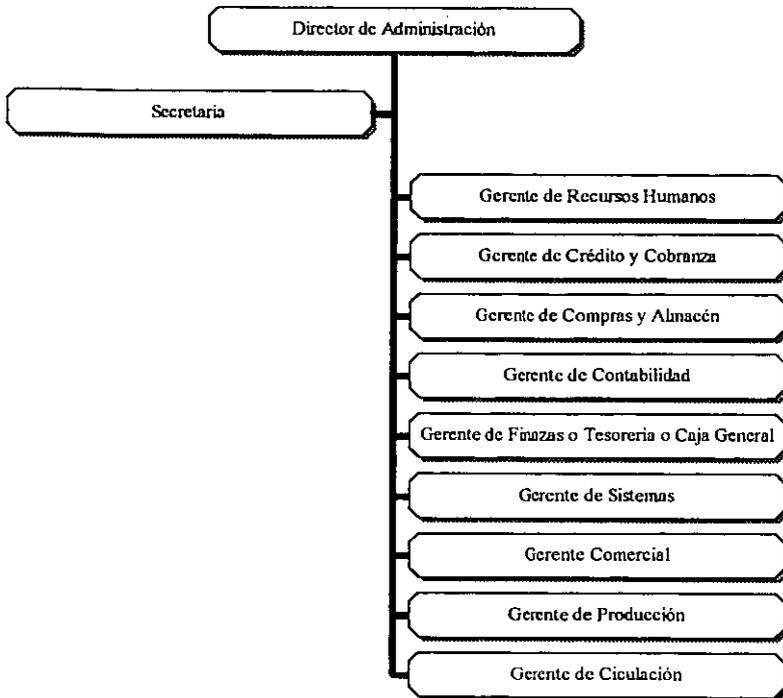
- J.1) Scanea las fotografías a color o blanco y negro para retocarlas y mandarla a impresión junto con la plana respectiva, ( si es que se cuenta con dicho sistema, o simplemente las retoca para su mejor impresión en el departamento de cámaras o injertos).
- J.2) Auxilia a la revisión de las planas antes de imprimirlas en negativo o positivo, (dependiendo del sistema de impresión que usa).

#### **11) Las labores del capturista son:**

- K.1) Capturar en la computadora los escritos que lleguen por carta, (ya que por fax se pueden introducir directamente a la computadora) que sean de importancia al periódico o por la noticia que trae.
- K.2) Captura en ocasiones mensajes de algún cliente (sea comercial o político), como por ejemplo las cartas abiertas, etc.
- K.3) Esta posición es esencial ya que puede ser la persona que cubra alguna persona que falte en el departamento, así como ser la escuela del estilo del periódico.
- K.4) Auxilia a la revisión de las planas antes de imprimirlas en negativo o positivo, (dependiendo del sistema de impresión que usa).

**Título 5:** Función de la Dirección de Administración.

# Organigrama



Como lo hemos estado haciendo, en seguida mencionaremos las labores mínimas que deben desarrollar cada gerencia.

**1) Las funciones del Director de Administración.**

Ya fueron mencionadas en el título 3.

**2) La labor de la secretaria.**

B.1) Desarrolla actividades análogas a su puesto.

B.2) Controla la agenda de su Director.

**Nota:**

Cabe hacer mención otra vez, que la amplitud del organigrama va a depender de la empresa. Pero lo importante no es la cantidad de Gerencias que pueda o no tener una empresa, sino las funciones que desempeñan y el sueldo que perciben. Siguiendo el ejercicio anteriormente expuesto en la Dirección Editorial, de 10 Gerencias con el pago mensual de \$ 15,000.00 mensuales a cada una, equivaldría a un gasto mensual por este concepto de \$ 150,000.00 mensuales. Los que cuales muchas empresas pueden pagar, pero otras no, por lo que el siguiente **organigrama** mas compacto puede realizar las mismas funciones anteriores pero con un egreso monetario inferior.

Como se puede observar todas las funciones del primer organigrama se realizan, pero con 4 gerencias únicamente. Es importante aclarar que en este caso las gerencias deberán contar con una secretaria para desarrollar las sus funciones. Los horarios en esta Dirección van desde este propuesto, hasta los mas retrogradas que provocan malestar en el personal y los cuales son:

**Propuesta:**

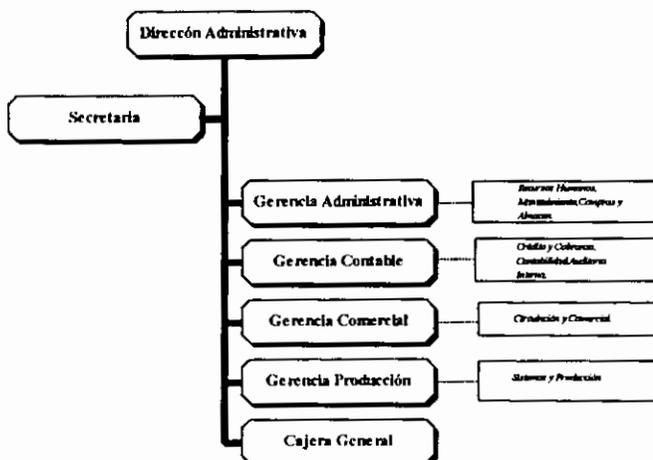
De 9:00 a 17:00 Hrs. Con media hora de comida de Lunes a Viernes y guardias los Sábados.

O

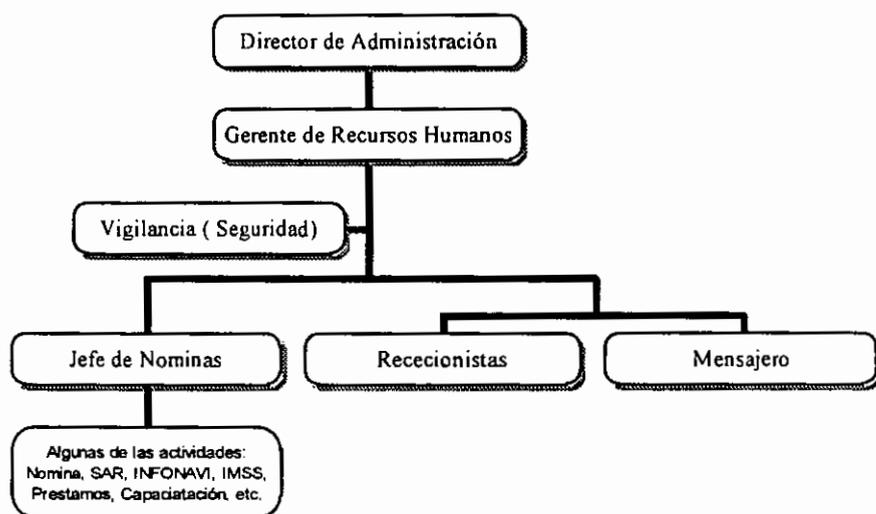
de 8:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00 y Sábados de 9:00 a 13:00

Sin mencionar los retrogradas ya que hasta a mí me molestan.

Para abordar este titulo, describiremos las funciones de cada gerencia como lo muestra el organigrama inicial.



# Organigrama Gerencia De Recursos Humanos



## 1) Las funciones del Gerente de Recursos Humanos.

### A) Factor Humano:

- A.1) Altas/Bajas/Modificaciones en el IMSS/SAR/INFONAVIT (SUA).
- A.2) Cursos de capacitación.
- A.3) Constancia de retenciones anuales al personal así como las constancias mensuales que así lo requieran.
- A.4) Comparación de sueldo actuales contra el salario mínimo profesional.
- A.5) Programar el Calendario de vacaciones.
- A.6) Establecer el calendario de descansos del personal (Ver ejemplo No.1 en esta sección)
- A.7) Expedientes de Personal, (hacerlos y mantenerlos) (Ver ejemplo No.2 en esta sección)
- A.8) Formar los expedientes de Honorarios y sus contratos respectivos.

- A.9) Control de los seguros.  
Vigilar la vigencia de los contratos de seguros, así como el que las cantidades ahí expresadas sean las adecuadas.
- A.10) Control de fianzas.  
Vigilar que las fianzas estén de acuerdo al personal que necesita estar afianzado y los montos de acuerdo al nivel de manejo de valores.
- A.11) Relación de los estímulos al personal (vía compensación y/o vales, etc.)
- A.12) Relación de onomásticos, (ver ejemplo No. 3).
- A.13) Establecer la política de prestamos en dinero o intercambios, (ver ejemplo No. 4).
- A.14) Hacer o renovar los manuales necesarios para el buen desempeño de la empresa, como:
  - ❖ Manual de Bienvenida
  - ❖ Manual de Política laboral
- A.15) Entregar a los gerentes los reportes de desempeño laboral semestralmente, para valuar los posteriormente y llevar un control exacto del desempeño de nuestro personal, (ver ejemplo No. 5).
- A.16) Establece los uniformes para diferentes áreas en concreto.
- A.17) Realiza, coordina y establece manuales para diferentes áreas.

## **B) Control del equipo de transporte.**

- B.1) Relación de choferes que utilizan los vehículos.
- B.2) Documentación original, (custodia).
- B.3) Verificación del seguro.
- B.4) Verificación de la tenencia.
- B.5) Controlar el mantenimiento y consumo de gasolina.

## **C) Control de Intendencia.**

- C.1) Limpieza.
- C.2) Mantenimiento.

## **D) Control del equipo fotográfico.**

- D.1) Relación del personal que lo utiliza.
- D.2) Vales de resguardo del equipo.

## **2) Vigilancia / Seguridad.**

Para su mejor control, se contrata a una empresa especializada, ya que con esto nos da una independencia total y una mayor seguridad. Además puede hacerse este gasto vía intercambio.

### **3) Jefe de nominas y capacitación.**

Algunas de las funciones son:

#### **A) Nominas.**

- A.1) Realiza el concentrado de controles de la nómina.
- A.2) Verifica los cálculos y realiza los descuentos.
- A.3) Supervisa las cuentas contables de:
  - \* Distribuidores.
  - \* Funcionarios y empleados.
  - \* Deudores diversos.
  - \* Cuentas por cobrar.
- A.4) Verificar el pago en caja y/o el deposito en la cuenta individual.

#### **B) Comisiones.**

- B.1) Verifica los cálculos y realiza los descuentos.
- B.2) Verifica su pago.

#### **C) Capacitación.**

- C.1) Lleva a cabo el programa anual de capacitación a través de los propios Directivos de la compañía y/o de personal especializado o cursos específicos.

### **4) Recepción.**

- M.1) Son las personas que controlan el acceso a las instalaciones.
- M.2) Son la imagen misma de la empresa.
- M.3) Contestan el conmutador y orientan a las personas en relación al periódico. Así mismo, son las personas autorizadas para realizar las llamadas de larga distancia que necesite el personal, (ver ejemplo No. 6).

### **5) Mensajero.**

Coordina su labor con otros departamentos, y las necesidades propias de la empresa, como: Pago de impuestos, etc.

## Ejemplo No.1

En el rubro (A.6 de la función No. 1) es importante sugerir tener una lista del personal y sus descansos de tal forma que se pueda saber cuando no se pueda ocupar una persona o cuando se tenga la necesidad de que todos trabajen por el interés en un evento que afecta a la población donde estamos. Por lo tanto es importante una lista del personal por departamento, a continuación indicar su día de descanso, y cuando le toca su guardia.

Nombre	DESCANSO	GUARDIAS
<b>REDACCIÓN :</b>		
JESUS HERNANCORTEZ TEZ.	SABADOS	SABADO
DOMINGO SILVIA ORTEGA.	SABADOS	VIERNES
SERGIO LOBATO HERRERIAS.	DOMINGO	SABADO
MARIA PEREZ LOPEZ.	DOMINGO	VIERNES
GERARDO ENRIQUE SANCHEZ.	DOMINGO	MARTES
PATRICIA RANGEL PEÑALOSA.	LUNES	JUEVES
MANUEL CARTINO OCTO	MARTES	LUNES
CECILIA PEREZ MENDEZ.	MIERCOLES.	LUNES
OSVAL DELFIN MORENO.	JUEVES	MIERCOLES
ROLAN SANCHEZ LARA.	SABADOS	DOMINGO
JUAN LUIS PEREZ MARTIN	SABADOS	DOMINGO
<b>FOTOGRAFOS:</b>		
VALENTE PEREZ VAZQUELIN.	DOMINGO	SABADO
HUMBERTO RODRIGUEZ PEREZ.	MARTES	JUEVES
CARLOS AMADOR NARCIA.	LUNES	VIERNES
<b>CAPTURA :</b>		
LUIS ENRIQUE JUAREZ BALNCAS.	SABADO	LUNES
MARCELAINO ZARATE HURTADO.	DOMINGO	MARTES
IGNACIO OROZCO NATTIVIDAD.	LUNES	MIERCOLES
ESTELA GON HAI.	VIERNES.	SABADO
JORGE CARBALLIDO SOLIS.	MIERCOLES.	DOMINGO

<b>EDICION :</b>		
LUIS CARDENAS MANRIQUEZ.	LUNES	MIERCOLES Y DOMINGO
PEDRO GONZALEZ GAOA.	MIERCOLES	MARTES Y SABADO
MARIO ORTIZ MENDEZ.	JUEVES	DOMINGO
JOSE LUIS CRUZ.	SABADO	LUNES Y VIERNES
LUIS RAMIREZ.	DOMINGO	JUEVES Y VIERNES
MERCEDES SILVANA CRUZ.	SABADO	SABADO
NORA TORRUCO VELEZ.		
<b>DEPORTES:</b>		
DANIEL MONTOYA ALOR.	DOMINGO	LUNES
MANUEL TORRADO GIBON.	DOMINGO	MARTES
ARTURO GOMEZ SABAIN	VIERNES	MIERCOLES
MIGUEL JIMENEZ RANGEL.	MIERCOLES	JUEVES
JAIME DE LA CRUZ ZARATE.	MARTES	VIERNES
FRANSISCO NAVARRETE ORTIZ.	JUEVES	SABADO
EFREN ROMERO RUIS.	LUNES	DOMINGO
ALVARO TOVAR PIEZA	SABADO	DOMINGO
<b>SOCIALES :</b>		
MARIA SANCHEZ PINEDA.	JUEVES	

CLEMENCIA RESENDIZ SOTO.	MARTES	
BLANCA DE ALBA VALDEZ.	MIERCOLES	
LILIANA SAMORTIZ.	LUNES	

## Ejemplo No.2

Un motivante dentro de la empresa es el punto (A.12 de la función No. 1) referente a una relación de onomásticos del personal, donde se establezca una lista del personal por mes de onomástico. La cual contendría la siguiente información; Nombre completo, Departamento en el cual labora y fecha de nacimiento (conteniendo día, mes y año).

### RELACION DE HONOMASTICOS DEL PERSONAL

	<b>Nombre(s) y Apellidos</b>	<b>Fecha</b>
1.-	JUAN SANCHEZ SANCHEZ	12 DE FEBRERO DE 1964
2.-	B.	13 DE MARZO DE 1961
3.-	C.	18 DE ABRIL DE 1972
4.-	D.	20 DE MAYO DE 1957
5.-	E.	23 DE JUNIO DE 1950
6.-	F.	2 DE JULIO DE 1962
7.-	G.	4 DE AGOSTO DE 1963
8.-	H.	11 DE OCTUBRE DE 1945
9.-	I.....	14 DE DICIEMBRE DE 1960

Esta lista será proporcionada al Departamento de Sociales para su felicitación oportuna en el periódico.

## Ejemplo No.3

El punto (A.13 de la función No. 1) es bien importante establecerlo claramente, ya que en muchas empresas es indiscrecional el uso de las políticas de prestamos, tanto en efectivo como en dinero(aún mas con el problema real de no retener el impuesto que le corresponde por este caso).

A continuación presento algunas propuestas de políticas en materia de prestamos:

Fecha

### MEMORANDUM

LA POLITICA REGLAMENTARIA REFERIDA AL OTORGAMIENTO DE PRESTAMOS SERA:

- I.- LOS TRABAJADORES QUE CONTEMPLAN DE 1 A 5 AÑOS DE LABORAR EN ESTA EMPRESA PODRAN SOLICITAR UN PRESTAMO CUYO MONTO, SERA EL EQUIVALENTE A DOS VECES EL SALARIO MENSUAL QUE PERCIBE EN LA FECHA DE SOLICITUD.
- II.- PARA AQUELLOS TRABAJADORES QUE LLEVEN LABORANDO EN LA EMPRESA DE 5 A 10 AÑOS, PODRAN SOLICITAR UN PRESTAMO, CUYO MONTO SERA EL EQUIVALENTE A 4 VECES AL SALARIO MENSUAL QUE PERCIBE EN LA FECHA DE LA SOLICITUD.
- III. QUIENES TENGAN DE 10 A 15 AÑOS DE LABORAR EN ESTA EMPRESA PODRAN SOLICITAR HASTA 5 VECES EL SALARIO MENSUAL, QUE PERCIBE EN LA FECHA DE PRESENTAR SU SOLICITUD.
- IV. QUEDA CONVENIDO QUE CUANDO SE LIQUIDE EN SU TOTALIDAD EL PRESTAMO OTORGADO SE ESTABLECE UN LAPSO DE 6 MESES, PARA QUE SE AUTORIZE NUEVO PRESTAMO.

DICHAS DISPOSICIONES SE HACEN EXTENSIVAS A LOS TRABAJADORES DE ESTA EMPRESA, SEAN O NO TRABAJADORES DE BASE.

SIN MAS POR EL MOMENTO Y PARA CUALQUIER ACLARACION QUEDO A SUS RESPETABLES ORDENES.

**ATENTAMENTE**

---

## Ejemplo No.4

Lo que veremos a continuación es un ejemplo de como calificar el desempeño semestral de los empleados.

### Reporte De Desempeño Semestral

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Forma RH \_\_\_\_\_  
Nombre del puesto: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_ Nombre jefe inmediato \_\_\_\_\_

Factores de Evaluación	Excelente	Bueno	Satisfactorio	Malo
Conocimiento de su trabajo.				
Entusiasmo / Interés.				
Confiabilidad.				
Iniciativa.				
Responsabilidad.				
Adaptabilidad ( Trabajo en equipo).				
Relación de trabajo con sus compañeros.				
Cantidad y calidad de trabajo.				
Presentación.				
Cooperación.				
Asistencia y puntualidad.				

Puntos fuertes:

---

---

Areas que necesita mejorarse :

---

---

Comentarios del jefe inmediato:

---

---

Comentarios del Departamento de Recursos Humanos:

---

---

Firma del jefe inmediato \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Vo.Bo. Recursos Humanos \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del empleado \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

## **Ejemplo No.5**

Uno de los problemas clásicos en toda empresa es el punto de las llamadas de larga distancia. Debido a su importancia tanto económica como de imagen de la empresa, es por lo que a las recepcionistas que contestan el conmutador les sugiero:

Fecha

### **C I R C U L A R**

POR ESTE MEDIO SE LES COMUNICA QUE A PARTIR DE ESTA FECHA LLEVARA UN ESTRICTO CONTROL EN RELACION AL SERVICIO TELEFONICO PARA LO CUAL LAS LLAMADAS DE LARGA DISTANCIA SE HARAN UNICAMENTE CUANDO SEA JUSTIFICADAS. (CLIENTES, PROVEEDORES, ETC.)

DEBIENDO LLENAR PARA TAL EFECTO LA SOLICITUD CORRESPONDIENTE CON SU DEBIDA AUTORIZACION.

**A T E N T A M E N T E**

---

**SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

## Ejemplo No.6

### Check List de Factor Humano

Nombre: \_\_\_\_\_

#### Selección:

- \_\_\_\_\_ Solicitud de empleo (con condiciones económicas autorizadas)
- \_\_\_\_\_ Examen general de la Empresa.
- \_\_\_\_\_ Examen de habilidades del puesto
- \_\_\_\_\_ Fotografías
- \_\_\_\_\_ Referencias verificadas de los últimos 3 empleos y 3 personales.
- \_\_\_\_\_ Documentos necesarios (Copias de: Identificación oficial, Comprobante de domicilio, Acta de nacimiento)

#### Inducción:

- \_\_\_\_\_ Contratos (eventual, indeterminado, comisionista):
- \_\_\_\_\_ Alta en el IMSS (Actual y copia de su último movimiento en la empresa anterior)
- \_\_\_\_\_ CURP o Registro Federal de Contribuyentes
- \_\_\_\_\_ Alta en el banco electrónico.
- \_\_\_\_\_ Historial laboral en la Cía.

#### Liquidación.

- \_\_\_\_\_ Renuncia Firmada
- \_\_\_\_\_ Hojas de alcances legales debidamente firmada
- \_\_\_\_\_ Baja IMSS.
- \_\_\_\_\_ Baja en el banco electrónico
- \_\_\_\_\_ Copia de carta de recomendación

# Ejemplo No.7

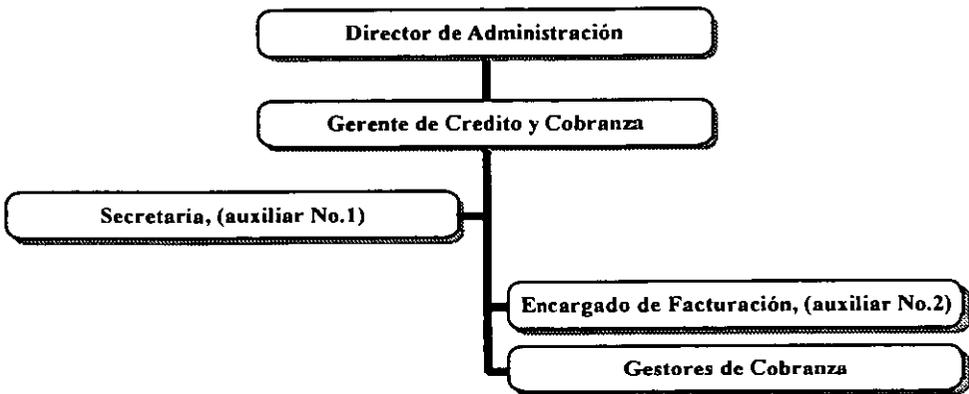
## Hoja de alcances de Factor Humano

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Departamento</b>	<b>Concepto</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>
<b>Recursos Humanos:</b>	Sueldos y Salarios	_____	
_____	Vales de despensa	_____	
_____	Premios	_____	
	Comisiones	_____	
	Horas Extras	_____	
	Parte Proporcional Aguinaldo	_____	
	Parte Proporcional Vacaciones	_____	
	Parte Proporcional Prima Vacacional	_____	
	Otros.	_____	
<b>Pagos:</b>	Vales de caja Pendientes	_____	
_____	Viáticos Pendientes	_____	
_____	Otros.	_____	
<b>Cobranza:</b>	Facturas pendientes	_____	
_____	Descuentos o aportaciones no autorizadas	_____	
_____	Cargos no Ingresados	_____	
	Devolución de mercancía no recibida	_____	
	Faltantes	_____	
	Otros.	_____	
<b>Ventas:</b>	Viáticos pendientes de comprador	_____	
_____	Muestrarios pendientes de aclarar	_____	
_____	Catálogos fotográficos a entregar	_____	
	Papelería Mercancía a entregar	_____	
	Otros.	_____	
<b>Contabilidad:</b>	Verificación de su cuenta Deudora	_____	
_____	Calculo de Impuesto correspondiente	_____	
_____	Otros.	_____	
<b>Jefe Inmediato:</b>	<b>Entrega de:</b>		
_____	A) Llaves del escritorio	_____	
_____	B) Automóvil en buen estado	_____	
	C) Credencial de la Empresa	_____	
	D) Documentación de la Empresa	_____	
	E) Material de Trabajo	_____	
	F) Relación de asuntos pendientes y citas	_____	
	G) Otros.	_____	
<b>Administración:</b>	Nombre: _____		
	Firma: _____	<b>Importante Total:</b> _____	

# Organigrama Gerencia De Crédito y Cobranza



En seguida mencionaremos algunas actividades en esta gerencia:

1) Las labores del Gerente son las de coordinar y realizar las siguientes actividades:

## A) Periódico

- A.1) Analiza el centimetrage marcado y su costo reportado por la gerencia de publicidad.
- A.2) Verifica el periódico contra lo reportado en el centimetrage y verifica los precios.
- A.3) El reporte de centimetrage debe estar acompañado por las ordenes de inserción, debidamente requisitadas).
- A.4) Verifica los intercambios y al finalizar el mes realiza las conciliaciones necesarias.
- A.5) Empasta los dos archivos de la hemeroteca.

## **B) Facturas**

- B.1) Verifica el consecutivo de las facturas, (uno o varios subíndices) dependiendo de la clase de venta y lugar.
- B.2) Al finalizar el ejercicio empasta el consecutivo de facturas cuando contabilidad le a dado el visto bueno.
- B.3) Da seguimiento a la impresión de las facturas.

## **C) Varios**

- C.1) Analiza la cartera de clientes.
- C.3) Verifica cada mes el estado de cuenta de los clientes por Intercambio.
- C.2) Toma acciones en relación a los clientes morosos.
- C.3) En relación a los clientes de difícil cobro, es sometido a consideración de la Dirección Administrativa y del asesor legal.

## **2) Las labores del auxiliar 1 o secretaria, son entre otras:**

- A) Realiza actividades propias de una secretaria.
- B) Verifica el centimetrage marcado por la gerencia comercial y su costo, en el reporte respectivo, contra lo marcado en la tarifa autorizada.
- C) Analiza diariamente el periódico contra lo reportado por publicidad sobre el centimetrage vendido.
- D) Relaciona en un reporte especial las facturas para su recepción y cobro al cliente y son entregadas a los gestores de cobranza, (Ver ejemplo No.8).
- E) De igual forma, en el mismo reporte o en otro, se anexan los contra recibos para cobro, (ver ejemplo No.9).
- F) Dichos reportes se reciben en caja donde se deposita el dinero, y una copia del reporte se devuelve con los nuevos contra recibos, así como los contra recibos no cobrados. Al departamento de crédito y cobranza.
- G) Relaciona las facturas canceladas y/o devueltas para su autorización y cargo a la cuenta del publicista o persona relacionada con ese cliente.

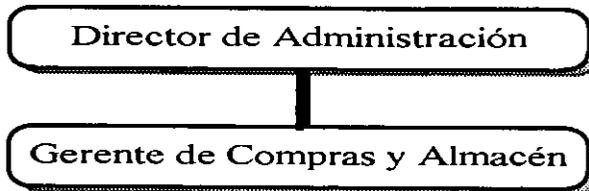
## **3) Las labores del auxiliar 2:**

- A) Facturar las ordenes de inserción.
- B) Anexar a las facturas el comprobante respectivo.
- C) Dar de baja las facturas pagadas, de acuerdo al reporte devuelto por caja.
- D) Relacionar las facturas para recepción y cobro para que los gestores hagan su labor, (ver ejemplo No.9).
- E) Emitir la relación de comisiones por publicidad cobrada y/o cobranza realizada.
- F) Verificar e imprimir cada 15 o 30 días calendario el reporte de cartera de clientes para su análisis.
- G) Crear expedientes de clientes recurrentes, solicitándoles una copia de su RFC, y llenando una solicitud de crédito para su autorización.
- H) Fungir, cuando así lo requiera, como supervisor de los gestores de crédito y cobranza.





# Organigrama Gerencia De Compras y Almacén



**El Gerente coordina y realiza las siguientes actividades.**

- A) Realiza las ordenes de compra de materia prima, papelería, artículos de limpieza.**
  - A.1) Cotiza materiales, (por lo menos 3 y se analiza en el formato el precio, Tiempo de entrega, forma de pago, etc.)
  - A.2) Hace pedidos (órdenes de compra).
  - A.3) Resguarda las facturas y series de las mismas.
  
- B) Controla el almacén, (Ver ejemplo No.11).**
  - B.1) Controla las entradas del almacén.
  - B.2) Controla el stock existente.
  - B.3) Realiza y coordina los inventarios necesarios.
  - B.4) Mantiene al día el kardex.
  - B.5) Entrega 1 vez por semana materia prima, papelería, artículos de limpieza.
  
- C) Recepción de facturas de proveedores para pago.**

) **Circulación.**

- D.1) Verificación de los tirajes; así como desperdicio y devolución del mismo.
- D.2) Concentrado de distribuidores de periódico.
- D.3) Control de obsequios del diario.
- D.4) Control de periódicos de presencia.
- D.5) Control de suscripciones al diario, (vía una base de datos relacional).
- D.6) Control de la venta diaria del periódico.

## **Ejemplo No.11**

n cuanto al inciso **B** de esta sección, se sugiere llevar este mismo control:

### **CONTROL DEL ALMACEN**

n los siguientes 10 puntos son la estructura base de un almacén, así como de la contabilidad del inventario:

Las requisiciones de materiales serán firmadas los 3 días últimos de mes. Estas requisiciones serán la diferencia entre las existencias físicas mas el stock, contra el consumo del mes.

Los materiales deberán ser recibidos por una persona, que no sea la que realizó la orden de compra, ya que de esta forma, se eviten el que se cubran entregas con faltante y/o pagos sin entregas. La recepción de los materiales y estibo de los mismos en los lugares preestablecidos será por el personal de Departamento de Producción, bajo la supervisión de ambas Gerencias.

Con la orden de compra (original), se revisará la entrega y pasará el siguiente conducto:

- I) Administración (Toma nota y firma).
- II) Contabilidad (Aplica al kardex).
- III) Auditoria(Verifica).

En el momento de recibir el material firmara la salida junto con la persona que entrega el material.

o anterior nos permitirá:

- A) Llevar los registros de control de existencias, así como

evita hacer pagos a entregas con faltantes o sin haber entregas (para comparar facturas); además de registrar su ingreso o salida en el kardex para llevar su control.

B) Registrar en forma permanente los materiales que se reciben y se entregan.

5.- Almacenar toda la existencia de materiales en un almacén central bajo la custodia de un encargado. De tal forma que se eviten robos y facilitar el control.

6.- Efectuar entrega de materiales sólo con requisiciones debidamente autorizadas, (con el Vo.Bo. del jefe del Departamento). Esto nos garantiza que los inventarios sean empleados con fines autorizados.

7.- El kardex del almacén deberá ser llevado por personas que no sean responsables del manejo físico de los inventarios, (área contable).

8.- Verificar el inventario de almacén (contar completamente la existencia de material). Este procedimiento se hará 2 o 3 veces al año, y se contará con la ayuda de Contabilidad y Producción. De tal forma que nos pueda revelar los faltantes de inventarios y las sustracciones realizadas.

9.- Preparar mensualmente sobre las existencias de materiales:

- A) Los mínimos y máximos (**stocks**). Aseguramos que las existencias conserven dentro de los límites, y el departamento de Administración haga inversiones no necesarias.
- B) **Obsoletas**. Se deben tomar en cuenta en la valorización de inventarios para disponer de los artículos obsoletos y darlos de baja.
- C) **Dañadas**. Para tomarse en consideración en la valorización de inventarios y baja de los mismos, y/o su devolución al proveedor en su oportunidad.

10.-Las instrucciones escritas para el personal asignado a realizar el inventario físico deberá incluir:

- A) Identificación y acomodo de las existencias; esto nos facilita la identificación y el conteo correcto.
- B) Fechas de corte de inventarios de entradas y salidas; para evitar el contar más de dos veces.
- C) La forma más conveniente de separar el material obsoleto y/o dañado (si es que existieran).
- D) Control numérico de hojas de tomas de inventarios y/o tarjetas para evitar la pérdida u ocultamiento de hojas y/o tarjetas.

11.-El costeo del inventario que se propone, bajo las actuales circunstancias económicas es el que se menciona a continuación:

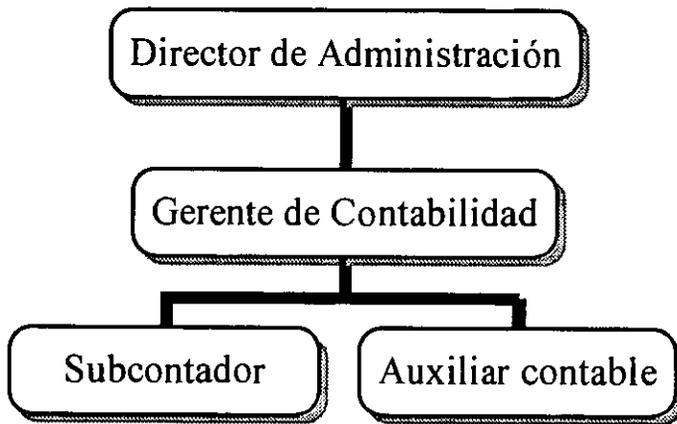
- A) Procedimiento: Analítico pormenorizado.

- B) Sistema: Costeo absorbente.  
C) Técnica: Histórico.  
D) Método: UEPS.

En relación al punto **A.1**, se sugiere realizar un padrón de proveedores donde se relacionen el 80% del total de compras a realizar y que dicho cuadro contenga la siguiente información básica:

- ❖ Nombre de la empresa, La Cuidad S.A. de C.V.
- ❖ Nombre de cuadro, Padrón de Proveedores.
- ❖ Nombre de la empresa proveedora.
- ❖ Persona que nos atiende en la empresa, dirección y teléfono.
- ❖ Clave designada del producto por el proveedor y la empresa .
- ❖ Descripción del material.
- ❖ Precio.
- ❖ Forma de entrega y tiempo aproximado.
- ❖ Condiciones de pago.

## Organigrama Gerencia De Contabilidad



**El Gerente coordina y realiza junto con los auxiliares las siguientes actividades:**

- A) Codificación de las pólizas (cheque/Diario/Ingreso).
- B) Elaboración de las conciliaciones bancarias.
- C) Elaboración de los estados financieros.
- D) Determinación de impuestos mensuales al pagar.
- E) Calcula los impuestos a las comisiones de publicidad.
- F) Verificar el presupuesto.
- G) Depuración de cuentas.
- H) Custodia de las facturas que integran el activo fijo.
- I) Custodia los contratos de los inmuebles que se usen.
- J) Realiza las corridas de análisis financiero necesarias.
- K) Verifica el llenado de los formularios para el pago de los impuestos, así el pago oportuno de los mismos.

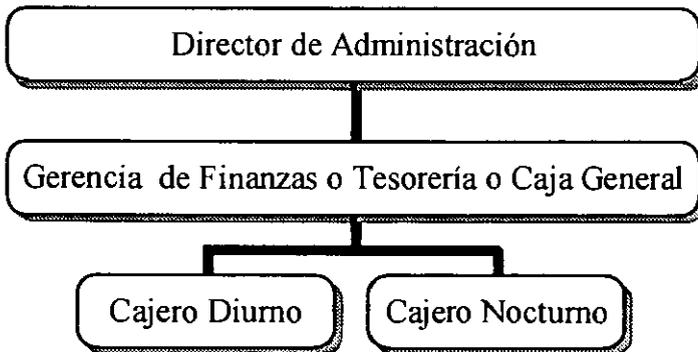
L) Controla el Kardex.

M) Verifica el consecutivo fiscal de las facturas, las archiva y empasta, así como controla su impresión.

Para realizar esta función, es importante elaborar un plan de trabajo de la Gerencia, que contenga la siguiente información:

- ❖ Nombre de la empresa, La Ciudad S.A. de C.V.
- ❖ Persona que desarrolla las actividades.
- ❖ Enumeración de las actividades.
- ❖ Fecha de entrega.
- ❖ Firmas de las personas involucradas.

# Organigrama Gerencia De Tesorería



## Nota:

Si es Gerencia, debe ir al nivel de los otros gerentes, pero si es a nivel de Cajero(a) General debe ir un nivel mas abajo de la Gerencia.

Así mismo, todo el personal de esta área debe estar afianzado, por seguridad de la empresa.

## 1) Las funciones del Gerente de Finanzas o Tesorería o Cajera General son:

### A) Chequera.

- A.1) Custodia de la(s) Chequera(s).
- A.2) Hace los cheques para pago.
- A.3) Realizar y / o coordinar los pagos.

### B) Bancos.

- B.1) Coordina el deposito diario de la empresa en los bancos.
- B.2) Coordina y realiza el pago a los proveedores a través del banco.

B.3) Previa autorización de la Dirección Administrativa y de acuerdo al flujo de efectivo realiza las inversiones necesarias.

**C) Programación de pagos, (Ver ejemplo No.12).**

- C.1) Verifica que el gasto este de acuerdo a las fechas establecidas, así como el que este justificado y/o autorizado.
- C.2) Calendariza los pago de acuerdo al crédito comercial obtenido y a la fecha de recepción dela mercancía y factura.
- C.3) Elabora el flujo de efectivo
- C.4) Hace la programación de los pagos de acuerdo al flujo de efectivo.

**D) Caja Chica.**

- D.1) Custodia la caja chica.
- D.2) Recibe los vales de caja autorizados, que canjea por dinero.
- D.3) Diariamente revisa los vales de caja del día anterior, para solicitar al deudor el comprobante fiscal, el cual deberá estar autorizado. De no presentarlo en la quincena o semana siguiente del préstamo, será deducido de su sueldo.

**E) Revisa diariamente el corte de caja, ( ver ejemplo No.13) y recibe el efectivo y cheques para su custodia en la caja fuerte y posterior deposito.**

**F) Realiza semanalmente el reembolso de la caja chica.**

**2) Los cajeros realizan las siguientes funciones:**

**2.1) Cajero Matutino.**

**A) Entradas de dinero, (ver ejemplo No.14).**

- A.1) Recibe del cajero nocturno el corte de periódicos vendidos y el importe en efectivo.
- A.2) Recibe la cobranza diaria del departamento de crédito y cobranza.
- A.3) Recibe el pago por la venta de contado de anuncios clasificados o económicos.
- A.4) Recibe del departamento de circulación el dinero por la venta de suscripciones y/o de distribuidores foráneos.
- A.5) Recibe cualquier otro ingreso de la empresa.

**B) Egresos (Ver ejemplo No. 15).**

- B.1) Realiza el pago a Proveedores.
- B.2) Realiza el pago a Publicistas.
- B.1) Realiza el pago de la nomina.
- B.1) Realiza el pago por algún otro concepto

## 2.2) Cajero Nocturno.

- A) Recibe el dinero por la compra del periódico y realiza un corte diario al finalizar la venta donde se indica el número de ejemplares vendidos y el dinero recibido.

Se sugiere que estos dos puestos sean rotativos en relación a la jornada de trabajo.

### Nota:

Si este puesto lo considera la empresa como una gerencia debe ir al nivel de otros gerentes, pero si es a nivel de cajero(a) general debe ir un nivel mas abajo que los gerentes. Así mismo, todo el personal de esta área debe estar afianzado, por seguridad de la empresa.

## Ejemplo No.12

La programación de pagos es la forma de establecer que coincida el flujo con sus requerimientos semanales, quincenales o mensuales. Una de las formas mas comunes que se maneja es el establecimiento de un calendario de pagos, como los que ejemplificamos a continuación:

❖ Los Días	Conceptos
15-30	Nominas
20-5	Proveedores
10-25	Impuestos, Honorarios, Etc.

❖ Los Días	Conceptos
Jueves	Nomina, y gastos
Viernes	Proveedores y gastos

## Ejemplo No.13

### Propuesta del corte de caja (diario).

**Entradas:**

Ingresos del día	\$ 1'435,379.00
Fondo fijo	10,000.00
Otros (Especifique)	10,000.00

---

\$ 1'455,379.00

=====

**Salidas:**

Notas o Facturas para la reposición de la caja	\$ 4,710.00
Vales de caja	1,900.00
Cheques no cobrados	9,866.00
Relaciones recibidas de otros departamentos	1'438,403.00
Otros (Especifique)	500.00

---

\$1'455,379.00

=====

Entrego corte de caja

Recibió

Cintia Karl Trejo  
A (día) Del (mes) Del 2000

Juan Ortíz Zamora  
A (día) Del (mes) Del 2000

## Ejemplo No.14

Ejemplo de ficha de caja:

EDITORIA

Ficha de

**La Ciudad S.A.  
de C.V.**

caja

A No.0000

BANCO \_\_\_\_\_

Recibí de \_\_\_\_\_

La cantidad de N\$ \_\_\_\_\_ Cheque \_\_\_\_\_

(cantidad con letra)

Efectivo \_\_\_\_\_

Concepto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

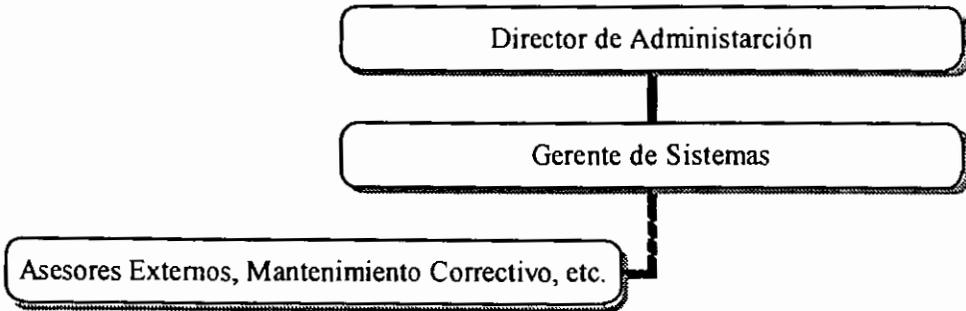
\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma. \_\_\_\_\_

Abónese:



# Organigrama Gerencia De Sistemas



## 1) Las funciones del Gerente de Sistemas son:

- A) Vigilar y depurar el o los sistemas en red y/o en forma individual de computo que tiene el peri3dico. (Ya que de otra forma el sistema podria en forma inadecuada).
- B) Establecer, coordinar y vigilar el programa de mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software.
- C) Respalidar los sistemas, as3 como la edici3n del peri3dico, para su posterior consulta. De preferencia en discos compactos o cintas.
- D) Estar en constante contacto con los proveedores de computo, para mejor la eficiencia de la red y la administraci3n de los sistemas.
- E) Establecer junto con la gerencia de recursos humanos el calendario de capacitaci3n al personal que maneja las computadoras.

- F) Es el responsable del Internet, donde se edita la edición para este medio, así como el control de accesos a este y el manejo de las cuentas de correo electrónico.
  - G) Establece un programa de trabajo el cual está calendarizado, y deberá tener la aprobación de la Dirección de Administración. (Ver ejemplo No. 16).
  - H) Elabora el diagrama de la red para el mejor aprovechamiento de las computadoras de acuerdo a las necesidades del periódico.
- 2) **Las labores del Auxiliar de sistemas son, si es que se requiere:**
- A) Realizar y apoyar en las labores que debe realizar el Gerente de Sistemas.
  - B) Cubre el periodo vacacional de su jefe, así como el día de su descanso.

## **Ejemplo No.16**

### **Programa de trabajo**

Para desarrollar esta gerencia, lo que presento es el plan de trabajo propuesto para un periódico con las dimensiones antes establecidas:

En primer lugar, mencionare las funciones que abarca este puesto:

- A) Mantener en buenas condiciones (de funcionamiento, limpieza, programas, etc.) la red; además de verificar que el crecimiento de la empresa sea acorde con el crecimiento del equipo, es decir, lograr que el equipo satisfaga, en la medida de lo posible, las necesidades de vaciado de información y diagramación de los Reporteros, Editores, Capturistas, Correctores, etc., y del área Administrativa.
- B) Establecer y poner en funcionamiento el programa de capacitación permanente para todos los usuarios (Editores, Reporteros, Correctores, Capturistas, etc, y del área Administrativa) con el compromiso de darle seguimiento y actualización a todos ellos.
- C) Hacer lo mas eficiente posible el uso del equipo en términos de ahorro de papel, energía eléctrica, recursos humanos, papel, etc.
- D) Organizar y mantener un almacén con dispositivos periféricos (cd's, disquetes, monitores, teclas, cables, empaques y todo lo que tenga que ver con el mantenimiento del equipo.

E) Mantenerme informado de todos los programas que salgan al mercado con el objeto de lograr que el sistema de edición del diario y administrativamente siempre estén vigentes.

#### 1.- Detección de necesidades.

Debido a que el sistema informático ya esta en funcionamiento, se hizo necesario atenderlo y detectar necesidades para proponer resoluciones. Por lo que se tendrá que llevar a cabo esta labor a través de obtener información tanto por inspección visual como por la boca misma de los usuarios durante una semana aproximadamente.

##### 1.1 Material y equipo.

Para mayor facilidad se separará las necesidades de equipo en URGENTES, A CORTO Y A MEDIANO PLAZO. Las URGENTES deben quedar resueltas en el primer trimestre a partir de la entrega del documento.

Las necesidades a CORTO PLAZO deben cubrirse en los próximos nueve meses. Las necesidades a MEDIANO PLAZO deben quedar cubiertas en un año.

##### URGENTES:

- A.
- B.
- C.
- Etc.

##### A CORTO PLAZO:

- D.
- E.
- F.
- Etc.

##### A MEDIANO PLAZO:

- G.
- H.
- I.
- Etc.

##### 1.2 Capacitación permanente.

De acuerdo con las funciones de cada nivel, es indispensable la capacitación para lograr un consenso en procedimientos. Se ha detectado que se siguen al menos "X" procedimientos diferentes para la corrección y asignación de la información. Con el objeto de formar un consenso, se hace ya indispensable una junta entre los Correctores, Capturistas, Etc., para intentar que entre ellos mismos lleguen a un conceso. Además, sería de gran utilidad que

conozcan un poco mejor el funcionamiento de la maquina que manejan. Lo que lograría que los que no conocen los programas suficientemente lo logren a través de reuniones permanentes de una hora por semana.

Cabe aquí aclarar que se necesitaran incentivos para lograr cualquiera de estos propósitos.

Por ejemplo; pueden cederse, en caso de ahorro, el dinero ahorrado a la persona que menos haya gastado. Para lograr esto se pueden seguir dos caminos:

- a) Darles capacitación el gerente de sistemas.
- b) Contratar la asistencia.

### 1.3 Programa de mantenimiento.

Este programa puede llevarse a cabo dentro de las instalaciones del diario, claro esta que debe contarse con un área especifica destinada a ello, con una compresora para soplear el equipo, con soluciones para limpieza de monitores, teclados y teclas, franelas, estopa, cautín, boltímetros, soldadura, pasta, etc., o bien puede turnarse a un Proveedor de Mantenimiento preventivo y correctivo.

### 1.4 Estadística de papel.

La estadística de papel debe llevarse bajo control; es decir, la cantidad de papel que llega, en cuanto tiempo se termina, esto es sacar el gasto de papel por unidad de tiempo, y de acuerdo a las páginas que cuenta el periódico, (si es que el periódico no cuenta con la maquinaria necesaria para sacar negativos en forma directa). Ya que podemos tener por ejemplo: que en 13 días se hayan tirado 3,272 copias en la impresora láser, cuando el periódico solamente tiene cuarenta paginas.

### 1.5 Estadística de toner.

Se llevara a cabo imprimiendo con cada cambio de cartucho de tener, para llevar, al igual que el papel, el factor de gasto de papel por unidad de tiempo.

### 1.6 Eficientización de tiempos y costos de producción de originales mecánicos y/o negativos.

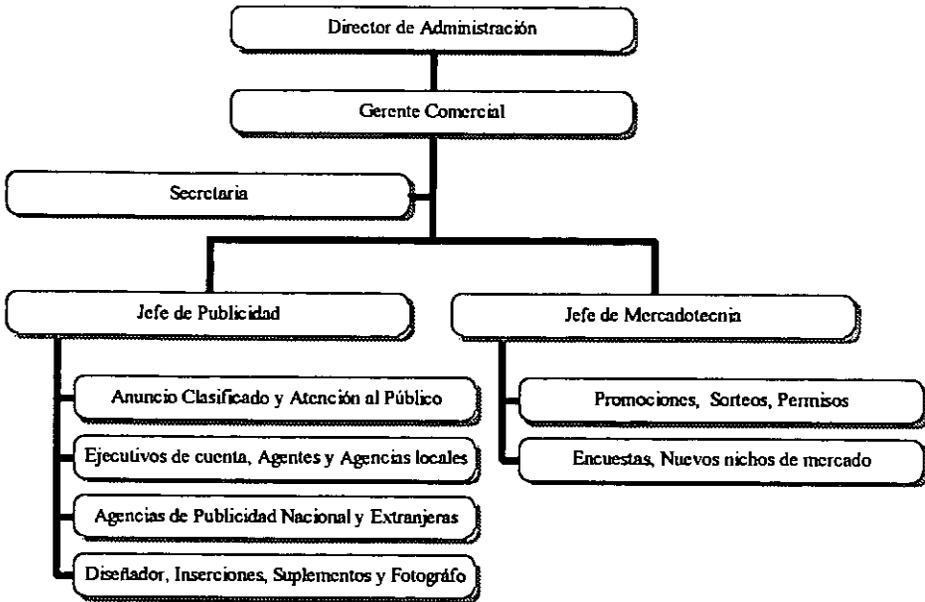
A través de los cursos de capacitación y de la concientización de los editores y usuarios de otros departamentos, podemos lograr una baja en el gasto tanto de toner, de papel, de negativos, etc.

De esta manera, se lograría un ahorro en material humano y se bajarían los costos de producción de originales mecánicos.

### 1.7 Estadística de edición, captura, corrección, etc.

Con este rubro lo que se pretende es lograr promediar el tiempo que "debe" tardarse un Reportero, Capturista, Corrector, Editor, Etc., en hacer una plana. Esto es con la finalidad de lograr una eficiencia cada vez mayor.

# Organigrama Gerencia Comercial



## 1.- El gerente coordina y realiza las siguientes actividades. (no maneja publicidad)

- A.1) Coordina en anuncio económico.
- A.2) Hace planes de trabajo y campañas con los Publicistas (así como el plan de estímulos de acuerdo a las ventas).
- A.3) Coordina con el Jefe de Arte y Diseño, los anuncios y campañas.
- A.4) Hace los Domis del periódico.
- A.5) Realiza el centimetrage.
- A.6) Coordina la persona del anuncio institucional y de los clientes de la Empresa, (se consideran clientes de la empresa por tener un manejo especial y/o descuento muy alto).

**2.- Sus dos jefaturas conjuntamente o en forma separada, realizan entre otras las siguientes actividades:**

- B.1) Contratan el aviso económico con el cliente.
- B.2) Controlan los días de publicación y su ubicación; así como su diseño (si lo hubiera).
- B.3) Cobran y expiden la factura correspondiente del anuncio económico.
- B.4) Realizan corte una vez concluido su turno, y lo acumulan hasta el lunes para ser recibido por caja.
- B.5) Custodian el buen uso de las facturas de contado.
- B.6) Controlan el consecutivo de ordenes de inserción.
- B.7) Realiza las llamadas, cartas y controla la agenda del Gerente Comercial.
- B.8) Diseña los anuncios del publicista, con tiempo razonable de publicación o aprobación del original.
- B.9) Diseña las campañas promocionales Institucionales; de la empresa y de la temporada.
- B.10) Establece un programa anual de actividades donde se dan a conocer en forma genérica y detallada los objetivos comerciales del año y su cuantificación en pesos. Así como las campañas, encuestas y promociones que hará a lo largo del año.
- B.11) Coordina las labores de promoción del periódico, establecidas con las agencias de representación.
- B.12) Verifica los reportes diarios de nuestra publicidad contra la publicidad editada en otros diarios locales. De igual forma analiza los concentrados semanales, mensuales, semestrales y anual de dicha información.
- B.13) Coordina las labores de los ejecutivos de cuenta, (a este respecto podemos encontrar tres tipos de remuneración a estas personas: La primera es en base a un sueldo fijo, lo cual no es muy recomendable ya que no buscará nuevos clientes; La segunda es en base a solamente comisión sobre la publicidad vendida y cobrada, lo cual tampoco es muy recomendable ya que muy pocas personas tendrán buenos ingresos, por lo que el resto del personal será de alta rotación; La tercera es una combinación de las dos anteriores, esta es la mejor opción, ya que tendrá un ingresos fijo lo cual se traduce en tranquilidad financiera de la persona y un bono por productividad que será un porcentaje por la publicidad vendida y cobrada después de la cuota en forma individual y colectiva, lo cual se traducirá en cumplir los objetivos de venta de publicidad.)
- B.14) Vigila que los diseños de los anuncios solicitados por los clientes sean para el periódico, y no para alguna otra publicación. (Dicha área de diseño es un servicio al cliente le cual no se cobra si el original se queda en el diario, sino se cobrará un 2.5% del precio de inserción si el original lo requiere el cliente.)
- B.15) Controla y vigila el área de atención al público, ya que en esta área se recepcionan los anuncios económicos o clasificados, así como pequeños clientes no recurrentes y sin crédito comercial. Está área es parte de nuestra imagen a la sociedad lectora, así como generadora de ingresos.
- B.16) Coordina las labores del jefe de mercadotecnia y del fotógrafo.
- B.17) Elabora el domi del periódico, con los espacios publicitarios contratados.

- B.18) Coordina la realización del reporte de centimetrage, (Ver ejemplo No. 17)
- B.19) Es la persona autorizada para recibir las gacetillas políticas, las cuales serán comentadas con el Director Editorial.
- B.20) Establece un plan de trabajo para el buen desempeño de la gerencia. (Ver ejemplo No. 18)

**Notas:**

- ◆ ES importante aclarar que algunos periódicos incluyen en esta gerencia al departamento de circulación. Aunque en la práctica es importante que estén separados para su mejor evaluación y cumplimiento de los objetivos planteados.
- ◆ El control de la publicidad se hace a través de dos controles básicamente:
  1. Programa de inserción.  
Donde por mes, quincena, semana, etc. podemos observar los clientes y las fechas de inserción así como su ubicación en el periódico.
  2. Centimetrage.  
Es un reporte donde podemos encontrar diariamente un resumen de publicaciones en el diario. Dicho reporte contiene la siguiente información:
    - Fecha.
    - Número consecutivo del ordenante de a publicidad.
    - Nombre del cliente y domicilio.
    - Concepto del anuncio.
    - Medidas y cobros extras si es que las hubiere.
    - Precio, IVA y monto total.
    - Publicista u ordenante del anuncio.

## **Ejemplo No.17**

Para el control de las ordenes de inserción para su publicación y posterior cobro es importante que la relación que se haga a través de la computadora o en forma manual contenga la siguiente información:

- ❖ Número de la orden de inserción, (de esta forma se verifica el consecutivo).
- ❖ Nombre del cliente, dirección y teléfono.
- ❖ El anuncio, (forma de identificarlo).
- ❖ Medidas.
- ❖ Precio.
- ❖ Impuesto al Valor Agregado.
- ❖ Total.
- ❖ Agente, Supervisor.
- ❖ Observaciones
- ❖ Nombre y firma de quien elabora la relación y del gerente.

## Ejemplo No.18

### **Plan de trabajo para el diario “La Ciudad”.**

Puntos para establecer una estrategia publicitaria, de ventas y políticas internas.

- 1.- Conocer la forma de trabajo del periódico: el tiraje, las formas de promoción del mismo, de la publicidad y el porcentaje de distribución tanto local como foránea. De esta manera se tendrá un antecedente claro y preciso de la penetración del medio, y cual es su venta. También conocerá que tan solicitado es el diario y así tomar un punto de partida para proyectos de nuevos tipos de promociones y propaganda.
- 2.- Establecer un presupuesto de Ventas Publicitarias por tipos de publicidad, al igual que un presupuesto de suscripciones. Tomando en cuenta los diversos tipos de publicidad existentes tanto para el consumidor como para los negocios subdividiéndolos por presupuestos mensuales de cada especialidad.
  - Publicidad Nacional.
  - Publicidad Local y Regional
  - Publicidad de anuncio económico o clasificado.
  - Publicidad de Producto final.

En cada una de estas categorías se llevará un archivo tanto de estos presupuestos y gastos reales como de variaciones y porcentajes mensuales.
- 3.- Conocer lo que hasta el momento se ha logrado en Publicidad, las estrategias que se ha utilizado y saber si había alguna en proyecto en proceso.
- 4.- Conocer las políticas de publicidad que se han utilizado tanto interna como externamente. De esta manera se sabrá de las personas integran el departamento de publicidad, son las que han logrado mayores cosas con dichas políticas y así evaluar que tan eficientes han sido estas.
- 5.- De que manera se han coordinado a los Ejecutivos de Cuentas. Saber cuales han sido los lineamientos y está coordinación para estos Ejecutivos. Así se verificara que penetración y cobertura de ventas se tiene actualmente y en que partes hará falta ponerle mas atención y de que manera.
- 6.- Quienes son estos Ejecutivos de Cuentas, que es lo que han logrado y observar su programa actual de trabajo. Conocer el personal con el que se cuenta, los logros que han obtenido y cuales son sus proyectos personales nos dará un mayor visión de la calidad de personas que son. Es posible que se tengan que sustituir algunos o es posible que lo que les haga falta sea una capacitación del área general de publicidad.
- 7.- Plantear nuevas alternativas de promoción del diario. El objetivo principal en este caso específico es fijar posicionamiento dentro del mercado meta y los prospectos publicitarios, mediante nuevas e innovadoras formas de propaganda. Inclusive se tomaría en cuenta crear una Espiral de Publicidad y de propaganda para el periódico tomando como punto de partida la etapa pionera, después la competitiva y luego la retentiva y comenzar de nuevo una vez que esta última haya terminado, siempre haciendo de esta espiral cada vez mas grande.

- 8.- Es necesario capacitar al vendedor nato, identificarlo primeramente y proyectarlo hacia objetivos inmediatos; por eso es necesario realizar un manual de Ventas estableciendo primeramente las políticas de publicidad dentro de la empresa y secundándolo con instrucciones y alternativas de dialogo que deban utilizar en un momento determinado con un negocio determinado, (Ver ejemplo No. 19)
- 9.- Diseñar, partiendo de las políticas actuales, (dependiendo de localidad de las que ya se utilizan), referente a la coordinación de los Ejecutivos de Cuentas, las ordenes de inserción (Ver ejemplo No. 20), su llenado y el control y jerarquización de cada una de las labores que se les asigne los Ejecutivos de Cuentas, remarcando la forma correcta de llenar una orden de inserción. También es importante jerarquizar las labores de estas personas agrupándolos por zonas, tipo de publicidad, e inclusive amistades claves dentro de los negocios prospectos.
- 10.-Una de las maneras mas eficaces de cerrar un trato con clientes prospecto es "endulzándolo" con un nuevo y original diseño publicitario. Este es uno de los principales problemas de un periódico, es decir el tener diseños originales, actuales y vendibles. Una vez que se visite a cliente y se este a punto de concretar una venta se realizaran diversos diseños, de esta manera el cliente puede ver mas claramente como y en donde se vera su anuncio.
- 11.-Realizar un análisis de la publicidad de los negocios tanto locales como nacionales. De esta manera se determina quienes son los clientes verdaderamente potenciales, como actúan en cada campaña publicitaria y que tanto por ciento de sus ventas aproximadas ocupan en su plan de publicidad anual. Donde hay presupuesto de publicidad hay un cliente potencial para nosotros.
- 12.- Identificar las áreas de crecimiento que prevalecerán. Esto comprende un estudio basado en la mercadotecnia en donde contemplaremos hasta que punto los negocios establecidos localmente les interesa abarcar el mercado con publicidad de nuestro periódico, y cuales son sus inquietudes de crecimiento para abarcar dicho mercado en crecimiento.
- 13.-Capacitar a los Ejecutivos de Cuentas y al personal del Departamento de Publicidad. Es increíble la cantidad de personas vinculadas a la publicidad que no tienen el menor conocimiento de lo que verdaderamente esto implica, ni cuales son sus funciones y por consiguiente no saben identificar diversos tipos de publicidad. Lógicamente al intentar vender un espacio en el periódico, si no se cuentan con los conocimientos básicos de lo que es la publicidad y para que sirve. Estas personas, sobre todo actualmente se enfrentaran a individuos ya sea encargados de publicidad de los negocios, gerentes de publicidad de estos mismos o agencias publicitarias, los cuales a veces sin ninguna consideración tratan al vendedor como alguien incapaz de hacerles frente en conocimientos de esta área. Por otra parte los negocios que no cuentan con personal especial para esta área o que inclusive a veces no tienen siquiera presupuestos de publicidad pero tienen la inquietud de anunciarse deben de contar con nuestro respaldo para hacerles frente a sus necesidades publicitarias, esto nos moverá para un bien mutuo en este caso específico, y en el caso de las agencias y gente preparada que desempeña estas funciones en las empresas, podremos entablar comunicación desde un nivel profesional, claro y específico de lo que les estamos vendiendo, lo que les conviene y las metas que pueden lograr, aportándoles ideas desde un nivel de amigo y compañero en vez de vendedor a comprador.

- 14.-Apoyar a los negocios medianos y pequeños con campañas publicitarias. Una buena forma de adquirir confianza en el gremio comercial puede ser desarrollándoles campañas publicitarias sin costo adicional (por lo menos al principio).

## **Ejemplo No.19**

### **Introducción.**

- 1.- Bienvenida.
- 2.- Políticas de publicidad.
- 3.- El papel que desempeñas en "La Ciudad".
- 4.- Objetivos de ventas.
- 5.- Comportamiento del comprador.
- 6.- Variaciones de la publicidad en los negocios.
- 7.- Condiciones favorables de la venta publicitaria en el periódico.
- 8.- Características principales y beneficios del periódico "La Ciudad".
- 9.- Conceptos utilizados en publicidad.

### **1. BIENVENIDA**

Bienvenido, a partir de hoy integras uno de los mejores equipos de trabajo. De ahora en adelante esperamos poder contar contigo y esperamos de igual manera que te puedas desenvolver al máximo en el ramo de Venta que es la Publicidad. Nuestra intención es apoyarte en el trabajo que a partir del día de hoy desempeñas en la empresa de mayor proyección en el estado

Es grato tenerte con nosotros y queremos que sepas que al integrarte al periódico "La Ciudad", eres parte ya de una gran familia en donde esperamos poder despejarte cualquier duda que tengas en cuanto a tu trabajo.

"La Ciudad" esta constituido por gente joven y dinámica en todos sus departamentos. Esperamos que tu estancia con nosotros sea de tu agrado y poder contar contigo por mucho tiempo.

### **2. POLITICAS PARA VENTAS DE PUBLICIDAD**

- a) Todos los anuncios que vayan a ser publicados, sin excepción de persona deberán hacerlo acompañar por su respectiva orden de inserción, (Ver ejemplo No. 20).
- b) No será valida ninguna orden de inserción que no contenga la firma de aprobación del anunciante.
- c) A cada Ejecutivo de Cuenta se le asignara una zona especifica de ventas. Una vez que esta haya sido asignada tendrá un máximo de 20 días hábiles para cerrar ventas publicitarias con por lo menos 10 negocios para poder conservar dicha zona

- asignada; de no ser así se intercambiarán las zonas con los demás Ejecutivos de Cuenta y perderán todo derecho sobre los clientes de esa zona específica.
- d) Deberán presentarse de lunes a viernes a las 19:30 horas para presentar los resultados obtenidos diariamente y poder evaluar sus entrevistas y apoyarlos toda vez que sea necesario.
  - e) Al iniciar sus labores a cada Ejecutivo de Cuenta se les otorgará un máximo de 10 órdenes de inserción y única y exclusivamente se les repondrán cuando estas hayan sido utilizadas y justificadas con publicación.
  - f) Sin excepción de persona deberán respetar los clientes que ha hayan sido contratados por otros Ejecutivos de Cuentas anteriormente; no importando que dichos clientes caigan dentro de la zona asignada de otro Ejecutivo de Cuenta. Si por el contrario, los Ejecutivos de Cuenta que habían frecuentado a este cliente sin el resultado de una venta publicitaria, entonces este cliente quedará bajo supervisión del Ejecutivo de Cuenta al cual se le haya asignado dicha zona, perdiendo todo derecho el ejecutivo que lo frecuentaba con anterioridad.
  - g) Los diseños publicitarios que necesiten de apoyo para poder cerrar una venta, deberán solicitarlos por escrito con tres días de anticipación.
  - h) Es indispensable que cada Ejecutivo de Cuenta mantenga una buena presentación. Recordemos que vendemos imagen y este punto es muy importante tanto para la empresa como para la proyección y la facilidad de venta de cada Ejecutivo.
  - i) Una vez que adquieran una venta publicitaria deberán especificar por escrito si su publicación lleva color, si pagarán posición especial, que texto quieren que resalte, etc. anexándolo en la correspondiente orden de inserción.
  - j) Deberán asistir a las juntas en el Departamento de Publicidad el día a la hora que con anterioridad se les informe.
  - k) Todas las órdenes de inserción deberán ser entregadas para su publicación con un tope máximo de recibimiento de las mismas de las 18:00 horas.
  - l) Las cancelaciones de publicidad se harán por escrito con un mínimo de 48 horas de anticipación a la publicación.
  - m) La publicación que tengan programada para el día domingo, tanto el material como la orden de inserción deberán ser entregadas el día sábado anterior de la publicación.

### **3. EL PAPEL QUE DESEMPEÑAS EN “LA CIUDAD”**

Es muy importante el papel que desempeñas desde el día de hoy con nosotros, pues ahora integras un eslabón más en nuestra cadena de recursos humanos dentro de la empresa, pero no solo eso, de ahora en adelante es muy importante que sepas que en “La Ciudad”, nos gusta trabajar con gente como tú; gente joven con deseos de superación y con objetivos muy bien definidos.

El papel que desde ahora desempeñas en el periódico es el de Ejecutivo de Cuenta en el departamento de publicidad a donde tendrás que dar reporte de tu trabajo. Por nuestra parte queremos que te sientas siempre a gusto con nosotros, y que cualquier duda que tengas respecto a la forma de realizar tu trabajo, o algún proyecto que tengas en mente nos lo hagas saber para poder apoyarte, y así tus ventas se acrecienten día a día.

Al integrarte con nosotros eres muy importante para la empresa y la manera en que puedas desempeñar con éxito tu trabajo es algo que verdaderamente nos concierne.

#### 4. OBJETIVOS DE VENTAS

Es necesario que desde un principio nos disciplinemos en cuanto a los objetivos que deseamos alcanzar, de esta manera sabemos que tendremos un punto de partida y el lugar exacto al cual deseamos llegar. Primeramente quiero explicarte a grandes rasgos lo que es Publicidad:

- ✓ El mundo de publicidad es fascinante, es un todo dentro de nuestras vidas, es la forma de dar a conocer nuestras ideas a un grupo o a un total de personas de cualquier tipo de nivel económico, cultural y social.
- ✓ La publicidad por otra parte, es una necesidad inevitable del crecimiento económico de todos los países.
- ✓ Si meditamos un poco en esto, nos daremos cuenta de lo importante que es la publicidad en nuestras vidas. Por esto mismo, hemos planteado los objetivos iniciales en la venta de publicidad, que trabajando conjuntamente los podremos alcanzar.

Nuestros objetivos iniciales en la venta de publicidad son los siguientes:

- 1.- Hacer que el 80 % de nuestro mercado objetivo, se percate de la presencia de nuestro periódico; es decir, este 80 % debe observar, conocer y darse cuenta que "La Ciudad" está presente en el desarrollo comercial del estado.
- 2.- Debemos comunicar sobre el propósito del periódico al 80 % de personas que forman el mercado objetivo, que ya se han percatado de la existencia del diario.
- 3.- De un porcentaje de los que se han percatado, conocen y gustan de adquirir nuestro diario; hacer que por lo menos el 80 % de ellos desarrollen la convicción de que deben adquirir sus espacios publicitarios.

Para tener un seguimiento exacto de estos objetivos de venta, debemos trabajar en conjunto, es por eso que cuando tengan la necesidad de enviar algunos ejemplares de obsequio a algunos comercios, nos lo harán saber por escrito, solicitándonos el número de ejemplares solicitados, la dirección a la cual quieren que se envíen dichos ejemplares y con atención a quien van dirigidos dichos ejemplares.

#### 5. COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR

Como primer termino debemos observar el comportamiento de compra de todos los individuos; esto es, observar como y de que manera se comportan los compradores en el mercado agrupándolos por modelos de identificación, los cuales detallo de la siguiente manera:

- 1.- Modelos Psicológicos: Todos estos modelos sugieren que el comprador responde mentalmente de alguna forma a estímulos externos o al medio ambiente; es decir, a las necesidades que estos individuos en cierto momento.

- 2.- Modelos Económicos: Estos modelos, todas las personas son consideradas criaturas racionales. Basada en el mercado, el precio y algunas otras consideraciones, una persona supuestamente hace una elección lógica y racional al tomar una decisión de compra. Otros modelos económicos sugieren que las personas racionales conocen y entienden el mercado y hacen estas elecciones lógicas después de estudiar todas las alternativas.
- 3.- Modelos sociológicos: En estos modelos las formas, instituciones y funciones de los diversos grupos sociales ejercen una influencia directa en el comportamiento de compra. En estos modelos el comportamiento queda explicado por el estilo de vida, grupos de referencia y los diversos estados sociales.
- 4.- Modelos Estadísticos: Los modelos estadísticos no integran un grupo, en su lugar intentan identificar a los compradores pasados y presentes. Al hacerlo asumen que todas las personas que caigan dentro de los grupos identificados, son prospectos lógicos para cualquier compra.

A continuación explico el proceso de compra, para así poder acrecentar nuestras ventas personales:

- A. Percepción de nuestro periódico.
- B. Interés en nuestro diario.
- C. Evaluación de nuestro periódico en cuanto a si representa algún valor para el anunciante.
- D. Prueba al anunciarse en "La Ciudad".
- E. Decisión después de hacer la prueba.
- F. Confirmación de que "La Ciudad" merece seguir utilizado para sus espacios publicitarios.

Esta información nos da una visión mas profunda de identificar las distintas maneras de compra de cualquier persona, que nos será de gran ayuda en nuestra labor de venta.

## 6. VARIACION DE LA PUBLICIDAD EN LOS NEGOCIOS

La variación entre publicidad en los negocios y sus ventas difiere, esta variación tiene varias razones comunes que a continuación detallo.

1.- Volumen de ventas. Es casi todos los casos, cuando las ventas aumentan, disminuye el porcentaje de la publicidad que un comerciante desea colocar en un periódico. Esta disminución es en gran parte una cuestión de economías de escala. Después de que las ventas llegan a cierto nivel, el presupuesto de anuncios puede seguir elevándose pero de una manera más lenta.

2.- El ambiente competitivo y los márgenes de utilidad. El monto gastado en publicidad esta equilibrado en cuanto se necesita gastar y de cuanto se puede gastar en publicidad.

Esto es que dependiendo de la fuerte competencia que tenga algún comercio, será la forma de atacar el mercado al cual este desea llegar antes que su competidor, o dicho de otra manera, que él cliente deberá apegarse a un presupuesto antes establecido dependiendo de las utilidades que tengan en sus productos y adecuarse a dicho presupuesto.

La publicidad tiene diferentes formas, las cuales son utilizadas igualmente por distintos tipos de comercios en diferentes niveles; a continuación les detallo algunos de estos tipos de Publicidad:

### **Publicidad para el consumidor**

- **Publicidad Nacional.**
  - **Publicidad Local y Regional.**
  - **Publicidad de anuncio económico o clasificado.**
  - **Publicidad de Producto final.**
- 
- **Publicidad Nacional.** El término de publicidad nacional tiene un significado geográfico; designa la publicidad que se hace el propietario de un producto o servicio, vendido a través de distribuidores, en algún lugar diferente al que nos encontramos regionalmente. No significa que el producto se venda por fuerza a escala nacional. El propósito de la publicidad nacional es hacerle saber al consumidor el nombre del producto o servicio y sus usos, beneficios y ventajas, de modo que una persona se incline al comprarlo u ordenarlo cuando y donde le sea conveniente hacerlo. Busca establecer una demanda para un producto, especialmente uno que se venda a nivel nacional.
  - **Publicidad Local y Regional.** La publicidad local y regional, no solo intenta vender un producto, sino que además anima al comprador a adquirirlo en una tienda específica. La publicidad local y regional, debe darle una razón al consumidor para que compre en una sola tienda. Por eso, la publicidad local y regional, es muy específica en términos de beneficios para el consumidor, recalca el precio y también da a conocer el horario de la tienda, las políticas de crédito y cualquier otra información que distinga una tienda de las otras que vendan la misma mercancía. Como estos clientes necesitan la compra impulsiva para un alto porcentaje de sus ventas, los anuncios están diseñados muchas veces para presentar mercancía en venta que contribuirá a aumentar el tráfico en el interior de la tienda o servicio, con la esperanza de que los clientes compren otros artículos de precio normal una vez que se encuentren dentro del almacén.
  - **Publicidad de anuncio económico o clasificado.** Este se refiere al anuncio ocasional, como la venta de un automóvil por un particular, una empresa solicitando personal, etc. Este tipo de anuncio puede ser utilizado como estrategia de posicionamiento, ya que si se regala hasta cierto número de palabras y ciertos días, las personas optarán por este medio.
  - **Publicidad de Producto final.** Este tipo de publicidad se establece con las agencias de publicidad locales e independientes, donde ellos son los que atienden en forma directa al cliente sin que el periódico tenga que intervenir.

## **7. CONDICIONES FAVORABLES EN LA VENTA DE PUBLICIDAD EN EL PERIÓDICO.**

Hay dos principales de condiciones que favorecen la venta de publicidad en nuestro diario:

- a) **Necesidad del consumidor:** primero y antes que nada el periódico resuelve ciertos problemas a los consumidores de espacios publicitarios, debido a que la mercadotecnia que se utiliza en "La Ciudad" se ha basado en la premisa de identificar las necesidades

del consumidor para posteriormente desarrollar estrategias que satisfagan esas necesidades.

- b) Llenar un nicho en el lugar del mercado. Puede que los consumidores necesiten y lean un periódico cuyas características informativas caigan dentro de su experiencia de mercadotecnia, es decir, cuyo medio informativo llene y satisfaga algunas de las necesidades de estos consumidores; sin embargo, si otro periódico satisface esas demandas con mejores resultados y que inclusive logre llenar otras necesidades que los demás no han logrado, habrá sin lugar a dudas un cambio en percepción favorable y este es el caso de nuestro periódico.

A la hora de la entrevista con algún cliente el periódico deberá tener una diferenciación única y útil para ellos. Debemos recalcar los valores que tiene "La Ciudad" en comparación con los ya existentes, de otra manera si lo hacemos ver como idéntico, ¿Por qué lo elegiría alguien?. La diferencia cae dentro de algunas de las categorías que a continuación detallo:

- ❖ Diferenciación provechosa y evidente: El periódico que se distingue de modo provechoso y evidente en relación con los otros competidores tiene grandes probabilidades de promoverse fácilmente; ya que los consumidores solo deben saber que existe.
- ❖ Diferenciación provechosa pero oscura: Es probable que aquí la manera de promover el periódico sea decisiva para el éxito de ventas publicitarias. La manera de promover creativamente las características ocultas de beneficio para el consumidor determinara el éxito en las ventas.
- ❖ El precio debe ser el adecuado. Uno de los puntos sin lugar a dudas es la controversia que en un momento determinado pudieran objetar nuestros prospectos, es el precio de la publicidad. El precio tanto la publicidad como de la venta del ejemplar es una de las variables de la mercadotecnia sobre las cuales la publicidad tiene poco control. Por lo general, el precio debe encontrarse dentro de un rango razonable y competitivo. En algunos casos si el periódico tiene un precio mas bajo que el del competidor inmediato, ese es un hecho que habrá de recalcar. Sin embargo, el precio debe de considerarse y promoverse dentro de la estrategia general de mercadotecnia. La estrategia de precio exitosa no exige el precio mas bajo, sino el precio apropiado para la calidad, el mercado meta y el estímulo creativo y su publicidad.

## **8. CARACTERISTICAS PRINCIPALES Y BENEFICIOS DEL PERIÓDICO "LA CIUDAD"**

Nuestro periódico es de tamaño estándar o tabloide; las ventajas de este tamaño en un diario es que lo hace practico y tradicional al leerlo. Es un diario moderno, con las características de tener una excelente impresión, no mancha como usualmente ocurre con los periódicos, está impreso en un papel de alta calidad y contiene información actual sobre los acontecimientos locales, regionales, nacionales e internacionales de mayor trascendencia en nuestra vida. Contamos con periodistas de gran experiencia en nuestro estado y con corresponsales en algunos estados de la república, además de contar con columnas de las más prestigiadas agencias informativas a nivel nacional e internacional. En total actualmente contamos con 40 páginas de información y fotos de gran calidad. Nuestro tiraje diario actual es alrededor de 35 mil ejemplares repartidos en los 135 puestos de revistas que hay, en suscripciones a domicilio. Desde un hogar hasta las Instituciones de Gobierno y el sector privado. El diario se termina de editar a las 4:30 de la mañana por lo

que es el primer órgano informativo matutino que se puede encontrar a la venta en puestos de revistas y el primero en llegar a los hogares.

Los beneficios que ofrece nuestro diario son múltiples:

- ◆ En asuntos de información es un diario moderno con la experiencia de las firmas periodísticas más prestigiadas y reconocidas en el estado, no somos sensacionalistas, somos realistas, tampoco somos un diario con información pasiva, somos directos en nuestras críticas y en nuestros reportajes; es decir, lo que se tiene que decir lo decimos nosotros de la manera concreta y actual como debe decirse.
- ◆ En publicidad mantenemos una propaganda constante y la cual será permanente; obsequiamos ejemplares en algunas partes del estado, las cuales hemos elegido estratégicamente tomando como base lugares donde hay mayor participación económica, como hoteles, restaurantes, etc. Además constantemente renovamos nuestro tipo de promoción en lo que concierne a espacios publicitarios, para apoyar al cliente en su presupuesto publicitario en cada una de las campañas que este utilice.
- ◆ Actualmente estamos llevando a cabo una promoción de publicidad consistente en que a los clientes que por una u otra razón no pueden solventar los gastos para su producción publicitaria o contratar los servicios de asesoría de una agencia publicitaria, "La Ciudad" como en ningún otro diario contamos con personal capacitado para realizar la campaña publicitaria total de estos comerciantes que incluye asesoría publicitaria y diseños sin costo alguno, (en un inicio). De esta manera el mercado puede identificarse plenamente con el comercio estableciendo puntos de venta, ideas de display, para apoyar la proyección y penetración de cada uno de los clientes sobre el mercado.

## 9. CONCEPTOS UTILIZADOS EN PUBLICIDAD

Ahora solo nos queda describir algunos conceptos utilizados en la publicidad de cualquier negocio:

- a) **Objetivo Publicitario:** El resultado final claramente establecido y medible que desea obtenerse de un mensaje o mensajes publicitarios. Generalmente el objetivo que puede ser medido en términos de un cambio en percepción, preferencia, del anunciante ante sus clientes.
- b) **Estrategia Publicitaria:** La formulación de un mensaje publicitario que comunica los beneficios o características de solución de algún problema de un producto o servicio al público que está dirigido.
- c) **Ejecución Publicitaria:** La forma física en términos de arte, ilustración, textos, mediante la cual se presenta la estrategia publicitaria al segmento del mercado que está dirigida para alcanzar los objetivos publicitarios deseados.

La proposición única de venta:

- 1.- Cada anuncio debe hacer una proposición al consumidor, no solamente palabras. Cada anuncio debe decir a cada lector; compre con nosotros y obtendrá este beneficio específico.
- 2.- La proposición única de venta debe ser una que la competencia no pueda ofrecer.

3.- La proposición debe ser lo suficientemente fuerte para que mueva cientos o miles de prospectos hacia un producto.

La imagen de marca:

La idea general es la que pueda desarrollarse una imagen para cada producto, basado en esta imagen el consumidor no adquiere el producto, compra los beneficios físicos y psicológicos que el producto promete ofrecer, como resultado, lo que se diga de cualquier producto, con este tipo de publicidad es más importante que sus atributos físicos.

Posicionamiento:

Es lo que la publicidad hace a favor del producto en la mente del consumidor prospecto. Una vez que el posicionamiento ha sido establecido el consumidor debe tomar en cuenta el producto o servicio en cualquier ocasión en que necesite el tipo de beneficio que el producto ofrezca. El posicionamiento trabaja para que el producto llene todas las necesidades del consumidor en una categoría o área en particular.

## Ejemplo No.20

### Orden de Inserción

Folio : \_\_\_\_\_

Cliente : \_\_\_\_\_

Dirección : \_\_\_\_\_

Guía del anuncio : \_\_\_\_\_

Medida : \_\_\_\_\_ Posición : \_\_\_\_\_

Fechas de contratación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31		

Costo por publicación \$ \_\_\_\_\_ Importe total con IVA \$ \_\_\_\_\_

**Cargos adicionales**

DISEÑO	%	COLOR	%	POSICION ESPECIAL	%
--------	---	-------	---	-------------------	---

Indicaciones para facturación : \_\_\_\_\_

Observaciones : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**DEBO Y PAGARE** Incondicionalmente a la orden de: **EDITORA LA CIUDAD, S.A. DE C.V.**, en esta ciudad de México D.F. el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2000 la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ (PESOS 00/100 M.N.) Valor recibido a entera satisfacción. Este **PAGARE** es mercantil y está regido por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su Artículo 173 parte final y artículos correlativos, por no ser pagare domiciliado.

Fecha: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
Domicilio: \_\_\_\_\_  
Ciudad: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
AGENTE

\_\_\_\_\_  
CLIENTE

Original: G. Crédito y Cobranza  
Copia: G. Comercial  
Copia: Ejecutivo de Cuenta  
Copia: Cliente

Otro ejemplo es:

**EDITORA LA CIUDAD S.A. DE C.V.**

ORDEN DE PUBLICIDAD No. \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_  
Cliente: \_\_\_\_\_  
Domicilio: \_\_\_\_\_  
Ciudad: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

Guía del Anuncio: \_\_\_\_\_  
Dimensiones: \_\_\_\_\_  
Costo por Publicación: \_\_\_\_\_  
Inserciones al Mes: \_\_\_\_\_  
Costo del Original: \_\_\_\_\_  
Importe Total: \_\_\_\_\_  
Forma de Pago: \_\_\_\_\_  
Fecha de Publicación: \_\_\_\_\_

Contrató

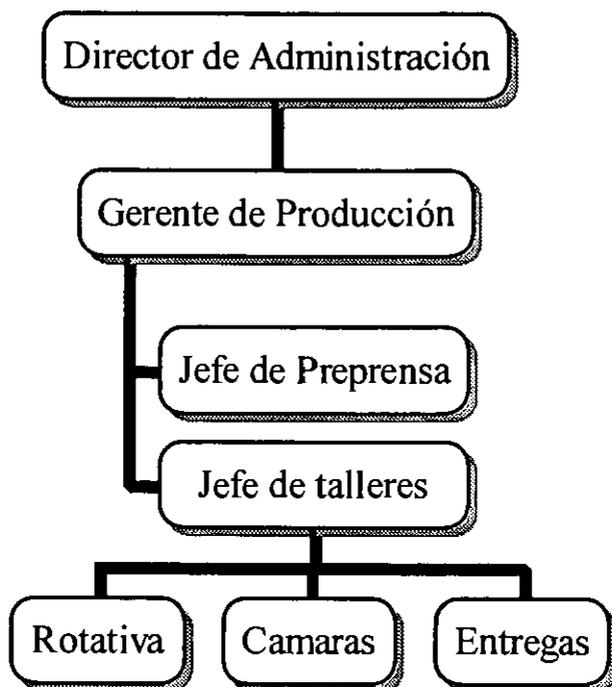
\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

DEBO Y PAGARE Incondicionalmente a la orden de **EDITORIA LA CIUDAD, S.A. DE C.V.** en esta ciudad de México, D.F. el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2000 la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ 00/100 M.N.) valor recibido a entera satisfacción. Este pagaré es mercantil y está regido por la Ley General de Títulos y Operaciones de Créditos en su Artículo 173 parte final, por no ser pagaré domiciliado y Artículos correlativos.

Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Ciudad \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

## Organigrama Gerencia De Producción



Estos departamentos que integran a la gerencia tienden a reducirse en cuanto al personal y espacio específico, ya que cada día avanza mas la tecnología por lo que los procesos se recortan. Esta gerencia la abordaremos de acuerdo a la tendencia que existen en los periódicos, por lo que en algunos casos la función puede haber desaparecido en el periódico en que usted labora o conoce. A esta gerencia se le puede conocer con estos nombres también: Jefe de talleres, Coordinador de Producción, Etc.

### 1.- Las labores del gerente de producción son:

- A) Coordina a los dos departamentos a su cargo.
- B) Verifica la calidad de impresión del producto o productos.
- C) Hace los pedidos mensuales de materia prima a la gerencia de compras y almacén.
- D) Controla las salidas urgentes del almacén.

- E) Verifica el buen uso de los materiales recibidos para la producción, emitiendo un reporte semanal al respecto.
- F) Copera en la coordinación de la asistencia y horario del personal a su cargo.
- G) Establece un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de la rotativa, insoladora, cámaras de fotografía, etc.
- H) Establece junto con la gerencia de recursos humanos el calendario de vacaciones, programa de capacitación, etc.
- I) Vigila el estado mecánico de los implementos de producción.
- J) Entrega a la Dirección Administrativa y ala gerencia de compras y almacén el original y una de las copias respectivamente del tiraje señalado; además del tiro total para venta, el periódico de desperdicio, láminas utilizadas; así como de las películas utilizadas.

## 2.- La labor del jefe de pre\_prensa.

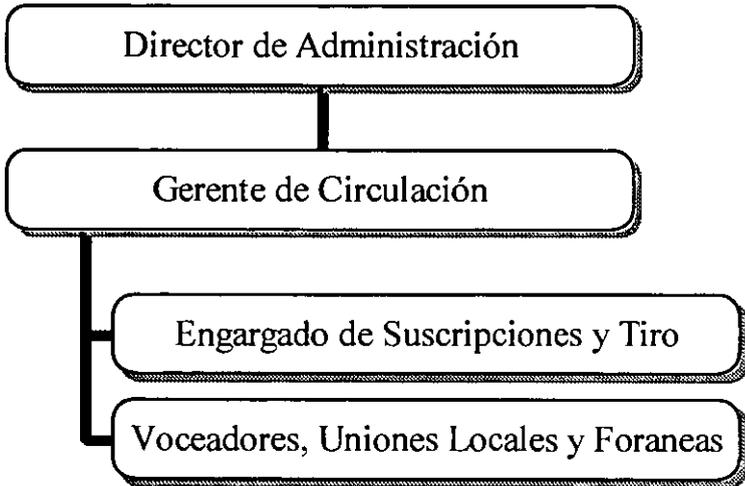
- A) Saca el negativo de la plana ya formada en forma manual o por computadora. (Cada vez existen menos periódicos que lo hacen en forma manual).
- B) Reduce la publicidad al tamaño deseado para ser insertado el diario, cuando nos llega la publicidad en original, ya que nos llega el negativo solo se inserta.
- C) Inserta los negativos de color y / o blanco y negro, una publicidad nueva o que ya ha sido insertada anteriormente.
- D) Da él registro a los negativos de blanco y negro, y color.
- E) Retoca el negativo y lo enmascara, para poderlo quemar en la lámina.
- F) Prepara las láminas a quemar, es decir prepara la lámina para ser utilizada. (Este proceso ya casi nadie lo utiliza, ya que se pueden comprar laminas presencivilizadas).
- G) Quema las láminas en las insoladoras.
- H) Pasa la lámina quemada a revelar, (Este paso se ha automatizado, ya que cuando se hace manualmente, no es uniforme el revelado).
- I) Registra las láminas para instalarlas en la rotativa.
- J) Verifica él o los depósitos de pintura de la rotativa que estén llenos, así como el de agua en los rodillos.

## 4.- La labor del jefe de Prensa.

- A) Imprime el o los productos.
- B) Entrega la cantidad de periódicos solicitada por la gerencia de circulación mediante reporte respectivo.
- C) Les da mantenimiento a las cámaras, así como es el encargado de su correcto manejo.

Aunque la labor de esta gerencia puede verse sencilla, en realidad el personal de esta gerencia le da forma o vida al periódico. Además, este personal es como aves nocturnas, ya que descansan en el día, para laborar en la noche. El gerente de producción debe tener el personal capacitado, para el buen mantenimiento de la rotativa, así como la buena impresión del periódico. De ante mano, sabemos que no hay una escuela que especialice en este rubro, por eso es importante la capacitación del personal mediante cursos de la maquinaria que esta bajo su operación y de la actividad que realiza. Cabe mencionar que una rotativa nueva solicitada a alguna fabrica tarda aproximadamente un año, si es que mas en algunos casos.

# Organigrama Gerencia De Circulación



**Las labores del Gerente de Circulación son:**

**1. Elaborar el tiraje.**

A) Le proporciona el original a la Dirección Administrativa, la copia a la gerencia producción y él se queda con una copia.

**2. Suscripciones, (si es que el periódico las lleva).**

B) Elabora y planea la campaña de suscripciones.

B.1) Boleto y facturas de la campaña.

B.2) Permisos ante las diferentes autoridades.

B.3) Personal necesario para la campaña, y su ubicación para la venta, regionalización, etc.

B.4) Cobranza y control de la campaña.

B.5) Repartidores y rutas de las nuevas suscripciones.

Es muy importante evaluar si el tipo de periódico puede tener un área de suscripciones, ya que ahí tipos donde esta modalidad no es financiable.

**3. Encartadores.**

C.1) Recibe el periódico de prensa en diferentes secciones, por lo que se tiene que encartar. Además si existe un encarte foráneo lo realiza.

#### **4. Uniones de Voceadores.**

- D.1) Acercamiento con las uniones de voceadores de la región así como de los Puestos donde venden periódicos.
- D.2) Cobro de las uniones de voceadores y puestos de los periódicos surtidos para la venta.
- D.4) Solicitud de facturación a la gerencia de crédito y cobranza para las uniones de voceadores y/o puestos.
- D.5) Comprobación de las devoluciones de las uniones de voceadores y puestos donde por lo general no deberán ser mayores del 7% solicitado para su venta.
- D.6) Rutas y choferes para surtir el periódico a las uniones de voceadores y puestos.

#### **5. Distribuidores foráneos.**

- E.1) Implementación de la ruta / chofer para surtir el periódico.
- E.2) Acercamiento con las uniones locales / corresponsales de área / distribuidor solicitante.
- E.4) Comprobación de las devoluciones.
- E.5) Implementación de un sistema de facturación y cobros.

#### **6. Archivo.**

- F.1) Responsable de llevar la hemeroteca de la empresa, así como de surtir los ejemplares necesarios a las dependencias que debemos surtir periódicos.

#### **7. Equipo de transporte.**

- G.1) Salvaguardar y asignación de las unidades.
- G.2) Vigilar el estado físico del mismo.
- G.3) Entrega de los vales de gasolina.
- G.4) Llevar control de los kilómetros por unidad y de sus gastos.

#### **8. Choferes.**

- H.1) Custodia y mantenimiento preventivo de la unidad.
- H.2) Limpieza diaria de las unidades.
- H.3) Encartar el periódico de su ruta.
- H.4) Repartir el periódico de acuerdo a la ruta.
- H.5) Recoger devoluciones una vez terminada la ruta de acuerdo a previa indicación.
- H.6) Auxiliar a la ciudadanía en general una vez concluido la entrega del periódico.
- H.7) Verifica que los papeles de chofer estén correctos y en regla.

#### **9. Nuevos nichos de mercado a repartir el periódico.**

- I.1) Localizar donde no se distribuye el periódico.
- I.2) Establecimiento de mecanismos para surtir el nuevo mercado.

Es muy importante siempre recordar que la circulación del periódico es como la sangre de un ser vivo, sin ella perecería el producto.

# Capítulo V

## Ética en los negocios

### Título 1: Para entender la ética.

La ética forma parte del acontecer diario en las empresas. Es además una disciplina de la filosofía que se ocupa de lo que debe hacerse; no hacerse, y de lo que prácticamente hacemos. En otras palabras, es una disciplina que estudia la conducta humana bajo un punto de vista normativo. La ética que se basa en el hecho moral, que es aquel acto, acontecimiento o comportamiento sobre el que podemos pronunciarnos, calificándolo de bueno o de malo, de justo o de injusto, de honesto o deshonesto. Por lo que la moralidad de un hecho, y por ende, la moralidad del protagonista de ese hecho. Entendido lo anterior, podemos afirmar que la palabra moral, se utiliza como un adjetivo calificativo de una persona. La palabra moral es generalmente, sinónimo de bueno y de honesto; por lo que este último término, se entiende a una persona desinteresada.

Otro elemento que debemos considerar es el juicio moral o sentido moral. Este se integra de todos aquellos pronunciamos sobre la bondad o maldad de actos pasados, presentes o futuros. Cuando tenemos dos o más juicios sobre un mismo acto, que pueden ser distintos en cuanto a concepción, estaremos frente a un relativismo moral.

Debemos tener presente que este relativismo moral se presenta con el devenir del tiempo, es decir lo que fue bueno para cierto tiempo determinada situación, en la actualidad puede ser juzgada como mala. Es decir, en ocasiones, juzgamos comportamientos de una manera distinta a como lo hubiéramos hecho en otro tiempo. Esto es, existe la transmutación de valores con el tiempo. En este sentido, podemos observar que nuestros esquemas, valores, y preferencias han evolucionado a través del tiempo. Eso si no todos se mantienen vigentes, incluso algunos han desaparecido. Otro elemento es el grados de permisibilidad, esto quiere decir que nos permite hacer algunas cosas mientras que nos prohíbe o nos dificulta hacer determinados actos. Estos grados de permisibilidad tampoco son fijos e inmutables, y están sujetos al cambio y a la evolución social. Este cambio puede ser lento; brusco; gradual; violento; etc.

También debemos entender a los juicios morales como elementos provisionales, si atendemos a los conceptos de rigidez y tolerancia de los mismos.

### Título 2: El negocio y la persona.

La dignidad y el valor de la persona humana son la base del periódico y de la ética común, el tener dignidad, o ser digno, expresa una cualidad de la persona humana que supone merecimiento de algo considerado valioso. Aunque existen empresarios que creen que por el hecho de pagar un sueldo, el empleado se convierte en ese momento en un esclavo de tiempo indeterminado, sin derechos y con todas las obligaciones.

La persona humana se constituye como la totalidad de una serie de capacidades no sólo intelectuales, sino fisiológicas, emocionales, espirituales, etc., que se caracteriza por tener autonomía, capaz de proyectar su vida libremente, etc.

Es por esto, y otros elementos de juicio que consideramos al hombre como un ser distinto en el mundo y distinto entre ellos mismos, digno de ser respetado, por lo que se erige sujeto de derechos.

El derecho a la vida implica: el derecho a la vida orgánica (vida, salud, seguridad, higiene, etc.), el derecho a la vida psíquica (derecho a la maduración de la propia personalidad en todos sus aspectos psíquicos: intelectual, afectivo, sensitivo, etc.) el derecho a la vida moral (derecho a la propia imagen y a la propia fama, a la intimidad, a la verdad, etc.).

Siendo el elemento principal de todo derecho la justicia. Que esta última palabra es una aspiración muy antigua de la humanidad que ha surgido junto con la necesidad social, y que no es incompatible con la libertad y autonomía de las personas, sino por el contrario, se convierte en su salvaguardia.

El origen de la sociedad, cultura, industria, de las realizaciones humanas, etc. ha sido ese mismo hombre, y que precisamente gracias a su libertad de opciones.

Para el filósofo griego "Aristóteles" pensaba que "para que haya una acción moral es preciso que junto a la acción voluntaria, haya una libertad de elección o libre albedrío, y ambas estrechamente vinculadas".

Todo lo anterior nos lleva a la conclusión filosófica de que el hombre no nace libre, se hace libre, en la medida en que va conquistando sus objetivos. La libertad no se regala, es una conquista; de ahí que no exista la libertad absoluta.

Por lo que la empresa no es dueña de la vida de sus empleados, sino es un facilitador del desempeño del empleado.

### **Título 3: Las personas, la comunidad y el periódico.**

Los conceptos de personas y comunidad son correlativos e interdependientes y más aún su desarrollo en el diario.

"El individuo está centrado en los límites de su propia subjetividad, pero cuando este mismo individuo psicofísico se comunica con los otros, respeta o viola las leyes, se sacrifica por sus semejantes o se aprovecha de ellos, etc., entonces podemos decir de él que es una persona".<sup>1</sup>

La persona esta abierta a la comunidad, se encuentra inserta en una familia en un medio social generalmente, en una cultura y en una época que ciertamente que no ha escogido, y sí no se comunica en la verdad jamás se comunica existencialmente.

No obstante, sabemos de qué está forma de la no-verdad constituye una gran parte de nuestras relaciones defectuosas en la empresa y con la comunidad.

Siendo el miedo (principalmente), lo que nos conduce a la no-verdad. Ejemplo: miedo a que nos abandonen; a perder ese trabajo o a esa persona, etc. La verdad es confianza en el otro, y la desconfianza es incompatible con la comunicación auténtica.

<sup>1</sup> PEDRO LAÍN ENTRALGO: Teoría y realidad del otro. Ed. Revista de Occidente.

La auténtica comunicación se establece cuando es intercambio, y no imposición. Es decir, cuando se realiza la comunicación con alegría; espontaneidad; naturalidad; y no con obligación; reserva; rutina.

Por esto es importante que la comunicación auténtica sea un vínculo de unión entre la el individuo- sociedad- empresa, para crear y no para destruir.

#### **Título 4: La sexualidad en el periódico.**

Hemos visto que cada empresa, comunidad, país, trata los asuntos sexuales de diverso modo, dando mayor o menor importancia a comportamientos sexuales concretos, por lo que tales normas son transmitidas de esa forma. Las consecuencias principales de esa falta de educación sexual, suelen ser el sentimiento de culpa, miedo a los a tratar asuntos sexuales, principalmente.

En el ambiente laboral, puede ser ésta como falta de habilidad, como ineficacia y torpeza en nuestras relaciones sexuales lo que crea ambientes laborales inestables.

El sexo es un asunto personal e íntimo, si aceptamos este precepto, aceptamos también que transgredir esa intimidad es violentar la voluntad y la libertad de los demás, y el violentar la voluntad y la libertad de los demás en el terreno sexual, es algo a lo que, desgraciadamente, asistimos casi a diario. Ya no nos asombra ver en la televisión, abrir un periódico, etc., él enterarnos de violaciones ocurridas en nuestro entorno, de mujeres golpeadas, prostitución de menores, y otros aspectos iguales. La violación puede ser considerada como el límite extremo de la invasión de la intimidad sexual, pero hay otras formas de no respetar esta intimidad, menos escandalosas quizá, pero no por ello menos indeseables, que suceden casi siempre dentro de las empresas. Entendiendo que el violentar la intimidad sexual de los demás, no debe identificarse sólo con la violación, sino con todos aquellos actos cuyo fin sea la consecución de un placer sexual a costa de la manipulación.

Uno de los preceptos que constantemente sucede en los diarios es la manipulación de la persona. La manipulación la podemos definir, como el acto de forzar las voluntades de los demás en beneficio del manipulador, (donde este busca un beneficio siempre). Algunos de los elementos de la manipulación son: el engaño, la astucia, la persuasión, la persistencia, etc. En los periódicos el hecho de tener un horario irregular provoca que se de situaciones no gratas en la relación de trabajo.

Es muy importante precisar que, la relación sexual es una forma de comunicación, pero no toda comunicación ha de ser necesariamente sexual. Cuando no existe entendimiento mutuo, no puede hablarse de comunicación, sino de utilización.

En las corporaciones periodísticas es común, la utilización de las mujeres como objeto sexual para paliar la soledad o las largas jornadas de trabajo. Siendo en este momento cuando aparecen dos aspectos nada deseables:

1. Por un lado, la indignidad que supone el considerar al otro como objeto sexual, objeto-persona que sirve en un momento determinado para enmascarar esa soledad, etc.

2. Y por otro lado, la utilización mutua o mutuo engaño, donde las personas que intervienen consideran que es amistad y amor, siendo realmente una compensación de sus soledades; de las largas jornadas de trabajo, etc.

Lo importante de este tema, es que la solución de este grave problema radica en dos grandes elementos que son: La educación sobre temas sexuales; y respetar que el sexo es un asunto personal e íntimo.

## **Título 5: La familia y el periódico.**

La familia probablemente la institución más estable y duradera de las que componen este entramado social, sometida cada día y con mayor rapidez, a revisión y crítica. Considerada tradicionalmente, como la base de toda la sociedad y de toda entidad empresarial, esta siendo objeto de desintegración, al mismo ritmo con que crece el entramado social. La familia, como institución socioeconómica, es un elemento cultural universalmente admitido, donde se han creado los siguientes ingredientes:

- Invención del parentesco y prohibición del incesto.
- División sexual del trabajo y establecimiento de la familia sobre la base de dicha división.
- Instauración de la cooperación entre los miembros de la sociedad.
- Función reproductora y sexual, monógama.
- Producción económica, educativa.

En la actualidad la crisis de la institución familiar es un proceso que afecta a la empresa desde diversas aristas. Ya que un trabajador que eleva su productividad en la medida que tiene una base familiar estable.

La cuestión de la infidelidad matrimonial va perdiendo importancia social, y el establecimiento de distintos tipos de separación matrimonial más o menos amistosa, así como la generalización del divorcio, obligan forzosamente replantearse la posible vigencia hoy de una familia tradicionalmente concebida y su afección en términos de la estabilidad en el diario.

La tendencia liberal de la sociedad, llega incluso al establecimiento de parejas, incluso de matrimonio, en algunos países, entre personas homosexuales, provocando, pues un duro golpe en las mentalidades más ceñidas al pasado.

Algunas de las posibles causas de la crisis de las familias son:

- La Incomunicación.
- La situación económica de la familia.
- El exceso de trabajo.
- La distinta situación cultural, económica, religiosa, del matrimonio.
- El machismo, y todas sus vertientes.
- Incompatibilidad de caracteres.
- La Infidelidad, educación sexual y mutua satisfacción.

Donde en parte toda empresa puede ser la solución en una medida importante.

## **Título 6:** El medio ambiente y el periódico.

El problema del equilibrio ecológico y su degradación, se planteó como una cuestión preocupante hasta mediados del siglo XX, donde precisamente fue necesario atender a los verdaderos problemas ecológicos que fueron apareciendo en los diferentes rincones de la Tierra. La agresión a la biosfera (donde se desarrolla la vida) constituye uno de los grandes riesgos de la humanidad. De continuar en esta situación de destrucción, posiblemente nos hallaremos encerrados en una vía de total autodestrucción. Es en este sentido donde los empresarios de todo el mundo deben considerar a la empresa como una herramienta de bien para la sociedad en su conjunto.

La vida del hombre depende de un total equilibrio de la naturaleza terrestre, del mar y de la atmósfera.

La crisis del mundo producida por este terrible deterioro, se refleja en bienes naturales, como el agua, el aire y los sistemas ecológicos, alterados por la urbanización y la industrialización. Ha habido una acción como si se hubiese olvidado que sólo tenemos una tierra para el desarrollo de nuestra vida. Esta acción no sólo ha afectado a la superficie terrestre, también afecta, el fondo de los océanos, el espacio extraterrestre. En definitiva, en el último cuarto de siglo hemos contaminado todo, los suelos; los ríos, lagos, mares y océanos; el aire; la flora y la fauna; la contaminación acústica; la basura; los plaguicidas; los aditivos en los alimentos; la contaminación radiactiva; etc.

## **Título 7:** Conciencia, desempleo, propiedad y el periódico.

El hombre es un ser que se diferencia de los animales, en que es poseedor de una conciencia que le hace tener presente en cada momento todas aquellas realidades con que se relaciona. Por lo que si los hombres trabajan en las empresas, estás deberían tener conciencia (como un todo) también.

Las consecuencias éticas de los despidos en los diarios son tan importantes en su conjunto que el Estado deduce los lineamientos a seguir para proteger al ciudadano desempleado, así como poner todos los medios para resolver tal situación, ya que es un derecho de todos los ciudadanos el trabajo y el reconocimiento de una seguridad en el mismo.

La propiedad se define como: el derecho de gozar y disponer de una cosa sin más limitaciones que las contenidas en la ley.

Parece indiscutible el derecho a la propiedad entendiendo por ésta, el derecho de toda persona o ente a disponer de todo lo necesario para el mantenimiento de una existencia digna. Alterar este derecho supone situaciones en torno a la apropiación de la propiedad ajena en forma de robo o fraude.

El respeto a la propiedad, en cambio, supone a su vez la defensa de la propiedad privada y ajena. Este derecho hace a través de las empresas en países desarrollados, el surgimiento de la solidaridad ética con las personas y países pobres, traduciendo esto en ayuda de tipo económico, cultural, médico e industrial.

El trabajo tiene sus raíces en la necesidad que rodea el hombre primitivo. La unión de trabajo y lenguaje, daría origen, de este modo, a la sociedad humana y componentes (como las empresas).

### **Título 8:** Discriminación de la mujer.

Algunas empresas alteran claramente este derecho, cuando intentan llevar la rentabilidad al máximo, olvidando así los derechos más elementales de la persona humana, en lo relativo a una vida digna. Suele ser una de las reivindicaciones más frecuentes de los movimientos sindicales y de las huelgas laborales. Está íntimamente ligado este problema al del nivel de vida, de modo que la conflictividad laboral suele ascender a medida que sube el costo de la vida.

Los problemas salariales pueden hallar solución sólo si se ponen sobre la mesa de negociaciones los mismos presupuestos y derechos igualitarios de los trabajadores. No se puede preferir la productividad económica a la dignidad personal de los trabajadores, porque entonces atenderíamos gravemente contra un precepto ético universal.

La ética profesional abarca a todos los ámbitos del trabajo y se propone una conciencia de responsabilidad en el cumplimiento del mismo. Valores como la honradez, el empeño por mejorar, en lo que respecta a las tareas recomendadas, sin embargo, sólo son posibles cuando las empresas posibilitan un ambiente idóneo para este trabajo. Los trabajos donde van incorporadas relaciones con otras personas, existe otro aspecto a destacar, y es la actitud poco humana de ciertos funcionarios, por ejemplo, con respecto al público, o bien la indiferencia entre los integrantes de la empresa, donde sé el nivel ético en muchas coacciones es nulo, o situacional y no un modo normal de trabajo.

# Capítulo VI

## Conclusiones

Sobre la base de las preguntas planteadas en el caso, me permito hacer los siguientes comentarios finales:

- La empresa analizada se ha administrado al real saber y entender de su dueño, por lo que la institucionalidad de la misma que en manos de la persona y cuando esta falte, vendrá el declive de la misma.
- El tener perfectamente estructurado y definido su organigrama, hizo que la empresa alcanzara mayores niveles de utilidad contable de las que a alcanzado en su historia. Además, podrá dirigir hacia este objetivo ya que cuenta con los elementos de dirección y organización de cada departamento.
- Es indiscutible que una empresa que conoce todas sus funciones, así como el responsable de las mismas, tomará decisiones operativas acertadas, para el logro del objetivo previamente establecido.
- La realización de juntas administrativas donde se involucra el personal subordinado, al jefe inmediato superior y al de jefe de la unidad, ha hecho que las personas se sientan integradas en la empresa y en la toma de decisiones, dando por ende una mayor productividad en la empresa y una mejor calidad laboral.

## Bibliografía

1. Avelar Acevedo, Carlos  
*Breve Historia del Periodismo*, Ed. Jus, México, 1965
2. Berlo, David K.  
*El Proceso de la comunicación*, Ed. El Ateneo, Argentina, 1976
3. Caloca Carrasco, Eloy  
*Periodismo y Comunicación*, Ed. UNAM; Material didáctico, México, 1985 ©
4. Calvimontes, Jorge  
*El Periódico*, Ed. Trillas, México, 1994 ©
5. Castaño Luis  
*Régimen legal de la prensa en México*, Ed. Porrúa, México, 1960
6. Centro de Estudios de la Comunicación  
*Cuadernos de comunicación*, Ed. UNAM, México, 1978
7. Claiborne, Roberto.  
*El nacimiento de la escritura en México*, Ed. Time – Life, México, 1974 ©
8. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones  
*Administración Estratégica*, Traducción del inglés por: Magaly Bernal Osorio, Ed. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1996 ©, 1999
9. Decreto que otorga la Base Especial de Tributación Pública en el Diario Oficial de la Federación el 01-03-76.
10. Decreto que otorga medidas de estímulo fiscal a los contribuyentes dedicados a la edición de libros, periódicos y revistas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29-03-90.
11. *Directorio de Medios Impresos*, Ed. Cámara Nacional de México, México, 1999 ©
12. *Enciclopedia Britannica*, Estados Unidos de América, 1990
13. *Enciclopedia de México*, Estados Unidos de América, 1993
14. *Enciclopedia Hispánica*, Estados Unidos de América, 1990
15. Flores Magon, Ricardo  
*Antología*, Ed. UNAM, México, 1981
16. *Gran Larousse Universal*, Ed. Larousse, España, 1979
17. González Blanco, Edmundo  
*Historia del Periodismo*, Ed. Nacional, México, 1970
18. Kayser, Jacques  
*El Periódico*, Ed. CIESPAI, Quito, Ecuador, 1966
19. Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente por los años de 1989 / 1990 / 1991 / 1992 / 1993 / 1994 / 1995 / 1996 / 1997 / 1998 / 1999 / 2000.
20. Laín Entralgo, Pedro  
*Teoría y realidad del otro*, Ed. Revista de Occidente, México, 1999 ©
21. Millard, Anne  
*Atlas de los mundos Antiguos*, Ed. Diana, México, 1994 ©
22. O. Weise  
*Escritura y el libro*, Ed. Labor, Madrid, España, 1951
23. Oficios-Circulares que establecen las Bases Especiales de Tributación por los años de 1977 / 1978 / 1979 / 1980 / 1981 / 1982 / 1983 / 1984 / 1985 / 1986 / 1987 / 1988.

24. Pinto Mazal, Jorge  
*Régimen legal de los medios de comunicación colectiva en México*, Ed. UNAM, México, 1978
25. Real academia de la lengua española  
*Diccionario de la lengua española*, España, 1978
26. Robbins Stephen P.  
Comportamiento Organizacional, Traducción del inglés: Alberto Santiago Fernández Molina, Ed. Prentice Hall, México, 1999 ©
27. Rodrigez, Lozano / et al.  
*Ética*, Ed. Pearson, Serie AWLI, México, 2000 ©
28. Ruiz Castañeda, María del Carmen y otros.  
*Historia del periodismo en México, 450 años de historia*, ED. ENEP Acatlán UNAM, México, 1979
29. Russell L. Ackoff  
*Planificación de la empresa del futuro*, Traducción del inglés: Esteban Torres Alexander, Ed. Limusa, México, 2000 ©
30. Schaffer, Pierre  
*El triángulo de la comunicación*, Antropología de los medios de la comunicación, ED. UNAM, México, 1976
31. Veill, Georges  
*El Periódico*, Ed. Uthea, México, 1979 ©