

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“CASO RANDOM HOUSE MONDADORI PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA”.

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN SISTEMAS, PLANEACION E INFORMATICA

Presenta

MIGUEL COBOS TUENA

Director: Mtro. Pedro Solares Soto

Lectora: Mtra. Elizabeth Acosta Gonzaga

Lector: Dr. Pedro Flores Jimenez

México D.F.

2010

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

1. Índice

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Contenido

1. Índice	2
2. Justificación del caso	15
3. Análisis de los hechos y definición del problema.....	18
3.1 Antecedentes históricos.....	19
3.2 Análisis de los hechos y definición	21
Agosto de 2002	21
Situación actual	21
Problemática.....	21
Diagnóstico del Sistema de administración actual:	22
Diagnóstico de Planeación	23
Diagnóstico de Remuneración	24
Diagnóstico de Sistema de planeación Financiera	24
Diagnóstico de comunicación	24
4. Planteamiento de soluciones plausibles	25
4.0. Agenda sesiones de planeación RHM	26
4.1 La Dirección estratégica (notas introductorias)	29
Factores causales de la dirección estratégica.	29
1.2. La planificación estratégica de la empresa.....	29
1.3. La planificación de las U.E.N.	30
Etapas de la planificación.....	30
1.3.1. Definición de la misión de la U.E.N..	30
4.2 La Planeación (notas introductorias)	41
Naturaleza y propósito de la planeación.....	41
Como planear	43
Los objetivos	44

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Estrategias, políticas y premisas.....	46
Análisis interno y externo	46
Definición de la Misión.....	48
El modelo de las cinco fuerzas ⁵	49
Globalización y Estructura de las empresas	50
Toma de decisiones	52
Ventaja competitiva: Bajo costo y diferenciación ⁵	53
4.3 Visión, misión, perfil estratégico.....	55
¿Qué es la visión de la empresa?.....	56
Lineamientos para la formulación de una visión efectiva	56
¿Qué es la Misión?.....	57
Lineamientos para la formulación de una misión efectiva.....	57
4.4. Estrategia (notas)	60
El caso Vs. La estrategia. ³	60
Fuentes internas de ventaja competitiva.....	61
Misión, visión e intento estratégico – a donde va y porqué –	62
Compromiso: El ingrediente vital	62
Los siete pasos del cambio ¹⁰	62
4 Fundamentos de la ventaja competitiva ¹⁴	63
Evaluar la ventaja competitiva	63
Identificar la fuente de la ventaja competitiva	64
5 Inteligente, simple, selectivo.....	64
5. Fundamentación de la solución elegida.....	67
5.1 Inicio de sesión de planeación	68
Existen tres tipos de empresas.....	68
PROCESO DE PLANEACION DE NEGOCIOS ¹¹	69
Definición de Planeación	70

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Posición Competitiva ¹⁴	70
Las estrategias genéricas ¹⁴	71
Ciclo Vital de los negocios ¹¹	71
Indicadores para medir la madurez de la industria	72
Ejemplo de madurez de la industria	73
Posición competitiva	73
Clasificación de la posición competitiva ¹⁴	74
Guía para la selección de impulsos estratégicos ⁵	74
Realizar simulaciones sobre escenarios alternos	76
Estrategias y programas	76
Componentes del plan	77
La implantación, los factores	77
Diagnóstico actual	79
Diagnóstico organización- administración	79
Diagnóstico actual Organización	79
Diagnóstico Organizacional Administración gerencial	79
Diagnóstico Actual Forma de organización	80
Diagnóstico actual Planeación y Comunicación	80
Diagnóstico actual Sistema remuneración	80
Diagnóstico actual sistema de control	81
LOS F.A.D.O.S. (Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades)	81
Fortalezas	81
Debilidades	82
Oportunidades	82
Amenazas	82
5.2 Presentación Dirección General	84
Razón por la cual estamos reunidos:	84

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Visión:	84
Misión	84
Objetivos	84
5.3 Presentación Dirección Finanzas y Operaciones.....	85
Random House Mondadori México Estrategia Financiera 2002-05	85
Visión	85
Meta y objetivo	85
Situación actual	85
¿Cómo hemos llegado hasta aquí?	87
Plan Financiero 2003: Capital Circulante	87
Plan Financiero 2003: Flujo de Efectivo.....	88
Opciones disponibles	88
Recomendación	89
5.4 Presentación Dirección Producción	90
Plan de la Dirección de producción.....	90
Visión y orientación a largo plazo.....	90
Meta.....	90
Objetivo.....	90
Situación actual	90
¿Cómo hemos llegado hasta aquí?	91
Resultados y consecuencias	91
Reportes de producción.....	92
Producción enero - diciembre 2001	92
Producción enero - julio 2002	92
Proyección de la producción agosto - diciembre 2002.....	93
Proyección de resultados 2002.....	93
Estrategias y opciones disponibles	94

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

1. Reestructurar el equipo de proveedores	94
2. Controlar los costos.....	94
3. Implementar políticas de calidad.....	95
4. Nueva administración.....	95
5. Planificación.....	95
Metas del Primer Año	96
5.5 Presentación Dirección Comercial	98
Plan de la Dirección Comercial.....	98
Exponer la visión.....	98
Meta.....	98
Objetivo.....	98
Situación actual	99
¿Cómo hemos llegado hasta aquí?	99
Opciones disponibles	100
Planes de acción a las distintas estrategias para lograr los objetivos:	101
Mercado - Participantes (Market Share)	101
Definición del producto.....	102
Posicionamiento	102
Estrategias de comunicación	103
Reestructuración de la organización comercial.....	103
Estrategias de lanzamiento	104
Relaciones públicas.....	104
Publicidad.....	104
Otra promoción	104
Políticas de Precios –Asignación	104
Asignación de Precios a partir de 2 factores:	104
Distribución.....	105

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Distribución Internacional.....	105
Región	105
Países.....	105
Medidas del éxito	106
Requisitos para el éxito	107
Recomendación	107
5.6 Presentación Dirección Editorial A. Rosales.....	108
Plan de la Dirección Editorial	108
Visión y orientación a largo plazo.....	108
Meta y objetivo	108
Situación actual	108
¿Cómo hemos llegado hasta aquí?	109
Proyección Novedades 2003	109
Opciones disponibles	111
Plan Editorial de Novedades 2003	111
Medidas del éxito	112
5.7 Presentación Dirección Editorial B. Peralta.....	114
La visión.....	114
Meta y objetivo	115
Situación actual	115
Cómo hemos llegado hasta aquí.....	116
Proyección de novedades 2003	116
Medidas del éxito	118
Recomendación	119
5.8 Presentación Gerencia Logística	120
Exponer la visión.....	120
Meta y objetivo	120

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Situación actual	121
¿Cómo hemos llegado hasta aquí?	121
Profesionalización	122
Opciones disponibles	122
Medidas del éxito	123
5.9 Cierre sesiones de planeación.....	124
El Papel del Director	124
El enfoque de proyecto ¹⁵	125
Definición de éxito en proyectos ¹²	126
Cinco procesos en el desarrollo del proyecto ^{1,3,15}	127
Nueve áreas por considerar en la administración de proyectos ¹³	127
Integración de Áreas de conocimiento con Procesos en el desarrollo de proyectos. ¹³	128
5.10 Notas de sesión	131
Inicio por Gian Carlo Corte.....	131
Corregir en la presentación de EM que en fortalezas RHM no tiene el 25% anual sino 15% del mercado.	133
DEFINIR POLITICA AL RESPECTO.....	137
6. Recomendaciones	146
6.1 Plan Estratégico RHM 2003	147
Índice.....	147
Introducción	147
Misión, Visión y objetivos 2003 – 2004	147
Visión	147
Misión	147
Objetivos 2003 -2005	148
Objetivo 2003 Presupuesto de ventas 2003.....	148
Situación Actual	148
¿Cómo hemos llegado hasta aquí?	148

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Resultados y consecuencias	149
Diagnóstico	152
Diagnóstico organización - administración	152
Diagnóstico actual organización	153
Diagnóstico Organizacional Administración Gerencial.....	153
Diagnóstico Actual Forma de organización	153
Diagnóstico Actual Planeación y comunicación	154
Diagnóstico actual Sistema de remuneración.....	154
Diagnóstico actual sistema de planeación.....	155
LOS F.A.D.O's	155
Fortalezas	155
Debilidades.....	155
Oportunidades	156
Amenazas	156
Reportes de producción.....	157
Producción enero –diciembre 2001	157
Producción enero – julio 2002	157
Proyección de la producción agosto – diciembre 2002.....	158
Proyección de resultados 2002.....	158
Análisis del Mercado.....	159
Mercado y Participantes (market share).....	159
Definición del producto.....	160
Posicionamiento	160
Proyección de Novedades	161
Tabla de colecciones México	161
Tabla de colecciones España.....	162
Objetivos Financieros.....	163

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Plan Financiero 2003: Capital Circulante	163
Plan Financiero 2003: Flujo de Efectivo.....	164
Políticas de precios - asignación	165
Distribución.....	165
Distribución Internacional.....	166
Opciones estratégicas	167
1. Reestructurar el equipo de proveedores	167
2. Controlar los costos.....	167
Opciones.....	168
3. Implementar políticas de calidad.....	168
4. Nueva administración.....	168
5. Planificación.....	169
Opciones disponibles	169
Medidas de éxito	169
6.2 Plan General de Operaciones RHM 2003.....	171
PGO Dirección Comercial	171
PGO Dirección Editorial Ariel Rosales	172
PGO Dirección Editorial Braulio Peralta	173
PGO Dirección de Producción.....	174
PGO Dirección de Finanzas y Operaciones	174
6.3 Plan de marketing	176
¿Quién forma nuestro mercado objetivo?	176
Pronóstico potencial de clientes	176
Demografía de nuestro mercado	177
Necesidades de mercado (áreas de oportunidad)	178
Tendencias del mercado y hábitos de compra.....	179
Tendencias del mercado.....	182

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Los más vendidos a octubre 2002 (Novedades).....	182
Los más vendidos 2002 (Fondo).....	183
Hábitos de compra.....	184
Situación del mercado.....	184
Participación del mercado.....	185
<i>6.3.7. Tabla de participación de mercado</i>	185
Servicios que ofrecemos.....	185
Llaves del éxito.....	186
Aspectos Críticos.....	186
Resultados históricos.....	187
Medio Ambiente.....	187
Estrategia de Marketing.....	188
¿Por qué enfocar nuestro marketing en el punto de venta?.....	188
¿Qué acciones hemos realizado en nuestros puntos de venta?.....	189
Nuestra presencia en los medios de comunicación.....	189
¿Cómo logramos acercar el autor al lector?.....	190
6.4 Plan de trabajo marketing.....	191
Proceso de trabajo.....	191
Comité de Marketing.....	192
Seguimiento.....	192
Fechas Clave.....	193
Ejemplo:.....	193
6.5 Propuesta de Profesionalización fuerza de ventas.....	194
Contenido.....	194
Introducción.....	194
Objetivos de la propuesta.....	195
Antecedentes.....	195

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Introducción a la propuesta	195
Gerente de ventas	195
Supervisor de ventas	196
Profesional de ventas.....	196
Enfoque de Solución	196
Plan de profesionalización	196
Etapas 1 Homogenización de conceptos básicos	197
Etapas 2: Habilidades para cada nivel	197
Etapas 3: Despliegue de la capacitación	198
Alcance del proyecto.....	198
Metas del proyecto	199
Beneficios esperados	199
Costos del proyecto	199
Consideraciones	199
Posibles proveedores	199
Siguientes pasos	200
6.6. Propuesta de Servicio al cliente	200
Propuesta para implementar el área de Servicio al Cliente	200
Servicio al Cliente	200
¿Qué es?	200
Objetivo General	200
Objetivos Específicos.....	200
Beneficios.....	201
Resultados Esperados.....	201
Necesidades de inicio	201
Sistema Conceptual.....	201
Proceso de Solución de Quejas	202

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Programa de Seguimiento al Cliente	202
Fases del Proceso	203
Compromiso	203
Compromiso	203
Evaluación.....	203
Implantación.....	204
Seguimiento.....	204
Coordinador de Servicio al Cliente	204
Habilidades Requeridas:.....	204
Actividades del Coordinador Capacidad de análisis.	204
Telemarketing	205
Habilidades Requeridas:.....	205
Actividades Telemarketing	205
7. Bibliografía	207
7.1 Bibliografía	208
8. Anexos	209
8.1 Análisis de fuerzas motrices de Kepner ⁴	210
9. Conclusiones.....	213
Conclusiones	214
Aportaciones de la maestría para la realización de esta tesis	214
Aportaciones a mis actividades laborales.....	214

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

2. Justificación del caso

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

En el 2002, fui contactado por Innova Consultoría, empresa de la cual fui socio por más de 5 años, en esta ocasión mi ex socio requería que desarrolláramos un análisis de operaciones en la editorial Random House Mondadori, con un equipo de 5 personas y tres semanas de trabajo hicimos el levantamiento y entregamos una propuesta de trabajo para reingeniería de varias áreas de la empresa.

Conforme avanzaba el proyecto nos dimos cuenta que la empresa estaba dividida por la última fusión, de la editorial Plaza y Janés con Grijalbo, la integración se había realizado conforme a todos los lineamientos legales y comerciales, pero se quedó trunca la parte de sistemas y organización, curiosamente todavía se manejaban términos propios de cada empresa y no de la nueva organización a la que pertenecían ahora ambos sellos.

La alta Dirección estaba conformada por antiguos y nuevos miembros de las editoriales, todos decían conocer la misión, visión y objetivos de RHM México, también decían tener planes e indicadores de desempeño por área, aunque los solicité muchas veces, nunca los vi, inclusive se me dijo que eran confidenciales y solo el Director General y el de finanzas tenían acceso a ellos.

Al término de los primeros 2 meses del proyecto de reingeniería le presenté al Director General, una propuesta para realizar unas sesiones de Planeación Estratégica y así darle una guía a todos los Directores para alcanzar los objetivos marcados por la casa matriz en Barcelona España.

La propuesta fue desechada por considerarla innecesaria; solo unas semanas después de esta reunión y como resultado de una junta con el Director Regional donde se le solicitó al Director de México que presentara los avances y desviaciones de los planes de operación salió a la luz la verdad que ya conocíamos; no existían más que los planes de producción y un boceto del plan de marketing.

La propuesta fue nuevamente solicitada pero con el alcance modificado para obtener el Plan estratégico y el plan de operaciones para el año 2003.

Fue un proceso muy enriquecedor para todos los participantes, que pensaban que solo se requería realizar un par de sesiones fuera de la oficina y muy poco trabajo previo para completar un plan.

Proceso para elaborar el Plan Estratégico de RHM

Previo a las sesiones de planeación se dotó a todos los participantes de material bibliográfico con el objeto de homologar los términos. Se realizaron entrevistas con cada uno para definir el perfil de Dirección y que tanto coincidían los objetivos de cada área con los objetivos de la Dirección General; También se les proporcionó una serie de requisitos y plantillas para que realizaran una presentación de su respectiva área.

Finalmente se realizaron las sesiones de planeación y posteriormente se presentaron resultados y el documento final del Plan Estratégico y el plan de operación de cada área.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

El Plan Estratégico y los de operaciones fueron ampliamente difundidos por las gerencias a todos los empleados de la editorial; Los efectos inmediatos de estas acciones se reflejaron en la mejora en la comunicación, definición de resultados y culminación de proyectos en tiempo y costo.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

3. Análisis de los hechos y definición del problema

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

3.1 Antecedentes históricos

Juan Grijalbo, exiliado español, inició sus actividades editoriales en México en 1939. Nacionalizado mexicano, desarrolló su labor de edición y distribución por toda América Latina hasta que en 1962 fundó, en Barcelona, Editorial Grijalbo. En 1980 la editorial era ya líder en México y tenía filiales en Argentina, Chile y Colombia. En 1989 se integró en el grupo italiano Mondadori, con el que constituyó el grupo editorial Grijalbo Mondadori, que incluía todas las empresas de Grijalbo en España y América Latina.

Plaza & Janés es un sello de referencia en el panorama editorial español. Fruto de dos iniciativas pioneras encarnadas en los nombres de Germán Plaza y José Janés, que en 1959 se fundieron en una sola editorial, Plaza & Janés Editores. A finales de los sesenta la empresa ya contaba con una situación privilegiada en España y una fuerte presencia en América Latina. En 1984 el Grupo Bertelsmann adquirió el sello español confiando en su enorme prestigio y, en 2001, se unió a la joint venture Random House Mondadori.

Mondadori inició sus actividades en España en 1987 con una línea editorial dedicada a registrar las últimas tendencias de la narrativa internacional, con especial hincapié en las traducciones de narrativa extranjera de hoy.

Random House Mondadori, S.A. se ha convertido en los últimos tiempos en una de las empresas editoriales más grandes, y está por ser, sin duda alguna, la más importante en lengua española. Es el resultado de una fusión entre, Random House división editorial de Bertelsmann AG, la mayor empresa internacional de comunicación, comercio y contenidos interactivos, y Mondadori, editorial líder en libros y revistas en Italia.

Random House Mondadori está estructurado en tres grandes divisiones geográficas: España, América Central con presencia en México, Colombia y Venezuela, Cono Sur con presencia en Argentina, Chile y Uruguay, el Grupo distribuye y exporta sus títulos a más de 45 países de América Latina, Asia, Europa y Estados Unidos, siendo así, uno de los centros editoriales más importantes del mundo.

Así, y gracias a la enorme visión de mercado de nuestra empresa, desde 2001 forman parte de Random House Mondadori los sellos Areté, Beascoa, Debate, De BOLS!LLO, Collins, Electa, Grijalbo, Lumen, Mondadori, Montena, Plaza & Janés, Rosa dels Vents y Sudamericana. Pocas veces en la historia del universo editorial, se ha visto una fusión de dimensiones semejantes, que por si fuera poco se irá incrementando. De este modo, editoriales de prestigio como esta última, creada en 1939, así como las literarias Lumen, Debate o Mondadori, se unen a otras, con la intención de dirigirse al interés de todo tipo de público. Literatura, política, ciencia, periodismo, biografías, libros de autoayuda,

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

diccionarios, son abarcados en sellos como Debate, Plaza & Janés, Grijalbo, Collins, y también mediante los que se ocupan de sectores específicos como la juvenil Montena y la infantil Beascoa.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

3.2 Análisis de los hechos y definición

Agosto de 2002

En 12 años y a través de cuatro etapas, RHM ha pasado de ser una empresa eminentemente familiar a ser una empresa de carácter multinacional

Etapas:

- I. Grijalbo
- II. Grijalbo/Mondadori
- III. Mondadori
- IV. RHM

Como resultados de estas etapas se han dado:

- Tres Consejeros Delegados de Grupo.
- Tres Directores Generales en México
- Dos ubicaciones diferentes

Situación actual

- Crecimiento sin planificación
- Constante adaptación a nueva políticas y objetivos
- Los sistemas se adaptan a las personas, no al revés
- Reestructuración del fondo editorial
- Perdida de identificación
- Constante rotación de personal
- Falta de comunicación que se traduce en poca motivación

Problemática

La percepción de la alta Dirección es que “La meta y objetivos son claros, así como las acciones que se debemos emprender para realizarlos.”

Sin embargo, en este momento de la fusión muchos de los problemas que ya tenían como empresa se han agudizado, dificultando la planeación y el desarrollo oportuno de la producción editorial.

Esta problemática puede resumirse en los siguientes puntos:

1. Comunicación deficiente entre los diversos departamentos.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

2. Insuficiente apoyo logístico.
 3. Falta de motivación al personal y consecuente rotación que impide consolidar los equipos de trabajo.
- ◆ En contraste, hay varios aspectos positivos que indican claramente cómo pueden resolverse los problemas enunciados:
 1. Integración con el Departamento de Ventas.
 2. Voluntad y esfuerzo de buena parte del personal para conseguir objetivos comunes.
 3. Experiencia acumulada.
 4. Capacidad operativa en condiciones difíciles y hasta adversas.
 - ◆ A Agosto 2002, de los 56 millones disponibles para pagos discrecionales, se pagó a proveedores de producción 38 millones para reimpresiones, novedades y fondos de terceros nacionales e importados.
 - ◆ Los pagos presupuestados a RHM España quedaron cortos en 5.8 millones, que se desembolsaron en producción local: se sigue considerando los pagos a España como última prioridad de pago, una categoría de ajuste de liquidez.

Diagnóstico del Sistema de administración actual:

- ✓ Administración por crisis
- ◆ Impulso general
 - ✓ Orientación comercial
 - ✓ Crecimiento- utilidades
 - ✓ Calidad-eficiencia-liquidez
- ◆ Tamaño mediano con carga operativa
- ◆ Incongruencias, desorden administrativo
- ◆ Cargas de trabajo desiguales por funciones
- ◆ Duplicidad de funciones en algunas áreas Editores, Ventas Grijalbo y P&J
- ◆ Faltantes (Análisis crédito, Atención a clientes)
- ◆ Varios cuellos de botella (Sistemas-Almacén-RH)
- ◆ Poca Administración del recurso humano

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Escasez de objetivos y programas escritos
- ◆ Equipo heterogéneo
- ◆ Culturas Mixtas
- ◆ Cotos de poder
- ◆ Influencia externa (España)
- ◆ Operadores más que directivos
- ◆ Horizonte de corto plazo
- ◆ Centralización
- ◆ Poca toma de riesgos
- ◆ No existe cultura clara de la empresa pero hay valores fundamentales
- ◆ Orientación comercial más no de negocio
- ◆ No hay cultura hacia el cliente
 - Externo
 - Interno
 - Calidad
- ◆ Reclamaciones de clientes/ autores por falta de atención
- ◆ Faltan definiciones de políticas y manuales
- ◆ Clima de organización difícil

Diagnóstico de Planeación

- ◆ Poco esfuerzos de planeación
- ◆ Poco uso de herramientas de planeación
- ◆ Pocas juntas de coordinación entre pares
- ◆ Nulos esfuerzos de capacitación programados
- ◆ Costos de oportunidad altos en posibilidades de mercados
- ◆ Nulo análisis de productividad de cuentas
- ◆ Pocos procedimientos
- ◆ Pocas políticas

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Comunicación ineficiente y que no fluye

Diagnóstico de Remuneración

- ◆ Muy pobre administración de carrera
- ◆ Actividades no aprovechadas
 - Mercadotecnia y Atención a clientes
- ◆ Nula descripción y administración de puestos
- ◆ Rotación de personal
- ◆ Nulos esfuerzos de capacitación
- ◆ Aparente descoordinación de sueldos con el mercado
- ◆ Poca motivación al personal
- ◆ Fricciones entre áreas y personas
- ◆ Nulo control de conflictos

Diagnóstico de Sistema de planeación Financiera

- ◆ Pocos elementos de información para control.
 - Dos sistemas operativos diferentes
- ◆ Faltan definiciones y políticas
- ◆ Pocos y aislados tableros de control
- ◆ Falta observación a situaciones clave
 - Productividad-Oportunidad-Negocio

Diagnóstico de comunicación

- ◆ Poca información entre áreas y pares

4. Planteamiento de soluciones plausibles

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

4.0. Agenda sesiones de planeación RHM

México D.F. 28 de Agosto de 2002

Sr. Director

La Dirección General de Random House Mondadori ante los retos y oportunidades que han traído la conformación de la nueva empresa, los cambios tecnológicos, la situación económica del país, la globalización y la competencia ha decidido realizar la Planeación Estratégica con una visión a los próximos tres años.

Alcance de la planeación:

El alcance del plan comprende la definición de estrategias específicas para el 2003 en las diferentes áreas de la empresa: administración, editorial, producción, compras, ventas, logística y finanzas, que permitan aterrizar los planes en acciones concretas, así como la asignación de los responsables que las lleven a cabo.

Productos finales

Como resultado de la participación de INNOVA CONSULTORÍA en RANDOM HOUSE MONDADORI se obtendrán los siguientes productos:

- Documento del Plan Estratégico, con el siguiente contenido tentativo:
 - Visión (revisión)
 - Misión (revisión)
 - Objetivos a largo plazo (3 años)
 - Posicionamiento actual
 - Objetivos a 1 año
 - Análisis de Fortalezas y Debilidades
 - Programa de Acciones específicas

Actividades previas a las sesiones:

Como requisito para las sesiones se tiene una serie de actividades que ayudarán a la elaboración del Plan estratégico y el Plan General de Operaciones.

Lecturas:

- La planeación estratégica
- La Dirección estratégica de la empresa
- ¿Qué es la estrategia? (copias)

Las cuales nos ubicarán en el contexto de la planeación

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Cuestionario:

- Visión, misión y creación del perfil estratégico.

El participante lo entregará resuelto al inicio de la sesión de planeación.

Presentación:

A cada participante se le entregará un formato de presentación en Power Point. El cual deberá llenar en la secuencia propuesta.

Cada Director hará su presentación de acuerdo a la agenda de las sesiones.

AGENDA DEL TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

SESIONES 1 Y 2 (11 DE SEPTIEMBRE)
<ul style="list-style-type: none">• Definición de Visión, Misión y objetivos estratégicos (De la empresa y de cada Dirección)(tres años).• Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Amenazas• Discusión del Posicionamiento actual e impulsos estratégicos• Presentación de la Dirección General• Presentación de la Dirección Comercial• Presentación de las Direcciones Editoriales• Presentación de la Dirección de logística• Presentación de la Dirección de Producción• Presentación de la Dirección de Finanzas• Identificación y análisis de factores críticos de éxito
SESIONES 3 Y 4 (12 DE SEPTIEMBRE)
<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de objetivos con horizonte de un año.• Establecimiento de estrategias y acciones específicas.• Calendarización de actividades y definición de responsables.

Reglamento de las sesiones:

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Vestimenta: Informal cómoda
- No se admiten celulares ni biper dentro de la sala de sesiones

- Todas las ideas son bienvenidas
- La participación es la clave del éxito

Expositores: Lic. Eduardo Montes y Cancino e Ing. Miguel Cobos Tuena

Asistente: Lic. María Ángela Muñoz

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

4.1 La Dirección estratégica (notas introductorias)

Factores causales de la dirección estratégica.

A partir de 1950, las empresas antiguas se encontraban con plus de rentabilidad al tiempo que aparecieron nuevas actividades lucrativas. Desde un punto de vista comercial los mercados comenzaron a saturarse y los instrumentos promocionales dejaron de ser tan eficaces, a las empresas les resultaba cada vez más difícil colocar su producción pues el mercado estaba saturado para este tipo de bienes tradicionales. En esta época la dirección de la empresa se centraba en el desarrollo y coordinación de sus áreas funcionales.

El cambio surgió a partir de 1973 (crisis del petróleo), que sumió a la economía en una etapa de estancamiento e inflación, los precios pasaron a ser inestables, nacieron nuevos competidores y los centros de poder e influencia pasaron del Mediterráneo y el Atlántico para situarse en el Pacífico, Sudeste Asiático.

También se produjeron cambios en los valores sociales, vida más sana, respeto al medio ambiente a los animales. A la empresa no le queda más remedio que adaptarse, pasando de la anterior forma de dirigir las empresas a una dirección estratégica de sus actividades.

1.2. La planificación estratégica de la empresa.

Todas las empresas deben observar las siguientes etapas a la hora de planificar.

- a) Definir su misión, entendiendo esta como una combinación de la historia de la empresa, las preferencias de los directivos el entorno del mercado, sus recursos y sus ventajas competitivas. Para definirla hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las áreas o sectores donde va a desarrollar su actividad y los objetivos que desea alcanzar.

- Quién será el público objetivo; es decir, el mercado.

- El grado de integración vertical o nivel de satisfacción de las necesidades de autoabastecimiento.

- Sus relaciones con el mercado.

- El área geográfica para desarrollar sus actividades.

- b) Identificación de las unidades estratégicas de negocio. Una U.E.N. se define por:

- El mercado objetivo que atiende o desea atender

- Las necesidades que satisface.

- La tecnología que emplea.

- c) Valoración de la cartera de productos. Las empresas deben tener en cuenta el ciclo de vida del producto; es necesario realizar una o varias investigaciones en cada fase del producto, y debemos hacer dos investigaciones en la salida de un nuevo producto; una antes de lanzarlo y otra después.

- d) Valoración de nuevos negocios. Las Empresas deben identificar oportunidades y para ello se hace necesario analizar el mercado. El crecimiento intensivo consiste en desarrollar oportunidades dentro de las actividades actuales, creando productos nuevos parecidos y penetrando en nuevos mercados. Este crecimiento necesita de investigaciones que aporten información sobre la aceptación del producto en el

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

mercado. El crecimiento integrado guarda relación con la adquisición de proveedores, distribuidores, competidores:

- I. Hacia atrás.
 - II. Hacia delante.
 - III. Horizontal.
- También tenemos el crecimiento diversificado, que consiste en encontrar oportunidades fuera de los negocios actuales. Debemos tener en cuenta en todo momento que la detección de nuevas oportunidades supone investigar el mercado.

1.3. La planificación de las U.E.N.

Las UEN son determinadas mediante la identificación de los conjuntos de actividades de naturaleza única de una compañía que corresponden a mercados, industrias y competidores diferenciados.¹

Etapas de la planificación.

- Definición de la misión de las unidades Estratégicas de Negocio
- Análisis del entorno externo
- Análisis del entorno interno.
- Formulación de objetivos.
- Formulación de estrategias
- Formulación de programas.
- Control

1.3.1. Definición de la misión de la U.E.N..

Cada Unidad Estratégica de Negocio debe definir su misión dentro de la empresa determinando:

- El segmento del mercado al que se dirige
- Tipos de necesidades que cubrirá.
- Nivel de integración vertical
- Área geográfica del mercado.
- Los objetivos y políticas a desarrollar.

Los objetivos son metas concretas que se deben alcanzar. Las políticas son principios generales que motivan la actividad de la empresa.

El análisis del entorno externo.

Se deben valorar las fuerzas del entorno externo que pueden afectar a la empresa, desde el macro entorno, con aspectos demográficos, económicos, político legales, socio culturales y tecnológicos, y desde el micro entorno las fuerzas vienen determinadas por los clientes, los proveedores, los competidores y los distribuidores.

Estas fuerzas crean oportunidades y amenazas para las empresas que como es lógico tienen una serie de puntos fuertes y débiles y en función de estos conceptos las Unidades Estratégicas de Negocio de las empresas pueden clasificarse en IDEALES, ESPECULATIVAS, MADURAS, y PROBLEMÁTICAS.

IDEALES mayores oportunidades	ESPECULATIVAS Amenazas = Oportunidades
----------------------------------	---

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

menores amenazas	
MADURAS pocas oportunidades pocas amenazas	PROBLEMÁTICAS pocas oportunidades muchas amenazas

Cuadro 4.1.1. Matriz de oportunidades y amenazas

Cuadro 4.1.1. Para cada UEN se elaborará una lista de oportunidades y amenazas basadas en el análisis del entorno interno y externo; de ahí se podrán determinar en qué cuadrante de la matriz de oportunidades se localizará

El análisis del entorno interno.

Las oportunidades y las amenazas proceden del exterior de la empresa y para hacer frente a las mismas debemos estudiar distintos aspectos de los departamentos de Marketing, finanzas, producción y recursos humanos para valorar sus puntos fuertes y débiles. Es necesario evaluar de antemano la cualificación de nuestros empleados.

La formulación de objetivos.

Los objetivos deben ser cuantificados y referidos a un marco temporal, por ejemplo rentabilidad máxima, conseguir cuota de mercado, la calidad, la innovación etc. Éstos deben ser realistas y factibles así como consistentes y compatibles. Las empresas deben jerarquizar sus objetivos en el caso de que deseen alcanzar varios de ellos suponiendo que sean compatibles.

Formulación de estrategias.

Las estrategias son el desarrollo de las acciones que han de realizar las U.E.N. o las empresas, para conseguir sus objetivos. Los tipos de estrategias genéricas son:

- Liderazgo en coste
- Diferenciación
- Especialización en segmentos

Formulación de Programas.

Una vez definidas las estrategias, las empresas formulan sus programas o conjunto de actuaciones para llevarlas a cabo.

Control.

Las empresas deben realizar controles periódicos de sus actividades y del entorno para poder controlar los objetivos, estos deben ser cuantificables y para su mejor control, se debe definir previamente los centros responsables y deben fijarse los parámetros de referencia.

2. LA COORDINACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL MARKETING ESTRATÉGICO. LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING. Las empresas encuentran en los mercados necesidades, deseos y demandas. Las necesidades son carencias de bienes básicos, los deseos son carencias específicas. Las demandas son deseos de productos específicos.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

En la actualidad las empresas deben actuar orientadas a los consumidores, deben detectar las necesidades existentes, y crear la oferta que las atienda, por eso el Marketing es un sistema de pensamiento y a la vez un sistema de acción, que constituye el nexo de unión entre la empresa y el mercado.

El marketing estratégico se refiere a qué mercados o segmentos se dirigirá la empresa, con qué productos y cómo se posicionará en ellos; posee una dimensión cualitativa a medio y largo plazo.

El marketing operativo lo conforma las tácticas que las empresas deben formular de precios, productos comunicación y distribución que las permitan sobrevivir en los mercados existentes a corto plazo.

Por todo ello, la dirección estratégica de la empresa guarda relación con el marketing estratégico y el operativo; el proceso sería el siguiente:

El marketing recoge y analiza la información, tras ello hace sus recomendaciones a la dirección de la empresa que procede a desarrollar un proceso de planificación estratégica que fija objetivos y asigna recursos. A continuación se preparan los planes de marketing y entra en acción el marketing operativo. Por último se evalúan los resultados y se reinicia el proceso.

Desde el punto de vista del marketing estratégico las empresas van a decidir:

- Qué segmentos va a atender (qué mercado)
- Cómo se va a posicionar en ese mercado

La segmentación de mercados. Estrategias.

En los mercados de bienes de consumo se identifican los segmentos según los siguientes criterios.

Criterios objetivos.

- Criterios geográficos. La segmentación se fija atendiendo a las desigualdades territoriales para explicar los comportamientos. Ejemplo: La coca-cola no sabe igual en todo el mundo.
- Criterios demográficos. Se fija atendiendo el sexo, la edad, la fase del ciclo de vida familiar.
- Criterios socioeconómicos. Se atiende al comportamiento, a la clase social entendida por el nivel de renta, y el estatus profesional de los consumidores. En la actualidad esta segmentación está perdiendo valor predictivo en tanto en cuanto la homogeneización de las formas de consumo son cada vez mayores.

Criterios subjetivos.

Criterios basados en Beneficios o ventajas buscadas. Esta forma de segmentar el mercado no es descriptiva. Se basa en que los consumidores encuentran en los productos ventajas diferentes y por eso los consumen. Es posible investigar el mercado para aislar grupos que en un mismo producto busquen beneficios distintos en diferentes situaciones y que reaccionen de forma desigual a las acciones de marketing.

Ejemplo: Coches diesel en Extremadura. En un lugar donde las ciudades están muy distantes entre sí, es necesario tener un coche que consuma poco diesel.

Segmentación por el estilo de vida.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Se ha podido comprobar que personas muy diferentes desde perspectivas socioeconómicas o demográficas pueden tener comportamientos muy similares en materia de consumo.

El estilo de vida descubre la forma de ser y de comportarse de los individuos y viene definido por sus actividades, intereses y opiniones. Las tendencias de comportamiento de los consumidores ayudan a identificar oportunidades de negocio. Y en este sentido la Investigación Comercial resulta clave.

Segmentación por situación.

A veces la forma de consumir un producto depende de las circunstancias de un determinado momento.

Segmentación por comportamiento.

Se pueden atender desde distintos puntos de vista. El uso el consumo de ciertos productos no está uniformemente distribuido; para las empresas identificar los grandes consumidores es fundamental en tanto en cuanto la Investigación Comercial permite consolidar o incrementar la cuota de mercados creando productos específicos que satisfagan sus necesidades.

La condición de usuario.

Según la misma podemos distinguir distintos tipos de usuario:

- Usuarios potenciales
- No usuarios
- Primeros usuarios.
- Usuarios regulares
- Usuarios irregulares.

El objetivo de las empresas es que el mercado potencial se convierta en consumidor y que los que ya lo son se hagan fieles, para ello utilizará el marketing.

Cada uno de estos segmentos debe ser tratado de forma diferente.

Sensibilidad a las acciones de marketing. Los consumidores pueden ser sensibles a algunas variables de marketing, como el precio, el canal de distribución etc..

Selección De Los Criterios De Segmentación

Para proceder a una correcta segmentación debe investigarse el mercado. La Investigación Comercial proporciona instrumentos cualitativos y técnicas para aislar grupos con necesidades diferentes. No obstante cada problema aconseja el empleo de unas variables que se consideran adecuadas para resolver la situación.

Existen 6 grupos de variables

Variables para comprender el mercado. Ejemplo práctico: Los coches americanos importados a Canarias.

- Beneficios buscados o percibidos por los consumidores.
- Formas de compra y uso que se hace del producto.
- Necesidades de los consumidores.
- Fidelidad a la marca y cambios de la misma.
- Una combinación de las anteriores variables.

Variables para efectuar estudios de posicionamiento.

- Usos del producto: intensidad y frecuencia.
- Preferencia por determinados productos.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Beneficios buscados o percibidos por los consumidores.
- Una combinación de las anteriores.
- Variables para concebir nuevos productos y/o introducirlos.
- Reacción ante nuevos conceptos, como intención de compra, preferencias sobre marcas, existencias etc..
- Beneficios buscados o percibidos por los consumidores.
- Variables para tomar decisiones en materia de precios.
- Sensibilidad ante el precio.
- Preferencias por el tipo de establecimiento.
- Sensibilidad de precio ante las formas de compra y uso de los productos.
- Variables para decidir en temas de publicidad.
- Empleo de los medios de difusión o comunicación hechos por los consumidores.
- Estilo de vida.
- Variables para tomar decisiones en materia de distribución.
- Imagen del establecimiento.
- Fidelidad al establecimiento demandante.
- Beneficios buscados en la selección del establecimiento.

2.- El Posicionamiento. Estrategias

Una vez que conocemos qué mercado atender, la empresa debe posicionarse en él, para que los consumidores puedan identificar y diferenciar su oferta de las restantes. Una vez investigado el mercado se pueden emplear las siguientes estrategias:

Estrategias genéricas:

Posicionamiento centrado en el consumidor. Consiste en asociar el producto a las características que sugiere su imagen, así el producto se adapta al segmento al cual va dirigido.

Posicionamiento basado en la competencia. Consiste en hacer énfasis sobre las ventajas (precio, calidad, servicio etc..) que posee el producto frente a los competidores .

Posicionamiento social de la empresa. Consiste en tener en cuenta los valores sociales que prevalecen en cada momento por la promoción o diseño de productos. La empresa, a nivel social, tiene una cierta posición de la que parte.

Estrategias específicas.

Existen diferentes alternativas:

Posicionamiento sobre las características concretas del producto. Consiste en asociar la marca con una serie de atributos que pueden ser características físicas o beneficios que proporcione.

Posicionamiento según las características del usuario, se consigue adaptando el producto a las necesidades de un segmento de consumidores.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Posicionamiento contra otro competidor, consistente en la comparación de producto con el del competidor para quitarle clientes o para proporcionar un punto de referencia que permita posicionar la marca.

Posicionamiento en función de los huecos de mercados detectados.

Posicionamiento por símbolos culturales, consistente en asociar creencias o valores sociales a ciertas marcas que irán dirigidas a un segmento de la población sensible a ellos.

Posicionamiento basado en la relación calidad - precio

C/P	Precio A	Precio B	Precio C
Calidad A	Estrategia de primera	Estrategia de penetración	Estrategia súper ganga
Calidad B	Estrategia de precio	Estrategia normal	Estrategia ganga
Calidad C	Estrategia basura	Estrategia de artículos de imitación	Estrategia de artículos baratos

Cuadro 4.1.2 Posicionamiento basado en la relación calidad – precio

Cuadro 4.1.2 Nos muestra la estrategia basada en las combinaciones de precios y calidades, se establece como A lo mejor, B lo intermedio y C lo más bajo, de ahí se determina cual será la estrategia que se elegirá e.g La mejor calidad a un precio alto será la estrategia de primera, mientras que una estrategia normal será la combinación de una calidad y precio intermedio.

Posicionamiento basado en la distribución, en la que se observan varios tipos: exclusiva, selectiva, intensiva y extensiva.

3.- EL PLAN DE MARKETING.

Es un documento de gestión que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible el conjunto de acciones que pretenden llevarse a cabo para alcanzar unos objetivos concretos en el mercado.

FASES para su realización:

- Resumen de los objetivos generales del plan.
- Análisis de la situación y de tendencias observadas.
- Análisis de oportunidades y amenazas
- Formulación de objetivos
- Formulación de estrategias.
- Valoración de las estrategias de Marketing

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Programa de acción.
- Presupuestación y proyección de resultados.
- Diseño de un sistema de control.

4.- NECESIDADES DE INFORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DE MARKETING EN LA EMPRESA.

Las empresa necesitan información para:

- Conocer y valorar los entornos general y específico de sus actividades.
- Diseñar sus estrategias de marketing.
- Desarrollar sus planes de marketing.

INFORMACIÓN PARA CONOCER EL ENTORNO:

La dirección estratégica de la empresa necesita conocer el entorno general y específico que les rodea.

Entorno GENERAL, en él contemplamos los siguientes entornos:

Entorno Económico, los parámetros más importantes que se deben conocer son:

- Las previsiones de coyuntura
- Los índices de producción del sector en el que se desarrolla la actividad de la empresa y el poder de compra de los consumidores.
- La evolución de los precios, mercados, tipos de interés, presión fiscal, empleo, oferta crediticia, etc.

E. Demográfico, los indicadores más significativos son:

- El volumen absoluto de la población, pues esta determina el potencial del mercado.
- La renta de los consumidores, que es esencial para el diseño de estrategias de precios.
- Análisis de la población en función de la edad y el sexo.
- La densidad o concentración de los mercados.

E. Tecnológico. La empresa debe estar al tanto del desarrollo tecnológico por un lado porque los líderes en tecnología ocupan posiciones privilegiadas y se aprovechan de las ventajas competitivas creadas y por otro porque las empresas que no innovan corren con el riesgo de quedarse obsoletas, efecto que provoca una reducción de las fases de crecimiento o madurez.

E. Político - legal. El ordenamiento jurídico afecta a las actividades de las empresas, siendo necesario tener información sobre diferentes aspectos como:

- Productos considerados nocivos, peligrosos o insalubres.
- Productos cuyo uso potencia la legislación.
- Legislación sobre prácticas comerciales.
- Legislación en materia de seguridad.

E. Socio - Cultural. Esta información suele ser obtenida con la ayuda de analistas expertos porque es totalmente ajena a la actividad de la empresa.

En cuanto al ENTORNO ESPECÍFICO necesitamos conocer a:

Los clientes, en cuanto a los producto y al mercado en el que actúan, siendo necesario tener conocimientos de su

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Número
- Importancia
- Vinculación a grupos
- Poder de negociación.
- Carácter potencial
- Experiencia con ellos
- El grado de exigencia.
- Seriedad en los compromisos, pagos.
- Solvencia.

Los competidores; los aspectos relevantes de conocer son los mismos que los anteriores, sin olvidar que los competidores no son sólo los que ofrecen el mismo producto sino los que cubren la misma necesidad.

Los distribuidores, de ellos necesitamos saber:

- En qué mercados actúan.
- Quienes son sus principales clientes
- Cuáles son sus productos
- Su vinculación con la empresa
- Su antigüedad
- Los márgenes que cargan.
- Conflictos y soluciones.

Micro entorno de la empresa, es decir, un análisis del poder de los grupos que lo integran y la situación de la empresa entre ellos.

La empresa debe tener un conocimiento exhaustivo de las ventas, la cuota de mercado, la oferta de bienes y servicios, los mercados donde actúa, sus clientes, proveedores, competidores, y distribuidores y por último información contable y financiera, balances, cuenta de explotación, tasa de rentabilidad, ratios de estructura, etc.

Para obtener esta información las empresas pueden crear un SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING (S.I.M.) que son unas bases de datos que recogen todo tipo de información de los empleados, de las disposiciones, de publicaciones, informes, departamentos de la empresa; siendo estas muy útiles para realizar valoraciones de los entornos en general y específicos de la empresa.

2. INFORMACIÓN PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.

La base fundamental para el diseño del marketing son la segmentación y el posicionamiento, para que las empresas puedan llevarlas a cabo necesitan información sobre:

En cuanto a la SEGMENTACIÓN

- Valoración del mercado potencial de segmentos naturales por edad y sexo.
- Estimación del mercado disponible, para ello es necesario conocer las características de los consumidores edad, renta, etc., suelen utilizarse las bases de datos socio demográficas.
- La segmentación por criterios socio - económicos requiere de bases de datos propias o ajenas que permitan encontrar perfiles de consumidores mediante el cruce de variables que puedan resultar de interés.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Una segmentación efectiva basada en los beneficios o ventajas buscadas se consigue recogiendo información sobre los productos o las marcas en dos sentidos; por un lado los aspectos en los que se fijan los consumidores o ventajas que encuentran con su consumo (porqué se compra), por otro la posición de cada marca o producto respecto de los demás.
- La segmentación por estilo de vida requiere conocer los perfiles de los consumidores según sus actividades, intereses y opiniones.

En cuanto al POSICIONAMIENTO de los productos se requiere obtener mapas perceptuales sobre todo cuando las marcas son competitivas. Es necesario conocer los atributos percibidos en las marcas de la empresa y en las de la competencia antes de tomar decisiones sobre los productos. Para obtener los mapas perceptuales, las empresas tratan la información obtenida con técnicas multivariantes.

LA INFORMACIÓN Y LOS PLANES DE MARKETING.

En la elaboración de los planes de marketing necesitamos obtener información de muchas clases históricas y actuales.

5.- ALGUNAS INVESTIGACIONES ÚTILES PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Y DEL MARKETING

ESTUDIOS SOBRE LOS CONSUMIDORES. Las empresas deben conocer y analizar los siguientes extremos:

Los motivos de compra de los consumidores, porque ello puede influir sobre el diseño de los envases, los precios y la ubicación en el punto de venta.

Las razones que pueden impulsar a comprar a una persona pueden ser su rol, aspectos lúdicos o situaciones afectivas.

2. La edad de los consumidores influye en su comportamiento.
3. Actitudes de los consumidores
4. La tipología de los consumidores
5. Las percepciones de los consumidores.
6. Las reglas de decisión, sobre todo para optimizar las fuerzas de ventas; que pueden ser:
 - Regla Conjuntiva, consiste en elegir aquel producto que reúna en conjunto una serie de características aceptables, esta se aplica sobre los consumidores que no son muy exigentes o que no se molestan en recoger mucha información
 - Regla Disyuntiva, son el extremo opuesto, es decir consumidores exigentes que marcan unos mínimos.
 - Reglas Lexicográficas, establecen una serie de preferencias o atributos que son jerarquizados y los consumidores eligen aquellas marcas que respeten esa jerarquía.
 - Regla Compensatoria, atributos positivos compensan o equilibran otros que lo son menos.

Estudiando que reglas siguen sus clientes pueden asignarle ciertos grupos de vendedores característicos, es decir,

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Compradores que aplican la regla disyuntiva	Vendedores competentes
Compradores que aplican la regla lexicográfica	Vendedores con conocimientos exhaustivos del producto o marca
Compradores que aplican la regla compensadora o conjuntiva	Vendedores menos cualificados

4.1.3 cuadro de asignación de vendedores según el tipo de comprador

4.1.3 De este cuadro se desprende la clasificación de los vendedores de acuerdo a las características de los compradores. Durante las entrevistas realizadas al área comercial se detectó que aunque se conocían las artes de ventas, se desconocían las características o contenidos de los libros que se ofrecían, y esto causaba que se desplazaran de manera diferente las líneas editoriales.

ANÁLISIS DE LA VENTAS

La planificación estratégica de la empresa y los planes de marketing necesitan hacer previsiones de ventas. Desde el punto de vista estratégico las empresas deben decidir con qué productos se dirigirán al mercado, para ello pueden hacer previsiones cualitativas, aplicando técnicas de análisis de mercado, generalmente comparaciones tecnológicas intertemporales, estas consisten en analizar los avances que tienen lugar en un sector y tratar de adivinar cómo se extenderán a otras actividades (industria de la guerra).

La investigación exige imaginación y la creación de productos capacidad de desarrollo tecnológico.

Desde el punto operativo las empresas deben evaluar sus mercados en términos cuantitativos, debe estudiar el volumen y la composición de la población, su nivel de renta y los índices de capacidad de compra.

ESTUDIOS SOBRE PRODUCTOS.

Las empresas crean productos nuevos por distintas razones bien de mercado, tecnológicas, legales, estratégicas, etc.

Los bienes que se lanzan al mercado deben tener algún tributo diferenciador, alguna ventaja competitiva que los haga interesantes ante los consumidores.

La creación de productos nuevos y el reposicionamiento suponen dotarle de un posicionamiento inicial realizado mediante un estudio de mercado, para detectar huecos o carencias y aprovechar las oportunidades; ahora bien los productos también se eliminan y esta decisión puede provenir de un estudio de posicionamiento tras el cual una empresa podría detectar una situación negativa e irreversible en su producto o marca.

Las empresas creadoras de productos deben comenzar el proceso con unas pruebas de concepto para saber qué entiende el mercado por esa nueva idea, en definitiva para conocer su aceptabilidad; si estos conceptos son viables se podrían diseñar prototipos o productos pre serie para conocer la opinión de algunos consumidores. A continuación

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

los bienes creados suelen ser sometidos a pruebas de mercado, en esta etapa han de tenerse en cuenta el diseño de las estrategias de envases y marcas que se basan en la actualidad en estudios de opiniones de los consumidores.

ESTUDIOS SOBRE PRECIOS. Las empresa deben de fijar valores de intercambio para sus bienes y servicios y para ello unas veces deben investigar qué precios ofrece la competencia a los distribuidores, otras veces deben evaluarlos en términos de aceptabilidad, esto pueden hacerlo empíricamente calculando el precio aceptable. Por último las empresas desean medir el efecto de las modificaciones en los precios y para todo ello se necesita la investigación comercial.

LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN. Las actividades de comunicación necesitan que se investigue el mercado en lo que respecta a la estimación de audiencias, pretest y eficacia de la comunicación a través de técnicas experimentales o mercados de prueba y otra expresamente creadas para estos fines.

LA DISTRIBUCIÓN. Las empresas necesitan conocer su cifra de ventas, valorar sus inventarios, cuotas de mercados, en uno o en varios territorios para un producto o para toda una línea, o la rotación de existencias; estas informaciones son difíciles de obtener, para ello existen especialistas como NIELSEN que elaboran esta información y la venden a sus clientes.

Otros aspectos fundamentales para la empresa son por un lado conocer los costos de los canales empleados para la elaboración del plan de marketing y por otro conocer la imagen de los establecimientos comerciales con el fin de elegir el más adecuado para el posicionamiento de sus productos.

6. LA INVESTIGACIÓN COMERCIAL EN MERCADOS INTERNACIONALES.

La investigación comercial colabora en tomar la decisión empresarial de actuar en mercados extranjeros; en primer lugar la empresa debe preguntarse por qué desea actuar fuera de su territorio habitual, los motivos pueden ser por:

- Buscar ventajas competitivas en esos mercados
- Para buscar una expectativa muy favorable para su negocio.
- Ser una salida para las empresas porque sus mercados estén saturados o en contracción.
- Diversificar riesgos.

Una vez conocido su motivo se procederá a realizar un análisis de los distintos entornos de similares características a la que se realiza en el territorio habitual, en los entorno ya comentados anteriormente como son: entorno político, entorno demográfico analizando la población , edad, sexo, con el fin de determinar el mercado potencial y el tamaño de los segmentos ; el entorno económico estudiando la estructura económica del país por sectores, la renta y su distribución, la deuda externa, la tasa de inflación , la evolución del tipo de cambio, los precios, el PIB , las barreras arancelarias, etc. ; en cuanto al entorno legal se estudian las regulaciones monetarias, los controles de cambios, las restricciones a la repatriación de divisas, legislación varia de la actividad etc.; por último en cuanto al entorno socio - cultural se analizaran aspectos como la actitud de la población ante las empresas extranjeras, el sistema de valores de la población, las actitudes hacia el trabajo, etc.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

1. Hamermesh Richard G. (1990) Planeación Estratégica o como se las arreglan los gerentes triunfadores. México D.F. Ed. Noriega Limusa .278pp

4.2 La Planeación (notas introductorias)

Naturaleza y propósito de la planeación

Naturaleza de la planeación: Aquí resaltan cuatro aspectos principales:

1. su contribución al propósito y a los objetivos
2. su supremacía en las tareas del administrador
3. su generalización
4. la eficiencia de los planes resultantes

La contribución de la planeación: Absolutamente todos sus planes de apoyo deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.

La supremacía de la planeación: El administrador debe de planear para saber los tipos de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan.

La planeación y el control son inseparables. En cualquier intento de controlar sin ningún plan carecería de sentido, porque nadie sabría si se va en la dirección correcta.

Objetivos de la planeación

- La planeación es el punto más importante, incluye la selección entre diversos cursos de acción
- La planeación incluye el seleccionar objetivos de empresas y de departamentos de las mismas, así como la determinación de los medios para alcanzarlos.
- Los planes siempre tienen un enfoque hacia el futuro, se dice que la clave de la planeación es establecer premisas claras.

Importancia de la planeación

Reducir la incertidumbre al cambio.

El administrador no puede establecer una meta y luego simplemente olvidarse de ella.

Formulación de premisas

Aquí se usarían preguntas como las siguientes:

¿Qué tipo de mercados existían?, ¿qué cantidad de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, etc.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Establecimiento de objetivos a los niveles más altos de la empresa:

Una vez que se establecen las premisas adecuadas, el siguiente paso es establecer objetivos.

Generalización de la planeación.

La planeación es la función de todos los administradores. Si a los administradores no se les concede un cierto grado de libertad, discreción o responsabilidad para planear no serán verdaderos ejecutivos.

La eficiencia de los planes

La eficiencia de un plan se relaciona con un grado hasta el que logre el propósito y los objetivos que se persiguen. Un plan podrá facilitar la consecución de los objetivos. A los planes se les dice que son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, enfocando no solo en términos de tiempo dinero, producción si no también por el grado de satisfacción.

Tipos de planes

Aquí se habla de los diferentes planes utilizados para la función de la administración

Propósitos o misiones

Tarea básica de las empresas, generalmente será producción y distribución de bienes y servicios.

Objetivos

Estos son los fines hacia los cuales dirigimos nuestras actividades

Estrategias

Estas establecen el camino de acción para lograr las metas y objetivos básicos

Políticas

Estas aseguran que en la toma de decisiones estén de acuerdo a los objetivos de la empresa

Procedimientos

Son planes que se establecen para manejar un método habitual de realizar actividades fijas

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Reglas son acciones requeridas se elaboran para reprimir el pensamiento y se aplican cuando no queremos

Que se emplee un juicio discrecional

Programas

Son un complejo de políticas, procedimientos, reglas y asignación de tareas en pasos que han de seguirse

Presupuestos

Expresan los resultados en términos financieros

Como planear

Pasos en la planeación

1 Detección de las oportunidades, se dice que es el verdadero punto de partida de la planeación. Siempre conviene hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades

2 Establecimiento de objetivos: Consiste en establecer objetivos primero para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, y se deben establecer para largo y corto plazo. Todos los objetivos de los departamentos subordinados serán más exactos si los administradores de estos comprenden los objetivos globales de la empresa.

3 Desarrollo de premisas. Es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas. La elaboración de pronósticos es importante en el establecimientos de premisas: ¿Cuál sería el mercado?, ¿qué volumen de venta?, ¿Qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué avances técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles salariales?, etc.

4. Determinación de cursos alternativos de acción: consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción en particular aquellos que no resulten inmediatamente evidentes.

5 Evaluación de cursos alternativos de acción: En este paso del proceso de acción, la investigación de acciones, las técnicas tanto matemáticas como de computación tienen su paliación en el campo de administración

6 Selección de un punto de acción este es el punto en el cual se adopta el plan, “ el punto real de la toma de decisiones.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

7 Formulación de planes derivados: Se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico porque la planeación no siempre está completa

8 Expresión numérica de los planes a través del presupuesto: El paso final para darle significado al plan es darle una expresión numérica y así convertirlos en presupuestos.

Los objetivos

Naturaleza de los objetivos: Los objetivos establecen resultados finales, estos forman tanto una jerarquía como una red.

Una jerarquía de objetivos: Estas van desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos. La cúspide de la jerarquía es el propósito socioeconómico. En segundo lugar está la misión o el propósito de la empresa. En el siguiente nivel están los objetivos más específicos. Después los objetivos deben convertirse en los objetivos de la división, del departamento y de la unidad, descendiendo hasta el nivel más bajo.

El proceso de establecer objetivos y jerarquía organizacional: Siempre administradores ubicados en distintos niveles de la jerarquía organizacional se preocupan por alcanzar diferentes clases de objetivos

El consejo de administración y la alta dirección están muy involucrados en determinar el propósito la misión y los objetivos generales de la empresa. Los jefes y el personal sobornados a estos participan en la fijación de objetivos para áreas claves de resultados.

Una red de objetivos: Normalmente tanto los objetivos como los programas de planeación forman una red de resultados. Si las metas no están interconectadas y no se apoyan entre sí, con mucha frecuencia las personas siguen rutas que aparentemente son buenas para su departamento pero pueden ser perjudiciales para la compañía en general. Las metas y los programas forman una red interconectada. El ajuste consiste en hacer no solo que se cumplan los diversos programas sino también sincronizar su determinación.

Multiplicidad de objetivos: Es normal que la misión y los principales objetivos de la empresa sean múltiples, a las metas secundarias no se le debe dar la categoría de objetivos importantes. No se debe pensar que las metas abarquen todas las metas de trabajo de una persona, además, no se les debe confundir con las actividades específicas.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Concepto de la administración por objetivos (APO): En la actualidad, la APO se practica en todo el mundo. Algunos siguen considerándola como una herramienta de evaluación, otros la contemplan como una técnica de motivación; por último, hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación. Se debe definir la APO como un sistema que integra muchas actividades de manera sistemática, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Establecimiento de objetivos preliminares por la alta dirección: El primer paso para establecer objetivos consiste en que el director general determine el propósito o la misión y las metas más importantes de la empresa para un futuro determinado. Los objetivos se forman tal que coincidan con el presupuesto anual o la terminación de un proyecto importante. Al fijar objetivos, el administrador también establece sistemas para medir el logro de las metas.

Clarificación de los papeles organizacionales: En teoría, la responsabilidad clara en cada meta y submeta debe ser asignada a una persona en particular. Se debe identificar con claridad las partes específicas de la contribución de cada gerente a la parte del programa.

Establecimiento de los objetivos para los subordinados: Después de asegurarse de que se la ha informado a los gerentes subordinados de los objetivos generales, el supervisor puede proceder a trabajar con los subordinados para fijarles sus objetivos. Les pregunta, que metas pueden cumplir, a que tiempo, y con qué recursos. Los supervisores deben ser consejeros que ayuden a los subordinados a desarrollar objetivos.

Reciclaje de objetivos: Es difícil establecer objetivos colocándolos en la cima y dividiéndolos después a los subordinados. Los administradores de alto nivel quizá tengan una idea de cuales deberán ser los objetivos de sus subordinados, pero es casi seguro que cambiarán estas metas al examinar las aportaciones de estos. Por lo tanto, la fijación de objetivos no es solo un proceso conjunto sino también recíproco.

Como establecer objetivos: Sin objetivos claros la administración es aleatoria.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Objetivos cuantitativos y cualitativos: Para ser medibles, los objetivos deben ser verificables. Lo que sea razonable para el subordinado tal vez no sea razonable para el supervisor, en caso de desacuerdo el subordinado es quien pierde.

Normas para el establecimiento de objetivos: Se requiere un asesoramiento por parte del supervisor y una práctica intensiva por parte del subordinado. La lista de objetivos no debe ser demasiado larga, pero si cumplir las principales características del trabajo. Los objetivos deben ser verificables, y estipular que se tiene que lograr y cuando, además estos deben representar un reto, señalar prioridades y fomentar el desarrollo personal y profesional. Los administradores pueden determinar mejor el número de objetivos a establecer en forma realista mediante el análisis de la naturaleza del trabajo, cuanto pueden hacer por sí mismos y cuanto pueden delegar.

Estrategias, políticas y premisas

Proceso general de planeación estratégica:

- Establecer la misión y las metas empresariales
- Realizar análisis del ambiente interno y externo de la empresa
- Generar alternativas de las estrategias dado el ambiente interno y externo
- Formulación de estrategias funcionales
- Implementar estrategias
- Misión y metas

Análisis interno y externo

El análisis externo, tiene como finalidad identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo local.

El interno tiene como objetivo fijar con exactitud las debilidades de la organización. Es en esta parte del proceso en donde se pueden establecer algunas ventajas competitivas como eficiencia, calidad, innovación, y capacidad de conformidad para el cliente.

Selección estratégica: Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía, así como oportunidades y amenazas.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Formulación de estrategias:

- Nivel funcional, son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales de una compañía
- Nivel de negocios, comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para posicionarse en el mercado, incluye aspectos como liderazgo de costos, diferenciación, etc.
- Nivel global, enfocadas hacia la expansión de operaciones más allá de su país, adoptando estrategias de empresa multi doméstica, es necesario además realizar un análisis sobre los beneficios y costos del crecimiento a través de alianzas estratégicas
- Nivel corporativo, para maximizar la utilidad a largo plazo?, este concepto involucra la posibilidad de integración vertical y diversificación por medio de adquisiciones, nuevas operaciones o reestructuraciones

Construcción de una estrategia básica ²

- A) Idea Directriz, visión de la empresa sobre las orientaciones futuras.
- B) Potenciales de utilidad, Enunciados básicos sobre la constelación que piensa alcanzar la empresa para lograr valor añadido adecuado. Exposición de los mecanismos que llevan a un valor añadido que asegure el futuro.
- C) Multiplicación: Presentación de los procesos y sistemas que debe multiplicarse de manera constante para alcanzar los efectos de las curvas de aprendizaje, ahorros de tiempos, entre otros.
- D) Posición estratégica de resultados: Las capacidades desarrolladas por la empresa para lograr implementar estrategias con éxito.
- E) Prioridades de productos / mercados: mercados objetivos de la empresa.
- F) Principios funcionales: De la idea directriz, de los potenciales de utilidad, de la multiplicación, de las posiciones Estratégicas de resultados y de las prioridades de productos y mercados se deducen las consecuencias para la configuración de las estrategias funcionales.
- G) Actuación temporal / medidas: Fijación del calendario de ejecución, que se deriva de la estrategia establecida para las principales actividades.

Implementación de estrategias: Implica cuatro aspectos:

- Diseño de una estructura organizacional, incluye la asignación de responsabilidades, tareas y autoridades para la toma de decisiones
- Diseño de sistemas de control, requiere la determinación de formas de evaluar el desempeño y controlar las acciones de las sub-unidades
- Adecuación de la estrategia, se plantea el cómo lograr el ajuste entre estrategia, estructura y controles

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Manejo de conflicto, las políticas y el cambio; se consideran y analizan las fuentes de poder y conflicto organizacional, además se examina como una organización maneja sus conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar un cambio

Factores de éxito del cambio⁹

Para que un cambio tenga éxito se han de producir dos características: la primera es que el cambio tenga una alta calidad técnica y la segunda es que sea captado por los miembros del sistema. La fórmula del cambio es pues: cambio = Calidad X

Aceptabilidad

A sí pues, de poco servirá que un proceso determinado tenga una alta validez técnica y lógica si luego no es aceptado por los miembros del sistema. Si la aceptabilidad es nula el producto será cero y la consecuencia será un fracaso. Sin embargo, la aceptabilidad no tiene nada que ver con la calidad de la solución elegida sino con el proceso mediante el cual se introduce el cambio.

En definitiva, no son las organizaciones las que cambian sino las personas o grupos de personas dentro de las mismas. Y las personas somos “animales de costumbres”, por lo cual cualquier estrategia de cambio se debe centrar en las personas y a partir de ellas relacionar los mecanismos de interacción con los demás subsistemas.

Definición de la Misión

Definición del negocio: El primer componente de la exposición de la misión es definir la claridad del negocio de la organización, las respuestas varían dependiendo si la empresa es especializada o diversificada.

Compañía especializada: En este punto se sugiere plantearse lo siguiente: A quien satisface, que se satisface y como se satisfacen las necesidades. Estas formas de definición del negocio orientadas básicamente al consumidor y no al producto, ofrece protección a las empresas de ser sorprendidas por grandes cambios en la demanda, así mismo, pueden ser contestadas las preguntas de cual será y cuál debería ser nuestro negocio.

Declaración Formal: Consiste una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Intento estratégico, visión y metas, los gerentes deben de establecer misión y metas, muchas firmas también establecen otras metas importantes en la exposición de su misión.
- Maximización de las ganancias del accionista, es necesario aclarar que los accionistas reciben rendimiento de dos maneras, una es por pagos de dividendos y la otra por aumento en el valor del capital de una acción en el mercado de valores.
- El problema a corto plazo, el concepto anterior nos puede llevar a un peligro latente por el hecho de vigilar solo el rendimiento de la inversión a corto plazo y descuidar el desarrollo a largo plazo.
- Se sugieren que las compañías adopten varias metas secundarias además del aumento del rendimiento sobre el interés, estas metas deben de considerar aspectos como: participación en el mercado innovación, productividad, recursos físicos y financieros, responsabilidad social, etc.

Filosofía Corporativa: Consiste en elaborar una síntesis de la filosofía corporativa tales como: principios, valores, aspiraciones y prioridades, ideales, etc. La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios. Muchas compañías establecen el credo filosófico para hacer énfasis en su propia perspectiva de los negocios.

El modelo de las cinco fuerzas⁵

Toda industria se define como un grupo de compañías operantes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, un desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

Michael E. Porter ⁵, menciona cinco fuerzas básicas que generan la competencia dentro de la industria, en resumen a lo que dice Porter, una fuerza competitiva sólida se considera una amenaza y una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad

Competidores potenciales: Son compañías que de momento no participan en una industria pero tiene la capacidad de hacerlo. La solidez de la fuerza competitiva depende básicamente de:

- **Lealtad a la marca:** Preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- **Ventajas de costo absoluto:** Estas nacen de las practicas mejores, patentes o procesos secretos, producciones superiores, según la compañía
- **Economías de escala:** Se presenta en las compañías de gran magnitud, incluye la reducción de costos a través de la fabricación en serie de productos

Rivalidad entre compañías establecidas: Dice que si la fuerza competitiva es débil, la empresa tiene oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades, pero si es sólida acarreará guerra de precios, el grado de rivalidad depende ampliamente de:

- **Estructura competitiva:** Distribución en cantidad y magnitud de las compañías de una industria en general
- **Condiciones de demanda:** Aumento o disminución de la demanda por parte de los consumidores de los artículos producidos
- **Barreras de salida:** Flexibilidad que tiene la compañía cuando declina la demanda

Poder de negociación de los Proveedores: A los proveedores se les considera una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que la compañía debe pagar por el insumo, a los proveedores se les considera más poderosos bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando el producto tiene pocos sustitutos
- Cuando la organización que compra no es un cliente importante
- Cuando se depende exclusivamente de un proveedor para el artículo, etc

Amenaza de productos sustitutos: Es la amenaza por la existencia de productos que satisfacen similares necesidades del consumidor, si la amenaza es fuerte, limita el precio que se puede cobrar por el producto, pero, si los productos de una empresa tienen pocos sustitutos cercanos, esta tiene una gran oportunidad, y sus estrategias deben diseñarse para obtener ventaja de esta situación.

Poder de negociación de compradores: Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene uno o varios sustitutos, el producto no está suficientemente diferenciado o es de bajo costo para el cliente lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

Globalización y Estructura de las empresas

La **globalización** se observa cuando las empresas dispersan parte de sus procesos de producción alrededor del mundo, lo hacen para sacar ventaja de las diferencias nacionales del costo y calidad de los factores de producción.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Se dice también en la globalización, que el mercado nacional se está fusionando dentro de un mercado mundial, hay dos factores que subyacen la creciente globalización:

- La disminución de las barreras impuestas a la libre circulación de bienes, servicios y capital
- Cambios en la tecnología de comunicación, información y transporte

Las consecuencias del cambio global: Las tendencias hacia la globalización tiene varias implicaciones:

- Es esencial que las empresas reconozcan que los límites de su ámbito no se detiene en las fronteras nacionales
- El cambio de mercados nacionales o globales intensificó la rivalidad competitiva entre las industrias, firmas se han separado a segmentos de industrias globales fragmentadas, en las cuales muchas organizaciones luchan entre sí por la participación en el mercado de un país con otro
- Así como aumento la tasa competitiva, también aumento la innovación, las organizaciones compiten por ser las pioneras de nuevos productos, es vital que las firmas permanezcan a la vanguardia de la tecnología

Contexto nacional y ventaja competitiva: A pesar de la globalización, gran cantidad de las empresas más exitosas en ciertas industrias, se agrupan en un número reducido de países.

La teoría económica subraya que las condiciones de diversos factores como terrenos, mano de obra, capital, materias primas, etc., son un determinante primordial de la ventaja competitiva que ciertos países podrían tener.

Un estudio realizado por Michael Porter ⁵ plantea que un país tendrá una ventaja competitiva bajo las siguientes condiciones:

- El país tiene la combinación adecuada de factores básicos y avanzados para apoyar esa industria
- La rivalidad intensa entre las compañías locales en ese ámbito las obliga a ser eficientes
- Las fuertes condiciones de demanda local han ayudado a fomentar una sólida industria
- Las empresas de apoyo y relacionadas también son competitivas a nivel internacional

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Toma de decisiones

Fijando prioridades: Las técnicas de planeación son importantes en la asignación de las labores. Un sistema de prioridades es indispensable, para establecer la importancia relativa de las actividades a realizar, así como para la organización de las mismas.

Lo urgente y lo importante:

- **Lo urgente:** Significa que tiene una necesidad de atención inmediata
- **Lo importante:** Tiene que ver con los resultados, si es algo importante, realiza una aportación a nuestra misión, las cosas importantes generalmente requieren más iniciativa y pro actividad

La toma de decisiones: Si las decisiones están fundamentadas serán constantes, la persona decidida piensa cuidadosamente todas las probabilidades, es firme en su decisión. El indeciso en cambio, no esta seguro de la exactitud de la decisión, con frecuencia cae en un estado de completa impotencia y confusión.

La decisión supone, saber retrasar o suspender totalmente la ejecución de la decisión tomada.

La decisión arbitraria: El sujeto que usa esta forma de decisión, establece de una vez por todas lo que está bien o mal. Dudar sobre algo, le produce conflicto, que a su vez lleva a la ansiedad.

Selección y evaluación: La selección requiere una valorización o evaluación del caso. Si la aparición de un impulso pasa a primer plano en forma de un deseo y con un objetivo provisional, el objetivo definitivo, que a veces no coincide con el primitivo, se fija ya como resultado de la decisión.

Formas de tomar una decisión:

- El acto de voluntad se desarrolla sin una especial decisión que se destaca conscientemente, suele suceder cuando un impulso no se enfrenta a ninguna resistencia interna. La toma de decisión está hecha en el reconocimiento mismo del objetivo

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Algunas veces la decisión aparece por si misma, representando la solución definitiva de un conflicto, aquí lo único necesario será la comprobación de la efectividad del rumbo tomado
- La última forma de tomar una decisión es cuando todas las posibilidades o rumbos a tomar conservan su fuerza, la decisión a favor no se toma por la débil eficiencia de las demás

Ejecución: La decisión y la ejecución que le sigue van acompañadas de un claro sentimiento de esfuerzo, pero no siempre es así. El sentimiento de un esfuerzo al tomar una decisión se experimenta generalmente solo cuando la decisión no proporciona ninguna solución definitiva.

En la decisión se contraponen lo que ya existe y lo que todavía no y que debe ser. La ejecución de una decisión requiere la modificación de la realidad.

Ventaja competitiva: Bajo costo y diferenciación⁵

Se dice que una compañía posee ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de la industria. El determinante fundamental del índice de utilidad de una compañía es su margen de utilidad bruta (MUB), que corresponde sencillamente a la diferencia entre los ingresos totales (IT) y los costos totales (CT), dividida por los costos totales (CT)

$$MUB = (IT - CT) / CT$$

Se deduce que para que un margen de utilidad bruta sea superior al del promedio de la industria debe de ocurrir una de las siguientes opciones:

- El precio unitario de la compañía debe de ser superior al de las compañías promedio y su costo unitario equivalente al promedio
- El costo unitario de la empresa debe de ser menor al de la compañía promedio y su precio unitario debe de ser equivalente al promedio
- La firma debe de tener un menor costo unitario y un mayor precio unitario que el de la compañía promedio

Por lo tanto para que una organización alcance una ventaja competitiva debe de tener costos menores que sus competidores.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Formación de ventaja competitiva:

- **Eficiencia:** Se mide por el costo de los insumos necesarios para generar un determinado producto, una de las claves para lograr una alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva
- **Calidad:** Los productos de calidad son bienes y servicios confiables en el sentido que desempeñan bien la función para lo cual fueron diseñados, el impacto de la alta calidad de un producto para la ventaja competitiva es doble
- **Innovación:** Puede definirse como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera sobre los productos que esta genera
- **Capacidad de satisfacción al cliente:** Una compañía debe proporcionar lo que exactamente se desea en el momento que lo requieran, en consecuencia se debe identificar necesidades para satisfacerlas.

Sumario

La naturaleza de la planeación⁷

1. La Planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.
2. La planeación es necesaria cuando un hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes.
3. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

La **planeación** es la base de la administración, se comprende de ocho puntos, que no se pueden resumir ni eliminar ni uno ni otro, ya que uno es complemento o inicio de otro, el paso que para mí es más importante en la planeación es el de la detección de las oportunidades en el ambiente externo, ya que aquí se analiza y se puede establecer si el negocio en el que se planea empezar, va a tener éxito o no, aunque muchos le atribuyen el éxito a la suerte.

Dentro de la planeación de la administración de una empresa se tiene que definir primero la misión de la empresa, los objetivos a alcanzar, se definen metas secundarias, estrategias, etc. En toda empresa siempre va a existir una serie de políticas, que son por lo regular con las que se rige la misma, va a tener reglas, para la producción debe haber programas, y para lograr el objetivo de los programas se siguen procedimientos o métodos.

En el establecimiento de objetivos, hay que dejarlos bien definidos, y poner atención cuando estos forman jerarquías o redes. Después de aquí, se establecen los

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

objetivos departamentales, o personales, que los administradores de alto nivel, deben de dejar bien claros a los subordinados.

Siempre se debe hacer y evaluar un análisis interno y externo, para el buen funcionamiento de las estrategias.

En la definición de la misión, se dice que existen compañías especializadas y diversificadas, que está dentro de lo que es la definición del negocio, de ahí le sigue la declaración formal del negocio, que es en si lo que la compañía va a hacer, y por último se establece una filosofía corporativa

Michael E. Porter ⁵, dice que hay cinco fuerzas primordiales entre las compañías, y que si estas están bien establecidas en ellas, mayor oportunidades les vendrán.

En el proceso de la toma de decisiones, hay que establecer lo que es lo urgente y lo importante, se deben de fijar prioridades, y se llega a tomar una decisión arbitraria, o una decisión por evaluación, el paso siguiente sería la ejecución

Por último se nos dice que las compañías logran establecer una ventaja competitiva, observando los cuatro aspectos, eficiencia, calidad, innovación, y la capacidad de satisfacción al cliente

2. Cuno Pümpin, Santiago García Echeverría, (1993) Estrategia Empresarial Como implantar la estrategia en la empresa. Madrid, España Ed. Díaz de Santos. 267pp

5. Henry Mintzberg, James Brian Quinn. (1998) El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. 2ª edición Naucalpan, Edo Mex. México Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

7. Rusell L. Ackoff (1990) Un concepto de Planeación de empresas. 13ª Edición. México D.F. Ed. Limusa S.A. de C.V. 152 pp.

9. Emilio Ronco, Eduardo Lladó, (2000) Aprender a gestionar el cambio Barcelona España, Ediciones Paidós Ibérica S.A. 145 pp

4.3 Visión, misión, perfil estratégico

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Objetivo de este documento:

Involucrar a la alta Dirección en la creación de la Visión y la Misión de la Empresa así como apoyar a la Dirección General en la Definición del Perfil Estratégico.

Las respuestas serán usadas por la Dirección General de RHM para la elaboración del Plan estratégico 2003 – 2006

Este documento debe ser entregado al Inicio de la sesión de Planeación Estratégica al Lic. Eduardo Montes (Innova).

Responda las preguntas en la parte trasera de este documento, si requiere mas hojas anéxelas.

¿Qué es la visión de la empresa?

La visión expresa el QUE conceptual de lo que se quiere crear y alcanzar en un futuro a largo plazo, es decir, los resultados finales que se pretende lograr o el destino al que se quiere llegar, como empresa o como individuo. El enunciado de la visión debe traducirse en una imagen mental viva que represente el estado futuro que se desea alcanzar.¹⁴

Lineamientos para la formulación de una visión efectiva

1. **Claridad.** El enunciado debe expresar claramente el valor y beneficio que la empresa contempla hacia el futuro, y estará proporcionando al cliente y a las diferentes partes interesadas en ella.
2. **Imaginable.** El enunciado debe traducirse fácilmente en imágenes que se fijen en la mente de los receptores, particularmente del personal de la empresa que habrá de hacer la revisión.
3. **Deseable.** La visión debe ser deseada por el personal de la organización porque en ella identifica sus deseos, expectativas u objetivos de desarrollo personal, profesional y aun familiar.
4. **Factible.** La visión debe ser percibida por parte de sus receptores, como un objetivo a largo plazo que es alcanzable y realizable.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5. **Comunicativa.** La visión debe ser objeto de tratamiento comunicativo, es decir, su enunciado debe formularse en función de su receptor o receptores primarios y difundirse no como simple información, sino como verdadera comunicación.
6. **Indicativa.** La visión debe significar un criterio rector claro para tomar decisiones, emprender acciones y guiar a la gente.
7. **Integradora.** Como resultado de los puntos anteriores, la visión debe convertirse en un elemento que integre a la gente en pensamiento y acción para que actúe como equipo.

La visión debe establecer:

- Que quiere ser la organización, no que es.
- Conceptos futuros de productos y servicios, no productos y servicios específicos.
- Un mercado futuro, como global / internacional.
- Emitida por los accionistas
- Un concepto conciso (una visión de una página es inapropiada)
- Entendida por la alta dirección, los empleados, el público, los clientes y los proveedores.

Pregunta 1 ¿Cuál es la visión de RHM México?

¿Qué es la Misión?

La Misión expresa el COMO se pretende cristalizar la visión. En forma breve precisa la razón de ser de la existencia de una organización; destaca el quehacer fundamental o concepto de negocio al que se dedica una organización, haciendo énfasis en el valor y beneficio que reciben sus receptores o clientes. La misión algunas veces incluye valores, que son las descripciones de las creencias de la organización y los estándares, que se refieren a las políticas y los patrones de comportamiento.⁶

Lineamientos para la formulación de una misión efectiva

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

1. Darle un tratamiento comunicativo.
2. Precisar el quehacer esencial.
3. Contribuir a diferenciar a la organización.
4. Destacar el valor que proporciona al cliente.
5. Formularse en un mensaje breve.

La misión debe establecer:

- Cómo alcanzar la visión en un marco de tiempo
- Actividades para alcanzar la visión
- Emitida por los accionistas
- Un concepto conciso (una misión de una página es inapropiada)
- Entendida por la alta dirección, los empleados, el público, los clientes y los proveedores.

Pregunta 2 ¿Cuál es la Misión de RHM México?

¿Qué es el Perfil estratégico?

El Perfil estratégico de la empresa ubica al negocio a través de sus relaciones externas e internas y ayuda a definir acciones a corto y mediano plazo.

Cuestionario para la creación del perfil estratégico de la empresa

1. ¿Qué cambios se contemplan en cada uno de nuestros factores estratégicos clave como resultados de los cambios que se identifican en lo tecnológico, demográfico, en la competencia, en las necesidades de los clientes, y otros?
2. ¿Cuáles son y serán los principales eventos o tendencias que más impacto tendrán en la empresa en el periodo de planeación?
3. ¿Qué valor o beneficios en el producto, deberemos proporcionar a los clientes?
4. ¿Cuáles serán los productos que constituirán el 90% de los ingresos?

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5. ¿Qué capacidades fundamentales y estratégicas tendremos que desarrollar o fortalecer?
6. ¿Qué conocimientos deberemos desarrollar y aplicar en nuestras capacidades fundamentales y en la producción de innovaciones?
7. ¿Qué mercados estaremos atendiendo y como lo segmentaremos?
8. ¿Qué tipo de necesidades estaremos satisfaciendo?
9. ¿Cuáles serán los competidores principales?
10. ¿Qué ventajas competitivas deberemos desarrollar?
11. ¿En qué negocio deberemos estar?

6. Russell L. Ackoff (1993) *Planificación de la empresa del futuro* 7ª. Edición México D.F. Editorial Limusa S.A. de C.V. 357 pp.

14. Steiner George A. (2009) *Planeación Estratégica Lo que todo Director debe saber*. México D.F. Ed. Grupo Editorial Patria 366.pp

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

4.4. Estrategia (notas)

Estrategia = decisiones y dirección a largo plazo³

El patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establecen la dirección de la compañía a largo plazo y determinan su destino.

La única estrategia que importa es la que produce resultados, buenos o malos.

La estrategia es la suma total de las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro.

Definición 2

Estrategia superior = estrategia diferente

Para que una estrategia brinde una oportunidad de alcanzar retornos por encima del promedio, deben ser diferentes las decisiones tomadas de las que tomaron los competidores.

Diferencia inteligente ----- encontrar ventaja competitiva.

Ventaja competitiva significa que una empresa está mejor ubicada en su posición de poder que los demás competidores. La empresa tiene algo que la hace mejor. Y para que la diferencia perdure, no debe imitarse con facilidad. Si existe una ventaja competitiva real, la imitación debe ser costosa.

2°. Aspecto inteligente para saber acerca de la ventaja competitiva consiste en que la selectividad es clave.

Estrategia frente a efectividad operacional

Existen 2 condiciones para obtener rendimientos más altos. Una es la efectividad operacional – que tan bien hacen las firmas lo que hacen. La otra estrategia superior; que firmas lo hacen diferente.

El éxito sostenible requiere ambos.

El caso Vs. La estrategia.³

1. Descentralizar la estrategia y pasar la responsabilidad de la misma al equipo gerencial de cada Unidad Estratégica de Negocio UEN por separado.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

2. La estrategia solamente debe diseñarse cuando es necesaria y cuando se siente clara necesidad de ella.

3. La estrategia es mejor cuando se desarrolla con rapidez, usando la creatividad y la perspicacia lo mismo que datos y análisis.

La cuantificación y el análisis se emplean mejor para verificar o depurar estrategias, no para crearlas.

4. Para que una estrategia funcione debe ser simple y comunicarse con facilidad.

La estrategia es un arte y la estrategia es una ciencia.

Fuentes internas de ventaja competitiva

El corazón de la ventaja competitiva es la diferenciación y lo que diferencia a una compañía o UEN de otra no puede construirse - o reconstruirse – de la noche a la mañana.

¿Cómo define sus competencias medulares?

Jay Barney Plantea cuatro cuestiones acerca de los recursos y capacidades de su empresa.

1. La pregunta de valor
2. La pregunta de la rareza
3. La pregunta de la irritabilidad
4. La pregunta de la organización

1. ¿Todavía agregan las competencias gran valor a los clientes? Específicamente ¿Cómo? ¿En que se diferencia de la manera como los competidores agregan valor?
2. Los recursos tienen solamente valor competitivo si usted los tienes (o mas de ellos) y los demás no.
3. Si una competencia va a convertirse en una ventaja competitiva sostenible, no debe dejarse copiar fácilmente.
4. Una firma debe estar organizada para explotar sus recursos y capacidades.

7 pasos para encontrar cimientos

1. Elabore una lista muy completa de las competencias medulares potenciales
2. Descarte de la lista lo que no sea un contenedor probable para una fuente sostenible y posible de ventaja competitiva a largo plazo.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

3. Pregunte si la competencia es valiosa ¿qué evidencia hay de ello?
4. ¿Es una competencia poco común? Si no es así, quítela de su grupo
5. Aunque sea valiosa y poco común ¿Puede imitarse con facilidad esa competencia?
6. Finalmente ¿Puede la empresa explotar todo el potencial competitivo de la competencia?
7. A partir de la lista, inicie debates, decida y difunda la decisión.

Misión, visión e intento estratégico – a donde va y porqué –

1. Deben ser diferentes de las estrategias de los competidores.
2. Deben prometer algo de valor.
3. Las competencias medulares de las empresas deben servir como soporte de la estrategia.
4. La empresa debe organizarse de manera distintiva para volverse particularmente capaz de aplicar la estrategia y debe estar comprometida en hacerlo.

Compromiso: El ingrediente vital

1. Determinación para ganar en el dominio elegido, a cualquier costo.
2. Una definición clara del dominio
3. Determinación para ser el mas grande en el dominio elegido
4. Un profundo conocimiento de los clientes en el dominio elegido y un compromiso para innovar y mejorar de manera constante el valor que les entrega.
5. Un compromiso con una fórmula de negocios que explique cómo opera el negocio dentro del dominio y por que ganará sobre los competidores.
6. Una disposición para cambiar la fórmula de negocios si surge una grave amenaza competitiva dentro del dominio elegido.

Los siete pasos del cambio¹⁰

1. Promover la energía y el compromiso y dedicación a través de la identificación conjunta de los problemas del negocio y sus soluciones.
2. Desarrollar una visión compartida de cómo organizarse y dirigir para ser competitivo.
3. Identificar el liderazgo
4. Concéntrese en los resultados y no en las actividades.
5. Empiece el cambio en la periferia, luego deje que se extienda a otras unidades sin promoverlo desde arriba.
6. Institucionalice el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales
7. Vigile atentamente y ajuste las estrategias en respuesta a los problemas del proceso de cambio.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

4 Fundamentos de la ventaja competitiva¹⁴

La empresa es un sistema competitivo

- Su firma
- Sus clientes
- Sus competidores

La ventaja competitiva puede proceder solamente de dos fuentes:

1. Ventaja en costos o económica
2. Diferenciación

“La parte divertida de la estrategia es inventar formas nuevas y la diferenciación está limitada tan solo por el ingenio humano; no obstante, funciona solamente si los clientes prefieren la oferta.

Toda competencia puede describirse en términos económicos

Utilidades = ((precio) – (Costo)) x Volumen

Una compañía que tiene una ventaja competitiva, normalmente será más rentable que sus competidores

Definir el terreno de la competencia

“Usted nunca llegará a atrapar la ventaja competitiva a menos que elija correctamente los segmentos de su empresa en donde examinará dicha ventaja.”

Evaluar la ventaja competitiva

1. Liderazgo de mercado
2. Aumento en la participación de mercado
3. Alta rentabilidad (Segmentos / competidores)
4. Popularidad entre los clientes
5. Marcas más fuertes que las de sus competidores
6. Mayor calidad de los bienes que la de los competidores.
7. Niveles de servicio más altos que los competidores.
8. Cualquier otra fuente de diferenciación
9. Costos y precios más bajos que los competidores
10. Conservación más alta de los clientes
11. Capacidad para atraer a los mejores profesionales en su mercado.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Identificar la fuente de la ventaja competitiva

La diferenciación debe estar relacionada a través de un grupo significativo de clientes.

La diferenciación no debe conferir un margen de desventaja.

4 cosas por hacer

1. Identificar la fuente de la ventaja competitiva
2. Encontrar la manera de crear ventaja competitiva en cada caso
3. Evaluar el atractivo del segmento
4. Evaluar si se puede influir en el atractivo del segmento

Resulta importante conocer la fuente de la ventaja competitiva para evaluar su sostenibilidad y también para volverla más sostenible; para construirla, profundizarla y aumentarla.

Fuerzas competitivas

1. La entrada o amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Los sustitutos son otra amenaza
3. El poder de negociación de los compradores
4. El poder de negociación de los proveedores.

La estructura de Porter fue considerada como una forma de evaluar el alcance de la ventaja competitiva disponible, Sin embargo, también ahora se está usando cada vez más para ayudar a inclinar el campo de esta manera.

Otro modelo para evaluar el atractivo de la industria.

RSCE – Return of capital employed. Retorno del capital empleado

La rentabilidad es un resultado y no una fuerza. Sin embargo, es una pieza de evidencia poderosa que ya ha procesado muchos de los datos que van a hacer una industria más o menos atractiva.

El índice de crecimiento del mercado también es un indicador de atractivo.

5 Inteligente, simple, selectivo.

Inteligente significa selectivo

La buena estrategia surge de los pensamientos pequeños, lo mismo que de los grandes, es tan selectiva como completa, se refiere al presente tanto como al futuro y gira alrededor de lo que el mundo le está diciendo a usted, así como lo que usted debe decirle al mundo.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

El principio 80/20 y la teoría del caos nos dicen que, en cualquier sistema, pocas cosas son las que realmente tienen importancia.

Los 19 hábitos de los estrategas inteligentes

1. Piense en diferenciación. Esta es la raíz de toda estrategia exitosa. Todos los grandes estrategas innovan.
2. Conozca su idea clave. Toda empresa, toda unidad de negocios y todos los líderes deben tener una idea clave, un concepto de negocios que diferencia la empresa y la hace especial.
3. Piense en liderazgo
4. Piense en los clientes y hable con ellos
5. Piense en los competidores y hable con ellos
6. Piense en la economía
7. Piense en grande. ¿Cómo puede establecer usted una mejor manera de entregar a sus clientes lo que ellos quieren, con un costo mas bajo?
8. Piense en pequeño. La especialización es el camino hacia la riqueza. Divida sus mercados en sistemas más pequeños en donde usted pueda innovar, dominar y enriquecer al cliente y a su firma.
9. Enfoque. Determine cuál es el mejor 20% de su negocio. En el corazón de la estrategia está la asignación de recursos.
10. Piense en el valor; dirija el valor y no los números.
11. Experimente: Utilice el mercado, El estratega inteligente experimenta
12. Reduzca pronto sus pérdidas.
13. Busque éxitos inesperados
14. Construya sobre fortalezas, no corrija las debilidades.
15. Lleve la estrategia a la acción.
16. Tenga un mapa mental de lo que está haciendo.
17. Reflexione y piense, incluso cuando actúe. El movimiento no es una acción inteligente.
18. Asuma la responsabilidad, tenga una causa, sea un líder. Un estratega sin una causa o sin seguidores, está atascado.
19. Finalmente, anime a todos los ejecutivos a convertirse en líderes.

Uso de mapas mentales para la integración de la estrategia ⁸

Un **mapa mental** (*mind map* en inglés) es un diagrama usado para representar las palabras, ideas, tareas, u otros conceptos ligados y dispuestos radialmente alrededor de una palabra clave o de una idea central. Se utiliza para la generación, visualización, estructura, y clasificación taxonómica de las ideas, y como ayuda interna para el estudio, organización, solución de problemas, toma de decisiones y escritura.

Los beneficios de los mapas mentales en la integración de la estrategia:

1. Su resultado es una administración y organización mejores, lo que conduce a un ambiente de trabajo más motivado y alegre.
2. Mejoran la comunicación entre los miembros del personal.
3. Hacen que el entrenamiento sea más eficaz.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

4. Consiguen que la mercadotecnia y la promoción sean más precisos, mejorando con ello las ventas.

Los hábitos diarios del estratega inteligente

- Dedique algo de tiempo cada día a pensar
- Recargue el tanque de la creatividad
- No desperdicie el tiempo
- Prepare reuniones que sean cortas
- Hable con los clientes hoy y mañana.

3. *Richard Koch, (2000) Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de la estrategia. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. 228 pp.*

8. *Tony Buzan. (1996) El libro de los mapas mentales Barcelona España Ediciones Urano 350 pp.*

10. *Harvard Business Essential (2003) Gestionar el cambio y la transición Barcelona España Ed. Ediciones Deusto . 159 pp.*

14. *Steiner George A. (2009) Planeación Estratégica Lo que todo Director debe saber. México D.F. Ed. Grupo Editorial Patria 366.pp*

5. Fundamentación de la solución elegida

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.1 Inicio de sesión de planeación

Agenda

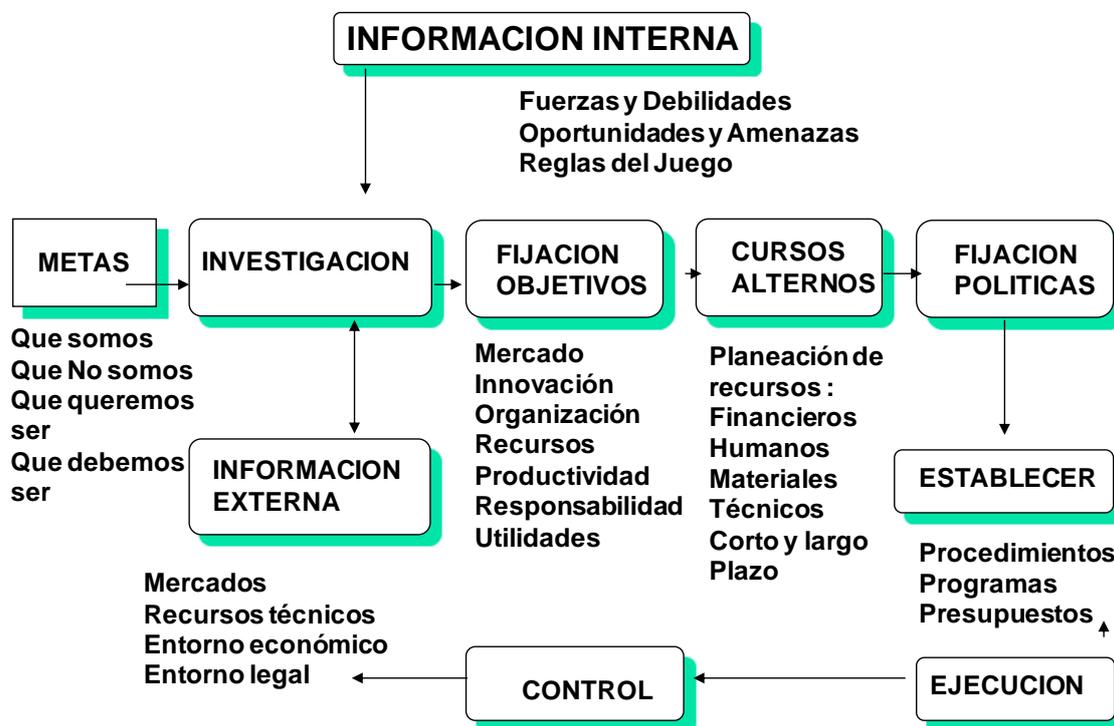
- Inicio de sesión por GCC
- Inicio de sesión por EMC
- Presentación financiera ATM
- Definición de misión –visión-objetivos GCC
- Presentación Ventas MR
- Presentación Editorial ARO
- Presentación Editorial BP
- Presentación Producción FN
- Presentación Operaciones ATM

Existen tres tipos de empresas

- **Las que hacen que ocurran las cosas**
- **Las que vigilan que las cosas ocurran**
- **Las que se preguntan ¿qué pasó?**

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

PROCESO DE PLANEACION DE NEGOCIOS¹¹



5.1.1. Flujo de proceso de planeación de negocios. Modelo de AD Little

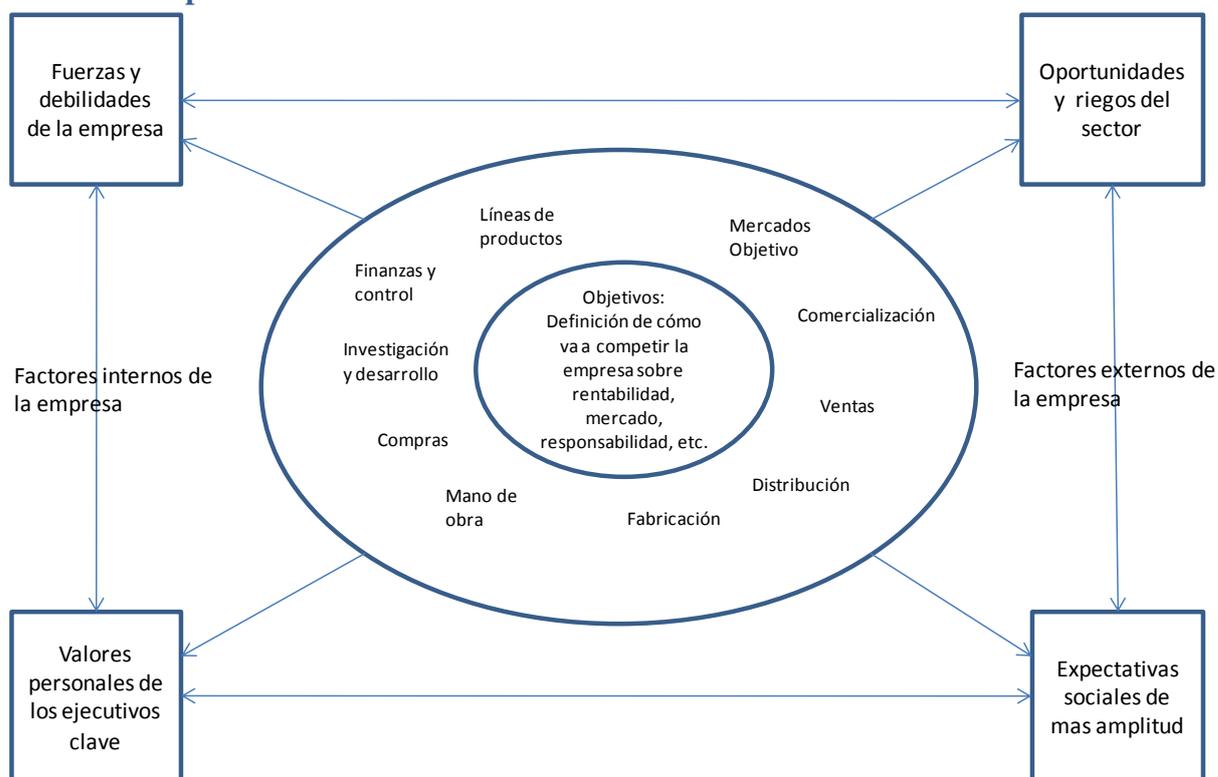
5.1.1 El proceso comienza con la determinación de las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FADO) y el establecimiento de las reglas de negocio. Se establecen metas a través del cuestionamiento de que es lo que somos, lo que no somos, lo que queremos ser y lo que debemos ser. Se evalúa la información externa, que está compuesta por el análisis de los mercados, los recursos técnicos, el entorno económico y el entorno legal. La información obtenida y procesada se concentra en el documento de investigación. El proceso continúa con la fijación de objetivos de: mercado, innovación, organización, recursos, productividad, responsabilidad y utilidades. El siguiente paso reúne los cursos alternos o planeación de recursos para poder alcanzar los objetivos fijados, se establecen los planes: financieros, recursos humanos, materiales, técnicos y los planes a corto y largo plazo. La fijación de políticas consiste en el establecimiento de las reglas que regirán a los planes de acción, El establecimiento de procedimientos, programas y presupuestos convierte a los planes en operaciones, fijando actividades, tiempos y responsables. La ejecución pone a trabajar los programas. Finalmente el establecimiento del control nos permite conocer el avance de los programas y tomar acciones correctivas en caso de desviaciones. El proceso itera cuando se revisan los factores externos e internos a nuestro negocio.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Definición de Planeación

- Herramienta que se utiliza para describir las diferentes alternativas del entorno en que se desenvuelven las empresas, para visualizar sus proyecciones a corto y largo plazo.

Posición Competitiva¹⁴



5.1.2 Diagrama de la posición competitiva de Porter

5.1.2 Para determinar la posición competitiva de la empresa integramos lo siguientes elementos; el núcleo está compuesto por los objetivos y la definición de cómo va a competir la empresa, la rentabilidad esperada, el mercado que atenderá, la responsabilidad, innovación, recursos y productividad. Los objetivos están cubiertos por todos los elementos que componen a la operación del negocio: Fabricación, Distribución, Ventas, Recursos humanos, compras, Finanzas, investigación y desarrollo. Los pilares de la posición competitiva están clasificados por factores internos de la empresa: Fuerzas y debilidades y los valores personales de los ejecutivos clave. Y factores externos de la empresa: Oportunidades y riesgos del sector y expectativas sociales de más amplitud (política, entorno, clima, etc)

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Las estrategias genéricas¹⁴

	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Todo un sector Industrial	Diferenciación	Liderazgo general en costos
Solo un segmento particular	Enfoque	Alta segmentación

5.1.3 Matriz de estrategias genéricas de Porter

5.1.3 La estrategia de diferenciación (todo un sector y exclusividad percibida) solo es posible ofreciendo productos y / o servicios que solo puedan ser proporcionados por la empresa (p.e. Mac de Apple), el liderazgo general en costos es una estrategia con una posición de bajo costo de todo un sector (p.e. Chevy de GM) , El enfoque constituye la mezcla de la exclusividad percibida y el ataque de un segmento en particular (p.e. Cosméticos Mac). La alta segmentación se posiciona por el bajo costo y dirigido a un segmento en específico (p.e. Big Cola)

Ciclo Vital de los negocios¹¹

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Embrionario	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Fuerzas impulsoras	Fuerzas impulsoras	Fuerzas impulsoras	Fuerzas impulsoras
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer nuevos mercados ✓ Tomar riesgos ✓ Desarrollo de tecnología ✓ Respuestas rápidas ✓ Conseguir posición de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Volverse líderes del mercado ✓ Establecer canales de distribución ✓ Establecer tecnología ✓ Invertir en el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Invertir para reducir costos ✓ Eficiencia operativa ✓ Mantener penetración de mercados ✓ Racionalización ✓ Utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir la inversión ✓ Extracción de capital

5.1.4. Ciclo vital de los negocios

5.1.4 Para la determinación de la estrategia es imprescindible determinar en qué etapa del ciclo se encuentra el negocio. Un negocio en etapa embrionaria tendrá que establecer nuevos mercados, tomar muchos riesgos, desarrollar tecnología y posicionarse en el mercado. Es una etapa muy vulnerable que implica grandes esfuerzos y los resultados son inciertos. La etapa de crecimiento tiene como meta el posicionar al negocio como líder de su mercado con canales de distribución, tecnología propia y una fuerte inversión en el futuro. En esta etapa se reducen los riesgos de inversión. La madurez llega cuando se busca la eficiencia en la operación, así como cuando los esfuerzos se enfocan a mantener el mercado y se tienen mayores utilidades. Una etapa de envejecimiento obliga a dirigir la inversión y la extracción de capital, pues los mercados se han agotado o han cambiado los paradigmas.

Indicadores para medir la madurez de la industria

- Tasa de crecimiento del sector
- Potencial
- Línea de productos
- Cambio en el número de participantes
- Estabilidad de los participantes
- Grado de lealtad de clientes
- Barreras a la entrada

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Papel de la tecnología

Ejemplo de madurez de la industria

Embrionaria	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
<ul style="list-style-type: none">•Alimentos transgénicos•Ingeniería Genética	<ul style="list-style-type: none">•Internet•Energía alternativa	<ul style="list-style-type: none">•Acero•Cemento•Relojes•Automóviles•Cerveza	<ul style="list-style-type: none">•Carros de ferrocarril•Astilleros

5.1.5 Ejemplo de madurez de la industria

5.1.5 Algunas industrias que se encuentran en la etapa embrionaria todavía tienen mucho camino por recorrer para volverse rentables y eficientes; los cultivos transgénicos luchan por posicionarse como la mejor alternativa, pero todavía tienen muchos detractores y preguntas por resolver, lo mismo ocurre con la ingeniería genética que enfrenta dilemas morales. Las industrias en crecimiento como Internet, que ha probado su versatilidad y aunque todavía no llega a desplegar todo su potencial ha minado otras industrias como la publicidad, la telefonía, la educación, entre otras. Las energías alternativas como la solar, eólica, nuclear, biocombustibles, etc. Crecen a un ritmo menor de las necesidades, pero a la vez dejan de ser tecnologías poco rentables y más atractivas a los consumidores. Las industrias en madurez en su mayoría commodities siguen siendo de alta inversión pero con rendimientos atractivos. Las industrias en envejecimiento como la ferrocarrilera o los astilleros, tienen todavía una posición que les permite obtener utilidades que son invertidas en otros negocios, pero no hay más crecimiento.

Posición competitiva

- Está determinada por la forma en que cada participante ha manejado las bases de competencia de la industria, lo cual determina la posición relativa de competencia entre ellos

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Clasificación de la posición competitiva¹⁴

Dominante	Se ejerce fuerte liderazgo tecnológico, de estilo precio y calidad
Fuerte	Existe alto grado de libertad estratégica, se pueden tomar acciones sin que peligre su posición a largo plazo.
Favorable	Los negocios con resultados promedio tienen esta posición; normalmente se controla un segmento dentro de la industria.
Sostenible	Se puede mantener el nivel de competitividad en la industria mediante cierto grado de especialización que le garantiza permanencia.
Débil	Se tienen serias desventajas estructurales con respecto a los competidores y se carece de recursos para superar diferencias.

5.1.6 Clasificación de la Posición Competitiva de Porter

5.1.6 Porter nos presenta la clasificación de los negocios de acuerdo a su posición competitiva; en el primer lugar la empresa dominante, que es líder en tecnología, estilo, precio y calidad, su única preocupación es innovar y mantenerse en esa posición, el principal problema de estas organizaciones es la soberbia. La segunda posición Fuerte, tiene libertad estratégica que le permite realizar acciones estratégicas sin arriesgar su posición, su preocupación se centra en no volverse reactiva a los movimientos del líder y de no perder su rentabilidad. Las empresas en posición favorable controlan un segmento de la industria, son rentables, pero no dictan la tendencia. Una empresa sostenible se mantiene gracias a su especialización, pero no le proyecta a otra posición (Ingenios Azucareros). La última de la tabla es la empresa débil, con desventajas estructurales que no le dan fortaleza frente a sus adversarios, y sin recursos es difícil que pueda superar su estado. (Empresas regionales).

Guía para la selección de impulsos estratégicos⁵

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Madurez de la industria Posición competitiva	Embrionica	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Dominante	Iniciar Crecimiento acelerado	Crecimiento acelerado crear liderazgo en costos Defender posición	Creer con la industria Crear liderazgo en costos Renovarse Defender posición	Creer con la industria Enfocarse Renovarse Defender posición
Fuerte	Iniciar Crecimiento acelerado Diferenciarse	Crecimiento acelerado crear liderazgo en costos Diferenciarse Renovarse Defender posición	Creer con la industria Crear liderazgo en costos Diferenciarse,enfocarse Renovarse Defender posición	Creer con la industria Cosechar Desarrollar o mantener nicho Mantenerse en el mercado
Favorable	Iniciar Crecimiento acelerado Diferenciarse Enfocarse	Crecimiento acelerado crear liderazgo en costos Diferenciarse enfocarse,desarrollar o mantener nicho	Creer con la industria Crear liderazgo en costos Diferenciarse,enfocarse Renovarse Defender posición, cosechar, desarrollar	Giro al negocio Atrincherarse
Sostenible	Iniciar Crecer con la industria Crecimiento acelerado Diferenciarse Enfocarse Alcanzar	Creer con la industria Enfocarse desarrollar nicho Alcanzar,mantenerse en el mercado Giro al negocio	Cosechar Desarrollar nicho Giro al negocio Atrincherarse	Atrincherarse
Débil	Alcanzar Giro al negocio Abandono o desinversión	Giro al negocio Atrincherarse Abandono o desinversión	Giro al negocio Atrincherarse Abandono o desinversión	Abandono o desinversión

5.1.7 Matriz para la selección de impulsos estratégicos de Porter

5.1.7 Esta matriz se mezclan la Posición Competitiva y la Madurez de la Industria para seleccionar el impulso estratégico a seguir (De acuerdo a Porter). Una Industria Embrionica- Dominante debe tener un crecimiento acelerado (aprovechar el momento). Embrionica - Fuerte debe crecer aceleradamente pero diferenciarse. Embrionica – Favorable además de diferenciarse debe enfocarse en un solo producto. Embrionica – Sostenible debe crecer con la industria pero de manera acelerada diferenciarse, enfocarse en un solo producto y alcanzar a sus competidores. Embrionica – Débil se encuentra en la disyuntiva, o alcanza a sus competidores o se toma la decisión de abandonar o vender. Una empresa en Crecimiento – Dominante además de apostar a un crecimiento acelerado (léase invertir) debe eficientar sus procesos para reducir o controlar sus costos pero sobre todo defender su posición. Si su Situación se encuentra en el punto de Crecimiento – Fuerte además de las acciones que realizaría de ser Dominante debe diferenciar sus productos e invertir en innovación. Si está en Crecimiento – Favorable además de las acciones de las posiciones fuerte y dominante debe enfocarse a mantener un nicho de mercado. La situación de Crecimiento – Sostenible es bastante vulnerable ya que se debe desarrollar un nicho, crecer al ritmo de la industria, alcanzar a la competencia y en una oportunidad dar un giro al negocio. Una empresa que se sitúa en Crecimiento – Débil está en la disyuntiva de dar un giro al negocio, atrincherarse (una posición muy extrema de enfoque) abandonar o vender (si hay comprador).

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Madurez de la industria Posición competitiva	Embriónica	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Dominante			○	
Fuerte		Crecimiento y diferenciación		
Favorable			Nicho ○	
Sostenible				
Débil	○	Nuevo giro		Abandono

5.1.8 Localización (para discusión) de RHM en la matriz de planeación estratégica de Porter.⁵

5.1.8 El ejercicio consiste en determinar en qué lugar de la matriz se encuentran las diferentes líneas de negocio de RHM; con la sensibilización de los ejecutivos se pretende que el plan estratégico se integre con decisiones fundamentadas en las mejores prácticas y no en percepciones.

Realizar simulaciones sobre escenarios alternos

- Crecimiento del PIB
- Tasa de inflación local e internacional
- Tasas de interés
- Tipo de cambio
- Crecimiento de los sectores económicos
- Empleo-desempleo

Estrategias y programas

- Elaborar programas que contengan :
 - La estrategia a seguir
 - El programa

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- El responsable
- El objetivo
- La duración
- Los recursos requeridos
- Costo estimado
- Resultados esperados

Componentes del plan

- Mensaje de la Dirección general
- Misión corporativa
- Resumen del entorno y el desempeño
- Objetivos corporativos y metas
- Plan seleccionado y sus implicaciones
- Estrategias principales, posiciones, nichos y ventajas competitivas
- Resumen de planes operativos
 - Comercial-tecnología-fabricación-calidad-Recursos Humanos-Financiero

La implantación, los factores

Papel de la Dirección general

(Promover, propiciar, participar, involucrar y comprometer a sus ejecutivos)

Papel de la Alta gerencia

Apoyar la función del DG encabezando el Comité de Planeación

Papel del grupo de Planeación

Catalizar, promover y coordinar la función con liderazgo y efectividad.

Papel del resto de la organización

Se basa en los papeles anteriores

Manejo del conflicto

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Desarrollar el estilo particular de manejo (provocarlo, controlarlo disminuirlo)

Resistencias al cambio

Promover las recompensas, vigilar la sensibilidad de la cultura (valores, forma de actuar, la influencia, las esferas del poder)

Evaluación del avance

Mediciones trimestrales, vigilando premisas que cambian,

Plan vs. Resultados, costos y efectividad del grupo, calidad del plan y grado de penetración del proceso

Reconocimiento de la función

Dar el reconocimiento a los esfuerzos gerenciales por las actividades realizadas, durante el proceso anual

Comunicación y emisión del plan

Nombrar un responsable de las comunicaciones del proceso, de la generación y emisión y de organizar presentaciones y eventos con ese fin

5. Henry Mintzberg, James Brian Quinn. (1998) El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. 2ª edición Naucalpan, Edo Mex. México Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

11. Arthur D Little (1993) *The Best of Prism, Arts. The High Performance Business: Accelerating Performance Improvement pp (141- 165) ; Business strategy New Thinking for de 90s pp(203- 229) Cambridge Massachusetts EUA. 265 pp*

14. Steiner George A. (2009) Planeación Estratégica Lo que todo Director debe saber. México D.F. Ed. Grupo Editorial Patria 366.pp

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Diagnóstico actual

Diagnóstico organización- administración

- Sistema de administración actual :
 - Administración por crisis
 - Impulso general
 - Orientación comercial
 - Crecimiento- utilidades
 - Calidad-eficiencia-liquidez

Diagnóstico actual Organización

- Tamaño mediano con carga operativa
- Incongruencias, desorden administrativo
- Cargas de trabajo desiguales por funciones
- Duplicidad de funciones en algunas áreas Editores, Ventas Grijalbo y P&J
- Faltantes (Análisis crédito, Atención a clientes)
- Varios cuellos de botella (Sistemas-Almacén-RH)
- Poca Administración del recurso humano
- Escases de objetivos y programas escritos

Diagnóstico Organizacional Administración gerencial

- Equipo heterogéneo
- Culturas Mixtas
- Cotos de poder
- Influencia externa (España)
- Operadores más que directivos
- Horizonte de corto plazo
- Centralización
- Poca toma de riesgos

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Diagnóstico Actual Forma de organización

- No existe cultura clara de la empresa pero hay valores fundamentales
- Orientación comercial más no de negocio
- No hay cultura hacia el cliente
 - Externo
 - Interno
 - Calidad
- Reclamaciones de clientes/ autores por falta de atención
- Faltan definiciones de políticas y manuales
- Clima de organización difícil

Diagnóstico actual Planeación y Comunicación

- Poco esfuerzos de planeación
- Poco uso de herramientas de planeación
- Pocas juntas de coordinación entre pares
- Nulos esfuerzos de capacitación programados
- Costos de oportunidad altos en posibilidades de mercados
- Nulo análisis de productividad de cuentas
- Pocos procedimientos
- Pocas políticas
- Comunicación ineficiente y que no fluye

Diagnóstico actual Sistema remuneración

- Muy pobre administración de carrera
- Actividades no aprovechadas
 - Mercadotecnia y Atención a clientes
- Nula descripción y administración de puestos

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Rotación de personal
- Nulos esfuerzos de capacitación
- Aparente descoordinación de sueldos con el mercado
- Poca motivación al personal
- Fricciones entre áreas y personas
- Nulo control de conflictos

Diagnóstico actual sistema de control

- Pocos elementos de información para control.
 - Dos sistemas operativos diferentes
- Faltan definiciones y políticas
- Pocos y aislados tableros de control
- Falta observación a situaciones clave
 - Productividad-Oportunidad-Negocio
- Poca información entre áreas y pares

LOS F.A.D.O.S. (Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades)

Fortalezas

- Controlar el 25% del mercado editorial
- Sellos con Enfoque en literatura y best sellers
- Distribución potenciada
- Valioso fondo editorial
- Antigüedad de la empresa
- Buenos proveedores
- Recursos y poder de negociación por respaldo RHM
- Su personal
- Libertad de acción

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Debilidades

- Falta de estrategias de mercadotecnia
- La operación del almacén
- El poco servicio al cliente
- Alto volumen de reclamaciones
- Poco respaldo de la matriz
- El equipo directivo
- Muy rápido desarrollo del negocio(familia-consorcio)
- Improvisación
- Falta todavía integración
- Métodos de trabajo disímolos
- Comunicación interna-externa faltante
- Sobreoferta de títulos

Oportunidades

- Alcanzar mejores ritmos de crecimiento
- Mejorar la mercadotecnia y la distribución
- Alcanzar el liderazgo en libros de interés general
- Lanzar nuevas líneas
- Seguridad para empleados
- Consolidarse
- Entrar a nuevos mercados

Amenazas

- La política económica general
- Cambios fiscales
- No lograr el equilibrio financiero
- Perder el rumbo
- Que sobresalgan los intereses individuales a los de grupo

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Depender de las novedades
- La competencia creciente y posibles fusiones
- De tipo operacional si no se consolida el negocio

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.2 Presentación Dirección General

Razón por la cual estamos reunidos:

- ¿Qué esperamos?
- Aportación total de ideas.
- -Inicio de un nuevo proceso

Visión:

- Consolidar nuestra posición de liderazgo en el mercado editorial de interés general en México y proyectar dicho liderazgo en un periodo de tres años para el resto de los países de América Latina, garantizando la generación de riqueza para sus accionistas, sus empleados y sus clientes.

Misión

- Desarrollar proyectos editoriales de alta calidad, así como proporcionar un servicio de excelencia en toda nuestra cadena de distribución garantizando el bienestar de nuestro personal y el beneficio de nuestros accionistas.

Objetivos

- Mercado: Poder consolidar la marca de nuestro grupo en un periodo de dos años identificando claramente los sellos editoriales.
- Innovación: Transformar en un periodo de dos años todo el trabajo de logística en un servicio de excelencia para nuestros clientes.
- Organización: Mantener una estructura de personal altamente calificado de acuerdo a las responsabilidades de cada puesto, con un alto nivel de productividad.
- Utilidades: Elevar el nivel de utilidades de nuestra empresa de acuerdo a los parámetros ligados por nuestra casa matriz (15%) mejorando radicalmente la situación financiera de la empresa.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.3 Presentación Dirección Finanzas y Operaciones

Random House Mondadori México

Estrategia Financiera 2002-05

Visión

- ◆ La visión del área Financiera es asegurar la viabilidad de la Editorial para cumplir con sus Proveedores, satisfacer a sus Empleados, mantener el crédito a sus Clientes, y financiar sanamente nuevos proyectos editoriales.

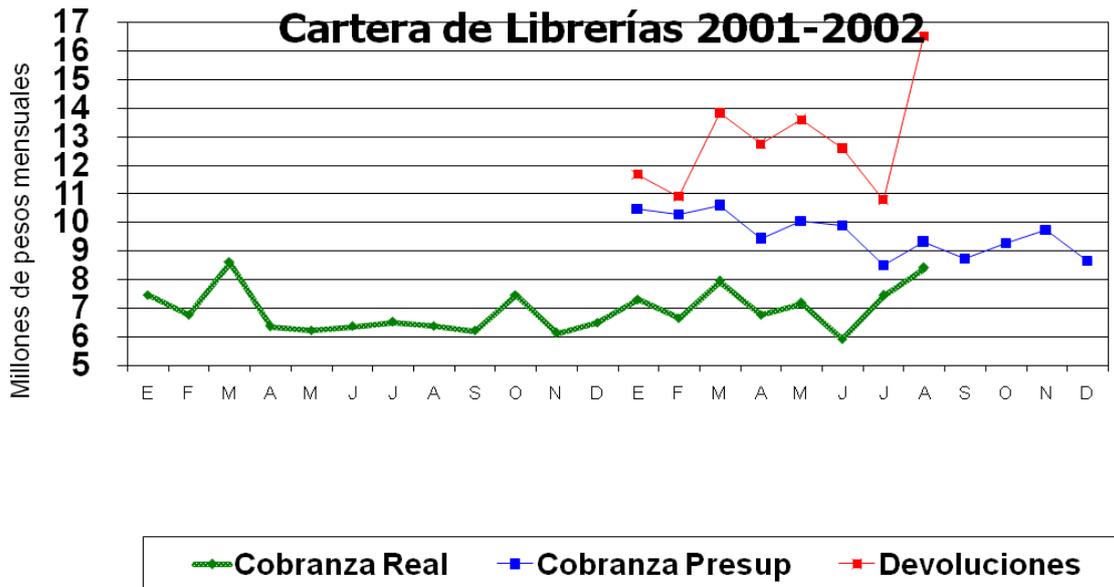
Meta y objetivo

- ◆ Meta: Incrementar el flujo de efectivo disminuyendo los días cartera:
 - Objetivo a Corto Plazo: Generar liquidez por 194 millones de pesos con 320 días cartera al cierre de 2002.
 - Objetivo a Corto Plazo: Capitalizar 8 millones de euros en la nueva sociedad RHM y ajustar el pasivo con la Matriz.
- ◆ Meta: Valuar competitivamente cada puesto y homologar prestaciones sociales:
 - Objetivo a Corto Plazo: Revisar y tabular los puestos directivos, gerenciales y técnicos, estandarizando prestaciones sociales a Enero 1, 2003.
- ◆ Meta: Racionalizar la liquidez comprometida en la producción editorial local e importada:
 - Objetivo a Corto Plazo: Implantar el escandallo de los títulos principales de los planes editoriales 2003 desde Octubre 2002.

Situación actual

- ◆ Librerías es el canal con más altas devoluciones, que alteran el cálculo de los días cartera: de los 118 millones de pesos a cobrar al iniciar 2002, se han abonado 90 millones de devoluciones, han pagado 21 millones y quedan pendientes 7 millones al cierre de Agosto. Este factor de devolución de 76% representa **257 días** de los 338 días totales.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

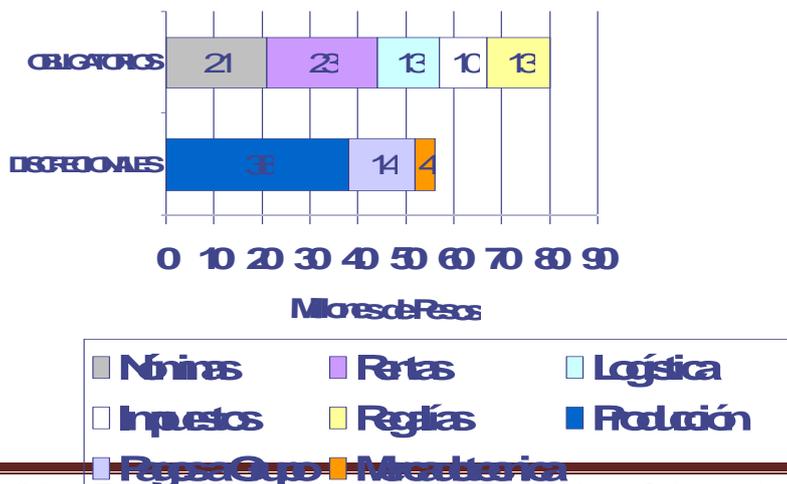


5.3.1 Gráfica de cartera de librerías 2001- 2002

5.3.1 La Dirección de finanzas y operaciones nos presentó esta gráfica que nos muestra que la cobranza real presenta un desfase respecto a la cobranza presupuestada y un crecimiento en las devoluciones. (enero a agosto 2002)

- ◆ A Agosto 2002, de los 56 millones disponibles para pagos discrecionales, se pagó a proveedores de producción 38 millones para reimpressiones, novedades y fondos de terceros nacionales e importados.
- ◆ Los pagos presupuestados a RHM España quedaron cortos en 5.8 millones, que se desembolsaron en producción local: se sigue considerando los pagos a España como última prioridad de pago, una categoría de ajuste de liquidez.

Desembolsos efectivos en Ag'02



Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.3.2 Gráfica de desembolsos de efectivo Enero – Agosto 2002

5.3.2 Esta gráfica nos muestra el desembolso de efectivo en el periodo enero – agosto 2002, se incluyen los principales rubros de gasto.

¿Cómo hemos llegado hasta aquí?

- ◆ **¿Se pudo haber vendido lo mismo en ese periodo pagando a España según lo presupuestado, y disminuyendo la producción local y la compra un 15% de 38 a 32.2 millones de pesos a costo?**
- ◆ Sí, porque la absorción de la producción nacional fue de 65%, y existía al cierre de Agosto 2002, un inventario a costo potencialmente vendible de 28 millones de producto local y 56 millones de producto comprado.
- ◆ El estudio de Producción 12 meses, Junio 2001 a Mayo 2002, muestra que la absorción promedio de novedades locales fue de 59% en Plaza&Janés y de 74% en Grijalbo, holgura suficiente para ajustar los primeros y segundos tiros de gran número de ellas.

Plan Financiero 2003: Capital Circulante

(en millones de pesos a Diciembre 31)	2002	2003
Inventarios a Costo	64	61
Reserva de Obsolescencia	(14)	(10)
Cartera de Clientes (Cx C)	263	284
Reservas de Morosidad y Devoluciones	(79)	(85)
Pasivos con Terceros (Reg. y Prov.)	(74)	(83)
Pasivos con Grupo (España y Otros)	(108)	(99)
CAPITAL CIRCULANTE	52	68

5.3.3 Tabla de Plan financiero 2003: capital circulante

5.3.3. El **capital de trabajo** (también denominado capital corriente, **capital circulante**, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra), es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula como el excedente de activos de corto plazo sobre pasivos de corto plazo. Como podemos observar se planea el aumento de capital circulante en 16 millones de pesos.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Plan Financiero 2003: Flujo de Efectivo

(en millones de pesos)	2002	2003
Entradas		
■ Cobranza a Clientes Terceros	183	222
■ Cobranza a Grupo	7	4
■ Otras	4	0
Total Entradas	194	226
Salidas		
■ Pagos Obligatorios	122	129
■ Pagos a España y Grupo	19	40
■ Mercadotecnia	8	9
■ Producción (Novedades, Reimpresiones y Compras de Fondos Terceros)	47	47
Total Salidas	196	225
Variación de Tesorería	(2)	1

5.3.4 Tabla de Plan financiero 2003: Flujo de efectivo

5.3.4. En finanzas y en economía se entiende por **flujo de caja o flujo de fondos** (en inglés *cash flow*) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

A Diferencia de la variación de tesorería negativa esperada para el final de 2002, se planea una variación positiva para el año 2003.

Opciones disponibles

- ◆ Alternativa A: Continuar con la operación actual: Descartada por inviable y porque nos llevaría a la insolvencia en un año.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Alternativa B: Que la Matriz establezca un estricto límite de crédito como a cualquier cliente: Descartada porque arriesga el Plan Comercial y contradice la política del Grupo Editorial.

Alternativa C: Retomar los pagos a Grupo al vencimiento, limitando la producción local y la compra de fondos de distribución: √

Recomendación

- ◆ **Estrategia Financiera Fundamental: Pagar al Grupo al vencimiento y limitar la producción local y la compra de fondos externos a la liquidez remanente, utilizándola como categoría de ajuste.**
- ◆ Estrategias Complementarias:
 - Fortalecer la Cobranza local revisando el esquema de comisiones e implantando una política de crédito inteligente en coordinación con la Comercial.
 - Involucrar a Finanzas no sólo en la decisión de reimpressiones, sino de tirajes iniciales y de compras de fondos de distribución, con base en escandallos prácticos.
 - Que Tesorería provea cada mes de un “*Perfil de fondos disponibles para Producción local*” para los siguientes 12 meses, cuidando a la vez los gastos generales.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.4 Presentación Dirección Producción

Plan de la Dirección de producción

Visión y orientación a largo plazo

Lograr que el **departamento de producción** desarrolle íntegramente, todos y cada uno de los requerimientos de producción industrial que precise y demande nuestro grupo editorial.

Meta

Planificar, realizar, controlar y administrar la producción, de acuerdo a los programas editoriales y a las necesidades comerciales, obteniendo unos resultados que cumplan satisfactoria y completamente las expectativas y las exigencias de nuestros lectores, clientes y autores.

Objetivo

Nuestro objetivo será la realización de toda la producción con:

OPORTUNIDAD

En el momento que se requiera

CALIDAD

Máximo nivel de excelencia

COSTO

Optimizar los recursos financieros disponibles

Situación actual

En general cumplimos con los diferentes programas y responsabilidades que tenemos asignadas.

Pero nos falta:

- ◆ Mayor integración con la Empresa
- ◆ Mejorar la comunicación interdepartamental
- ◆ Más reciprocidad interdepartamental

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Apoyo logístico
- ◆ Recursos financieros
- ◆ Sinergia de Grupo

¿Cómo hemos llegado hasta aquí?

Antecedentes históricos

En 12 años y a través de cuatro etapas, hemos pasado de ser una empresa eminentemente familiar a ser una empresa de carácter multinacional

- **Grijalbo**
- **Grijalbo/ Mondadori**
- **Mondadori**
- **RHM**

Resultados y consecuencias

- Tres Consejeros Delegados de Grupo.
- Tres Directores Generales en México
- Dos ubicaciones diferentes
- Crecimiento sin planificación
- Constante adaptación a nueva políticas y objetivos
- Los sistemas se adaptan a las personas, no al revés
- Reestructuración del fondo editorial
- Perdida de identificación
- Constante rotación de personal

Falta de comunicación = poca motivación

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Reportes de producción

Producción

enero - diciembre 2001

PRODUCCION	GRIJALBO			PLAZA			GRAN TOTAL
	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	
TITULOS							
NOVEDADES	79			53			132
REIMPRESIONES	282			33			315
TOTAL	361			86			447
EJEMPLARES							
NOVEDADES	1.005.000			195.000			1.200.000
REIMPRESIONES	1.041.000			122.000			1.163.000
TOTAL	2.046.000			317.000			2.363.000

5.4.1 Tabla Producción enero – diciembre 2001

Producción enero - julio 2002

PRODUCCION	GRIJALBO			PLAZA			GRAN TOTAL
	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	
TITULOS							
NOVEDADES	69	107	176	29	146	175	351
REIMPRESIONES	206	29	235	42	38	80	315
TOTAL	275	136	411	71	184	255	666
EJEMPLARES							
NOVEDADES	677.720	311.061	988.781	115.000	196.287	311.287	1.300.068
REIMPRESIONES	800.500	36.661	837.161	171.800	26.938	198.738	1.035.899
TOTAL	1.478.220	347.722	1.825.942	286.800	223.225	510.025	2.335.967

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.4.2 Tabla Producción enero – julio 2002

Proyección de la producción agosto - diciembre 2002

PRODUCCION	GRIJALBO			PLAZA			GRAN TOTAL
	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	
TITULOS							
NOVEDADES	28	63	91	18	69	87	178
REIMPRESIONES	80	21	101	23	22	45	146
TOTAL	108	84	192	41	91	132	324
EJEMPLARES							
NOVEDADES	237.280	178.939	416.219	78.000	83.713	161.713	577.932
REIMPRESIONES	299.500	23.339	322.839	88.200	15.062	103.262	426.101
TOTAL	536.780	202.278	739.058	166.200	98.775	264.975	1.004.033

5.4.3 Tabla Proyección de la producción agosto – diciembre 2002

Proyección de resultados 2002

PRODUCCION	GRIJALBO			PLAZA			GRAN TOTAL
	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	
TITULOS							
NOVEDADES	97	170	267	47	215	262	529
REIMPRESIONES	286	50	336	65	60	125	461
TOTAL	383	220	603	112	275	387	990
EJEMPLARES							
NOVEDADES	915.000	490.000	1.405.000	193.000	280.000	473.000	1.878.000
REIMPRESIONES	1.100.000	60.000	1.160.000	260.000	42.000	302.000	1.462.000
TOTAL	2.015.000	550.000	2.565.000	453.000	322.000	775.000	3.340.000

5.4.4 Tabla Proyección de resultados 2002

5.4.4 De las tablas anteriores 5.4.1 (producción enero – diciembre 2001), 5.4.2 Tabla Producción enero – julio 2000, 5.4.3 Tabla Proyección de la producción agosto –

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

diciembre 2002 y 5.4.4 Proyección de resultados 2002, se esperaba un incremento en los títulos de Grijalbo (22) y en los títulos de Plaza (26), pero una disminución en el número de ejemplares de novedades Grijalbo (-90,000) y Plaza (-2,000), y un aumento en las reimpresiones de Grijalbo (59,000) y Plaza (138,000). El comparativo es incompleto, ya que no se disponía de información confiable de las importaciones realizadas durante 2001.

Estrategias y opciones disponibles

1. Reestructurar el equipo de proveedores

Requisitos:

Capacidad de producción sobrada

Versatilidad de equipo

Estándares de calidad elevados

Óptima integración de operaciones

Opciones:

- ◆ Seguir produciendo en México aprovechando al máximo la infraestructura existente.
- ◆ Acudir al mercado extranjero: Hay que hacer estudios de factibilidad, logística, supervisión, transporte, financiamiento, etc.

Aprovechar la infraestructura del grupo

2. Controlar los costos

Controlaremos los costos si:

- ◆ Mantenemos controlados los tabuladores.
- ◆ No acumulamos inventario de materia prima.
- ◆ No acumulamos más inventario de libros
- ◆ Nos ajustamos a los recursos financieros disponibles.
- ◆ Producimos lo justo en el momento oportuno.

Opciones:

- ◆ Renegociar condiciones de plazo más favorables

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Cumplir seriamente con nuestros compromisos económicos

- ◆ Comprar la materia prima directamente a fabricas

Pagos anticipados, cartas de crédito, pagar a tiempo, etc.

- ◆ Controlar los tirajes iniciales de novedades

Ver el estudio de mercado, ventas en 12 meses

- ◆ Cambiar el método de cálculo del P.V.P.

Diferir los costos fijos a las expectativas anuales de venta

- ◆ Imprimir solo lo que pueda pagarse

Ajustarse al presupuesto financiero

3. Implementar políticas de calidad

- ◆ Garantizar la óptima calidad en la confección y terminado de las obras que publicamos.
- ◆ Elaborar nuestros productos con materias primas de la más alta calidad y optimizar el uso de las mismas
- ◆ Implantar efectivos sistemas de control de calidad
- ◆ Personalizar los sellos editoriales

4. Nueva administración

- ◆ Reorganizar todo el departamento
- ◆ Definir competencias y responsabilidades
- ◆ Consolidar una metodología de trabajo
- ◆ Reestructurar los flujos operativos
- ◆ Coordinarse internamente y con otras áreas

5. Planificación

Contar con un programa editorial de *novedades* que sea:

- ◆ Confiable. *Respetar las calendarizaciones de los programas*

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Detallado. *Especificar las características, cantidades, etc..*
- ◆ Oportuno. *Informar del proceso y entregar a tiempo*

Contar con un programa editorial de *reimpresiones* que sea:

- ◆ Anticipado. *Previsión mínima de dos meses*
- ◆ Coordinado. *Intervengan todos las gerencias interesadas*

Metas del Primer Año

◆ Integrarnos en la fusión

Reorganización departamental que nos permita mejorar considerablemente nuestra capacidad, eficacia y rendimiento de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Empresa.

◆ Consolidar el equipo de proveedores

Creación de una cartera de colaboradores que nos permita dar cumplimiento a los planes y objetivos establecidos.

◆ Controlar los costos

Obtener y mantener los mejores costos de mercado para materia prima y manufactura.

◆ Elaborar informes

Elaborar periódicamente informes detallados y confiables de las actividades y resultados del departamento de producción

◆ Comunicación

Mantener comunicación permanente y dar respuesta oportuna a todos los departamentos

◆ Retroalimentación

Articular sistemas de retroalimentación que nos mantengan informados de los resultados y poder actuar en consecuencia

◆ Cumplir los tiempos de entrega

◆ Cumplir con los requerimientos de nuestros clientes

◆ Trabajar en equipo

◆ Capacitar permanentemente al personal

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.5 Presentación Dirección Comercial

Plan de la Dirección Comercial

Exponer la visión

- ◆ Consolidar nuestra posición de liderazgo en el mercado Editorial de interés general de México y proyectarlo en un período de 3 años a los países que dependen de la dirección comercial (Centroamérica y Caribe), garantizando las ventas y márgenes necesarios para la obtención de los resultados propuestos por la compañía.

Meta

- ◆ **Meta.**-Incrementar nuestra participación de mercado a partir de la fusión de 2 de los sellos editoriales más importantes de México, buscando en el mediano plazo consolidar la posición de “Líderes absolutos” del mercado editorial.
- ◆ Desarrollar un servicio de excelencia para toda la cadena de distribución como un elemento diferenciador frente a nuestra competencia, generando mayores oportunidades de negocios y la satisfacción plena del cliente.

Objetivo

- ◆ **Objetivo.**- Lograr una mayor rentabilidad a partir del fortalecimiento del poder de negociación de Random House Mondadori hacia el mercado, permitiendo a la compañía obtener condiciones que generan mayores márgenes.
- ◆ Maximizar la capacidad operativa del área comercial con el fin de generar una mejora continua del servicio del cliente.
- ◆ Redimensionar la actividad comercial en función del mercado y los planes editoriales, eliminando clientes poco rentables y racionalizando la cantidad de novedades y reimpressiones a la capacidad de absorción del mercado.
- ◆ Disminuir las devoluciones del canal librerías en 5 puntos porcentuales para el próximo año y en un 10% para los próximos 3 años.
- ◆ Disminuir la cantidad de pedidos “cancelados” en un 50%

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Situación actual

- ◆ 5 Gerencias Comerciales: Grijalbo, Plaza & Janes, Digrisa, Exportaciones y Placismo.
- ◆ Choque de dos culturas diferentes a partir del momento de la fusión.
- ◆ Distintas políticas comerciales en c/u de las áreas (descuentos, plazos, etc.).
- ◆ Diferentes condiciones en c/u de las fuerzas de ventas (comisiones, sueldos fijos, prestaciones, etc.).
- ◆ Falta de capacitación en toda la organización comercial.
- ◆ Falta de comunicación entre las distintas áreas comerciales (Feed Back).

¿Cómo hemos llegado hasta aquí?

◆ Antecedentes históricos más importantes:

- 1) Fuimos los primeros en darle al interior del país una importancia relevante. Pasamos del 40% de participación en el interior ('94) al 55% actual.
- 2) La incorporación de autores importantes (Paulo Coelho, Neale Wash).
- 3) La generación de temas actuales (política) en los momentos claves para el país (1995).
- 4) Generación de contenidos editoriales dirigidos a toda los segmentos del mercado (ficción, no ficción, autoayuda, testimonios, apoyo escolar, infantiles, etc.).

Suposiciones que ya no son válidas (conceptos escuchados frecuentemente)

- ◆ El cliente puede absorber todos los productos que quiero distribuir.
- ◆ El cliente puede esperar mis productos el tiempo que sea necesario.
- ◆ Todos mis productos estarán bien exhibidos.
- ◆ Las compras son en firme ó la devolución es mínima.
- ◆ El mercado editorial no demanda “servicios”.
- ◆ El canal de distribución (librerías, centros comerciales) tiene un bajo poder de negociación.
- ◆ Los editores pequeños no tienen incidencia en el mercado.
- ◆ El marketing se genera con mis portadas bien exhibidas.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Sólo los autores conocidos y de trayectoria generan los best-sellers.
- ◆ Con 2 Best- Sellers al año logro la utilidad deseada de la compañía
- ◆ La profesionalización de la organización no es necesaria ya que todo se compensa con la experiencia.

Opciones disponibles

Estrategias:

Objetivo

Lograr mayor rentabilidad a partir del fortalecimiento del poder de la negociación de RHM hacia el mercado

- ◆ Unificación de las condiciones comerciales de todas las unidades de negocio. (Grijalbo-Plaza-Digrisa).
- ◆ Generar una sinergia de grupo que sea mayor que la suma de todas las partes, logrando una posición de fortaleza frente al mercado.
- ◆ Comunicar al canal de distribución que el Grupo cuenta con los autores de mayor relevancia del mundo editorial que son los que generan los más altos volúmenes de venta.

Objetivo

Maximizar la capacidad operativa del área comercial con el fin de generar una mejora continua del servicio al cliente

- ◆ Unificación de los procesos administrativos bajo una misma plataforma.
- ◆ Lograr un mayor y mejor acercamiento al cliente.
- ◆ Creación y desarrollo del departamento de servicio al cliente.
- ◆ Eliminar todos aquellos procesos burocráticos que entorpecen la operación.

Objetivo

Redimensionar la actividad comercial en función del mercado y los planes editoriales.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Valoración de la cartera de clientes.
- ◆ Medición de la capacidad de absorción del canal de distribución respecto de las novedades mensuales.
- ◆ Análisis y ponderación de las zonas de ventas.

Planes de acción a las distintas estrategias para lograr los objetivos:

- ◆ Unificación de las políticas comerciales (descuentos, plazo, etc.).
- ◆ Unificación de las condiciones de las distintas fuerzas de ventas (fijos, variables, prestaciones).
- ◆ Generar un proceso de comunicación permanente entre los distintos sectores comerciales.
- ◆ Unificación de todos los procesos de administración de ventas bajo una misma plataforma. (captura de pedidos, facturación, seguimiento y control, devolución, cancelaciones, etc.).
- ◆ Medición y evaluación de los presupuestos de ventas en forma semanal.
- ◆ Llevar a cabo convenciones de ventas con clientes nacionales y del exterior para generar un ambiente de entusiasmo con la empresa.
- ◆ Crear un departamento de servicios al cliente dedicado a brindar el soporte necesario para cumplir con los compromisos pactados.
- ◆ Realizar un levantamiento de la cartera de clientes analizando el potencial de cada uno. Eliminar aquellos que no generan rentabilidad.
- ◆ Definición de compras mínimas de acuerdo al costo operativo asociado con cada operación.
- ◆ Racionalización y optimización de la cantidad de títulos a distribuir para disminuir el índice de devoluciones.
- ◆ Aplicar una política de reimpressiones tendiente a satisfacer la demanda (cliente) por un período de 4 meses.
- ◆ Valoración de las zonas de ventas. Maximizar los esfuerzos en aquellas de mayor implicancia para la obtención de los objetivos.

Mercado - Participantes (Market Share)

Editorial	Especialidad	% de participación
-----------	--------------	--------------------

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Random House Mondadori	Ficción, no ficción, política, literatura, infantiles	14 %
Planeta	Ficción, política	9.3 %
Alfaguara	Literatura (ficción), poesía	8.1 %
Anagrama	Literatura (ficción), poesía	ND
Ediciones B	Ficción, autoayuda	3.1%
Diana	Autoayuda	7.4%
Océano	Política, ensayo	5.5%
Punto de lectura	Libro pocket	ND
Norma	Infantiles	ND
Selector	Infantiles	ND

5.5.1 Tabla de Participación de mercado con datos del año 2000.

5.5.1 La tabla de participación de mercado dejó al descubierto la falta de información actualizada del mercado, ya que no se están comparando los mismos mercados de especialidad.

◆ **Modificaciones más relevantes:**

Diana: Fue decreciendo su participación en los últimos 5 años

Océano: Fue incrementando su participación en los últimos 5 años, destacándose en libros políticos y de ensayo.

Fernández Editores: Prácticamente desaparece del mercado de libros infantiles, permitiendo que la competencia ocupe un lugar importante en la distribución de licencias (Disney/ Norma)

Norma: Fue incrementando su participación en el mercado infantil, principalmente con productos de bajo precio.

Punto de Lectura: Asociación entre Alfaguara y Ediciones B en libros pocket.

Definición del producto

- ◆ Generación de productos (libros) dirigidos al desarrollo cultural, el entretenimiento, la educación y la información de los acontecimientos de actualidad para el público en general.

Posicionamiento

- ◆ Factores que distinguen a nuestro producto frente al mercado:
 - Autores de la editorial (Paulo Coelho, Isabel Allende, Stephen King, Humberto Eco, etc.).

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Desarrollo de temas políticos ó de actualidad en los momentos que los hechos generan la polémica en la sociedad.

Productos con lo que tenemos que competir:

- Libros de otras editoriales
- Productos suplementarios que satisfacen la misma necesidad. (Revistas de interés general, videos, televisión, Internet, publicaciones específicas, etc.)

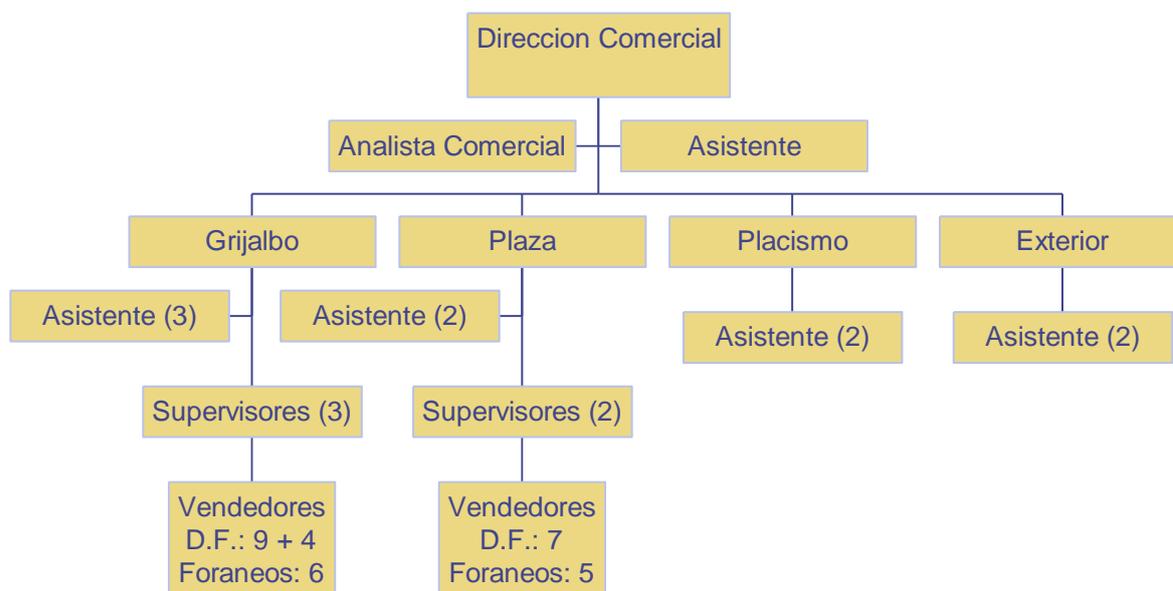
Garantía al consumidor:

- Contenidos editoriales
- Alta calidad de los productos físicos
- Precios justos en relación a la calidad de los productos.

Estrategias de comunicación

◆ Gian Carlo Corte

Reestructuración de la organización comercial



5.5.2 Organigrama Propuesto de la Dirección Comercial

D.F. :9 Digrisa D.F. : 5 Plaza D.F. : 4

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Grijalbo Foráneos: 6 Foráneos: 4 (comisionados) Foráneos: 6 Infantiles (D.F.): 4

5.5.2 En este organigrama propuesto por la Dirección Comercial se da un impulso a las gerencias por editorial concentrándolas en el control de los vendedores (actividades de campo) y concentrando el Placismo y exterior (mas administrativas) en Gerencias separadas.

Estrategias de lanzamiento

◆ Plan de lanzamiento de Novedades

- Avisos en periódicos.
- Avisos en Revistas.
- Campañas en t.v. Abierta (autores más importantes).
- Campañas en radio.
- Presentaciones de Libros.
- Material promocional en puntos de venta (pósters, colgantes, separadores, exhibidores, etc.).
- Negociaciones especiales de exhibición en punto de venta determinados.

Relaciones públicas

◆ Gian Carlo Corte

Publicidad

◆ Gian Carlo Corte

Otra promoción

◆ Gian Carlo Corte

Políticas de Precios –Asignación

Asignación de Precios a partir de 2 factores:

◆ Margen: aplicación de un multiplicador a partir del costo del producto:

Ideal

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Nacional: costo x 8

Importaciones: costo x5 (Incluye derechos de autor)

- Sensibilizar el P.V.P. resultante del multiplicador en función del precio del mercado:
- **Estrategias de penetración:**
 - Aplicación de un precio inferior al promedio del mercado (Posicionamiento 85%) para lograr una mayor penetración y desplazar a la competencia.

Distribución

◆ Estrategias de Distribución

- Mejorar la eficiencia en los pedidos (cantidades).
- Priorización de entrega de los clientes más importantes y centros comerciales (vigentes).
- Disminuir los tiempos de entrega en D.F. e interior del país.

◆ Distribución por canal:

Canal	%
Centros comerciales	40%
Librerías	55%
Otros (distribuidores, kioscos, etc.)	5%

5.5.3 Tabla Distribución por canal

5.5.3 La distribución por canal propuesta apuesta a una mayor distribución por el canal natural que son las librerías.

Distribución Internacional

Región

- Centroamérica
- Caribe
- USA

Países

- Costa Rica
- Honduras
- Guatemala
- Puerto Rico

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- El Salvador
- Cuba
- Rep. Dominicana
- Nicaragua
- Panamá
- USA

- Participación del área exportaciones: 10% (U\$2,400.000)

- Distribución exclusiva:
 - Grijalbo: Costa Rica (Antares) Puerto Rico (Verres) Rep. Dominicana (Cuesta Centro Nac.)



Problemas Específicos

- Compras directas a distribuidores de España.
- Piratería.
- Competencia con filiales en países de Centroamérica (Norma, Océano, Santillana) =Atención al cliente dedicada, mayor supervisión, aceptación de devoluciones, estrategias de Marketing)

Estrategias:

- Mayor frecuencia de visitas.
- Marketing dirigido al mercado.
- Optimización del servicio al cliente (mayor información en las entregas, anticipación de los planes editoriales).
- Definición de un plan editorial para el área de comercio exterior.



Estrategia de Precios Internacionales:

- La misma utilizada en México.
- Penetración: desarrollo de productos a menor costo (características físicas) para ser competitivos en ciertos mercados.

Medidas del éxito

Metas para el primer año

- Consolidar nuestra posición de liderazgo en el mercado mexicano
- Contar con un servicio al cliente eficiente que se transforme en una de las ventajas comparativas frente a nuestros competidores

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Medición del éxito

- Incrementar nuestro “Market Share” en 2% por encima del aumento promedio del mercado.

Requisitos para el éxito

- Contar con una organización comercial capacitada, comprometida y entusiasmada dentro de un ambiente laboral cordial.
- Equipos de trabajo altamente comprometidos en la obtención de los objetivos propuestos.
- Lograr una comunicación fluida con el resto de los departamentos de la organización.
- Definir claramente los objetivos generales de la compañía y particulares del departamento estableciendo las estrategias y planes de acción para su logro.
- Desarrollar elementos de seguimiento y control periódicos para asegurar el éxito de los planes de acción.

Recomendación

Estrategia recomendada:

- Generar una sinergia de grupo que sea mayor que la suma de las partes, logrando una posición de fortaleza frente al mercado

Resumir los resultados si todo funciona:

- Lograr ó superar los presupuestos establecidos.
- Alcanzar la utilidad deseada por la compañía.
- Consolidar el liderazgo de la empresa fortaleciendo nuestra posición y debilitando a la competencia.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.6 Presentación Dirección Editorial A. Rosales

Plan de la Dirección Editorial

Visión y orientación a largo plazo

- ◆ En el marco de la fusión Random House Mondadori y de acuerdo con la nueva estructura editorial derivada de dicha fusión, la Dirección a mi cargo debe realizar productos eminentemente comerciales.
- ◆ Por ello nuestra visión tiene que orientarse a satisfacer las necesidades de un mercado masivo de lectores.
- ◆ Esta orientación comercial a corto, mediano y largo plazo, tiene que sostenerse siempre de cara al mercado.

Meta y objetivo

- ◆ Si nuestra visión es fundamentalmente comercial, la meta hacia donde nos dirigimos no puede ser otra más que lograr las máximas ventas de los productos que realizamos.
- ◆ Así, todo el esfuerzo editorial debe orientarse y concretarse en un solo objetivo: **VENDER**
- ◆ ¿Cómo alcanzaremos nuestra meta? ¿Cómo concretaremos el objetivo comercial que nos planteamos?
 1. Produciendo lo que reclama el mercado masivo.
 2. Desarrollando estos productos con calidad y oportunidad.
 3. Planificando la producción editorial con rigor, disciplina y método.
 4. Realizando una coordinación eficaz con todas las áreas de la empresa, principalmente con los departamentos de Ventas, Marketing y Producción.

Situación actual

- ◆ Nuestra meta y nuestros objetivos son muy claros, así como las acciones que debemos emprender para realizarlos.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Sin embargo, en este momento de la fusión muchos de los problemas que ya teníamos como empresa se han agudizado, dificultando la planeación y el desarrollo oportuno de la producción editorial.
- ◆ Esta problemática puede resumirse en los siguientes puntos:
 1. Comunicación deficiente entre los diversos departamentos.
 2. Insuficiente apoyo logístico.
 3. Falta de motivación al personal y consecuente rotación que impide consolidar los equipos de trabajo.
- ◆ En contraste, hay varios aspectos positivos que indican claramente cómo pueden resolverse los problemas enunciados:
 1. Integración con el Departamento de Ventas.
 2. Voluntad y esfuerzo de buena parte del personal para conseguir objetivos comunes.
 3. Experiencia acumulada.
 4. Capacidad operativa en condiciones difíciles y hasta adversas.

¿Cómo hemos llegado hasta aquí?

Antecedentes históricos importantes

- ◆ Hemos evolucionado a partir de una empresa familiar hasta convertirnos en una empresa corporativa.
- ◆ Esta evolución no ha sido planificada, sino que se ha producido sobre la marcha.
- ◆ El nivel de exigencia ha sido muy alto y en muchos casos nos ha rebasado.

El mercado ha cambiado y muchas de nuestras reacciones frente a este cambio no han sido adecuadas.

Proyección Novedades 2003

- ◆ El Plan de Novedades 2003 de nuestra división editorial, en cuanto a la producción nacional, propone la publicación de 56 títulos a lo largo de 10 meses, con una producción total de 441,500 ejemplares.
- ◆ De acuerdo con la política editorial marcada por la Dirección General y la Dirección del Grupo, hemos reducido en un 35% nuestro tirajes, respecto al presente año, conservando el mismo número de títulos (56).

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Respondiendo a la tendencia actual del mercado, nuestra apuesta principal está centrada en las líneas editoriales utilitarias, que en nuestro medio se designan con el término genérico de *Libro Práctico*.
- ◆ El Plan Editorial de Novedades 2003, está conformado por colecciones de la siguiente manera:

Tabla de colecciones México.

Colecciones	Títulos	Tiraje
Autoayuda	9	79,000
Relaciones Humanas	7	64,000
Colección Adolescentes	7	52,000
Biblioteca Esencial del Ejecutivo	6	36,000
Línea Mística	5	46,000
Biblioteca Salud	4	21,000
	38	298,000
	68%	67%
Tiempo Mexicano	7	69,000
Académica y Estudiantil.	4	30,000
Obras de Rius	2	14,000
Miscelánea	4	28,000
Libro Ilustrado	1	2,500
	18	143,500
	32%	33%
Total	56	441,500

5.6.1 Tabla de colecciones de México

5.6.1 La Tabla de colecciones de México en términos del Director; El énfasis que hemos puesto en las colecciones de *Libro Práctico* se refleja en el número de títulos — 38— y en el número de ejemplares, 67% del total de la producción. Las otras colecciones que conforman el plan, también tienen potencial comercial y significan en número de títulos 18 y en número de ejemplares el 33%.

◆ Tabla de colecciones España

Colecciones	Títulos	Tiraje
Colección por definir	2	-
Autoayuda	18	62,000
Embarazo, bebé y niño	3	10,000
Ficción	1	1,000
Front List ficción	1	2,000
Grandes obras	1	2,000
Guías de la naturaleza	1	1,000
Huellas perdidas	3	4,000
Intriga	7	9,000
Ilustrado	5	5,000
Libro ilustrado	3	3,500
Novela de calidad	6	5,000
narrativa extranjera	1	-
novela histórica	11	12,000
Planitud sexual	3	6,000
Revelaciones	1	1,000
Total	67	123,500

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.6.2 Tabla de colecciones de España

5.6.2 Ala tabla de colecciones de España en los propios términos del Director “A este Plan de Novedades de producción nacional, se integra nuestro Plan Editorial de Novedades de importación, con productos realizados en España. Son 67 títulos y 123,500 ejemplares.

Opciones disponibles

- ◆ Una de las responsabilidades fundamentales de la Dirección Editorial para 2003, consiste en que el Plan de Novedades se cumpla cabalmente. Al mismo tiempo, debemos desarrollar las estrategias necesarias para conformar a lo largo de ese mismo año el Plan Editorial de Novedades 2004 (integrado nuevamente por la producción nacional y la producción importada).
- ◆ Esta doble responsabilidad requiere de una planificación minuciosa y disciplinada.

Plan Editorial de Novedades 2003

- ◆ Para la consecución en tiempo y forma del Plan de Novedades nacional, debemos de consolidar el equipo de producción editorial, conformado por nuestros colaboradores internos y externos.
- ◆ Con relación a lo anterior, nuestro objetivo consiste en entregar al Departamento de Producción con dos meses y medio de antelación.
- ◆ Para lograrlo, ya estamos desarrollando rutas críticas para cada uno de los títulos, las cuales deberán cumplirse al pie de la letra.
- ◆ Simultáneamente estamos desarrollando controles de calidad editorial para cada uno de los títulos.
- ◆ La experiencia nos indica que el apoyo del equipo de colaboradores externos, es fundamental para conseguir tanto el objetivo temporal como el objetivo de calidad.

Este apoyo externo debe ser operado óptimamente por nuestro equipo de trabajo interno. Y esto sólo se logrará planificando.

- ◆ En relación con la publicación de las novedades nacionales e importadas para 2003, nos proponemos optimizar la derrama de información editorial a los Departamento de Ventas y Marketing.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Se trata de que estos dos departamentos tengan en su poder, con varios meses de antelación, las “Fichas de Producto” de cada una de las novedades que publicamos, conforme a la programación calendarizada.
- ◆ La comunicación directa con la fuerza de ventas se intensificará a partir del punto anterior, porque de este modo el conocimiento de producto se tendrá con toda anticipación a la publicación, refrendándolo en el momento en que ya se tenga el producto terminado para su distribución.
- ◆ El plan de acción para trabajar durante 2003 en función de las novedades que publicaríamos durante 2004, comprende el análisis de las ventas de novedades publicadas en los años anteriores, así como el estudio de lo que están publicando otras editoriales y que constituirían nuestra competencia directa.
- ◆ Nos proponemos sistematizar toda esta información para, desde nuestra perspectiva, determinar las tendencias del mercado. Sin embargo, lo ideal es que la empresa pudiese auspiciar estudios mercadológicos en toda forma.
- ◆ El trabajo de búsqueda de originales para publicar en 2004 de hecho ya ha empezado y en las próximas semanas estaremos planificando con nuestro equipo el plan de acción.
- ◆ La meta consiste en tener el primer borrador del Plan de Novedades hacia fines de julio de 2003.
- ◆ Los títulos que se vayan eligiendo a lo largo del año serán presentados en las reuniones del Comité Editorial para su aprobación.

Medidas del éxito

- ◆ Más que de éxito, debemos hablar de metas cumplidas.
- ◆ Nuestra primera meta es el cumplimiento cabal en las entregas de las novedades correspondientes a 2003. La medida de este cumplimiento es obvia, pues se refiere al número exacto de productos y a fechas concretas en que éstos deberán ser entregados al Departamento de Producción.
- ◆ Elevar nuestros estándares de calidad editorial y cumplir con ellos. La medida, en este caso, puede establecerse en relación con los productos realizados en años anteriores.
- ◆ Conseguir que los porcentajes de ventas de las novedades 2003, sean superiores a los de años anteriores. Sería necesario definir un criterio de evaluación, aunque existen antecedentes y parámetros preestablecidos.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Conformar el Plan de Novedades 2004 en la fecha requerida, además de que éste represente un avance sustancial, de cara al mercado, en relación con años anteriores.
- ◆ Mejorar sustancialmente la comunicación con España para las ediciones de grupo y para la conformación del Plan de Novedades de Importación 2004.
- ◆ Conseguir la coordinación e integración con los Departamentos de Ventas, Marketing y Producción.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.7 Presentación Dirección Editorial B. Peralta

La visión

Es fácil decir que pretendemos ser los líderes de la industria editorial de habla hispana. Es fácil posicionarse como la mayor editorial del mercado hispano parlante. Es fácil repetir lo que aquí hemos estado diciendo hace un buen tiempo: somos el grupo más fuerte. Sin embargo, no hemos logrado combinar juiciosamente dos puntos fundamentales.

1. Situarse permanentemente de cara al futuro con una clara rentabilidad en nuestra industria editorial.
2. Ser los difusores y promotores de la cultura a través de una publicación y la edición responsable con vocación plural y democrática.

Ésa sería mi visión y mi orientación a corto, mediano y largo plazo para lograr los propósitos en Random House Mondadori.

Porque no basta ser parte de un gran grupo, ni siquiera líderes en la industria editorial, o tener el mejor catálogo de título y autores nacionales y extranjeros. Lo importante es potenciar al máximo la capacidad creadora de los trabajadores dentro de Random House Mondadori. Y que tan capaces somos de proyectar nuestros libros a nivel mundial, con calidad, prestigio y ventas.

En mi visión importa señalar que es necesario romper el círculo local, provinciano, nacionalista, a fin de lograr la internacionalización de muchos autores y muchos temas que, por sus características, son universales, ¿ejemplos? La corrupción, los derechos humanos, la globalización, los movimientos ecologistas, la literatura sin fronteras, las ciencias sociales y exactas, los testimonios y las biografías de pueblos y personajes que van más allá de su entorno inmediato.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Pensar así, con una especialización de cada uno de los sellos editoriales, nos llevará a la vanguardia tanto en contenidos como en metodología del trabajo en la industria editorial.

Meta y objetivo

Si tuviéramos que empezar por la autocrítica, tendríamos que decir que aún cuando tenemos títulos y autores nacionales y extranjeros de primer nivel, las metas y los objetivos no están aún en su punto más álgido. Si tuviéramos que ser autocríticos, tendríamos que aceptar que la falta de unidad y de visión y de objetivos dentro de Random House Mondadori distan mucho de los deseados. Muchas veces una decisión unilateral, impositiva, poco razonada, impulsiva, hace que las políticas editoriales sean erráticas, que los planes de promoción no sean los más óptimos y que los cambios necesarios para el mejoramiento del equipo Random sean tan lentos que no se alcance a vislumbrar el final del túnel y el principio del camino correcto.

Sanear los errores nos transformará en una empresa más rentable, más prestigiosa y, ahora sí, verdaderamente en la más importante de habla hispana.

¿Objetivos? Una mejor comunicación interna con los departamentos de marketing, prensa, comercialización, distribución, informática, administración, finanzas. Es un punto fundamental la comunicación interdepartamental y de dentro hacia fuera: mayor presencia en el mercado, eficaz servicio al cliente, creación de un fondo editorial rentable y prestigioso con títulos y autores representativos. Solo así podemos demostrar que realmente estamos aprovechando la fuerza que representa ser y estar en Random House Mondadori.

Situación actual

Si habláramos con la verdad, en esta primera etapa de fusión a pesar de ser el grupo editorial más importante y el más grande en México, aún no se refleja nuestra presencia en las librerías y grandes superficies del país. Incluso nuestras ventas distan mucho de lo que podrían ser, en el caso de la dirección editorial a mi cargo, cuando yo llegué apenas el 6 de noviembre del 2000 a Plaza y Janés, se publicaban 10 títulos nacionales al año, en 2001 aumentamos a más de 30 y en el presente año suman poco más de 40. El año próximo tendremos 56 títulos. La historia editorial por este lado del grupo apenas empieza, sin embargo existe definición en cada uno de los sellos y colecciones que

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

coordinamos. Hay una filosofía para editar: responsabilidad y pluralidad con un alto sentido de sondeo hacia el mercado al que nos dirigimos.

No ha sido fácil editar con responsabilidad. Hemos cometido errores que por fortuna no han sido económicamente desastrosos. En este punto, es necesario afinar la convivencia interdepartamental entre editores, promoción, difusión y ventas, para que los desastres, aun pequeños, tengan su justa corresponsabilidad, en la que no puede excluirse a la dirección general. Con respeto, sostengo que la solución de los problemas debe venir de la dirección general, toda vez que ya sabemos la situación actual de nuestra empresa con sus fortalezas y debilidades. No hacer los cambios necesarios, nos estancaría y provocaría anquilosamiento y, muy probablemente, retrocesos de todo tipo. Ojalá que ante los cambios impere la ética y el profesionalismo, por encima de la amistad o la complicidad.

Cómo hemos llegado hasta aquí

Dos empresas se han fusionado. Dos empresas diferentes: una que apuesta por lo comercial y otra que se avoca al campo literario, al ensayo, a los grandes debates nacionales, a los testimonios y a las biografías. Esa es nuestra fortaleza en la fusión: la conveniente diferencia de las direcciones editoriales nos llevará al primer lugar en todo. Hoy por hoy, ya no es válido privilegiar a una editorial solo porque vende más. Hoy por hoy es necesario respetar a las direcciones editoriales, sin interferir en sus políticas internas; porque conocen sus fondos; porque conocen sus propósitos; porque saben el trabajo que deben realizar para Random House Mondadori. Si de algo sirve la fusión, es para unificar las fuerzas de acción para abordar de la mejor manera la realidad del mercado, la competencia externa, y aniquilar de una vez y para siempre la rivalidad interna que aún pudiera existir entre Grijalbo y Plaza y Janés. Ya es tiempo de hacer un verdadero y nuevo equipo. Ya es tiempo de aplicar la experiencia y la inexperiencia de unos y otros para bien de la empresa. Ya es tiempo de acabar con los tópicos de quién vende más o quién vende menos, de si una editorial es en realidad una “empresa pequeña” o “simplemente una distribuidora”. Somos, más bien, una empresa en pleno crecimiento.

Proyección de novedades 2003

La novedad de 2003 será sin duda el posicionamiento de la editorial de Debolsillo.

La intención será incrementar la mancha de nuestros sellos con mayor cantidad de títulos y tirajes, siempre consultando a todas las partes involucradas.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

La política editorial no puede ser otra que una producción equilibrada entre lo que es la literatura, el ensayo, los grandes temas de debate nacional, los testimonios y las biografías y los asuntos coyunturales de la nación.

La enorme responsabilidad de 8 sellos editoriales implica conocer la literatura que se puede denominar light, trash, kitch, o como la definió Chistopher Domínguez Michael, la literatura “ñora”. Todo esto y más cabe en Plaza y Janés. Una colección muy fundamental dentro de Plaza y Janés es Temas de debate (dar ejemplos).

El rigor intelectual de la literatura, la profundidad de los temas de la vida cotidiana convertida en ficción, la rigurosidad del ensayo y el análisis de la sociedad tiene que estar necesariamente en editorial Debate.

Literatura Mondadori significa experimentación, temperamento lúdico, nuevas generaciones, escritores jóvenes que con rigor escriben literatura y piensan la vida y sus problemas.

La gran apuesta por la experimentación comprobada por las nuevas generaciones con un prestigio ya consolidado, por las nuevas búsquedas del pensamiento y nuevas mezclas que los géneros literarios pueden otorgar es el territorio de nuestro sello editorial Lumen.

En Areté se conjunta la calidad con la comercialización y la apuesta del grupo por un autor o un tema que implique la internacionalización del libro.

Sudamericana: la combinación entre lo comercial y lo literario, la profundización en las viejas y nuevas vanguardias; la apuesta por los grandes temas universales.

Galaxia Gutenberg: importantes autores o libros más allá de la venta; grandes y caros libros más allá del fracaso; un proyecto muy difícil de implementar en México y que, sin embargo, habría que encontrarle un eco en nuestro marco nacional.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

De bolsillo es la editorial dentro del resto de todas las editoriales; es nuestro presente y futuro más cercano y más riesgoso para el mercado mexicano; es la niña a la que hay que consentir aún cuando cometamos errores incluso graves, porque posicionar Debolsillo en México no es labor de un editor sino de todas las partes que coadyuvan al éxito o al fracaso de esta empresa.

Opciones disponibles, muy fácil: comercialización y marketing para cada uno de los productos, sin detrimento; una responsabilidad ética ante un libro de 3,000 ejemplares y otro de más de 50,000; en una frase: que el pez grande no se coma al chico. Con imaginación, cualquier libro pequeño puede convertirse en un gran libro, en ventas. Y al revés, cualquier libro considerado el gran vendedor ha resultado el gran fiasco de la empresa, y lo peor, por el alto presupuesto que se dio, se ha perjudicado a los libros no considerados de gran éxito.

Trabajar duro y fuerte en la exportación de nuestros productos. No basta con que existan los departamentos: hay que impulsarlos a incrementar sus ventas al exterior. Que de

Estados Unidos hasta Chile seamos capaces de demostrar que ese territorio en esta parte del grupo nos la hemos ganado porque hemos trabajado lo suficiente para tener resultados más que solo medianos.

Al interior, en nuestra comercialización es necesario crecer nuestra mancha de libros en el mercado. Independientemente de marketing, insistir en que los medios de comunicación deben y pueden hablar y escribir constantemente de nuestras obras. Lo que promoción es a marketing, difusión pertenece al terreno de los medios. Es fundamental que estas dos áreas, promoción y difusión, no se confundan sólo por el deseo de capitalizar en una dirección lo que en realidad tiene dos opciones diferentes. Es bueno recordar, aquí mirando los números, que promover nos cuesta mucho y en cambio difundir prácticamente no cuesta nada.

Otro asunto importante, una apuesta de tirajes moderados, sin dejar de estar atento a una rigurosa investigación en el mercado para nuestras futuras reimpressiones: allí está la ganancia y allí estaría el éxito o el fracaso de una política implementada desde la dirección general.

Medidas del éxito

Para medir el éxito es necesario también medir el fracaso. Por ellos, la importancia de objetivos, metas y estrategias claras en nuestra política editorial:

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Alcanzar el presupuesto.
- Una clara definición de cada fondo editorial.
- Reimprimir en vez de tirajes altos.
- Presencia de sellos en puntos de venta.
- Optimización de los recursos humanos y materiales.
- Vender el 70% del tiraje a un año de salir el producto.

Recomendación

Cualquier recomendación se reduciría a una palabra: trabajar con gusto en lo que nos pagan; vivir enamorados de nuestro trabajo; cuidar del trabajo como cuidamos de nosotros mismos; respetar a los demás como pedimos respeto para nosotros; aceptar la crítica y la autocrítica; ser cada vez más especializados en nuestras áreas.

Cualquier objetivo que queramos hacer será imposible si no asumimos estas recomendaciones.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.8 Presentación Gerencia Logística

Exponer la visión

- ◆ La visión del área Logística es ofrecer el mejor Servicio al Cliente de la industria editorial mexicana, medido por la oportunidad del transporte, la calidad de la documentación, y un costo operativo óptimo.

Meta y objetivo

- ◆ Meta: Disponer de un servicio de entregas oportuno y confiable:
 - Objetivo a Corto Plazo: Entregar correctamente en 5 días a Clientes Locales y 10 días a Clientes Foráneos.
 - Objetivo a Corto Plazo: Limitar los porcentajes de tachados y de error en el surtido al 5% de los pedidos.
- ◆ Meta: Controlar el ciclo administrativo de las facturas:
 - Objetivo de Corto Plazo: Reducir a 15 días el ciclo de la emisión de la factura a la recepción de la documentación probatoria en Crédito & Cobranza.
- ◆ Meta: Optimizar la estructura de costos operativos:
 - Objetivo a Corto Plazo: Controlar el costo unitario de una entrega exitosa en \$1.55 por ejemplar, y el costo unitario de una devolución reincorporada en \$2.38.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Situación actual

RANDOM HOUSE MONDADORI
MEXICO
ALMACEN GENERAL
INDICADORES DE GERENCIA DE LOGISTICA

RANDOM HOUSE MONDADORI

Area	INVENTARIOS				TRÁFICO		RECIBO	ADMINISTRACIÓN	
Fecha	Tachados	Error	Inventario	Localizaciones	Local	Foraneo	Devol.	Ciclo Fact.	Cancels.
23-Apr	8	3			8	20		17	
30-Apr	9	7			6	14		14	
8-May	10	7			7	14		20	
15-May	11	7			11	22		27	
22-May	5	11			9	18	136	21	
29-May	9	12			7	14	104	15	
5-Jun	11	7			8	16	84	14	
12-Jun	8	6			10	14	85	14	
19-Jun	9	8			10	17	77	17	
26-Jun	6	8			10	20	80	17	
3-Jul	8	24			7	15	88	14	
10-Jul	11	4			10	11	85	13	
24-Jul	4	4			9	17	68	20	
31-Jul	6	2			6	13	94	14	56
7-Aug	5	0			8	12	84	13	7
14-Aug	5	3		41	8	13	97	24	31
21-Aug	3	8	65	33	6	13	84	13	31
28-Aug	6	5	13	43	7	12	78	24	71
4-Sep	6	5	95	41	6	9	82	19	49
11-Sep	10	2	50	40	8	10	85	28	95
18-Sep	8	0	83	40	7	15	107	27	63
Prom	8	6	61	40	8	15	89	18	50
Tolerancia	15	15	60	60	15	20	90	30	65
Objetivo	5	5	90	90	5	10	30	15	25
Calificación actual	7	10	8	0	8	5	0	2	1

5.8.1 Tabla de indicadores de la gerencia de logística

5.8.1. La gerencia de logística es la espina dorsal del negocio, se concentran los inventarios y la distribución, muchas de las situaciones adversas al negocio tienen sus orígenes en las prácticas obsoletas que se llevaban a cabo dentro de la gerencia, el primer paso que se tomó fue la implantación de controles de piso, que pudieran medir la eficiencia de la operación.

¿Cómo hemos llegado hasta aquí?

- ◆ Fusionamos dos operaciones complejas sin perder un día de venta (Nov'01-Mar'02), integrando P&J al AS/400 (operaciones en Jul'02 y estadística a completarse en Oct'02).
- ◆ Realizamos seis estudios de Valor Agregado y se disectaron los flujo gramas del proceso completo.
- ◆ Se rediseñaron los procedimientos de cada área, fijando indicadores cuantitativos de seguimiento.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Identificamos ahorros potenciales en reducción de errores en el surtido, en la reducción de las cancelaciones, en la precisión del inventario físico, iniciando un proceso formal de mejora continua en coordinación con las áreas Comerciales.

Profesionalización

- ◆ Estamos integrando un equipo de supervisión profesional, logrando una nueva mística de trabajo, y claridad en responsabilidades y compromisos:
- ◆ Carlos Aliaga como Gerente de Logística, Ingeniero Industrial por la Panamericana, con Maestría en Planeación y Sistemas Empresariales de La Salle, y ocho años de experiencia en Domecq, etc.
- ◆ Se contrató a Jesús Magaña, Jefe de Recibo (novedades y devoluciones), Ingeniero Industrial de la Iberoamericana, con experiencia en Distribución al Detalle, Coca-Cola y Refrigeración.
- ◆ Se incorporó a Miguel Medina, Jefe de Tráfico, Ingeniero Industrial por el IPN, con experiencia en distribución, Goodyear-Oxo y Mexicana de Envases.
- ◆ Adriana Guerrero es la nueva Jefa Administrativa, Arquitecta por la Anáhuac, Diplomada en Administración Estratégica por La Salle, con experiencia en Bimsa, Storagetek y Tandem.
- ◆ El nuevo Jefe de Inventarios, Raúl Sánchez, es Contador Público por la UNAM, con once años de experiencia en Maxcom y Hnos. Vázquez.
- ◆ **El objetivo de mediano plazo: capacitar a los niveles técnicos operativos y fomentar la cultura de cuidado del libro.**

Opciones disponibles

- ◆ Para un servicio de entregas oportuno y confiable: a) Mejorar la calidad y el control sobre los transportistas externos vs. b) Desarrollar flotilla propia.
- ◆ Para mejorar el ciclo de la documentación: c) Simplificar a una sola factura RHM y d) Incentivar el cumplimiento del ciclo administrativo.
- ◆ Para optimizar la estructura de costos operativos: e) Elevar el control y la exigencia a los contratistas, y f) Racionalizar los volúmenes de despacho y devolución.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ En todo el proceso: g) Continuar adecuando el AS/400 vs. h) Implantar un nuevo sistema ERP (Solomon Editorial como opción informática intermedia, bajo Windows).

Medidas del éxito

◆ Metas al 2003:

- 1) Comprobar sistemáticamente la oportunidad y la confiabilidad del sistema de entregas.
- 2) Mantener la precisión del inventario físico de Diciembre'02.
- 3) Implantar la factura única.
- 4) Resolver a plenitud el soporte informático.

◆ Metas a 2003 – 2005:

- 5) Elevar el nivel técnico del personal operativo.
- 6) Elevar la cultura de cuidado del libro.
- 7) Iniciar con la Comercial la nueva área de Servicio al Cliente.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.9 Cierre sesiones de planeación

El Papel del Director

- Articular la visión del futuro
- Mantener al grupo Directivo siempre a bordo
- Comunicar la visión de la organización
- Asegurar la participación amplia de todos
- Alinear sistemas de recompensa
- Desarrollar nuevos sistemas de medición
- Estar activamente involucrado y apoyar



5.9.1 Gráfico El papel del Director General . Eduardo Montes y Cancino 2001

5.9.1. Este gráfico presentado en las sesiones de planeación sensibiliza a los Directores en su rol dentro de la organización para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa, así como para la satisfacción de los clientes (ya sean internos o externos), la satisfacción de los recursos humanos y los resultados finales (productividad y utilidades) que se presentan a los accionistas de la empresa.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica



5.9.2 Diagrama *Lo que el cliente quiere*. Eduardo Montes y Cancino 2001

5.9.2 El diagrama de “lo que el cliente quiere” sitúa a los clientes en el centro del mismo con los requerimientos típicos. El diagrama sensibiliza a los Directores para orientar el servicio para cumplir con todos los requerimientos de los clientes. Drucker sostiene que la función de las empresas es crear clientes.

El enfoque de proyecto¹⁵

El resultado de las sesiones de Planeación se traducirá en un Plan General de Operaciones (PGO); que bajará la estrategia a acciones concretas. Para aumentar el éxito de estas acciones es necesario que demos un enfoque de proyecto a nuestro PGO y para ello debemos tener claros los principales conceptos sobre el tema.

Definiremos proyecto como un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único.

Temporal: Tiempo delimitado, duración cuantificable.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Único: Todo proyecto posee características y funciones específicas que serán gradualmente desarrolladas y le confieren la cualidad de único, pues aunque hagamos cosas idénticas en serie, es seguro que las circunstancias varíen.

Definición de éxito en proyectos¹²

Período	Definición de éxito	Habilidades Requeridas
Tradicional (1960-1985)	En este periodo, medimos el éxito en términos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Más técnicas enfocadas a la experiencia y al conocimiento específico sobre el tipo de proyecto. • El estilo de liderazgo es autoritario, efectuado por la persona con más experiencia.
Renacimiento (1985-1990)	El éxito se mide en función del apego al tiempo, costo y desempeño o calidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Las habilidades técnicas anteriores no son suficientes, requerimos el manejo efectivo de equipos humanos para lograr los nuevos requerimientos. • El estilo de liderazgo es más participativo.
Moderno (1990 - a la fecha)	Medimos el éxito en función del apego al tiempo, costo, desempeño y aceptación del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio, administración de riesgos e integración. • Comunicación, hacer que las cosas sucedan, negociación, y solución de problemas, entre otras. • El estilo de liderazgo considera el facultamiento, el liderazgo situacional, y la integración de equipos.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.9.2 Definición del éxito del proyecto. Harold Kezner¹²

5.9.2 Harold Kezner¹² en un artículo sobre la evolución de la administración de proyectos identifica 3 periodos en función de la definición del éxito en proyectos, así como las habilidades requeridas por el gerente del proyecto.

Cinco procesos en el desarrollo del proyecto^{13,15}

Inicio	Establecer la visión del proyecto, el qué; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos.
Planeación	Desarrollar un plan que nos ayude a prever el cómo cumpliremos los objetivos.
Ejecución	Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutar de acuerdo con lo establecido.
Control	Comparar lo ejecutado o real contra lo que previmos o planeamos, de no identificar desviaciones, continuamos con la ejecución.
Cierre	Concluir y cerrar relaciones. Documentar resultados finales, archivos, cambios, evaluaciones y lecciones aprendidas.

5.9.3 Procesos en el desarrollo del proyecto.

5.9.3 El Director del proyecto, en colaboración con el equipo de proyecto, siempre es responsable de determinar qué procesos son apropiados, y el grado de rigor apropiado para cada proceso, para cualquier proyecto dado.

Nueve áreas por considerar en la administración de proyectos¹³

1	Alcance	Definición de lo que incluye y no incluye el proyectos
2	Tiempo	Programa, calendario, entregas parciales y finales
3	Costo	Estimados de costo, presupuesto, programa de erogaciones
4	Calidad	Estándares relevantes, cómo cumplirlos y satisfacer los requerimientos.
5	Recursos Humanos	Equipo de proyecto que integra colaboradores y los roles y funciones de cada cual.
6	Comunicación	Información requerida presentada en reportes e informes, quién los genera, quién la recibe, con qué frecuencia la entregamos, juntas y medios de distribución.
7	Riesgo	Amenazas por controlar, oportunidades que capitalizar y planes de contingencia.
8	Abastecimientos	Estrategias de contratación, cotizaciones, contratos y administración de contratos.
9	Integración	Administrar cambios, lecciones aprendidas e integración de todas las áreas.

5.9.4 áreas de conocimiento de la administración de proyectos.

5.9.4 Las áreas de conocimiento de la administración de proyectos involucra todos los elementos que son necesarios para poder ejecutar un proyecto a lo largo de los 5 procesos anteriormente descritos.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Integración de Áreas de conocimiento con Procesos en el desarrollo de proyectos. ¹³

Áreas / Procesos	1) Inicio	2) Planeación	3) Ejecución	4) Monitoreo Y control	5) Cierre
A) Integración	1.1 Desarrollar el enunciado del proyecto (charter)	2.1 Desarrollar el plan de administración del proyecto	3.1 Dirigir y administrar la ejecución del proyecto	4.1 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	5.1 Cerrar el proyecto o la fase
				4.2 Integrar el control de cambios	
B) Alcance		2.2 Colectar requerimientos		4.3 Verificación del alcance	
		2.3 Definición del alcance		4.4 Control del alcance	
		2.4 Crear el WBS			
C) Tiempo		2.5 Definición de actividades		4.5 Control de calendarios	
		2.6 Secuenciación de actividades			
		2.7 Estimación de recursos			
		2.8 Estimación de duración de actividades			
		2.9 Desarrollo del calendario			
D) Costos		2.10 Estimación de costos		4.6 Control de costos	
		2.11 Determina			

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

		r presupuesto			
E) Calidad		2.12.Planeación de la calidad	3.2.Realizar el aseguramiento de calidad	4.7.Realizar el control de calidad	
F) Recursos Humanos		2.13.Planeación de los recursos humanos	3.3.Adquirir al equipo de proyecto		
			3.4 Desarrollar al equipo de proyecto		
			3.5.Manejo del equipo de proyecto		
G) Comunicación		2.14.Planeación de la comunicación	3.6 Distribución de la información	4.8.Reporteo del desempeño	
			3.7.Administrar las expectativas de los Stakeholders		
H) Riesgos		2.15.Planeación administración de riesgos		4.9.Monitoreo y control de riesgos	
		2.16.Identificación de riesgos			
		2.17.Análisis cualitativo de riesgos			
		2.18.Análisis cuantitativo de			

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

		riesgos			
		2.19.Planeación de respuesta a riesgos			
I) Procuración		2.20.Plan de adquisiciones	3.8 Realizar adquisiciones	4.10.Administración de adquisiciones	5.2.Cierre de adquisiciones

5.9.5 Correspondencia de los Procesos de dirección de proyectos a los grupos de procesos de Dirección de proyectos y a las áreas de conocimiento.

5.9.5 Este cuadro nos muestra la correspondencia de los 44 procesos de Dirección con los grupos de proceso de proyecto y las áreas de conocimiento.¹³

12. Harold Kerzner , (1998) Project Management : a system approach to planning, scheduling and controlling. Ed. John Wiley & sons, Inc. New York USA 1180 pp.

13. Project Management Institute (2004), A guide to the Project Management Body of Knowledge 3rd ed. Pennsylvania USA

14. Steiner George A. (2009) Planeación Estratégica Lo que todo Director debe saber. México D.F. Ed. Grupo Editorial Patria 366.pp

15. Yamal Chamoun, (2007) Administración profesional de proyectos La guía. 5^a. Edición. México D.F. Ed. Mc Graw Hill 328 pp.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.10 Notas de sesión

26 de septiembre de 2002.

RANDOM HOUSE MONDADORI

Presentes:

Gian Carlo Corte (GCC)

Alejandro Torres (ATM)

Mario Rolando (MR)

Ariel Rosales (ARO)

Braulio Peralta (BP)

Fernando Navarro (FN)

La sesión comenzó a las 9:00 A.M.

Inicio por Gian Carlo Corte

- Tener claro los objetivos para saber hacia donde vamos y poder traspasar esto a los demás departamentos y personas.
- Exhorta a todos a participar en un grado de confiabilidad y respeto mutuo.
- Sacar las bases para poder laborar en equipo en un futuro con objetivos medibles a corto mediano y largo plazo.

Presentación INNOVA

- Planear a tres años políticas, programas, presupuestos.
- Explicó la agenda y presentó los resultados del diagnóstico anterior, los conceptos de la Planeación Estratégica y el marco general de la sesión.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

GCC Apunta en el punto de ciclo vital en los negocios que RHM está en un mercado de madurez, es líder de mercado, pero debido a fuentes externas (personas que no leen, computadoras etc.) no se puede saber con precisión en que punto está la empresa, aunque pareciera que se está en etapa de madurez.

No se ha dado bien esto porque no hay racionalización en cuanto a personal, tirajes (hay demasiado almacenado) hay que pensar también en los accionistas para dar mejores resultados en costos y generar más flujo de efectivo.

También en cuanto a flujo tener cash para cumplir los compromisos que requiere la compañía, él cree que nos debemos basar en este punto para poder fijar los objetivos a tres años.

ARIEL ROSALES

Los libros están en etapa de crecimiento en México. Los libros se compran por impulso, aquí se hace diferenciación entre clientes y los libros: Los clientes no tienen madurez pero los libros sí.

México Tenía régimen preferencial para el mercado de los libros y ahora que lo quitaron impacta en la industria.

Es de vital importancia verificar la naturaleza del mercado, hay que estudiar este mercado para saber que podemos hacer.

FERNANDO

Otros países son maduros en cuanto a clientes.

GCC Pide que se mida el crecimiento de acuerdo al PIB

BRAULIO

Estamos en crecimiento y con gran potencial. Todas las fusiones en los 70's hicieron que cambiara la industria del libro, ahora hay nuevamente cambios que harán que vayamos en crecimiento.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Corregir en la presentación de EM que en fortalezas RHM no tiene el 25% anual sino 15% del mercado.

Braulio:

Considera que no es muy bueno que el recurso y el poder de negociación exista por el respaldo de RHM puesto que es opresivo, ya que hay una burbuja de aire que está simplemente sostenida y no se abre. Los recursos propios no son capaces de lograr que se hable por si mismo sino que tiene que hablar a partir de RHM.

Hay que lograr ser autofinanciables, no cerrarse a que esto sea una fortaleza.

GCC cree lo opuesto ya que por ejemplo puede optar por editar a Gabriel García

Márquez con el respaldo que RHM da.

GCC

Debilidades:

Menciona que en los próximos tres meses vendrá el Nuevo director de mercadotecnia que se necesita pues la falta de comunicación hacia clientes y autores, será el departamento de mercadotecnia quien ayude, y deberá ser el puente.

Actualmente Marketing planea eventos, en el futuro las reimpresiones las deberá verificar este departamento.

En cuanto a operación del almacén se han hecho cambios muy importantes y han estructurado nuevos sistemas de medición.

Ha disminuido el nivel de reclamación de los clientes.

En cuanto al poco respaldo de la matriz existe una reclamación interna.

El equipo directivo se ha vuelto una fortaleza ya que están actualmente haciendo esfuerzos en conjunto y considera que este equipo será una de las principales fortalezas del negocio, no existirá ninguna empresa que pueda competir con RHM al respecto.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

En cuanto a la debilidad: Improvisación:

A partir de este ejercicio se ha eliminado esta debilidad pues ya se hace planificación financiera etc.

En cuanto a la Integración:

Está un poco atrasada está y se debe trabajar fuertemente en ello.

Disímbolos

Se ha trabajado mucho en ello, en el almacén actualmente se han dado cambios muy fuertes.

Comunicación interna y externa

Se ha hecho una evaluación de la empresa por lo que esto ayudará sin importar los resultados de la misma, ya que se abrirán canales.

Sobreoferta.

Se tomaran reformas y se hará una oferta racionalizada

No hay nada inalcanzable

Destaca la buena disposición de las personas para alcanzar el cambio.

Existe una GRAN debilidad que es la situación financiera ya que no se pueden extender para comprar nuevos autores por ej. Gabriel García Márquez. No pueden pedir ni siquiera un préstamo ya que la situación financiera no es la óptima y desde luego con esos números no habrá quien les preste

Braulio:

Mejorar las estrategias de mkt.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Revisar En que tiempo se entrega a distribuidor.

Analizar los Tiempos de facturación.

En qué punto estamos.

Hay una sola debilidad en la que se conjuntan todas que es la falta de comunicación de la cual podría enumerar por ejemplo el “papelito” el fax, no saben escucharse unos a otros, lo cual repercute en la comunicación externa. Hacia todos lados horizontal y vertical. Esta implica también la falta de información, que en ocasiones sobra y otras faltas

También hay Falta de decisión en toda la empresas (sino lo sabe GC no se hace)

GCC

Confían los directivos en elementos de comunicación que no son válidos por ejemplo el correo interno, ya que están ubicados en el mismo edificio y no hay necesidad de estos. Pueden recurrir a otros medios de comunicación.

Debemos variar de forma INTEGRAL, hay que reclamar y exigir como equipo de trabajo.

Mario

Habla también de la comunicación y considera que es un problema de forma no de fondo.

Todos hacen hincapié en esta situación, no se dan muchas cosas sino está GCC y eso detiene la operación

Braulio:

Hacer ejercicio de autocrítica con respecto a que tanto asumimos nuestra responsabilidad como directivos, la situación es reciproca hay que dar solución, tomar decisión pero también asumir esta responsabilidad.

Ariel:

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Considera que no se les ha dado la autoridad necesaria y se brincan a los directivos respaldándose siempre en GCC

Es importante puntualizar las áreas específicas en las cuales existan los problemas de comunicación. En los lugares donde ya hay comunicación vigilarla y seguir con esta dinámica.

Nota. E.M.: Sugiere hacer juntas de coordinación sin GCC mínimo cada mes a fin de que puedan resolver problemas sin la necesaria presencia del DG

Descanso

11:55 P.M.

SEGUNDA PARTE

Alejandro Torres presenta la situación financiera del negocio

GCC.

Por tratar de sacar los productos al mercado sucede que se alzan los costos en todos los sentidos ya que hay altas devoluciones y ahí están canalizados los esfuerzos humanos.

Estrategia.

En cuanto al pago que se debe realizar a España:

Prevenir la decisión de España en cuanto al control de flujo que RHM México realiza haciendo una renegociación acorde con la posición actual:

Responsable: ATM Compromiso para 30/10/2002

Es urgente por ambos lados realizar esta estrategia ya que por el lado de los proveedores podrían dar aviso de esto. Y entonces tendrían que enfrentar un doble problema por la falta de recursos

Ariel. Propone que es necesario:

Estrategia

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Realizar un estudio de mercado sobre devoluciones por zona y por tipo de cliente.

Responsable Mario. Compromiso para 5/11/2002

DEFINIR POLITICA AL RESPECTO

ATM: OPCION VIABLE PARA VOLVERNOS SUJETOS DE CREDITO.

Retomar los pagos al grupo al vencimiento, limitando la producción local y la compra de fondos de distribución.

GCC

No concuerda con Alejandro porque considera que es necesario un margen mayor considerando cualquier contingencia.

ESTRATEGIA.

Proponer un plan de capitalización y pagos.

Responsable ATM Compromiso para 30/10/2002

GCC

Pagar al grupo al vencimiento y limitar la producción local y la compra de fondos externos a la liquidez remanente, utilizándola como categoría de ajuste.

ESTRATEGIA

Implementar un grupo editorial que aun cuando ya existe, necesita una reorganización para producir mas eficientemente, a partir de un análisis previo que haga este grupo.

Ariel (ayudan Mario y Braulio).Compromiso: 15/10/2002

Braulio

Verificando también el prestigio comercial de un libro aun cuando la apuesta comercial no sea grande.

Fortalecer cobranza, implementando una política de crédito en coordinación con el área comercial.

Involucrar a finanzas en los tirajes, que sea parte de la autorización de las novedades.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Tesorería podrá dar un perfil de fondo disponible que deberá ir actualizando.

GCC

Pensar más en la toma de decisiones y no en la decisión misma. Recapitular y reformular las decisiones en cuanto a los fondos de redistribución ya que hay pocas oportunidades para dar revisión todos los meses.

Se debe controlar la producción local y la redistribución de fondos

ESTRATEGIA

Flujo de Informe de fondos disponibles por parte de finanzas.

Responsable ATM: compromiso para 30/11/2002

ESTRATEGIA

Hacer un Análisis costo beneficio de la producción

Responsable: Braulio Compromiso 30/10/2002. (Apoya Fernando, Clara, Ariel y Mario)

ESTRATEGIA

Hacer un Estudio de mercado general e imagen que incluye un sondeo de punto de venta.

Responsable: Luis García (nuevo Director de Mercado) Compromiso: Marzo del 2003.

GCC

ESTRATEGIA

Que toda América Latina pueda tener los mismos autores para poder consolidarse en el liderazgo del continente

Responsable SIN Compromiso pendiente

ESTRATEGIA:

Estudiar las barreras a la entrada de nuestros competidores globales.

Analizar a las fortalezas de la competencia para evitar que entren al mercado de los autores que ya tenemos cautivos

Responsable Pendiente, Compromiso Pendiente

NOTA. En la visión cambiar la palabra riqueza por beneficio.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

ESTRATEGIA.

Consolidar la Marca Random House en el mercado

A definir quién es el responsable y el tiempo de implementación

Mario Hace su Presentación del área Comercial

GCC

En los objetivos agregar que la utilidad es la utilidad ebdita.

MARIO

Reestructurar sus objetivos para que se incluya el concepto de que dentro de éstos y para lograrlos (la reducción), El posicionamiento, la consolidación, el buen servicio deberá ser medido, percibido por el cliente mismo.

En el objetivo: incluir que se va a: Maximizar la capacidad operativa del área comercial.

El punto de servicio al cliente se deberá dar a partir de la posventa.

EM aclara que una cosa es el servicio a clientes en el almacén y otra cosa la posventa que se dará en el área comercial

Hacer algunos cambios en la presentación:

En el objetivo: redimensionar la actividad comercial en función del mercado:

En el punto análisis y ponderación de las zonas de venta: hacer una valoración del trabajo que realiza el vendedor que libros que coloca en cada zona.

Análisis de ponderación de cliente-vendedor.

Definición de producto.

Comenzar con satisfacer una necesidad a través de la generación de productos.

27 de septiembre de 2002.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

INICIA LA SESIÓN PRESENTANDO ARIEL

Estrategia.

Identificar las necesidades del cliente mediante el análisis de tendencias, ampliando esta a toda el área editorial.

(Solicita apoyo externo e interno)

Responsable: El mismo Compromiso sin definir

En meta y objetivo, agregar a Vender “con rentabilidad”

Estrategia: }

Realizar un estudio de calidad de producto (papel, color, diseño, pasta dura etc.) en el comité editorial.

Responsable Ariel Compromiso: próximo Comité editorial

Estrategia:

Hacer plan para Cuidar a los editores que se van formando dentro de la empresa.

Responsable Ariel, Compromiso Sin definir

Estrategia:

Estudiar las condiciones actuales de trabajo para dar apoyo al personal (creación de tabuladores de salarios para los editores, salarios diferenciados

Responsable Ariel Compromiso: Pendiente

Estrategia.

Hacer estimaciones de plan editorial hasta el 2005.

Responsable AR Compromiso: pendiente

Estrategia. Entregar al departamento de producción con dos meses y medio de antelación la información consecuente

Responsable AR y BP compromiso: Pendiente

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Estrategia.

Entregar al departamento de mercadotecnia y al de ventas. Con dos meses de anticipación.

Responsable AR y BP compromiso: Pendiente

Estrategia.

El comité editorial se reunirá cada mes y semanalmente habrá juntas

Responsables: Braulio y Ariel y comenzará el día 22 de octubre del 2002.

Estrategia.

Aplicar escandallo a aquellos proyectos que tengan los tirajes principales a partir de finales de octubre.

Responsable: comité editorial Compromiso para 22 de octubre 2002

Estrategia. Comprar libros de la competencia, realizar visitas sondeos a los puntos de venta, ver qué novedades han salido etc.

Responsable Ariel Compromiso: pendiente

Estrategia: Generar un indicador de entrega que contenga días de atraso, observaciones y creación de premios o incentivos. Manteniendo siempre estándares de calidad. Con los menores índices posibles y la mayor información.

Responsable Ariel; compromiso: Enero 2003

Estrategia. Afianzar la relación con los editores de LA

Hacer un plan para acercarse a los editores de LA para compartir los autores,

Ediciones, etc, y compartir las fortalezas

Responsable Fernando Compromiso pendiente }

Estrategia:

Generar y programar las video conferencias para aumentar la comunicación entre filiales

Responsable: pendiente Compromiso A definir

PRESENTACIÓN DE BRAULIO.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Romper el círculo de distribución local.

Estrategia.

Establecer un objetivo para llegar a acuerdos concretos con los editores de América Latina.

Responsables: Braulio y Ariel. Compromiso: fijar el plan para noviembre y realizar el viaje la primer semana de enero.

Estrategia

Hacer una lista de los autores más importantes para invitarlos a participar en la editorial tanto viejos como nuevos talentos.

Responsable BP Compromiso para: Pendiente

Estrategia.

Hacer un ejercicio sobre las facultades que deberá tener cada directivo sin necesidad de tener que consultar al director general y hacer esta propuesta.

Responsable BP compromiso para 15 de enero.

Estrategia

Crear una biblioteca con llave del fondo editorial.

Responsable: Mario, mercadotecnia. Compromiso: Pendiente

Estrategia.

Reestructuración del departamento de derechos de autor, los editores deberán de dar las necesidades que ellos tienen.

Responsable: Innova y Editores Compromiso: a definir su culminación

Estrategia.

Afianzar las relaciones interdepartamentales. Se realizara junta de directores periódicamente.

Responsable. Fernando. Compromiso para 17 Octubre 2002

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Estrategia.

Respetar niveles jerárquicos.

Responsables Todos Compromiso de inmediato

PRESENTACIÓN DE FERNANDO NAVARRO

Estrategia.

Buscar una mayor integración entre la dirección editorial y la dirección de producción.

Misma situación con España.

Responsable FN. Compromiso para: Pendiente

Cambiar en la presentación: En situación Actual, en el punto apoyo logístico cambiar por apoyo informático.

Estrategia.

Realizar un análisis de tiraje (compra) reimpresiones y novedades. Porcentaje de absorción.

Responsable Mario Compromiso para 20 octubre del 2002.

Estrategia.

Hacer un listado de proveedores con las condiciones necesarias.

Responsable FN Compromiso: 30 de octubre del 2002.

Estrategia.

Disponibilidad de efectivo para compras y ediciones locales.

Responsable Alejandro Torres Compromiso para 20 octubre dará un primer ejercicio de todo el año.

Estrategia.

Elaborar un plan editorial de reimpresión con una antelación de 60 días en el cual participen los directivos interesados.

Responsable Mario Compromiso para: Pendiente

En metas agregar monitorear la calidad de servicio.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

GCC

Estrategia.

Estudiar plan de reimpresión de novedades.

Responsable: Compromiso para: Pendiente

Estrategia.

Estudiar plan de financiamiento de proveedores exteriores a largo plazo.

Responsable: Fernando Compromiso: 15 diciembre del 2002.

FELICITACIÓN A ALEX GAJE YA QUE TRÁFICO HA DISMINUÍDO CONSIDERABLEMENTE: EL OBJETIVO QUE ERA LLEGAR A 5 DÍAS YA HA LLEGADO A 6 Y ESTA ACTUALMENTE EN 7.

IMPORTANTE.

- Comunicar que el día 15 de diciembre comienza el inventario exhaustivo en el almacén.

GCC:

- Hacer Estrategia de comunicación del almacén hacia las diversas áreas sobre los logros.
- Informar a todos los departamentos que han avanzado en el almacén para quitar la idea de que todo lo que se hace mal es del almacén.
- Responsable AT compromiso : pendiente

CIERRE DE LA SESIÓN.

GCC /EM

- Terminar de negociar las fechas con GCC.
- Una vez armado invitar al personal a seguir con esta temática, a partir de esto establecer rutas críticas.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- El resultado se debe medir en conjunto no individualmente.
- Se propone hacer un libro con los cambios y transmitirlo a todos los niveles en juntas de áreas. Las personas que estén dispuestas a seguir en éstas nuevas políticas.
- Estos cambios deben llegar para quedarse, deben convertirse en el camino a seguir, en el ahora.
- La rigidez debe ser primordial para la valoración del personal, exigir en todos los niveles.

Estrategia. GCC solicita a A.T. que presente un plan sobre sistemas que se quedó pendiente

Estrategia. Reprogramar los planes editoriales a partir de los recursos. }

Estrategia. Revisión de los inventarios a partir del 98 se pican.

EM presenta tres láminas finales sobre clientes, el círculo virtuoso empleados – accionistas- clientes y el papel del director

Se cierra la sesión

6. Recomendaciones

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

6.1 Plan Estratégico RHM 2003

Índice

- ◆ Introducción
- ◆ Misión Visión y objetivos
- ◆ Situación Actual
- ◆ Los FADO's
- ◆ Reportes de Producción
- ◆ Análisis de Mercado
- ◆ Proyección de novedades
- ◆ Objetivos financieros
- ◆ Estrategias
- ◆ Opciones estratégicas
- ◆ Medidas de éxito

Introducción

El presente documento integra las presentaciones de la Dirección General y Las Direcciones de Área de Random House Mondadori durante las sesiones de Planeación realizadas los días 26 y 27 de septiembre de 2002

Misión, Visión y objetivos 2003 – 2004

Visión

Consolidar nuestra posición de liderazgo en el mercado editorial de interés general en México y proyectar dicho liderazgo en un periodo de tres años para el resto de los países de América Latina, garantizando la generación de prosperidad para sus accionistas, sus empleados y sus clientes.

Misión

Desarrollar proyectos editoriales de alta calidad, así como proporcionar un servicio de excelencia en toda nuestra cadena de distribución garantizando el bienestar de nuestro personal y el beneficio de nuestros accionistas.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Objetivos 2003 -2005

- Mercado: Poder consolidar la marca de nuestro grupo en un periodo de dos años identificando claramente los sellos editoriales.
- Innovación: Transformar en un periodo de dos años todo el trabajo de logística en un servicio de excelencia para nuestros clientes.
- Organización: Mantener una estructura de personal altamente calificado de acuerdo a las responsabilidades de cada puesto, con un alto nivel de productividad.
- Utilidades: Elevar el nivel de utilidades de nuestra empresa de acuerdo a los parámetros ligados por nuestra casa matriz (15%) mejorando radicalmente la situación financiera de la empresa.

Objetivo 2003

Presupuesto de ventas 2003

◆ Grijalbo	\$108 millones
◆ Plaza	\$69 millones
◆ Digrisa	\$22 millones
◆ Placismo	\$27 millones
◆ Exterior	\$23 millones
◆ Total empresa	\$ 249 millones

(Neto de devoluciones en pesos)

Situación Actual

¿Cómo hemos llegado hasta aquí?

Antecedentes históricos

En 12 años y a través de cuatro etapas, hemos pasado de ser una empresa eminentemente familiar a ser una empresa de carácter multinacional

.

Grijalbo

Grijalbo/Mondadori

Mondadori

RHM

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Resultados y consecuencias

Tres Consejeros Delegados de Grupo.

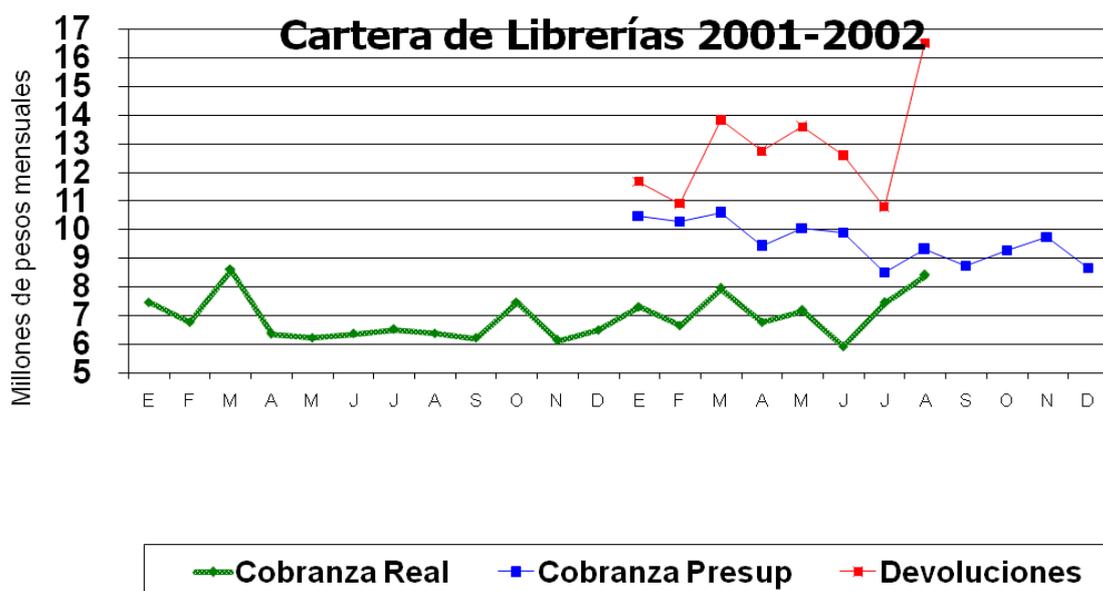
Tres Directores Generales en México

Dos ubicaciones diferentes

- ◆ Crecimiento sin planificación
- ◆ Constante adaptación a nueva políticas y objetivos
- ◆ Los sistemas se adaptan a las personas, no al revés
- ◆ Reestructuración del fondo editorial
- ◆ Perdida de identificación
- ◆ Constante rotación de personal
- ◆ Falta de comunicación = poca motivación
- ◆ Nuestra meta y nuestros objetivos son muy claros, así como las acciones que debemos emprender para realizarlos.
- ◆ Sin embargo, en este momento de la fusión muchos de los problemas que ya teníamos como empresa se han agudizado, dificultando la planeación y el desarrollo oportuno de la producción editorial.
- ◆ Esta problemática puede resumirse en los siguientes puntos:
 1. Comunicación deficiente entre los diversos departamentos.
 2. Insuficiente apoyo logístico.
 3. Falta de motivación al personal y consecuente rotación que impide consolidar los equipos de trabajo.
- ◆ En contraste, hay varios aspectos positivos que indican claramente cómo pueden resolverse los problemas enunciados:
 1. Integración con el Departamento de Ventas.
 2. Voluntad y esfuerzo de buena parte del personal para conseguir objetivos comunes.
 3. Experiencia acumulada.
 4. Capacidad operativa en condiciones difíciles y hasta adversas.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Librerías es el canal con más altas devoluciones, que alteran el cálculo de los días cartera: de los 118 millones de pesos a cobrar al iniciar 2002, se han abonado 90 millones de devoluciones, han pagado 21 millones y quedan pendientes 7 millones al cierre de Agosto. Este factor de devolución de 76% representa **257 días** de los 338 días totales.

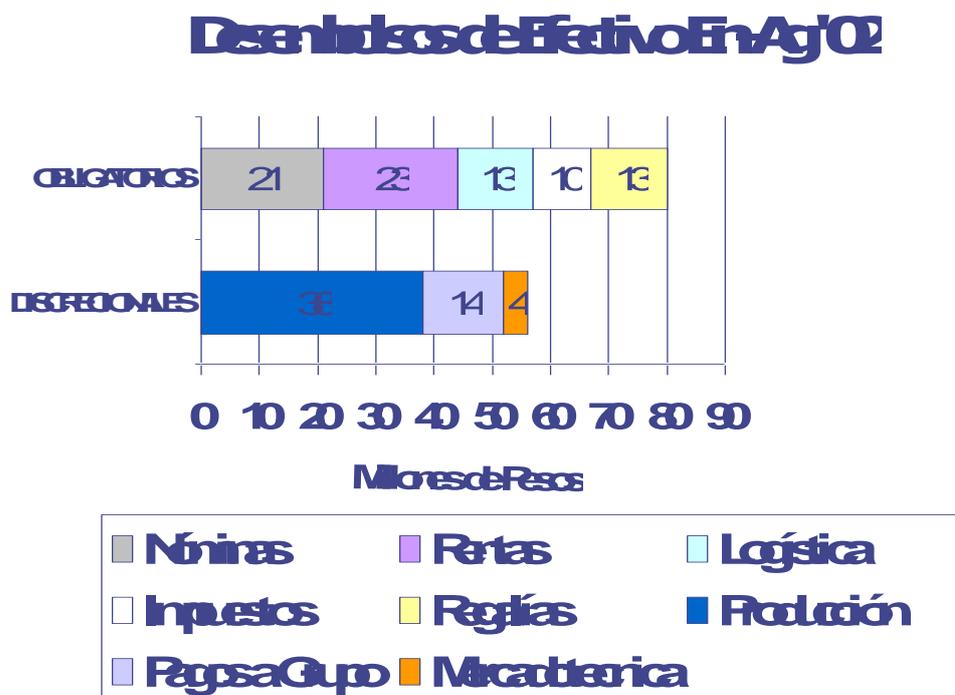


6.1.1 La Dirección de finanzas y operaciones nos presentó esta gráfica que nos muestra que la cobranza real presenta un desfase respecto a la cobranza presupuestada y un crecimiento en las devoluciones. (enero a agosto 2002)

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

6.1.1 Gráfica de cartera de librerías 2001- 2002

- ◆ A Agosto 2002, de los 56 millones disponibles para pagos discrecionales, se pagó a proveedores de producción 38 millones para reimpressiones, novedades y fondos de terceros nacionales e importados.
- ◆ Los pagos presupuestados a RHM España quedaron cortos en 5.8 millones, que se desembolsaron en producción local: se sigue considerando los pagos a España como última prioridad de pago, una categoría de ajuste de liquidez.



6.1.2 Gráfica de desembolsos de efectivo Enero – Agosto 2002

6.1.2 Esta gráfica nos muestra el desembolso de efectivo en el periodo enero – agosto 2002, se incluyen los principales rubros de gasto.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

RANDOM HOUSE MONDADORI
MEXICO

ALMACEN GENERAL
INDICADORES DE GERENCIA DE LOGISTICA

RANDOM HOUSE MONDADORI

Area	INVENTARIOS				TRÁFICO		RECIBO	ADMINISTRACIÓN	
	Tachados	Error	Inventario	Localizaciones	Local	Foraneo	Devois.	Ciclo Fact.	Cancels.
23-Apr	8	3			8	20		17	
30-Apr	9	7			6	14		14	
8-May	10	7			7	14		20	
15-May	11	7			11	22		27	
22-May	5	11			9	18	136	21	
29-May	9	12			7	14	104	15	
5-Jun	11	7			8	16	84	14	
12-Jun	8	6			10	14	85	14	
19-Jun	9	8			10	17	77	17	
26-Jun	6	8			10	20	80	17	
3-Jul	8	24			7	15	88	14	
10-Jul	11	4			10	11	85	13	
24-Jul	4	4			9	17	68	20	
31-Jul	6	2			6	13	94	14	56
7-Aug	5	0			8	12	84	13	7
14-Aug	5	3		41	8	13	97	24	31
21-Aug	3	8	65	33	6	13	84	13	31
28-Aug	6	5	13	43	7	12	78	24	71
4-Sep	6	5	95	41	6	9	82	19	49
11-Sep	10	2	50	40	8	10	85	28	95
18-Sep	8	0	83	40	7	15	107	27	63
Prom	8	6	61	40	8	15	89	18	50
Tolerancia	15	15	60	60	15	20	90	30	65
Objetivo	5	5	90	90	5	10	30	15	25
Calificación actual	7	10	8	0	8	5	0	2	1

6.1.3 Tabla de indicadores de la gerencia de logística

6.1.3 La gerencia de logística es la espina dorsal del negocio, se concentran los inventarios y la distribución, muchas de las situaciones adversas al negocio tienen sus orígenes en las prácticas obsoletas que se llevaban a cabo dentro de la gerencia, el primer paso que se tomó fue la implantación de controles de piso, que pudieran medir la eficiencia de la operación.

Diagnóstico

Diagnóstico organización - administración

◆ Sistema de administración actual :

- Administración por crisis

◆ Impulso general

- Orientación comercial
- Crecimiento- utilidades
- Calidad-eficiencia-liquidez

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Diagnóstico actual organización

- ◆ Tamaño mediano con carga operativa
- ◆ Incongruencias, desorden administrativo
- ◆ Cargas de trabajo desiguales por funciones
- ◆ Duplicidad de funciones en algunas áreas Editores, Ventas Grijalbo y P&J
- ◆ Faltantes (Análisis crédito, Atención a clientes)
- ◆ Varios cuellos de botella (Sistemas-Almacén-RH)
- ◆ Poca Administración del recurso humano
- ◆ Escasez de objetivos y programas escritos

Diagnóstico Organizacional Administración Gerencial

- ◆ Equipo heterogéneo
- ◆ Culturas Mixtas
- ◆ Cotos de poder
- ◆ Influencia externa (España)
- ◆ Operadores más que directivos
- ◆ Horizonte de corto plazo
- ◆ Centralización
- ◆ Poca toma de riesgos

Diagnóstico Actual Forma de organización

- ◆ No existe cultura clara de la empresa pero hay valores fundamentales
- ◆ Orientación comercial más no de negocio
- ◆ No hay cultura hacia el cliente
 - Externo
 - Interno
 - Calidad

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Reclamaciones de clientes/ autores por falta de atención
- ◆ Faltan definiciones de políticas y manuales
- ◆ Clima de organización difícil

Diagnóstico Actual Planeación y comunicación

- ◆ Poco esfuerzos de planeación
- ◆ Poco uso de herramientas de planeación
- ◆ Pocas juntas de coordinación entre pares
- ◆ Nulos esfuerzos de capacitación programados
- ◆ Costos de oportunidad altos en posibilidades de mercados
- ◆ Nulo análisis de productividad de cuentas
- ◆ Pocos procedimientos
- ◆ Pocas políticas
- ◆ Comunicación ineficiente y que no fluye

Diagnóstico actual

Sistema de remuneración

- ◆ Muy pobre administración de carrera
- ◆ Actividades no aprovechadas
 - Mercadotecnia y Atención a clientes
- ◆ Nula descripción y administración de puestos
- ◆ Rotación de personal
- ◆ Nulos esfuerzos de capacitación
- ◆ Aparente descoordinación de sueldos con el mercado
- ◆ Poca motivación al personal
- ◆ Fricciones entre áreas y personas
- ◆ Nulo control de conflictos

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Diagnóstico actual sistema de planeación

- ◆ Pocos elementos de información para control.
 - Dos sistemas operativos diferentes
- ◆ Faltan definiciones y políticas
- ◆ Pocos y aislados tableros de control
- ◆ Falta observación a situaciones clave
 - Productividad-Oportunidad-Negocio
- ◆ Poca información entre áreas y pares

LOS F.A.D.O's

Fortalezas

- ◆ Controlar el 15% del mercado editorial
- ◆ Sellos con Enfoque en literatura y best sellers
- ◆ Distribución potenciada
- ◆ Valioso fondo editorial
- ◆ Antigüedad de la empresa
- ◆ Buenos proveedores
- ◆ Recursos y poder de negociación por respaldo RHM
- ◆ Su personal
- ◆ Libertad de acción

Debilidades

- ◆ Falta de estrategias de mercadotecnia
- ◆ La operación del almacén
- ◆ El poco servicio al cliente
- ◆ Alto volumen de reclamaciones
- ◆ Poco respaldo de la matriz
- ◆ El equipo directivo

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- ◆ Muy rápido desarrollo del negocio(familia-consorcio)
- ◆ Improvisación
- ◆ Falta todavía integración
- ◆ Métodos de trabajo disímolos
- ◆ Comunicación interna-externa faltante
- ◆ Sobreoferta de títulos

Oportunidades

- ◆ Alcanzar mejores ritmos de crecimiento
- ◆ Mejorar la mercadotecnia y la distribución
- ◆ Alcanzar el liderazgo en libros de interés general
- ◆ Lanzar nuevas líneas
- ◆ Seguridad para empleados
- ◆ Consolidarse
- ◆ Entrar a nuevos mercados

Amenazas

- ◆ La política económica general
- ◆ Cambios fiscales
- ◆ No lograr el equilibrio financiero
- ◆ Perder el rumbo
- ◆ Que sobresalgan los intereses individuales a los de grupo
- ◆ Depender de las novedades
- ◆ La competencia creciente y posibles fusiones
- ◆ De tipo operacional si no se consolida el negocio

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Reportes de producción

Producción enero –diciembre 2001

PRODUCCION	GRIJALBO			PLAZA			GRAN TOTAL
	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	
TITULOS							
NOVEDADES	79			53			132
REIMPRESIONES	282			33			315
TOTAL	361			86			447
EJEMPLARES							
NOVEDADES	1.005.000			195.000			1.200.000
REIMPRESIONES	1.041.000			122.000			1.163.000
TOTAL	2.046.000			317.000			2.363.000

6.1.4 Tabla de Producción enero – diciembre 2001

Producción enero – julio 2002

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

PRODUCCION	GRIJALBO			PLAZA			GRAN TOTAL
	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	
TITULOS							
NOVEDADES	69	107	176	29	146	175	351
REIMPRESIONES	206	29	235	42	38	80	315
TOTAL	275	136	411	71	184	255	666
EJEMPLARES							
NOVEDADES	677.720	311.061	988.781	115.000	196.287	311.287	1.300.068
REIMPRESIONES	800.500	36.661	837.161	171.800	26.938	198.738	1.035.899
TOTAL	1.478.220	347.722	1.825.942	286.800	223.225	510.025	2.335.967

6.1.5 Tabla de Producción enero – julio 2002

Proyección de la producción agosto – diciembre 2002

PRODUCCION	GRIJALBO			PLAZA			GRAN TOTAL
	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	
TITULOS							
NOVEDADES	28	63	91	18	69	87	178
REIMPRESIONES	80	21	101	23	22	45	146
TOTAL	108	84	192	41	91	132	324
EJEMPLARES							
NOVEDADES	237.280	178.939	416.219	78.000	83.713	161.713	577.932
REIMPRESIONES	299.500	23.339	322.839	88.200	15.062	103.262	426.101
TOTAL	536.780	202.278	739.058	166.200	98.775	264.975	1.004.033

6.1.6 Tabla de Proyección de la producción agosto – diciembre 2002

Proyección de resultados 2002

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

PRODUCCION	GRIJALBO			PLAZA			GRAN TOTAL
	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	NACIONAL	IMPORTADA	TOTAL	
TITULOS							
NOVEDADES	97	170	267	47	215	262	529
REIMPRESIONES	286	50	336	65	60	125	461
TOTAL	383	220	603	112	275	387	990
EJEMPLARES							
NOVEDADES	915.000	490.000	1.405.000	193.000	280.000	473.000	1.878.000
REIMPRESIONES	1.100.000	60.000	1.160.000	260.000	42.000	302.000	1.462.000
TOTAL	2.015.000	550.000	2.565.000	453.000	322.000	775.000	3.340.000

6.1.7 Tabla de la Proyección de resultados de producción 2002

6.1.7 De las tablas anteriores 6.1.4 (producción enero – diciembre 2001), 6.1.5 Tabla Producción enero – julio 2000, 6.1.6 Tabla Proyección de la producción agosto – diciembre 2002 y 6.1.7 Proyección de resultados 2002, se esperaba un incremento en los títulos de Grijalbo (22) y en los títulos de Plaza (26), pero una disminución en el número de ejemplares de novedades Grijalbo (-90,000) y Plaza (-2,000), y un aumento en las reimpresiones de Grijalbo (59,000) y Plaza (138,000). El comparativo es incompleto, ya que no se disponía de información confiable de las importaciones realizadas durante 2001.

Análisis del Mercado

Mercado y Participantes (market share)

Editorial	Especialidad	% de participación
Random House Mondadori	Ficción, no ficción, política, literatura, infantiles	14 %
Planeta	Ficción, política	9.3 %
Alfaguara	Literatura (ficción), poesía	8.1 %
Anagrama	Literatura (ficción), poesía	ND
Ediciones B	Ficción, autoayuda	3.1%
Diana	Autoayuda	7.4%
Océano	Política, ensayo	5.5%
Punto de lectura	Libro pocket	ND

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Norma	Infantiles	ND
Selector	Infantiles	ND

6.1.8 Tabla de Participación de mercado con datos del año 2000.

6.1.8 La tabla de participación de mercado dejó al descubierto la falta de información actualizada del mercado, ya que no se están comparando los mismos mercados de especialidad.

◆ **Modificaciones más relevantes:**

Diana: Fue decreciendo su participación en los últimos 5 años

Océano: Fue incrementando su participación en los últimos 5 años, destacándose en libros políticos y de ensayo.

Fernández Editores: Prácticamente desaparece del mercado de libros infantiles, permitiendo que la competencia ocupe un lugar importante en la distribución de licencias (Disney/ Norma)

Norma: Fue incrementando su participación en el mercado infantil, principalmente con productos de bajo precio.

Punto de Lectura: Asociación entre Alfaguara y Ediciones B en libros pocket.

Definición del producto

- ◆ Generación de productos (libros) dirigidos al desarrollo cultural, el entretenimiento, la educación y la información de los acontecimientos de actualidad para el público en general.

Posicionamiento

- ◆ Factores que distinguen a nuestro producto frente al mercado:
 - Autores de la editorial (Paulo Coelho, Isabel Allende, Stephen King, Humberto Eco, etc.).
 - Desarrollo de temas políticos ó de actualidad en los momentos que los hechos generan la polémica en la sociedad.

Productos con lo que tenemos que competir:

- Libros de otras editoriales

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Productos suplementarios que satisfacen la misma necesidad. (Revistas de interés general, videos, televisión, Internet, publicaciones específicas, etc.)

Garantía al consumidor:

- Contenidos editoriales
- Alta calidad de los productos físicos
- Precios justos en relación a la calidad de los productos.

Proyección de Novedades

Proyección de novedades 2003

- ◆ El Plan de Novedades 2003 de nuestra división editorial, en cuanto a la producción nacional, propone la publicación de 56 títulos a lo largo de 10 meses, con una producción total de 441,500 ejemplares.
- ◆ De acuerdo con la política editorial marcada por la Dirección General y la Dirección del Grupo, hemos reducido en un 35% nuestro tirajes, respecto al presente año, conservando el mismo número de títulos (56).
- ◆ Respondiendo a la tendencia actual del mercado, nuestra apuesta principal está centrada en las líneas editoriales utilitarias, que en nuestro medio se designan con el término genérico de *Libro Práctico*.
- ◆ El Plan Editorial de Novedades 2003, está conformado por colecciones de la siguiente manera:

Tabla de colecciones México

Colecciones	Títulos	Tiraje
Autoayuda	9	79,000
Relaciones Humanas	7	64,000
Colección Adolescentes	7	52,000
Biblioteca Esencial del Ejecutivo	6	36,000
Línea Mística	5	46,000
Biblioteca Salud	4	21,000
	38	298,000
	68%	67%
Tiempo Mexicano	7	69,000
Académica y Estudiantil.	4	30,000
Obras de Rius	2	14,000
Miscelánea	4	28,000
Libro Ilustrado	1	2,500
	18	143,500
	32%	33%
Total	56	441,500

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

6.1.9 Tabla de colecciones de México

6.1.9 La Tabla de colecciones de México en términos del Director; El énfasis que hemos puesto en las colecciones de *Libro Práctico* se refleja en el número de títulos — 38— y en el número de ejemplares, 67% del total de la producción. Las otras colecciones que conforman el plan, también tienen potencial comercial y significan en número de títulos 18 y en número de ejemplares el 33%.

Tabla de colecciones España

Colecciones	Títulos	Tiraje
Colección por definir	2	-
Autoayuda	18	62,000
Embarazo, bebé y niño	3	10,000
Ficción	1	1,000
Front List ficción	1	2,000
Grandes obras	1	2,000
Guías de la naturaleza	1	1,000
Huellas perdidas	3	4,000
Intriga	7	9,000
Ilustrado	5	5,000
Libro ilustrado	3	3,500
Novela de calidad	6	5,000
narrativa extranjera	1	-
novela histórica	11	12,000
Planitud sexual	3	6,000
Revelaciones	1	1,000
Total	67	123,500

6.1.10 Tabla de colecciones de España

6.1.10 A la tabla de colecciones de España en los propios términos del Director “A este Plan de Novedades de producción nacional, se integra nuestro Plan Editorial de Novedades de importación, con productos realizados en España. Son 67 títulos y 123,500 ejemplares.

- ◆ Posicionamiento de la editorial Debolsillo
- ◆ Producción equilibrada entre: Literatura, ensayo, debate nacional, testimonios, biografías y asuntos coyunturales de la nación.
- ◆ 8 sellos obligan a segmentar:
 - Literatura light en Plaza y Janés
 - Rigor intelectual en editorial Debate
 - Nuevas generaciones en Mondadori
 - Experimentación y nuevas búsquedas del pensamiento en Editorial Lumen
 - El libro de autor internacional en Areté

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Combinación de lo comercial y lo literario, las viejas y nuevas tendencias en Editorial Sudamericana.
- Autores importantes, libros grandes y caros en Galaxia Gutemberg

Objetivos Financieros

Plan Financiero 2003: Capital Circulante

<i>(en millones de pesos a Diciembre 31)</i>	2002	2003
Inventarios a Costo	64	61
Reserva de Obsolescencia	(14)	(10)
Cartera de Clientes (CxC)	263	284
Reservas de Morosidad y Devoluciones	(79)	(85)
Pasivos con Terceros (Reg. y Prov.)	(74)	(83)
Pasivos con Grupo (España y Otros)	(108)	(99)
CAPITAL CIRCULANTE	52	68

6.1. 11 Tabla de Plan Financiero 2003: Capital circulante

6.1.11 El **capital de trabajo** (también denominado capital corriente, **capital circulante**, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra), es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula como el excedente de activos de corto plazo sobre pasivos de corto plazo. Como podemos observar se planea el aumento de capital circulante en 16 millones de pesos.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Plan Financiero 2003: Flujo de Efectivo

(en millones de pesos)	2002	2003
Entradas		
■ Cobranza a Clientes Terceros	183	222
■ Cobranza a Grupo	7	4
■ Otras	4	0
Total Entradas	194	226
Salidas		
■ Pagos Obligatorios	122	129
■ Pagos a España y Grupo	19	40
■ Mercadotecnia	8	9
■ Producción (Novedades, Reimpresiones y Compras de Fondos Terceros)	47	47
Total Salidas	196	225
Variación de Tesorería	(2)	1

6.1.12 Tabla de Plan Financiero 2003: Flujo de efectivo

6.1.12 En finanzas y en economía se entiende por **flujo de caja o flujo de fondos** (en inglés *cash flow*) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

A Diferencia de la variación de tesorería negativa esperada para el final de 2002, se planea una variación positiva para el año 2003.

Estrategias

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Políticas de precios - asignación

Asignación de Precios a partir de 2 factores:

- ◆ Margen: aplicación de un multiplicador a partir del costo del producto:

Nacional: costo x 8

Ideal

Importaciones: costo x5 (Incluye derechos de autor)

- Sensibilizar el P.V.P. resultante del multiplicador en función del precio del mercado:

Posicionamiento 100%

- ◆ Estrategias de penetración:

- Aplicación de un precio inferior al promedio del mercado (Posicionamiento 85%) para lograr una mayor penetración y desplazar a la competencia.

Distribución

- ◆ Estrategias de Distribución

- Mejorar la eficiencia en los pedidos (cantidades).
- Priorización de entrega de los clientes más importantes y centros comerciales (vigentes).
- Disminuir los tiempos de entrega en D.F. e interior del país.

Distribución por canal:

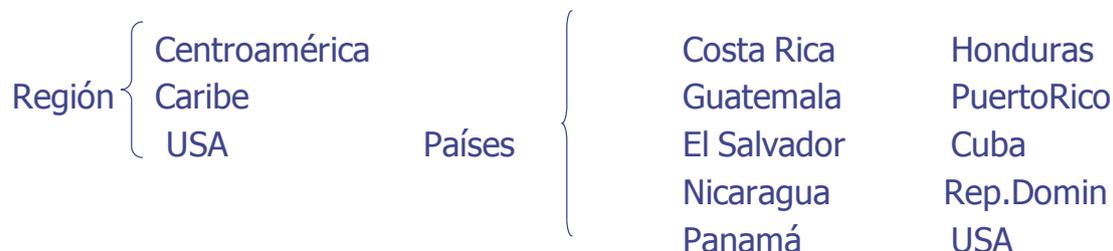
Canal	%
Centros comerciales	40%
Librerías	55%
Otros (distribuidores, kioscos, etc.)	5%

6.1.13 Tabla de distribución por canal

6.1.13 La distribución por canal propuesta apuesta a una mayor distribución por el canal natural que son las librerías.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Distribución Internacional



◆ Participación del área exportaciones: 10% (U\$2,400.000)

◆ Distribución exclusiva: Grijalbo {
Costa Rica (Antares)
Puerto Rico (Verres)
Plaza {
Rep. Dominicana (Cuesta Centro Nac.)

6.1.14 Gráfica de Distribución Internacional

◆ Problemas Específicos

- Compras directas a distribuidores de España.
- Piratería.
- Competencia con filiales en países de Centroamérica (Norma, Océano, Santillana) = Atención al cliente dedicada, mayor supervisión, aceptación de devoluciones, estrategias de Marketing)

Estrategias:

- Mayor frecuencia de visitas.
- Marketing dirigido al mercado.
- Optimización del servicio al cliente (mayor información en las entregas, anticipación de los planes editoriales).
- Definición de un plan editorial para el área de comercio exterior.
- **Estrategia de Precios Internacionales:**
 - La misma utilizada en México.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Penetración: desarrollo de productos a menor costo (características físicas) para ser competitivos en ciertos mercados.

Opciones estratégicas

1. Reestructurar el equipo de proveedores

Requisitos:

- ◆ Capacidad de producción sobrada
- ◆ Versatilidad de equipo
- ◆ Estándares de calidad elevados
- ◆ Óptima integración de operaciones

Opciones:

- ◆ Seguir produciendo en México aprovechando al máximo la infraestructura existente.
- ◆ Acudir al mercado extranjero: Hay que hacer estudios de factibilidad, logística, supervisión, transporte, financiamiento, etc.
- ◆ Aprovechar la infraestructura del grupo

2. Controlar los costos

Controlaremos los costos si:

- ◆ Mantenemos controlados los tabuladores.
- ◆ No acumulamos inventario de materia prima.
- ◆ No acumulamos más inventario de libros
- ◆ Nos ajustamos a los recursos financieros disponibles.
- ◆ Producimos lo justo en el momento oportuno.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Opciones

- ◆ Renegociar condiciones de plazo más favorables

Cumplir seriamente con nuestros compromisos económicos

- ◆ Comprar la materia prima directamente a fabricas

Pagos anticipados, cartas de crédito, pagar a tiempo, etc.

- ◆ Controlar los tirajes iniciales de novedades

Ver el estudio de mercado, ventas en 12 meses

- ◆ Cambiar el método de cálculo del P.V.P.

Diferir los costos fijos a las expectativas anuales de venta

- ◆ Imprimir solo lo que pueda pagarse

Ajustarse al presupuesto financiero

3. Implementar políticas de calidad

- ◆ Garantizar la óptima calidad en la confección y terminado de las obras que publicamos.
- ◆ Elaborar nuestros productos con materias primas de la más alta calidad y optimizar el uso de las mismas
- ◆ Implantar efectivos sistemas de control de calidad
- ◆ Personalizar los sellos editoriales

4. Nueva administración

- ◆ Reorganizar todo el departamento
- ◆ Definir competencias y responsabilidades
- ◆ Consolidar una metodología de trabajo
- ◆ Reestructurar los flujos operativos
- ◆ Coordinarse internamente y con otras áreas

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5. Planificación

Contar con un programa editorial de *novedades* que sea:

- ◆ Confiable. *Respetar las calendarizaciones de los programas*
- ◆ Detallado. *Especificar las características, cantidades, etc.*
- ◆ Oportuno. *Informar del proceso y entregar a tiempo*

Contar con un programa editorial de *reimpresiones* que sea:

- ◆ Anticipado. *Previsión mínima de dos meses*
- ◆ Coordinado. *Intervengan todos las gerencias interesadas*

Opciones disponibles

- ◆ Retomar los pagos a Grupo al vencimiento, limitando la producción local y la compra de fondos de distribución
- ◆ Para un servicio de entregas oportuno y confiable: a) Mejorar la calidad y el control sobre los transportistas externos vs. b) Desarrollar flotilla propia.
- ◆ Para mejorar el ciclo de la documentación: c) Simplificar a una sola factura RHM y d) Incentivar el cumplimiento del ciclo administrativo.
- ◆ Para optimizar la estructura de costos operativos: e) Elevar el control y la exigencia a los contratistas, y f) Racionalizar los volúmenes de despacho y devolución.
- ◆ En todo el proceso: g) Continuar adecuando el AS/400 vs. h) Implantar un nuevo sistema ERP (Solomon Editorial como opción informática intermedia, bajo Windows).
- ◆ Una de las responsabilidades fundamentales de la Dirección Editorial para 2003, consiste en que el Plan de Novedades se cumpla cabalmente. Al mismo tiempo, debemos desarrollar las estrategias necesarias para conformar a lo largo de ese mismo año el Plan Editorial de Novedades 2004 (integrado nuevamente por la producción nacional y la producción importada).
- ◆ Esta doble responsabilidad requiere de una planificación minuciosa y disciplinada.

Medidas de éxito

- ◆ **Metas al 2003:**
 - 1) Comprobar sistemáticamente la oportunidad y la confiabilidad del sistema de entregas.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- 2) Mantener la precisión del inventario físico de Diciembre'02.
- 3) Implantar la factura única.
- 4) Resolver a plenitud el soporte informático.

◆ Metas a 2003 – 2005:

- 5) Elevar el nivel técnico del personal operativo.
- 6) Elevar la cultura de cuidado del libro.
- 7) Iniciar con la Comercial la nueva área de Servicio al Cliente.

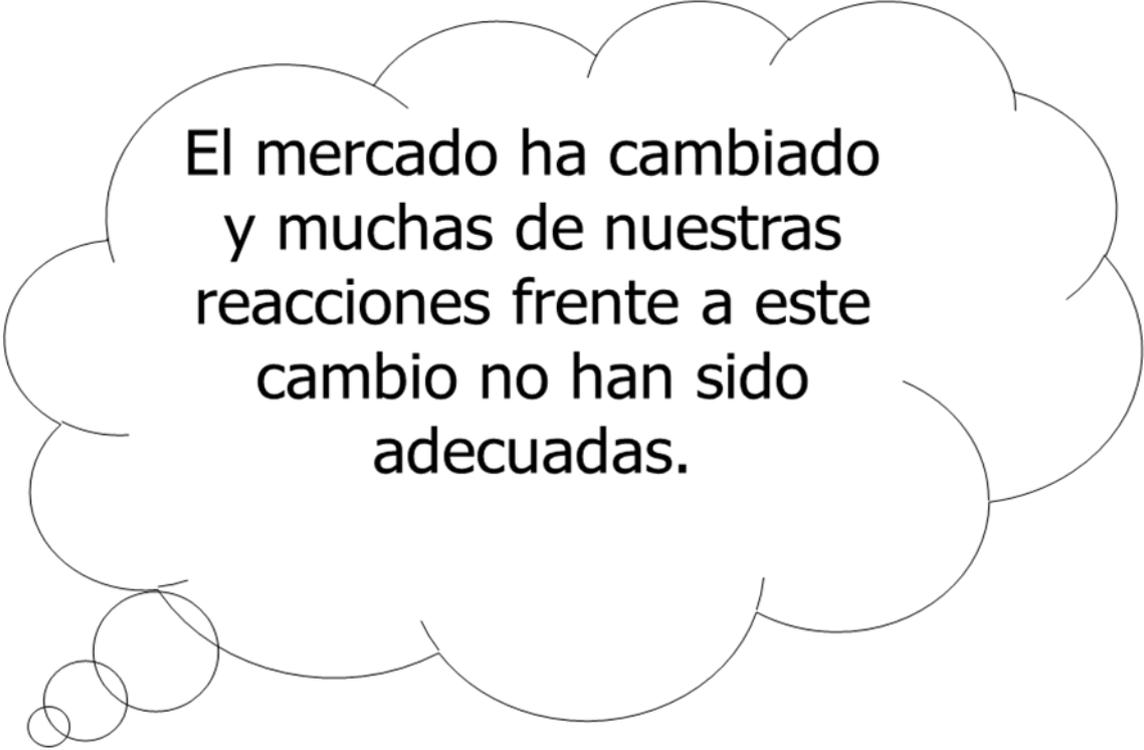
Metas para el primer año

- Consolidar nuestra posición de liderazgo en el mercado mexicano
- Contar con un servicio al cliente eficiente que se transforme en una de las ventajas comparativas frente a nuestros competidores

Medición del éxito

- Incrementar nuestro “Market Share” en 2% por encima del aumento promedio del mercado.
- ◆ Alcanzar el presupuesto.
- ◆ Una clara definición de cada fondo editorial.
- ◆ Reimprimir en vez de tirajes altos.
- ◆ Presencia de sellos en puntos de venta.
- ◆ Optimización de los recursos humanos y materiales.
- ◆ Vender el 70% del tiraje a un año de salir el producto.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica



El mercado ha cambiado
y muchas de nuestras
reacciones frente a este
cambio no han sido
adecuadas.

6.2 Plan General de Operaciones RHM 2003

El Plan General de Operaciones (PGO) es el instrumento que baja la estrategia a la operación mediante actividades, responsables y fechas de cumplimiento. Cada Dirección es responsable de la ejecución y seguimiento de su plan; los resultados se presentan trimestralmente, pero cualquier desviación se reporta mensualmente.

PGO Dirección Comercial

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

	Responsable	Trimestre			
		1	2	3	4
Lograr mejor rentabilidad a partir del fortalecimiento del poder de negociación de RANDOM HOUSE MONDADORI hacia el mercado.	Mario Rolando				
	Raul Palomares				
1) Verificar condiciones comerciales en todas las unidades de Negocio. (Plaza-Grijalbo).	Pilar Marquez				
2) Análisis de la cartera de clientes. Eliminar aquellos que no generan rentabilidad a la compañía. (Defición de montos mínimos de compra).	Mario Rolando				
	Raul Palomares				
	Pilar Marquez				
	Moises Martinez				
	Manuel Gomez				
Maximizar la capacidad operativa del área comercial con el fin de generar una mejora continua del servicio al cliente.					
1) Reestructuración del área comercial (fuera de ventas) y de las zonas. Unificación de sistemas de remuneración.	Pilar Marquez				
	Raul Palomares				
2) Valoración del potencial de los clientes. Perfil del cliente de acuerdo a los sellos y temas editoriales.	Pilar Marquez				
	Raul Palomares				
	Mario Rolando				
3) Unificación de los procesos administrativos bajo una misma plataforma. (Sistemas).	Sistemas				
4) Creación y desarrollo del departamento de Servicios al cliente.	Marketing				
	Alejandro Torres				
	Mario Rolando				
5) Eliminación de aquellos procesos burocráticos que entorpecen la operación.	Pilar Marquez				
	Raul Palomares				
	Moises Martinez				
	Manuel Gomez				
	Mario Rolando				
6) Análisis de las devoluciones por zonas y vendedores.	Pilar Marquez				
	Raul Palomares				
	Mario Rolando				
7) Desarrollo de un plan de capacitación para el departamento comercial. (Gerentes-supervisores-vendedores)	Mario Rolando				
	Responsable		Trimestre		
Redimensionar la actividad comercial en función del mercado y los planes editoriales.		1	2	3	4
1) Análisis y ponderación de las zonas de ventas. (Medición del potencial)	Pilar Marquez				
	Raul Palomares				
	Mario Rolando				
2) Racionalización de los planes editoriales, reimpressiones y tiradas.	Editorial				
	Comercial				
3) Medición de los presupuestos de ventas y seguimiento en forma semanal.	Pilar Marquez				
	Raul Palomares				
	Moises Martinez				
	Manuel Gomez				
	Mario Rolando				
4) Incorporación de un analista comercial.	Mario Rolando				
5) Realizar "Comites Editoriales" mensuales para la evaluación de nuevos proyectos.	Editorial				
	Comercial				

6.2.1 Plan General de Operaciones de la Dirección comercial

PGO Dirección Editorial Ariel Rosales

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Objetivo	Acción Específica	Responsable	Trimestre			
			1	2	3	4
	Estrategia de operaciones					
Determinar capacidad de producción y compra con base en el presupuesto asignado		AR, MR Y BP				
	Realizar un análisis sobre lo que hay que producir y comprar de acuerdo a la cantidad presupuestada para ello.	AR, MR Y BP				
Elaborar un estudio de control de calidad (producción editorial e industrial).		AR				
	Formación de grupo de trabajo	AR, FN Y BP				
	Establecimiento de índices e indicadores de calidad	AR, FN Y BP				
	Análisis comparativo con ediciones de grupo y competencia	AR, FN Y BP				
Entregar a producción interiores y portadas de novedades con mes y medio de antelación		AR				
	Planificación del proceso de cada uno de los títulos del Plan Editorial 2003	AR y GC				
	Generar indicador de entrega oportuna	AR				
	Propuesta de incentivos por entrega oportuna manteniendo control de calidad	AR				
	Plan para formación de editores y asistentes editoriales	AR				
Aplicar escandallos a novedades con tirajes mayores		AR				
	Formación de grupo de trabajo	AR y AT				
Realizar estimaciones de planes editoriales hasta el 2005 con 3 escenarios:		AR				
	a) El más viable					
	b) El más difícil	AR				
	c) El más óptimo					
Implantar sistema para evaluación de mercado (Editorial, Mercadotecnia y Ventas)		AR, BP, MR y LGC				
	Establecimiento de necesidades mercadológicas del área editorial	AR y BP				
	Planeación de estudios y sondeos	AR, BP, MR y LGC				
	Entregar a Mercadotecnia la información editorial con dos meses de anticipación.	AR y MM				
	Análisis de productos de la competencia (visita y sondeos en puntos de venta con Mercadotecnia y Ventas).	AR, LGC y MR				
Definir políticas con las casas americanas		AT				
	Elaborar un plan para la compartición de autores y ediciones	AR y BP				
	Realizar y programar video conferencias para aumentar la comunicación entre filiales	AR y AT				
		AR.- Ariel Rosales				
		AT.- Alejandro Torres				
		BP.- Braulio Peralta				
		FN.- Fernando Navarro				
		GC.- Gerardo Castillo				
		LCG.- Luis García-Cubas				
		MR.- Mario Rolando				
		MM.- Miriam Martínez				

6.2.2 Plan General de Operaciones de la Dirección Editorial A (Ariel Rosales)

PGO Dirección Editorial Braulio Peralta

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Objetivo	Acción Específica	Responsable	Trimestre			
			1	2	3	4
Desarrollar un sistema de comunicación interdepartamental						
	Definir puestos del departamento editorial	BP				
	Definir mecanismos de comunicación	BP				
	Elaborar comunicado general a las áreas de ventas - MKT - Prod	BP				
Desarrollar El plan de integración de servicios externos						
	Difundir manuales de operación	BP				
	Difundir manuales de corrección de estilo	BP				
	Difundir tiempos de entrega	BP				
Desarrollar mecanismos de difusión y marketing						
	Brindar información inherente al libro	BP				
	Desarrollar sesiones de trabajo con la fuerza de ventas	BP				
	Dar seguimiento a las formas de distribución	BP				
	Incorporar en la página web RHM a todos los libros nacionales	BP				
Desarrollar políticas						
	Desarrollar políticas de exportación	BP				
Incorporar a los mejores autores de México a RHM						
	Desplegar campaña de relaciones públicas	BP				

6.2.3. Plan General de Operaciones de la Dirección Editorial B (Braulio Peralta)

PGO Dirección de Producción

Objetivo	Acción Específica	Responsable	Trimestre			
			1	2	3	4
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN						
REESTRUCTURAR EL EQUIPO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES						
	diseñar el cuadro de proveedores con sus características técnicas	S. Pozos/G. Flores				
	ampliar con proveedores extranjeros la actual infraestructura	F. Navarro				
	establecer comunicación con los otros dptos. de producción del grupo.	F. Navarro				
	adecuar el equipo de proveedores nacionales a las actuales necesidades	S. Pozos/F. Navarro				
CONTROLAR LOS COSTOS						
	análisis de costo/beneficio en novedades y reimpressiones	S. Pozos/F. Navarro				
	análisis de los tirajes en función del costo/tiempo/comercialización	F. Navarro				
	plan de financiamiento con proveedores extranjeros	F. Navarro				
	ajustar los planes editoriales a los recursos financieros disponibles	F. Navarro				
	planificar y calendarizar. Producir lo justo en el momento oportuno	F. Navarro				
IMPLEMENTAR POLITICAS DE CONTROL DE CALIDAD						
	personalizar cada sello editorial de acuerdo a sus características	F. Navarro/S. Pozos				
	implantar nuevos sistemas de control de la calidad	G. Flores				
	buscar los mejores y mas adecuados papeles y cartulinas. Materia prima	F. Navarro				
	mejorar la presentación de los libros	F. Navarro/S. Pozos				
REORGANIZAR LA ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL						
	afianzar las relaciones interdepartamentales	F. Navarro				
	definir competencias y responsabilidades	F. Navarro				
	reestructurar flujos operativos	F. Navarro/S. Pozos				
	capacitación permanente del personal	F. Navarro				

6.2.4 Plan General de Operaciones de la Dirección de Producción

PGO Dirección de Finanzas y Operaciones

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

DIRECCION EJECUTIVA DE FINANZAS Y OPERACIONES		Responsable	Trimestre				
			4	1	2	3	4
RECURSOS HUMANOS							
1	Nuevo Tabulador valuado, c/ homologación de prestaciones y comisiones	A. Torres/L. Cedillo					
	Revisión de Prestaciones Digrisa, P&J y Grijalbo	L. Cedillo	Sep. 30				
	Revisión de Comisiones de Venta	L. Cedillo	Oct. 15				
	Revisión de Comisiones de Cobranza	L. Cedillo					
	Valuación de Puestos Técnicos	L. Cedillo					
	Valuación de Puestos Gerenciales	L. Cedillo					
	Formalización de Nuevo Tabulador RHM	L. Cedillo					
2	Desarrollar Plan de capacitación técnica y gerencial	A. Torres/L. Cedillo					
	Puestos y Departamentos problema	L. Cedillo					
	Planes de carrera	A. Torres					
	Incremento de la retención/Disminución de la rotación	L. Cedillo					
3	Definir Evaluación Directiva y Criterio de Bonos Ejecutivos	A. Torres/G.C. Corte					
	Tableros de Control						
	Evaluación del Desempeño Directivo						
	Criterio y Cálculo de los Bonos Ejecutivos						
4	Programa de Seguridad Empresarial	A. Torres					
	Seguridad e Integridad de los Empleados	L. Cedillo					
	Seguridad en las instalaciones (Brigadas y Comités STPS)	L. Cedillo					
	Seguridad Informática y Documental	J.A Pérez/L. Morales					
FINANZAS							
		Responsable	4	1	2	3	4
5	Proponer un Plan de Capitalización y de Pagos a España	A. Torres					
	Prevenir intervención de España en el flujo	A. Torres					
	Culminación de la Fusión legal	A. Torres					
	Flujo de Caja proyectado	C. Sánchez					
6	Distribuir informe de Flujo Disponible para Producción	A. Torres/G. Flores					
	a. Primer ejercicio para 2003		20-Oct				
	b. Segundo ejercicio para 2003		19-Nov				
	c. Definir periodicidad						
7	Mejorar el Flujo de Efectivo disminuyendo Días Cartera	A. Torres/R. Martínez					
	Coordinación con las áreas comerciales e informática	R. Martínez					
	Definición de Políticas de Crédito	R. Martínez/G. Coms.					
	Reestructuración del departamento de Crédito y Cobranzas	R. Martínez					
8	Capacitar y Reestructurar el área de Derechos de Autor	A. Torres					
9	Elaborar y presentar escandallos del 1er trimestre 2003	A. Torres					
	1er trimestre 2003	C. Sánchez					
	2do trimestre 2003						
	3er trimestre 2003						
	4to trimestre 2003						
OPERACIONES (Logística e Informática)							
		Responsable	4	1	2	3	4
10	Plan Estratégico de Informática	A. Torres/J.A. Pérez					
	Primer Borrador y calificación de calidad de usuarios		Oct.14				
	Versión Final		Oct. 31				
11	Monitoreo de un Servicio de Entregas Confiable	A. Torres/C. Aliaga					
12	Control del Ciclo Administrativo de Facturas	A. Guerrero/R. Martínez					
13	Optimización del Costo Operativo Logístico	A. Torres/C. Aliaga					
	Evaluación de Proveedores de Servicio en Naucalpan						
	Evaluación de Transportistas						
14	Apoyo al Nuevo Departamento de Servicio al Cliente	C. Aliaga/R. Martínez					

6.2.5 Plan General de Operaciones de la Dirección de Finanzas y Operaciones

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

6.3 Plan de marketing

¿Quién forma nuestro mercado objetivo?

Toda aquella persona interesada en informarse, educarse o entretenerse.

Cada una de nuestras líneas editoriales representa un segmento de mercado diferente y específico al que dirigimos nuestros esfuerzos. Nuestra segmentación de mercado, de acuerdo con nuestras líneas editoriales abarca el target de 03 a 59 años con un nivel socioeconómico A, B, C+, C

Nota: Si bien los niños de entre 3 y 12 años no tienen decisión de compra, sí influyen en ella; por lo tanto, las estrategias de marketing de nuestros productos infantiles se dirigen a ellos.

Pronóstico potencial de clientes

Nuestros principales clientes:

Centros de Autoservicio: Sanborns Hermanos, Casa Ley, Tiendas Soriana, Comercial Mexicana. Facturación en tiendas de autoservicio: 55%

Librerías: Gandhi, Gonvil y Cristal. Facturación en librerías: 45%

Para la Industria Editorial, los autoservicios son puntos estratégicos para la venta de novedades que generalmente son exhibidas durante un periodo no mayor a los 90 días. Sólo los libros que han registrado un buen desplazamiento durante este periodo permanecen en exhibición. Por ejemplo: *El Alquimista* o *El monje que vendió su Ferrari*, continúan exhibiéndose desde hace años en los autoservicios.

Según el informe presentado por la Asociación de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), los centros de autoservicio han presentado un incremento de sus ventas del margen del 5.5%, en gran medida porque el porcentaje de crecimiento en número de tiendas es del 10.3% (571 establecimientos nuevos).

A las librerías acude otro perfil de lector: La persona que busca un libro por necesidad, es decir, porque se lo piden en la escuela, o bien porque gusta de leer. Así, aprovechamos estos puntos de venta para exhibir nuestras líneas de libro de texto, poesía, literatura, arte, además de las novedades.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Contrario a lo que sucede con las tiendas de autoservicio y departamentales, las librerías en México representan únicamente el 9% de los puntos de venta de libros. De cada 100 librerías registradas en 1987, hoy sólo permanece la décima parte. Cada año se cierran aproximadamente 8 librerías de las menos de 350 que existen actualmente. Aunque las estadísticas muestran que México no es un país de lectores y la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM) asegura que la industria está pasando por una grave crisis desde 1996 debido a que las ventas han decrecido en un 20%, nuestra empresa incrementa sus ventas en un 20% con relación al año anterior.

Nuestra venta en unidades asciende a los 4 millones de ejemplares anuales. Así Random House Mondadori representa para el 90% de sus clientes uno de los cinco proveedores más importantes. Nuestros productos tienen un alto porcentaje de demanda y algunas de nuestras marcas están en el *Top Mind* de la gente. No obstante la empresa debe ocuparse de continuar con el liderazgo que ha mantenido durante tantos años Y NO DEJAR DE ALIMENTAR SU PRESTIGIO

Demografía de nuestro mercado

Población de la República Mexicana

97, 483,412

Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
Total	91, 387,613	45, 131,291	46, 256,322
0-9	21 850 480	11 079 017	10 771 463
10-19	20 728 628	10 345 385	10 383 243
20-29	17 228 877	8 165 082	9 063 795
30-39	13 489 061	6 406 684	7 082 377
40-49	9 266 924	4 451 948	4 814 976
50-59	5 917 184	2 858 105	3 059 079
60-69	2 906 459	1 825 070	1 081 389

6.3.1 Tabla de Población de México por rangos de edades. INEGI 2000

Población económicamente activa

40%(38, 993,364)

Segmentos A, B, C+ y C

41% (15, 987,278)

- Síntesis:
- El 43% de la población tiene menos de 19 años.
- El 31% tiene entre 20 y 39 años. Clientes potenciales
- El 15% tiene entre 40 y 59 años.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- El libro no es para un país tercer mundista un producto de primera necesidad. Nuestros clientes potenciales, es decir, aquellos con poder adquisitivo, representan el 16% de la población total. Recordemos que 53 millones de mexicanos viven en pobreza extrema.
- Los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), revelan que la consulta del estudiantado a las más de 12 mil bibliotecas existentes es en promedio de 20 veces al año por alumno.
- Aunado a lo anterior, existe un problema grave de rezago educativo, pues 9.8% de la población es analfabeta y el promedio nacional de escolaridad es de 7.5 años.

Necesidades de mercado (áreas de oportunidad)

- Creación de un centro de atención y solución a las quejas y problemas de nuestros clientes, brindándoles una atención personalizada y oportuna.
- Mejora y unificación de las políticas comerciales: descuentos, negociaciones especiales, oportunidades de negocio, promociones.
- Entrega de productos en mejores tiempos y condiciones.
- Promotoría de nuestros productos en sus tiendas.
- Comunicación estrecha y continua de la compañía hacia nuestros clientes: Proyectos, desarrollo de productos, identificación y objetivos.
- Mejora de exhibiciones.
- Estimular la lectura acercando los autores al público.
- Producir con calidad de forma y fondo, a precios accesibles.
- Creación de mayores puntos de venta, es decir, debemos llevar los productos a los clientes y no viceversa.
- Organización de eventos de alto impacto para acercar el autor al lector.
- Incentivar a los clientes frecuentes (Premiar la fidelidad de nuestros clientes).
- Posicionamiento de nuestros sellos

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Tendencias del mercado y hábitos de compra

Al comprar un libro, ¿lo compra por recomendación, por el autor o por el tema?

DF 2000	CRUCE POR SEXO Y		RAZÓN DE COMPRA
	MASCULINO	FEMENINO	
Recomendación	47.2%	45.9%	
Autor	8.0%	10.5%	
Tema	44.9%	43.6%	

Las personas eligen el libro que van a comprar sobre todo por recomendación. Las recomendaciones que mencionaron con más frecuencia fueron de amigos, maestros o familiares.

6.3.2 Tabla de selección de lectura por Género: Recomendación, Autor y Tema

FUENTE: PERIÓDICO REFORMA

Metodología: se realizaron 818 entrevistas en el D.F. y 399 en Guadalajara a personas de 16 años o más y 268 de 560 en Monterrey a personas de 18 años o más del 15 al 18 de enero del 2001. Las entrevistas fueron personales y en vivienda. Los puntos de levantamiento del D.F. Y Guadalajara se seleccionó a través de un muestreo probabilístico sistemático de secciones electorales estratificadas por los distritos federales electorales de cada ciudad. Los puntos de levantamiento de Monterrey se seleccionaron a partir de un muestreo probabilístico de manzanas estratificadas según el tamaño del municipio y el nivel socioeconómico. Se utilizaron cuotas de edad y género. Las encuestas tienen un nivel de confianza del 95 por ciento y un margen de error de 3.5 por ciento para el D.F., y de 4 por ciento para Guadalajara y Monterrey. Realización Departamentos de investigación de REFORMA, EL NORTE Y MURAL.

¿Aproximadamente cuántos libros leyó en 2000?

DF 2000	ESCOLARI DAD			
	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Universidad
De 1 a 5	84%	66%	60%	50%
De 6 a 10	6	18	19	28
De 11 a 15	4	9	11	11
De 16 a 20	2	3	5	3
Más de 20	4	4	5	8

La mayoría de la población no lee más de 5 libros al año. Si bien las encuestas oficiales hablan de 1 ½ libro por persona. Hay que recordar que al hacer este tipo de encuestas, las respuestas del público suelen ser sesgadas, por obvias razones.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

5.6.3 Tabla de No. De libros leídos por escolaridad

¿Cuál es la revista que usted más lee?

2000	DF	GDL	MTY
Eres	10%	-	7%
TV Novelas	10	14	22
Proceso	7	-	1
Muy Interesante	7	7	2
Vanidades	7	9	4
Tú	4	3	2
Selecciones	3	5	8
Teleguía	2	-	2
Cosmopolitan	2	-	2
Sensacional/Vaque ros	2	-	2
Época	1	-	4
Insólito	-	9	-
Club Nintendo	-	5	-
TV Notas	-	3	-
Aunque usted no lo crea	-	3	-
Deporte ilustrado	-	2	1
Todas	1	-	-
Ninguna en especial	-	10	4
Otras	36	30	26
No contestó	9	-	15

6.3.4. Tabla de lectura de revistas

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

¿Qué tipo de libros prefiere?

2000	DF		GDL		MTY	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Mencionó						
Historia	39%	61%	33%	67%	28%	72%
Novelas	34	66	26	74	23	77
Superación personal	25	75	27	73	35	65
Cuentos	21	79	16	84	11	89
Suspense	19	81	18	82	17	83
Poesía	18	82	16	84	16	84
Comedia	14	86	8	92	13	87
Biografías	13	87	20	80	18	82
Ciencia-ficción	12	88	7	93	10	90
Política	12	88	11	89	10	90
Religión	11	89	23	77	25	75
Acción	8	92	9	91	12	88
Terror	7	93	2	98	10	90
Erotismo	1	99	3	97	1	99
Cocina	7	93	10	90	9	91
Otro	7	93	7	93	8	92
Ninguno	4	96	3	97	3	97

Los temas más solicitados son la Superación Personal, la Historia y la Novela y en el caso particular de Monterrey los libros de religión.

6.3.5. Tabla de Preferencias de temas

LIBROS

¿Cada cuándo lee usted libros por placer, sin relación con la escuela o trabajo?

2000	DF	GDL	MTY
Diario	12%	13%	8%
Varias veces por semana	9	9	11
Una que otra vez al mes	21	16	15
Rara Vez	18	16	14
Nunca	40	46	52

Esta gráfica es sumamente representativa de los hábitos de lectura los mexicanos. Leemos libros que tienen que ver con la escuela o con el trabajo. El porcentaje realmente es muy alto y quiere decir que seguimos leyendo por imposición y no por gusto. La lectura no se considera aún como una alternativa de otro tipo: llámese entretenimiento, placer, herramienta de conocimiento, etc.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

6.3.6 Tabla de frecuencia de lectura por placer

Tendencias del mercado

El mundo “light” es lo que está de moda; es la tendencia. En el mercado de consumo masivo encontramos una gran cantidad de productos que prometen ser bajos en calorías, ligeros, que no engordan (inclusive el agua ahora es “light”). Esto no es más sino el reflejo de sociedad: las relaciones de amistad, de pareja son ligeras, (“si me caso siempre me puedo divorciar”); los compromisos laborales también son “lights” las empresas tienden a tener menores compromisos con sus empleados y con sus clientes, etc.

Desde hace aproximadamente 4 años, los libros de mayor venta, son precisamente estos productos “light” que con un lenguaje claro y ameno dan las claves para mejorar las relaciones personales, tener éxito profesional, ser mejor persona y/o aceptar a los demás. En pocos pasos dan la receta para encontrar la felicidad o, mejor aún, nos presentan las historias o parábolas de personas con las cuales identificarnos para encontrar esta felicidad.

Los libros coyunturales son libros que tienen una vigencia corta pero que son muy frecuentados por los lectores a la búsqueda de “la verdad” sobre el tema en boca de todo el mundo que al final de cuentas quedan en banalidades, son efímeros, son “lights”.

Todo este mundo “light”, en una época individualista, nos lleva paradójicamente hacia una constante búsqueda de nuestro yo, de nuestra espiritualidad que nos lleva también a filosofar sobre la vida, por supuesto, en esta tendencia “light”, por ello los temas New Age llaman mucho la atención: ángeles, flores, números, aromas, duendes, alquimia, Dios, etc.

Claro ejemplo de esta tendencia, está representado en los libros más vendidos del grupo en el 2002:

Los más vendidos a octubre 2002 (Novedades)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1) La Ciudad de las Bestias | 50,510 Novela - Isabel Allende |
| 2) Juan Diego. El águila que habla | 21,517 Coyuntural |

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

3) El Cártel	17,555	Coyuntural
4) Al diablo con la negatividad	17,301	Autoayuda y Superación
5) Contraanálisis 1	16,306	Autoayuda y Superación
6) Contraanálisis 2	15,102	Autoayuda y Superación
7) Pensamiento Vivo. Frases para el amor	14,914	Autoayuda y Superación
8) Pensamiento Vivo. Frases para el alma	14,774	Autoayuda y Superación
9) Pensamiento Vivo. Frases para la familia	14,681	Autoayuda y Superación
10) Tu hijo, tu espejo	13,955	Relaciones Humanas
11) 8 claves del monje que vendió su Ferrari	13,863	Parábola- Autoayuda
12) El Machismo Invisible	8,772	Tiempo Mexicano
13) Siempre hay otra opción	7,996	Mitos Autoayuda
14) El crimen del Padre Amaro	7,686	Coyuntural
15) La magia del perdón	7,500	Relaciones Humanas

Los más vendidos 2002 (Fondo)

El Monje que vendió su Ferrari Autoayuda	67,809 ejemplares	Parábola-
El Alquimista Autoayuda	62,374 ejemplares	Literatura Light-

Los más vendidos en el 2002:

El Alquimista Paulo Coelho

¿Quién se ha llevado mi queso? Spencer Johnson / Parábola

El caballero de la armadura oxidada Robert Fisher / Parábola

Dios mío, hazme viuda por favor Josefina Vázquez/ Ensayo de superación

El monje que vendió su Ferrari Robin S. Sharma / Parábola

La inteligencia emocional Daniel Goleman/ Psicología light

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Vivir para contarla Gabriel García Márquez / Memorias de uno de los autores literarios más vendidos.

La Reina del Sur Arturo Pérez Reverte/ Ficción coyuntural

La Ciudad de las Bestias Isabel Allende / Literatura Light

Hábitos de compra

Según un estudio hecho por la empresa ACNielsen, las personas de nivel socioeconómico A, B y C+ compran sus libros en Sanborns mientras que las personas de nivel C y D+ lo hacen en tiendas de autoservicio. Las tiendas de autoservicio más nombradas son: Gigante, Comercial Mexicana, Soriana y Casa Ley.

Las librerías mencionadas en los niveles A, B, C+ son: Gandhi, Gonvil y Librerías Castillo; mientras que las mencionadas por los niveles C, D+ son: Porrúa, Cristal y Casa del Libro.

Generalmente, las personas gastan en cada compra entre 50 y 200 pesos, aproximadamente el valor de un libro. El precio sí influye en la decisión de compra, según respondieron el 55% de los encuestados, mientras que al 45% no les importa el precio.

Situación del mercado

- Como se apuntó anteriormente, según la Cámara de la Industria Editorial Mexicana (Caniem), se calcula que en México cada persona lee aproximadamente un libro y medio al año, cuando en países desarrollados esta cifra asciende a 20 y la UNESCO recomienda por lo menos cuatro... Lo grave es que si en los años cincuenta el tiraje promedio de un libro era de 3 mil ejemplares para 30 millones de habitantes: en 1996 la cifra bajó a 2 mil para 90 millones.
- Según la Caniem en 1997 se editaron 421 millones de ejemplares; de esta producción 57% correspondió a libros de texto y solamente 6% a literatura.
- De cada 100 librerías registradas en 1987, hoy sólo queda la décima parte.
- En 1999 se lanzaron al mercado nacional 2 mil 400 títulos; en 2000 el número fue de 897, lo cual representa una variación porcentual negativa de 50.3%; los libros juveniles cayeron en picada: de 481 títulos en 1999 pasaron a 354 en 2000; la literatura en general tuvo una variación porcentual negativa de 55.7%
- La industria editorial enfrenta una severa inestabilidad desde hace varios años: de 1980 a la fecha las ventas de libros han caído un 20%.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Anualmente se consumen sólo cerca de 300 millones de libros, cifra que incluye aquellos de texto gratuitos de la Secretaría de Educación Pública.
- A pesar de todas estas estadísticas que muestra el órgano que regula a nuestra industria, podemos afirmar que en México hay muy pocos lectores, la mayoría de los cuales son precarios, es decir, sólo pueden acercarse a lecturas poco profundas que requieren de grado intelectual mínimo para su comprensión (recordemos el promedio de escolaridad en nuestro país).

Participación del mercado

Random House Mondadori	14%
Planeta	9.3%
Alfaguara	8.1%
Diana	7.4%
Océano	5.5%
Ediciones B	3.1%

6.3.7. Tabla de participación de mercado

6.3.7 La suma de esta tabla de participación de mercado totaliza el 47.4% del mercado, RHM incluye a todos los sellos manejados por la empresa, la fuente es la CANIEM

Servicios que ofrecemos

Desafortunadamente carecemos de la visión de una empresa de servicios, pensando en que nuestro negocio está en la producción de contenidos para el entretenimiento, la información y/o la educación. Sin embargo, no existe hoy día una empresa que pretenda ser líder sin brindar servicios a sus clientes. Basta echar un vistazo a las acciones de nuestra competencia en este sentido y a la prioridad que para ellos representa.

Desde marzo de 2002, el departamento de marketing brinda el servicio de promotoría en los principales puntos de venta del Distrito Federal, a través de 5 personas. Sin embargo, este servicio hasta ahora no es representativo.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Llaves del éxito

- Continuar con el desarrollo de productos dirigidos a todos los segmentos de población.
- Conservar en la casa a los autores de mayor prestigio y venta en el mundo, así como identificar y captar a los nuevos talentos, particularmente nacionales.
- Mantener nuestros precios competitivos.
- Desarrollar las mejores estrategias de marketing.
- Expandir nuestro mercado a los lectores potenciales que no acostumbrar visitar los puntos de venta tradicionales.
- Mejorar día a día el trato y servicio a todos nuestros clientes, tratándolos como socios.
- Distribuir nuestros productos en los mejores tiempos.
- Brindarle a nuestros clientes las mejores condiciones y políticas comerciales.
- Mantener nuestro fondo editorial vivo.
- Provocar la fidelidad de nuestros autores y clientes.
- Mantener la política de marketing hacia el punto de venta y hacia el cliente primario.
- Identificar el segmento al que se dirige cada uno de nuestros sellos editoriales a fin de desarrollar nuevos productos e implantar estrategias de marketing acordes con el producto.
- Mantener una imagen corporativa sana.

Aspectos Críticos

- Subestimación de la competencia.
- El mal o nulo servicio al cliente que ha deteriorado nuestra imagen corporativa.
- Los tiempos actuales de distribución.
- Mejora de la exhibición y presencia en nuestros puntos de venta.
- Creer que es suficiente ser la primera empresa en el mercado editorial.
- Subestimación de la comunicación interna y externa.
- Falta de capacitación en todas las áreas de la empresa.
- Ausencia de soporte tecnológico.
- Ausencia de dirección y uso en la información.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Priorizar nuestras intuiciones sobre el perfil y necesidades del consumidor final.
- Falta de visión de inversión en el marketing al considerarlo como gasto sin aprovechar sus recursos.
- Pretender que nuestros clientes tienen la obligación de comprar todo lo que producimos.

Resultados históricos

- Somos los pioneros en el desarrollo del género autoayuda de calidad en México con autores reconocidos como Anthony Robbins, Richard Carlson, Neale Donald Walsh, Wayne Dyer, Paulo Coelho.
- Nos hemos constituido como líderes del libro de interés general, expandiendo el mercado a nuevos segmentos (i.e. Infantil, vista cansada, bolsillo, audio libros, mercado estadounidense)
- Hemos sabido desarrollar productos coyunturales de gran éxito sobre sucesos socioeconómicos y populares de nuestro país, pensando siempre en las necesidades de información de nuestro consumidor final.
- Hemos dado la importancia que merecen a los medios de comunicación del interior de la República y hemos mantenido excelentes relaciones con los medios del Distrito Federal.
- Innovadores en crear estrategias de marketing integral en la industria editorial.
- Los únicos que hemos mantenido una política de promoción incluyente hacia nuestros clientes.

Medio Ambiente

Piratería

- La CANIEM estima que se perdieron 70 millones de dólares el año pasado. El total de libros estimados alcanzó la cifra de 19, 800,000 libros piratas.
- En lo que va del año, el daño económico que la piratería ha causado a los editores y a los librerías, alcanza la cifra de mil 250 millones de pesos, equivalentes al 10% de la producción editorial nacional privada, porcentaje que a su vez representa 10 millones de ejemplares.
- Los libros piratas circulan principalmente en el comercio informal de la Ciudad de México, en zonas bien definidas como el Eje Central, entre Juárez e Izazaga; Balderas; fuera del Hospital General; República de Argentina y Donceles.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- El plagio libresco posee un par de vertientes: Se comercializan ejemplares sobrantes o sobretiros de las editoriales, o bien existen impresores que reproducen negativos de los libros originales subrepticamente.

Estrategia de Marketing

Misión

Trabajar con nuestros clientes como socios para proveer un servicio de excelencia.

OBJETIVOS

- Continuar con una política de marketing dirigida al punto de venta, pues las compras se siguen generando por impulso.
- Mantenernos como la editorial líder identificando y satisfaciendo las exigencias de cada uno de nuestros clientes, creando condiciones para atenderlos: servicio, comunicación y estrategia.

¿Por qué enfocar nuestro marketing en el punto de venta?

GANAR=GANAR

- **COSTOS**
- **IMPACTO**
- **COMPETENCIA**
- La efectividad de las campañas de publicidad se logra en gran medida a través de la frecuencia de impactos. Es decir: muchos anuncios en poco tiempo. Los anuncios aislados se pierden. Para alcanzar un nivel de impacto considerable, se requieren fuertes inversiones de dinero. Los tiempos al aire en televisión y radio son costosos, lo mismo los anuncios impresos. Colocar pocos anuncios en los medios para un lanzamiento, significa perder dinero.
- Es más barato enfocar nuestros recursos en los puntos de venta, ya que generalmente estos costos son compartidos por nuestros clientes, o bien, en caso negativo, suelen beneficiarnos de alguna otra manera (i.e en el pedido, en la exhibición, etc.). Ello contribuye también a que nuestros distribuidores perciban apoyo de su proveedor. Por otro lado, en nuestros puntos de venta el impacto a nuestros clientes potenciales es directo.
- Actualmente ninguna editorial está manejando esta política, lo que para nosotros representa una ventaja competitiva importante.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

¿Qué acciones hemos realizado en nuestros puntos de venta?

- **Formación de un equipo de cinco promotores que continuamente visitan nuestros puntos de venta con distintos objetivos:**
 - ✓ Hacer flasheos de ventas
 - ✓ Atender quejas
 - ✓ Comunicar lanzamientos
 - ✓ Entregar materiales promocionales
 - ✓ Promocionar productos específicos
 - ✓ Recibir pedidos
 - ✓ Realizar actividades infantiles
 - ✓ Mejorar exhibiciones
 - ✓ Publicidad compartida
 - ✓ En los periódicos más importantes
 - ✓ En sus catálogos de temporada
 - ✓ Creación de Material POP compartidos
 - ✓ Flyers
 - ✓ Manteletas
 - ✓ Separadores, Postales, Exhibidores

 - ✓ Eventos de apoyo

 - ✓ Firmas de libros
 - ✓ Presentaciones de libros
 - ✓ Talleres Infantiles
 - ✓ Charlas con escritores

Nuestra presencia en los medios de comunicación

El hecho de que nuestra política de marketing no se ocupe sus recursos económicos en anuncios en los medios de comunicación no quiere decir que no tengamos presencia en ellos, al contrario, esta presencia la obtenemos con mayores espacios gracias a nuestras relaciones públicas que permiten un intercambio de información con los medios, a través de nuestra materia prima, nuestros autores.

Para comunicar el lanzamiento de un libro, las entrevistas que los medios realizan a los autores, se llevan a cabo de siete a quince días, precisamente para lograr la frecuencia del impacto que se mencionó anteriormente. La publicidad no pagada que genera el departamento a través de relaciones públicas representa alrededor de un millón de pesos mensuales.

Recordemos que la mayor compra de los libros se da por recomendación. Por ello, una buena reseña o entrevista publicada o mencionada en los medios tiene más efectividad que un anuncio.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Hoy cubrimos prácticamente todos los medios de comunicación en el DF donde se centraliza la mayor parte de la información, sin embargo, nuestro objetivo está orientado a ganar terreno en los medios del interior de la república. Hasta ahora hemos logrado cubrir al 100 por ciento: Guadalajara, Monterrey y Tijuana.

¿Cómo logramos acercar el autor al lector?

Siempre ha existido una especie de divorcio entre el autor y el lector. Muchas veces porque la gente percibe a un escritor como un ser inalcanzable. También hemos equivocado la manera de tratar de acercarlos a través de presentaciones aburridas que no logran el impacto necesario para despertar el interés de la gente y mucho menos la venta de los libros.

Nuestra política a este respecto, en el corto plazo, es evitar en lo posible este tipo de actos sustituyéndolos por las siguientes alternativas:

- Seminarios: Para las líneas de bussiness, relaciones humanas, autoayuda y superación. Ejemplos: Ernesto Lammoglia, Roger Martínez, Martha Alicia Chávez, Alex Dey, etc.
- Performances: Para las líneas literarias, poéticas, narrativas y de actualidad o coyunturales. Ejemplos: Carmen Boullosa, Rius.
- Talleres: Para las líneas infantiles, mística y New Age. Ejemplos: Sei To, Bob el constructor, Harry Potter.
- Conferencias: Aprovechando a nuestros autores reconocidos como Isabel Allende, Coelho, Jodorowsky, Massimo Manfredi.
- Charlas y Debates: Para las líneas de ensayo político, religión o actualidad como Blancornelas, Blancarte, Aguayo, Castañeda.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

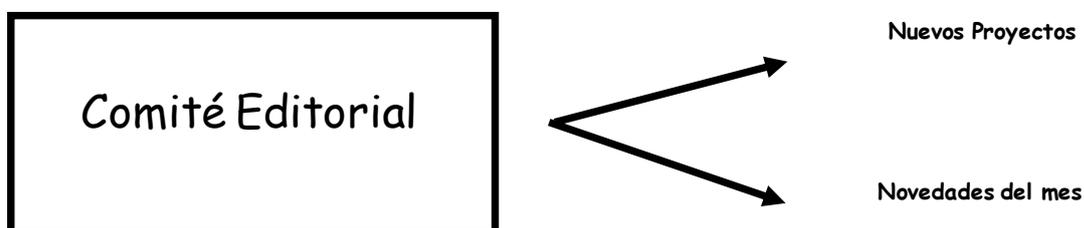
6.4 Plan de trabajo marketing

OBJETIVO GENERAL

Identificar y satisfacer las exigencias de cada uno de nuestros clientes creando condiciones para atenderlos: servicio, comunicación y estrategia.

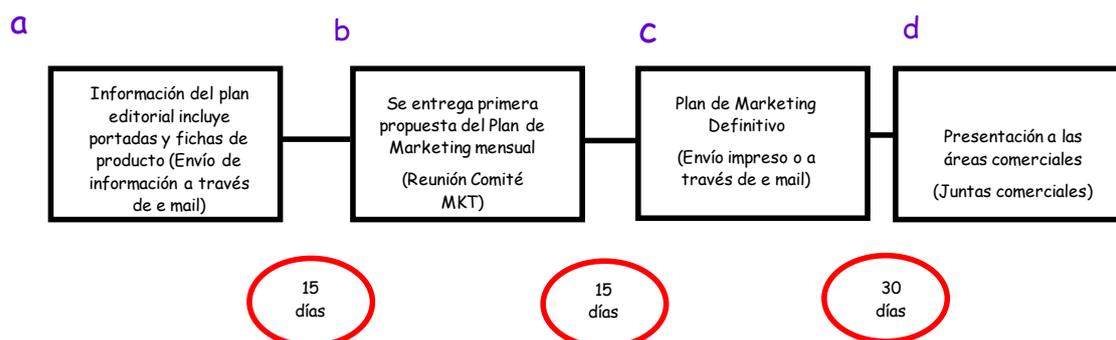
Las reuniones del Comité Editorial serán siempre el inicio de las actividades a realizar del departamento de marketing.

Objetivo: Trabajar todas las áreas con objetivos comunes



Proceso de trabajo

El tiempo que necesita el departamento para elaborar los planes de marketing, de acuerdo con el plan editorial mensual, es de 2 meses según el siguiente diagrama:



6.4.1 Flujo de trabajo para la elaboración de planes de marketing

A El área editorial entregará la información del producto con la siguiente información: portadas, colección, formato, páginas, publicación, tiraje, precio, ISBN, código, presentación, Mercado: Argumentos de venta, De qué trata el libro. El autor, Contenido del libro: índice y/o ilustraciones.

Fecha de entrega: 1er. día de cada mes a través de e mail

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

B Con base la información recibida, el departamento de mercadotecnia realizará el plan de marketing de cada libro, que incluirán la inversión económica por título. De tal forma que los participantes del Comité de Marketing puedan retroalimentar los planes.

Fecha de reunión: Los días 15 de cada mes

C A partir de la reunión antes mencionada, se hablará con los autores (producción nacional) para que aprueben las estrategias. Se harán cambios necesarios y se presenta el Plan definitivo de Marketing.

Fecha de envío: Los días 30 de cada mes

D El departamento de mercadotecnia tendrá 30 días para hacer la formación de las fichas de producto y para hacer la presentación oficial a las áreas comerciales. Estos 30 días servirán para trabajar con los conceptos gráficos de cada campaña o plan, mismos que serán presentados a los vendedores.

Tiempo necesario: 2 meses

Comité de Marketing

Editorial + Comercial + Marketing

El Comité de Marketing estará integrado por las siguientes personas:

- Braulio Peralta
- Ariel Rosales
- Miriam Martínez
- Fernando González
- Maribel Suárez
- Luis Enrique del Ángel
- Mario Rolando
- Flor Rubalcaba
- Moisés Martínez
- Raúl Palomares
- Carlos Aliaga (opcional)
- Alejandro Torres (opcional)
- Gian Carlo Corte (opcional)

Seguimiento

Para dar seguimiento a cada acción y/o evaluar un plan de reacción tendremos una reunión siete días después del Comité de Marketing. Aquí será muy importante que debido a las acciones compartidas, mkt-comercial, llevemos a la reunión la información necesaria para el correcto seguimiento.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Fechas Clave

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
	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				

6.4.2 tabla de fechas de eventos clave (septiembre 2002)

Ejemplo:

- Novedades Mes de Noviembre**
- 1° de Septiembre: Entrega de fichas de producto
- 15 de Septiembre: Reunión del Comité de Marketing
- 21 de Septiembre: Seguimiento a las acciones de marketing del mes anterior (Novedades de Octubre) * Esta reunión se realizará siete días después de la reunión del Comité de Marketing
- 30 de Septiembre: Entrega de los planes definitivos de Marketing
- 26 al 30 de Octubre: Presentación a las áreas comerciales

Tiempo Necesario: 2 meses

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

6.5 Propuesta de Profesionalización fuerza de ventas

Contenido

- ◆ Introducción
- ◆ Objetivos de la propuesta
- ◆ Antecedentes
- ◆ Introducción a la propuesta
- ◆ Ejecutivo de ventas
- ◆ Gerente de ventas
- ◆ Profesional de ventas
- ◆ Enfoque de solución
- ◆ Plan de profesionalización
- ◆ Etapa 1 homogenización
- ◆ Etapa 2 habilidades para cada nivel
- ◆ Etapa 3 despliegue de la capacitación
- ◆ Alcance
- ◆ Metas
- ◆ Beneficios
- ◆ Costos
- ◆ Consideraciones
- ◆ Posibles proveedores
- ◆ Siguiendo pasos

Introducción

La Dirección Comercial de RHM consiente de la necesidad de dotar a su fuerza de ventas con conocimientos prácticos y herramientas modernas, que les permitan desempeñar su trabajo con objetivos definidos, estructura y metodología, presenta el **Plan para la profesionalización de la fuerza de ventas**

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Objetivos de la propuesta

- ♦ Crear una cultura de capacitación y actualización constante de la fuerza de ventas.
- ♦ Lograr la profesionalización de todo el equipo en un esfuerzo constante y ordenado.

Antecedentes

- ♦ Como resultado del diagnóstico realizado en los meses pasados se puso de manifiesto la **necesidad de capacitación** en todas las áreas de la empresa y específicamente en el área de ventas.
- ♦ Los cambios recientes en la **estructura** de la Dirección comercial nos obligan a definir nuevas políticas, métodos y procedimientos que faciliten las labores de la fuerza de ventas.
- ♦ La competencia y los cambios en las necesidades de nuestros clientes y del mercado nos obligan a tener una mejor respuesta en un menor tiempo.
- ♦ La necesidad de obtener una mejor productividad dentro de la empresa obliga a reestructurar conceptualmente la parte generadora de los ingresos.

Introducción a la propuesta

El Plan para la profesionalización de la fuerza de ventas incluye la definición de tres niveles dentro de la estructura comercial.

- Gerente de ventas
- Supervisor de ventas
- Vendedor profesional

Gerente de ventas

- ♦ El ejecutivo de ventas es el profesional que debe eficientar a la organización de ventas. Sus objetivos principales son:
 - Incrementar la base de clientes
 - Incrementar los márgenes de ingresos
 - Mejorar la utilización del capital humano
 - Reducir el costo de ventas
 - Mejorar los márgenes y obtener mayores ganancias.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Supervisor de ventas

- ♦ El rol y responsabilidad del gerente de ventas se ha incrementado e intensificado en los últimos años:
 - Crecer la “tubería de ventas” (pipeline)
 - Acortar los ciclos de ventas
 - Maximizar el tamaño de los acuerdos
 - Mejorar el índice de ventas exitosas
 - Desarrollar al equipo de ventas y retener el talento.
 - Reducir el índice de devoluciones actual
 - Supervisión y control de la fuerza de ventas

Profesional de ventas

- ♦ El profesional de ventas está sometido a una tremenda presión además que debe enfrentarse a un medio ambiente sumamente complejo y alcanzar los siguientes objetivos:
 - Desarrollar nuevas oportunidades de negocio.
 - Alcanzar y comprometer a los ejecutivos del cliente.
 - Prioritizar los esfuerzos y maximizar resultados.
 - Diferenciar a la empresa y nulificar a la competencia.
 - Conducir el proceso de ventas y cerrar mas negocio.
 - Mantener una visión permanente de negocio en todas sus operaciones.

Enfoque de Solución

- ♦ La profesionalización del área de ventas nos lleva a redimensionar las características y habilidades del personal que compone la fuerza de ventas acordes con las condiciones actuales del mercado.
- ♦ También se debe asumir la capacitación como un valor constante en la cultura de la fuerza de ventas.

Plan de profesionalización

- ♦ El plan está diseñado en tres etapas

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- En la primera etapa se pretende lograr la homogenización de los conceptos básicos de ventas.
- En la segunda etapa se definen las habilidades necesarias para cada uno de los tres niveles de la fuerza de ventas.

En la tercera etapa se despliega la capacitación a toda la fuerza de ventas de acuerdo a calendarios y disponibilidad.

Etapa 1 Homogenización de conceptos básicos

- ◆ Temario:
 - Las características del vendedor de éxito y como desarrollarlas.
 - Diferentes tipos de clientes y cómo tratarlos
 - Aspectos a dominar de su producto.
 - Cómo organizar su trabajo de ventas para ser más productivo.
 - Técnicas de prospección
 - Presentación de ventas
 - Técnicas para el manejo de objeciones
 - Técnicas de cierre
 - Posventa
- ◆ En esta primera etapa también se debe incluir:
 - La difusión de los procedimientos y políticas del área comercial.
 - Capacitación en el uso de los sistemas informáticos.
 - Llenado de formatos y reportes de ventas.
 - Definición del despliegue de la fuerza de ventas

Etapa 2: Habilidades para cada nivel

- ◆ Nivel gerente (tópicos sugeridos)
 - Liderazgo
 - Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
 - Logrando Sinergia
 - Administración efectiva de proyectos

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Administración de tiempo.
- Conducción de reuniones efectivas
- Visión de negocios
- ◆ Nivel Supervisor (tópicos sugeridos)
 - Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
 - Trabajo en equipo
 - Administración de tiempo.
 - Conducción de reuniones efectivas
 - Técnicas avanzadas de ventas
 - Visión de negocios
- ◆ Profesional de ventas (tópicos sugeridos):
 - Calidad en el servicio
 - Cómo trabajar en equipo
 - Prospección
 - Administración del tiempo
 - Importancia del presupuesto

Etapa 3: Despliegue de la capacitación

- ◆ En esta etapa se despliega la capacitación como una actividad adicional y obligatoria a la carga de trabajo, por lo que esta debe interferir en lo menos posible con las operaciones.
- ◆ La evaluación periódica tanto de la efectividad de la capacitación como de la incidencia de esta en el logro de objetivo \$ económico es una de las prioridades del plan.

Alcance del proyecto

- ◆ El proyecto tiene un alcance para todo el personal de la fuerza de ventas y está pensado el cubrirlo durante el año 2003 con un total de 40 horas de instrucción por persona.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Metas del proyecto

- ♦ El proyecto tiene por metas el lograr la capacitación (50% del plan por nivel) de TODA la fuerza de ventas en el primer semestre del año 2003. (20 horas de capacitación por persona). Y del cumplimiento del 100% del plan para el segundo semestre del 2003. (20 horas de capacitación por persona)
- ♦ Otra meta del proyecto es convertirlo en un plan permanente y adecuado a las necesidades del entorno.

Beneficios esperados

- ♦ Alcanzar los presupuestos de ventas a través de la profesionalización de la fuerza de ventas.
- ♦ Creación de una cultura de mejora continua.
- ♦ Diferenciar a nuestros vendedores de los de la competencia
- ♦ Crear el perfil de vendedor RHM

Costos del proyecto

- ♦ El costo aproximado de hora de capacitación por persona se estima en \$1,000.00 pesos
- ♦ Por lo que deben presupuestarse \$40,000.00 pesos anuales por persona. (costo por materiales, capacitador, tiempo del personal, lugar, etc.)

Consideraciones

- ♦ Se considera la compra de videos y material para capacitación.
- ♦ Se considera la contratación de capacitadores externos y alquiler de aulas.
- ♦ Se considera la asistencia a cursos externos principalmente para gerentes y supervisores
- ♦ La coordinación y evaluación de la capacitación será responsabilidad de Recursos Humanos.

Posibles proveedores

- ♦ Dale Carnegie
- ♦ Franklin Covey
- ♦ Innova Consultoría

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Siguientes pasos

- ◆ Aprobación de la propuesta
- ◆ Elaboración del plan a detalle
- ◆ Destinar recursos para el arranque del proyecto.
- ◆ Fijar fecha de inicio (se propone sea febrero 2003)

6.6. Propuesta de Servicio al cliente

Propuesta para implementar el área de Servicio al Cliente

Servicio al Cliente

- Nuestra misión es, ser una Compañía enfocada al cliente y hacer de su satisfacción nuestra prioridad número uno, para lograrlo necesitamos conocer las necesidades reales de los clientes y enfocarnos a satisfacerlas con eficiencia y calidad.
- Proponemos la implantación de la **Coordinación de Servicio al Cliente**, la cual establece una infraestructura enfocada a mejorar la satisfacción del cliente, tanto en la experiencia de compra como en la postventa, a través de un proceso documentado que permitirá identificar a aquellos clientes insatisfechos y solucionar los puntos débiles del negocio pro-activamente.

¿Qué es?

Es un proceso que involucra a todo el personal de la Compañía con el fin de encaminar esfuerzos para incrementar la satisfacción de los clientes detectando sus quejas, dándoles seguimiento y estableciendo planes de mejora para evitar la repetición en los problemas que se presentan y así prevenirlos.

Objetivo General

Crear un ambiente adecuado para que los clientes expongan sus inconformidades originadas en cualquier departamento tanto en la experiencia de compra como en la postventa a través de un proceso documentado que permita detectar áreas de oportunidad para establecer planes de mejora e incrementar la lealtad de los clientes a RHM.

Objetivos Específicos

- Detectar áreas de oportunidad a través del análisis.
- Trabajar pro-activamente las quejas que se presenten.
- Establecer planes de mejora mensuales.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Beneficios

- Ahorro de burocracia interna para la solución de quejas de clientes.
- Una nueva cultura empresarial orientada al cliente (La mejora continua es permanente, ya que las áreas de oportunidad son detectadas y solucionadas de inmediato).

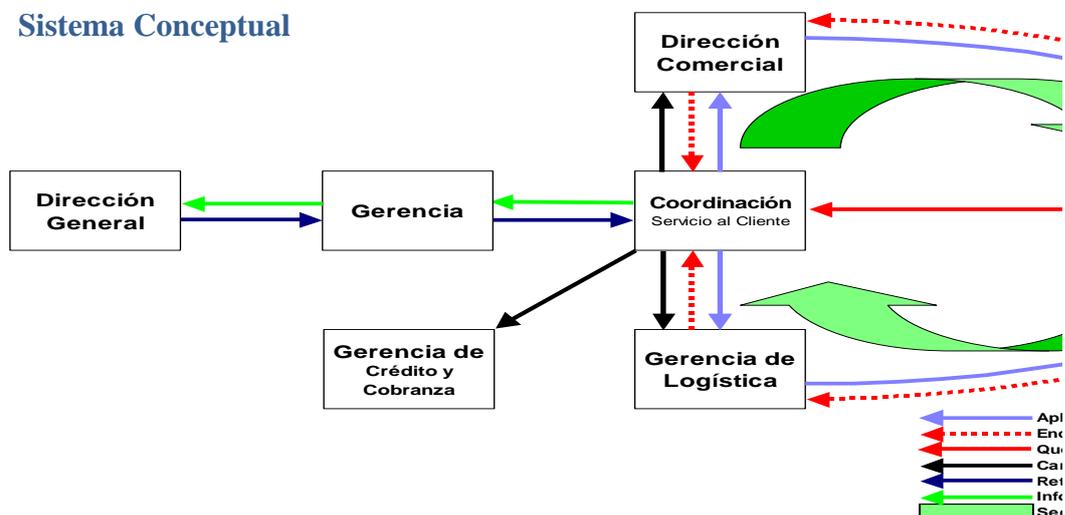
Resultados Esperados

- Incremento en la satisfacción de los clientes.
- Aumento de la lealtad de los clientes.
- Reducción paulatina de quejas de clientes por el servicio.

Necesidades de inicio

- Un Coordinador de Servicio al Cliente.
- Una persona para telemarketing que realice el 100% del seguimiento telefónico a los clientes.
- Acceso a Internet para los Directores y Gerentes de área, la persona de telemarketing y Coordinador de Servicio al Cliente.
- Base de Datos para el manejo de la información.
- Línea telefónica 1800.
- Dirección electrónica de Servicio al Cliente.
- Disponibilidad para el cambio y provocar el cambio en otros.
- Compromiso para realizar y aplicar planes de mejora.

Sistema Conceptual

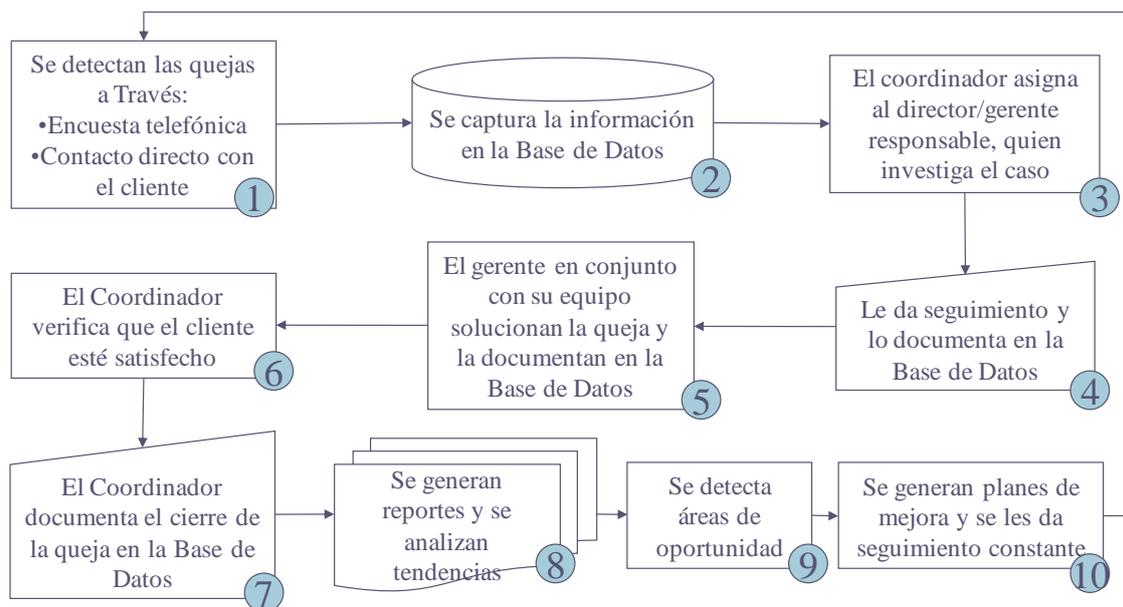


Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

6.6.1 Diagrama del sistema conceptual de Servicio al cliente

6.6.1 El Diagrama del sistema conceptual de Servicio al cliente nos muestra las relaciones que tiene el área de coordinación de servicio al cliente con todas las Direcciones involucradas con los clientes, a diferencia de lo que ocurre actualmente que es el cliente quien debe contactar con cada uno de los involucrados en el proceso, es una sola instancia quien da y recibe toda la información que requiere un cliente.

Proceso de Solución de Quejas



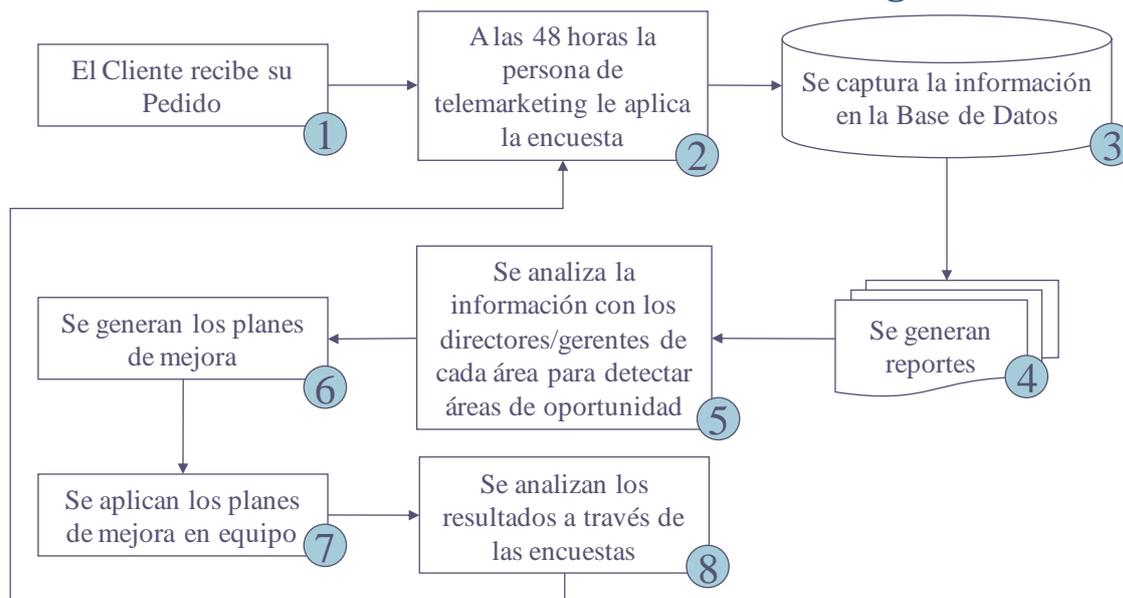
INNOVA CONSULTORÍA

6.6.2 Diagrama del flujo del proceso de solución de quejas

6.6.2 Con el flujo de proceso de solución de queja, se pretende recibir las quejas, documentarlas, asignarlas, solucionarlas, darles seguimiento, tabularlas y sobre todo encontrar áreas de origen de quejas para atacar los problemas desde su raíz.

Programa de Seguimiento al Cliente

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica



6.6.3 Diagrama del flujo del proceso de programa de seguimiento al cliente

6.6.3 El flujo de proceso de programa de seguimiento al cliente propone actividades que aseguran que la retroalimentación del servicio proporcionado será fuente de mejora para toda la organización.

Fases del Proceso

Compromiso

- Evaluación
- Implantación
- Seguimiento

Compromiso

Crear un compromiso entre todos los empleados de RHM informando sobre los recursos tanto humanos como materiales que permitirán el funcionamiento exitoso de la Coordinación de Servicio al Cliente

Evaluación

Dar una introducción al personal sobre la empresa y la Coordinación de Atención al Cliente; Dar a conocer el proceso actual para manejar las quejas detectando áreas de oportunidad y así establecer los primeros planes de mejora.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Implantación

Capacitar a todo el personal de RHM sobre la logística de ambos programas, así como el funcionamiento de la base de datos que soporta al proceso.

Seguimiento

Evaluar el buen funcionamiento de la Coordinación de Atención al Cliente a través de los reportes que emitirá la base de datos con el fin de detectar áreas de oportunidad. Atender a las sugerencias que presenta cada dirección/gerencia para cumplir con un proceso de mejora continua.

Coordinador de Servicio al Cliente

Perfil del Puesto

- Escolaridad: Licenciatura
- Edad: 25-35
- Sexo: Indistinto

Habilidades Requeridas:

- Resultados bajo presión.
- Disponibilidad para el cambio.
- Liderazgo.
- Habilidad de comunicación.
- Iniciativa.
- Resultados por objetivos.
- Actitud de servicio.
- Persistencia.
- Conocimientos de internet y Excel.

Actividades del Coordinador Capacidad de análisis.

- Supervisar todas las actividades del proceso, en las que se incluyen las llamadas de seguimiento, registro y seguimiento de quejas, así como dar seguimiento con los clientes cuando las quejas ya estén cerradas.
- Evaluar el trabajo del personal involucradas en el proceso.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- Analizar la información generada por la base de datos para detectar áreas de oportunidad y coordinar junto con directores/gerentes de cada área la elaboración de planes de acción a partir de éstas.
- Evaluar que los directores/gerentes estén dando seguimiento continuo a las quejas y los planes de acción; al encargado de telemarketing que esté realizando los contactos con los clientes. Análisis y presentación de los resultados de las encuestas de seguimiento.

Telemarketing

Perfil del Puesto

- Escolaridad: Preparatoria o equivalente
- Edad: 18 años en adelante
- Sexo: Preferentemente femenino

Habilidades Requeridas:

- Proactivo.
- Facilidad de palabra.
- Perseverancia.
- Actitud de servicio.
- Buena actitud al cambio.
- Iniciativa.
- Manejo de Pc.
- Conocimientos básicos de internet.

Actividades Telemarketing

- Seleccionar a los clientes elegibles a partir de los reportes que envían directores/gerentes con los datos completos de los clientes.
- Vaciar la información en la base de datos.
- Llamar a los clientes elegibles para encuestarlos sobre su experiencia de compra con base en las encuestas propuestas por éste proceso.
- Detectar quejas que puedan surgir a partir de dichas encuestas y registrarlas en la base de datos.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Nota: Esta persona de preferencia debe de ser independiente de cualquier área que tenga contacto directo con el cliente.

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

7. Bibliografía

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

7.1 Bibliografía

1. Hamermesh Richard G. (1990) Planeación Estratégica o como se las arreglan los gerentes triunfadores. México D.F. Ed. Noriega Limusa .278pp
2. Cuno Pümpin, Santiago García Echeverría, (1993) Estrategia Empresarial Como implantar la estrategia en la empresa. Madrid, España Ed. Díaz de Santos. 267pp
3. Richard Koch, (2000) Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de la estrategia. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Ed. Mc Graw Hill Interamericana S.A. 228 pp.
4. Alexander Hiam (1998), El libro de bolsillo del Director General México D.F. Ed. Limusa S.A. de C.V. 511 pp
5. Henry Mintzberg, James Brian Quinn. (1998) El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos . 2ª edición Naucalpan, Edo Mex. México Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
6. Russell L. Ackoff (1993) Planificación de la empresa del futuro 7ª. Edición México D.F. Editorial Limusa S.A. de C.V. 357 pp.
7. Rusell L. Ackoff (1990) Un concepto de Planeación de empresas. 13ª Edición. México D.F. Ed. Limusa S.A. de C.V. 152 pp.
8. Tony Buzan. (1996) El libro de los mapas mentales Barcelona España Ediciones Urano 350 pp.
9. Emilio Ronco, Eduardo Lladó, (2000) Aprender a gestionar el cambio Barcelona España, Ediciones Paidós Ibérica S.A. 145 pp
10. Harvard Business Essential (2003) Gestionar el cambio y la transición Barcelona España Ed. Ediciones Deusto . 159 pp.
11. Arthur D Little (1993) The Best of Prism, Arts. The High Performance Business: Accelerating Performance Improvement pp (141- 165) ; Business strategy New Thinking for de 90s pp(203- 229) Cambridge Massachusetts EUA. 265 pp
12. Harold Kerzner , (1998) Project Management : a system approach to planning, scheduling and controlling. Ed. John Wiley & sons, Inc. New York USA 1180 pp.
13. Project Management Institute (2004), A guide to the Project Management Body of Knowledge 3rd ed. Pennsylvania USA
14. Steiner George A. (2009) Planeación Estratégica Lo que todo Director debe saber. México D.F. Ed. Grupo Editorial Patria 366.pp

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

15. Yamal Chamoun, (2007) Administración profesional de proyectos La guía. 5^a. Edición. México D.F. Ed. Mc Graw Hill 328 pp.

8. Anexos

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

8.1 Análisis de fuerzas motrices de Kepner⁴

Aplicaciones

- Definir la misión estratégica básica de una organización a partir de la cual se derivan decisiones de productos, mercados y alcance geográfico.
- Enfocar a una organización en una misión única y clara para unificar su administración y estrategia.
- Proporcionar una base para la planeación estratégica.

Procedimientos

1. Identificar la fuerza o fuerzas motrices actuales de la organización a partir de la lista de alternativas.
2. Seleccionar una sola fuerza motriz (la misma o una nueva) para guiar la estrategia de la organización y para elaborar una declaración de la misión con base en ella.
3. Revisar y modificar las declaraciones de misión de los centros comerciales y los departamentos de asesoría para que sean congruentes con la fuerza motriz de la organización. Hacer que las estrategias y las decisiones sobre asignación de recursos sean coherentes con las declaraciones de misión.

Idea: Utilice el análisis de fuerzas motrices como un paso preliminar hacia el esfuerzo de planeación estratégica.

Referencia Cruzada.

Habilidades y Métodos de Liderazgo

El análisis de fuerzas motrices es un antídoto contra las declaraciones de misiones débiles y vagas y contra la falta de una visión unificadora, las cuales atormentan a muchas grandes organizaciones.

Como una variante del análisis de fuerzas y debilidades, el análisis de fuerzas motrices identifica una sola fuerza básica para la organización sobre la cual concentrarse y explotar en futuras decisiones estratégicas.

Utilice el análisis de fuerzas motrices para que la gerencia determine qué enfoque estratégico implícito, si lo hay, ha guiado las decisiones de la organización en el pasado y lograr un acuerdo sobre una dirección estratégica bien definida y única para guiar las decisiones futuras.

Instrucciones

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Existen nueve lecciones básicas a partir de las cuales la gerencia selecciona una fuerza motriz para la compañía o división. Seleccione la fuerza que mejor describa la dirección actual de la organización o su misión. En algunos casos, una compañía avanza en más de una dirección, y son necesarias dos o tres fuerzas de la lista para describir las condiciones actuales. Sin embargo en la mayoría de los casos una sola fuerza ha predominado en la organización en años recientes. Es especialmente útil reunir a un grupo de gerentes para esta tarea, permitiéndole que discutan a fondo las diferencias en sus visiones de la compañía, esperando llegar a un consenso.

La fuerza motriz es “el determinante principal del alcance de los productos y mercados futuros” según Benjamin Tregoe y John Zimmerman. Para identificar la fuerza motriz de una organización, pregunte a los gerentes por qué la organización fabrica y vende ciertos productos o servicios y no otros. La selección de una nueva fuerza motriz afecta las elecciones futuras de productos y el alcance del mercado. Es esencial que aquellos que fija la estrategia (los ejecutivos y el consejo, en la mayoría de los casos), estén de acuerdo en la fuerza motriz antes de tomar decisiones acerca de productos o mercados. Seleccione una fuerza de alguna de las opciones que se presenta en la lista.

Integre una fuerza motriz en el proceso de planeación de la organización a través de la declaración de la misión. Utilice el análisis de fuerzas motrices para redactar la declaración de la misión, ya sea en forma independiente por el CEO o en colaboración con otros gerentes. A continuación, pida a los gerentes de división y de las subsidiarias que realicen un análisis independiente de fuerzas motrices para preparar sus propias declaraciones de misión. Pueden elegir la misma fuerza motriz, o posiblemente una diferente pero que sea compatible. En la mayoría de los casos, el CEO deseará revisar estas elecciones antes de aprobar las declaraciones de misión.

Fuerzas Motrices

1. Productos o servicios ofrecidos. Comprometida a una categoría de productos. Los nuevos productos serán similares a los viejos; se perseguirán nuevos mercados a fin de vender más productos. La diversificación en productos novedosos no es una buena idea .
2. Necesidades de mercado. Dedicada a los mercados y clientes actuales. Abierta a nuevos productos o servicios si son requeridos por el mercado. Se expande solamente en mercados similares.
3. Tecnología. Impulsada por la tecnología. Crea y comercializa productos o servicios que aprovechan los recursos tecnológicos y trata de ser líder tecnológico.
4. Capacidad de producción. Las instalaciones de manufactura y la experiencia de producción son las más grandes fuerzas de la organización. Es posible una variedad de productos y mercados siempre y cuando exploten la capacidad de producción.
5. Método de venta. Se explota una fuerte capacidad de ventas y distribución para ofrecer una variedad de productos o servicios, incluyendo posiblemente otros

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

- productos de la compañía. La expansión de canales de ventas y mercadotecnia no relacionados no tiene sentido.
6. Método de distribución. Los canales de distribución son el principal determinante del enfoque de los productos y los mercados. El momento, el lugar y la forma en que los productos se venden están influidos fuertemente por las cuestiones de la distribución.
 7. Recursos naturales. Los recursos naturales que la organización controla, procesa, distribuye y vende son su enfoque clave. Los nuevos productos y mercados que utiliza el acceso de la compañía a los recursos naturales son los más atractivos para estas compañías.
 8. Tamaño o crecimiento. Los objetivos de crecimiento están más allá de los que se pueden lograr dentro del radio de alcance actual de productos o mercados, y la organización persigue nuevos productos y mercados para alcanzar sus metas. Generalmente es una fuerza motriz a corto plazo. A veces las organizaciones adoptan esta fuerza motriz para volverse más pequeñas en vez de mas grandes.
 9. Rendimiento y utilidad. Aun cuando los rendimientos son importantes para cualquier negocio, pocos asignan una prioridad tan alta a los mismos como para adoptar nuevos productos o mercados, debido únicamente a su contribución a los rendimientos. Una estrategia de diversificación es impulsada por objetivos de rendimiento / utilidad (y supone solamente una fuerza: una administración excelente ;la cual sin duda es la menos común ;. Una compañía que cambia su enfoque de productos o mercados para escapar de una industria en declinación adopta temporalmente esta fuerza motriz.

4. Alexander Hiam (1998), *El libro de bolsillo del Director General México D.F. Ed. Limusa S.A. de C.V. 511 pp*

9. Conclusiones

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

Conclusiones

El ejercicio de Planeación estratégica practicado en Random House Mondadori contribuyó a sensibilizar a los Directores en la realidad de la empresa, tanto en su desempeño anterior como en definir el rumbo que debía tomar la empresa con una ventana de 3 años.

Como resultado de la elaboración del plan estratégico se desarrollaron el plan general de operaciones (PGO) que ayudó a materializar los objetivos de todas las Direcciones con actividades claras y medibles.

Dos subproductos notables del plan estratégico son:

- 1) Elaboración del plan de marketing, que incluyó la reestructuración del área de marketing y comercial
- 2) Creación del área de atención a clientes, que solucionó la indefinición de responsabilidades cuando llegaban quejas de clientes y además

Entre los logros percibidos por la empresa se destaca el uso del plan estratégico como un medio de difusión de los objetivos entre las gerencias, además de contribuir a la evaluación del desempeño de las Direcciones.

Random House Mondadori invirtió una cantidad fuerte de recursos en realizar este ejercicio de planeación, la retribución a la inversión realizada fue más que satisfactoria, pues consiguió ahorros importantes en inventarios, control de costos, reestructuración de clientes y proveedores, disminución en tiempos de entrega y de errores de embarque, calidad en el producto, optimización de recursos de marketing, etc.

Aportaciones de la maestría para la realización de esta tesis

La maestría aportó: Los modelos de planeación que se utilizaron como base para la construcción del plan estratégico de RHM; el análisis y diseño de sistemas, los modelos de comunicación y las teorías de administración.

Aportaciones a mis actividades laborales

Caso Random House Mondadori Planeación estratégica

La Maestría en sistemas, planeación e informática, me ha dado más de lo que esperaba, la aportación más importante es sin duda la *visión sistémica*, el poder considerar el todo, sus partes y sus relaciones, me ha ayudado a resolver problemas complejos y construir sistemas organizacionales, informáticos y empresariales.

Prácticamente desde que concluí los créditos académicos he dedicado mi vida laboral a la consultoría de empresas, primero en *management consulting*, contribuyendo con diversas empresas en la mejora de sus procesos, tanto productivos como administrativos, Actualmente me desempeño como Director de proyectos principalmente de tecnología de la información. Los conceptos teóricos adquiridos dentro de la maestría me han facilitado el poder asimilar nuevas metodologías y tecnologías.