



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN (MERCADERO Y VENTAS)  
POR MEDIO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS POR LA EDITORIAL  
KAMAR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

**Sonia Patricia Camel Bámaca**

Asesorada por la Inga. Lidia Carolina Schaeffer Girón

Guatemala, abril de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN (MERCADERO Y VENTAS)  
POR MEDIO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS POR LA EDITORIAL  
KAMAR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**SONIA PATRICIA CAMEL BÁMACA**

ASESORADA POR LA INGA. LIDIA CAROLINA SCHAEFFER GIRÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ABRIL DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Rosybel Alheli Suchini Morales
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN (MERCADERO Y VENTAS) POR MEDIO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS POR LA EDITORIAL KAMAR, SOCIEDAD ANÓNIMA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería en Mecánica Industrial, con fecha marzo de 2009.

Sonia Patricia Camel Bámaca

Guatemala, 23 de mayo de 2,011

Ingeniera  
Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano  
Directora Unidad de EPS  
Facultad de Ingeniería  
Presente

Estimada Inga. Sarmiento Zeceña:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para manifestarle que he asesorado el trabajo de graduación, **"DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN (MERCADERO Y VENTAS) POR MEDIO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS POR LA EDITORIAL KAMAR, SOCIEDAD ANÓNIMA"**, de la estudiante Sonia Patricia Camel Bámaca con número de carné 94-16652, el cual tengo a la vista y estoy de acuerdo con la revisión en esta fecha. Por lo que apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Lidia Carolina Schaeffer Giro  
Ingeniera Industrial  
Col. No. 7545



Inga. Lidia Carolina Schaeffer Girón  
Asesora del trabajo de graduación  
Colegiado No. 7545

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 24 de enero de 2012.  
REF.EPS.DOC.88.01.12.

Ingeniera  
Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano  
Directora Unidad de EPS  
Facultad de Ingeniería  
Presente

Estimada Inga. Sarmiento Zeceña.

Por este medio atentamente le informo que como Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Sonia Patricia Camel Bámaca**, Camé No. **9416652** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **“DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN (MERCADERO Y VENTAS) POR MEDIO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS POR LA EDITORIAL KAMAR S.A.”.**

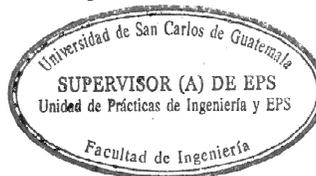
En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”

Inga. Rosybel Alheli Suchini Morales  
**Supervisora de EPS**  
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



RASM/ra

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

UNIDAD DE EPS

Guatemala, 24 de enero de 2012.  
REF.EPS.D.43.01.12

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Presente

Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **“DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN (MERCADERO Y VENTAS) POR MEDIO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS POR LA EDITORIAL KAMAR S.A.”** que fue desarrollado por la estudiante universitaria, **Sonia Patricia Camel Bámaca** quien fue debidamente asesorada por la Inga. Carolina Schaeffer y supervisada por la Inga. Rosybel Alheli Suchini Morales.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora y Supervisora de EPS, en mi calidad de Directora apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,  
“Id y Enseñad a Todos”

  
Inga. Norma Ileana Sarmiento Zecena de Serrano  
Directora Unidad de EPS

NISZ/ra



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

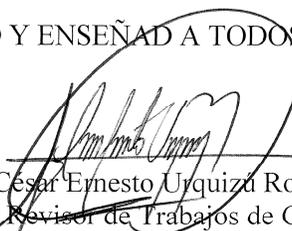


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.015.012

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN (MERCADERO Y VENTAS) POR MEDIO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS POR LA EDITORIAL KAMAR S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Sonia Patricia Camel Bámaca**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquiza Rodas  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2012.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

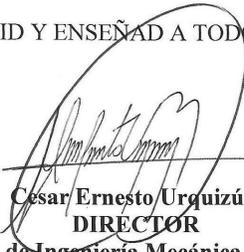


**FACULTAD DE INGENIERIA**

REF.DIR.EMI.058.012

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN (MERCADEO Y VENTAS) POR MEDIO DE LINEAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS POR LA EDITORIAL KAMAR S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Sonia Patricia Camel Bámaca**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
**Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas**  
**DIRECTOR**  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2012.

/mgp

**Escuelas:** Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Escuela de Ciencias, Regional Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos (ERIS). **Posgrado** Maestrías en Sistemas Mención Construcción y Mención Ingeniería V **Carreras:** Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Ciencias y Sistemas. Licenciatura en Matemáticas. Licenciatura en Fís **Centros:** de Estudios Superiores de Energía y Minería (CESEM).

Ciudad Universitaria Zona 12. Guatemala, Centroamérica.

Universidad de San Carlos  
de Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 154.2012.

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN (MERCADERO Y VENTAS) POR MEDIO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS POR LA EDITORIAL KAMAR, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Sonia Patricia Camel Bámaca**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 13 de abril de 2012.

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Porque sin Él nada puedo hacer.
<b>Mis padres</b>	Isaura Bámaca y Alfonso Camel por el apoyo y amor que siempre me han brindado.
<b>Mi esposo</b>	Julio César Suy, por darme su apoyo incondicional y ser un ejemplo de vida.
<b>Mis hermanos</b>	Lucy, Mirian, Claudia y David, por sus sabios consejos y su ejemplo.
<b>Mis sobrinos</b>	Shanti, Natan y Samuel, por llenarme de alegría.
<b>Familiares</b>	Por el apoyo y motivación.
<b>Mis amigos</b>	Juan Coxaj, Esperanza López, Raúl Chacon, Flor Morales y Karen Cabrera, por disfrutar de su grata compañía compartiendo esos momentos buenos y no tan buenos.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO .....	XI
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	XIX
1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EDITORIAL KAMAR S.A. ....	1
1.1. Historia .....	1
1.2. Visión.....	4
1.3. Misión .....	4
1.4. Valores .....	4
1.5. Estructura organizacional .....	5
1.5.1. Organigrama .....	5
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL.....	7
2.1. Análisis de la situación actual.....	7
2.2. Diseño del sistema de comercialización .....	14
2.2.1. Esquema de planificación del sistema de comercialización.....	16
2.3. Investigación de mercado externa.....	21
2.3.1. Diseño de la investigación con modalidad <i>focus group</i> ...	23
2.3.2. Determinación del plan de acción .....	26
2.3.3. Asignación de personal y recursos al plan.....	26
2.3.4. Elaboración de cuestionario .....	28
2.3.5. Comunicación y coordinación del plan.....	29

2.3.6.	Realización de la investigación.....	30
2.3.7.	Presentación de resultados .....	31
2.4.	Análisis de la situación externa .....	35
2.4.1.	Entornos que rodean a la empresa.....	36
2.4.1.1.	Entorno tecnológico .....	36
2.4.1.2.	Entorno cultural.....	40
2.4.1.3.	Entorno educativo .....	42
2.4.1.4.	Entorno legal.....	50
2.4.1.5.	Entorno macroeconómico y económico .....	53
2.4.1.6.	Entorno demográfico.....	60
2.4.2.	Entornos sectoriales de la empresa.....	66
2.4.2.1.	Entorno del mercado y demanda.....	66
2.4.2.2.	Entorno de los clientes.....	73
2.4.2.3.	Entorno de los proveedores.....	75
2.4.2.4.	Entorno de la competencia .....	75
2.4.3.	Entorno de las tendencias .....	81
2.4.3.1.	Entorno tecnológico .....	81
2.4.3.2.	Entorno legal.....	83
2.4.3.3.	Entorno macroeconómico y económico .....	83
2.4.3.4.	Entorno de la educación .....	85
2.4.3.5.	Entorno demográfico.....	86
2.5.	Análisis de la situación interna .....	86
2.5.1.	Factores estratégicos.....	87
2.5.1.1.	Análisis financiero .....	88
2.5.1.2.	Análisis de investigación y desarrollo .....	88
2.5.1.3.	Análisis de inventario .....	89
2.5.1.4.	Análisis de atribuciones del personal.....	90
2.5.1.5.	Análisis de ventas .....	92
2.5.1.6.	Análisis de promoción y publicidad.....	93

2.5.2.	Factores operativos internos .....	95
2.5.2.1.	Análisis de productos .....	96
2.5.2.2.	Análisis de distribución .....	98
2.5.2.3.	Análisis de costos.....	99
2.6.	Diagnóstico de la situación – Matriz FODA .....	100
2.7.	Plan estratégico .....	111
2.7.1.	Visión propuesta .....	111
2.7.2.	Misión propuesta.....	112
2.7.3.	Valores propuestos .....	113
2.7.4.	Definición de líneas estratégicas.....	113
2.7.5.	Objetivos .....	114
2.7.6.	Estrategias y plan operativo de comercialización.....	115
2.7.6.1.	Estrategias y plan operativo de mercadeo ...	116
2.7.6.2.	Estrategias y plan operativo de ventas.....	118
2.7.7.	Asignación de personal y recursos al plan.....	118
2.7.8.	Control del plan .....	120
2.7.8.1.	Control preventivo .....	121
2.7.8.2.	Control detectivo .....	122
2.7.8.3.	Control correctivo .....	123
2.8.	Resumen ejecutivo .....	124
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN PLAN DE CONTINGENCIAS .....	127
3.1.	¿Qué es un plan de contingencia? .....	127
3.2.	Instituciones relacionadas a desastres .....	128
3.3.	Legislación guatemalteca relacionada a un plan de contingencia .....	130
3.4.	Estadísticas de desastres y emergencias.....	132
3.5.	Diseño del plan de contingencia .....	136
3.5.1.	Ciclo del desastre.....	136

3.5.2.	Información general de litografía y bodega.....	137
3.5.3.	Identificación de las amenazas.....	139
3.5.4.	Análisis de condiciones y actos inseguros.....	140
3.5.4.1.	Diseño de hoja para condiciones y actos inseguros.....	140
3.5.4.2.	Determinación y propuesta de solución para condiciones y actos inseguros.....	140
3.5.5.	Niveles de alerta y alarma.....	157
3.5.6.	Formación y asignación de funciones.....	158
3.5.7.	Plan de acción.....	160
3.5.8.	Delegación de recursos al plan.....	166
3.5.9.	Determinar rutas de evacuación y señalización.....	167
4.	FASE DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	169
4.1.	Diagnóstico del entorno del personal a capacitar.....	169
4.2.	Determinación de las necesidades de capacitación.....	171
4.3.	Diagnóstico de la situación.....	172
4.4.	Plan propuesto para la capacitación del personal.....	175
4.5.	Asignación de recursos al plan de capacitación.....	176
4.6.	Guía para presentar una conferencia.....	176
4.7.	Hoja de calificación de la capacitación.....	178
4.8.	Presentación de conferencias de motivación.....	179
4.9.	Resumen de conferencias de motivación.....	181
	CONCLUSIONES.....	183
	RECOMENDACIONES.....	185
	BIBLIOGRAFÍA.....	187
	APÉNDICES.....	191
	ANEXOS.....	219

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Logotipo de la empresa .....	1
2. Organigrama de la editorial Kamar .....	5
3. Análisis de la situación interna y externa.....	7
4. Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado .....	8
5. Esquema de planificación del sistema de comercialización .....	20
6. Guía de investigación de mercado .....	22
7. Diagrama de actividades para la investigación de mercado.....	28
8. Entrevista grupo de enfoque .....	31
9. Equipo fílmico .....	31
10. Canales de distribución .....	39
11. Crecimiento económico .....	55
12. Índice de precios al consumidor en América Latina .....	56
13. Variaciones porcentuales acumuladas en Guatemala.....	57
14. Comercio exterior .....	58
15. Estacionalidad y tipo de cambio observado 2011 .....	59
16. Tipo de cambio .....	59
17. Mapa de Guatemala.....	61
18. Alumnos inscritos en Guatemala.....	69
19. Porcentaje de volumen de compra según nivel socioeconómico .....	71
20. Año de ventas electrónicas de libros.....	82
21. Previsiones de crecimiento.....	84
22. Unidades vendidas .....	92
23. Ventas en Q .....	92

24. Promedio de crecimiento .....	93
25. Títulos publicados .....	96
26. Canales de distribución de la editorial Kamar .....	98
27. Contingencia .....	127
28. Productos .....	138
29. Placas tectónicas .....	139
30. Falta de limpieza .....	141
31. Ruido excesivo .....	142
32. Saturación ambiental .....	143
33. Máquina sin protección .....	144
34. Acumulación de maquinas .....	145
35. Maquinaria sin correcta señalización .....	146
36. Personal sin equipo de protección .....	147
37. Sanitario en mal estado .....	148
38. Instalaciones eléctricas en mal estado.....	149
39. Llaves eléctricas sin protección.....	150
40. Obstrucción de corredores y puertas .....	151
41. Ausencia de uniformes.....	152
42. Almacenamiento de forma inadecuada.....	153
43. Pisos mojados.....	154
44. Limpiador de placas .....	155
45. Tintas y barnices .....	155
46. Talco orgánico.....	156
47. Limpiador de rodillos .....	157
48. Fijador y revelador .....	157
49. Hoja de calificación .....	178
50. Presentación de conferencia.....	179
51. Hoja de evaluación.....	180
52. Materiales.....	181

## TABLAS

I.	Historial de la editorial .....	3
II.	Procedimiento del diseño del sistema de comercialización .....	10
III.	Integrantes del sistema de comercialización .....	15
IV.	Definición del diseño de investigación .....	24
V.	Asignación de personal y recursos a las actividades.....	27
VI.	Entrevista.....	33
VII.	Entonos de la situación externa.....	35
VIII.	Información estadística educativa.....	43
IX.	Alumnos República de Guatemala .....	44
X.	Alumnos en porcentajes, República de Guatemala.....	44
XI.	Alumnos inscritos en la República de Guatemala, dividido en ciudad, departamentos y niveles .....	45
XII.	Alumnos inscritos en porcentajes en la Republica de Guatemala, dividido en ciudad, departamentos y niveles.....	45
XIII.	Alumnos inscritos en la ciudad de Guatemala y sus municipios.....	46
XIV.	Alumnos inscritos en porcentajes en la ciudad de Guatemala y municipios.....	46
XV.	Establecimientos en la ciudad de Guatemala y municipios .....	47
XVI.	Personal docente que laboró en la ciudad de Guatemala y municipios.....	47
XVII.	Porcentaje de población no pobre por región .....	62
XVIII.	Población de cada departamento .....	63
XIX.	Información demográfica .....	64
XX.	Países importadores de libros a Guatemala.....	70
XXI.	Participación del mercado .....	72
XXII.	Características del mercado primario .....	73

XXIII.	Características del mercado secundario.....	74
XXIV.	Empresas editoriales en Guatemala.....	77
XXV.	Características No. 1 de la competencia de editorial Kamar .....	78
XXVI.	Características No. 2 de la competencia de editorial Kamar .....	79
XXVII.	Características No. 3 de la competencia de editorial Kamar .....	80
XXVIII.	Entornos de la situación interna .....	87
XXIX.	Análisis de puestos.....	91
XXX.	Títulos de las publicaciones divididos por nivel .....	97
XXXI.	Costos editorial Kamar .....	100
XXXII.	Oportunidades .....	101
XXXIII.	Amenazas.....	104
XXXIV.	Fortalezas.....	105
XXXV.	Debilidades.....	106
XXXVI.	Estrategia (FO) Maxi-maxi.....	107
XXXVII.	Estrategia (DO) Mini-maxi .....	108
XXXVIII.	Estrategia (FA) Maxi-mini .....	109
XXXIX.	Estrategia (DA) Mini-mini.....	110
XL.	Líneas estratégicas.....	113
XLI.	Objetivos.....	114
XLII.	Estrategias y plan operativo de comercialización .....	115
XLIII.	Estrategias y plan operativo de mercadeo.....	116
XLIV.	Estrategias y plan operativo de ventas .....	118
XLV.	Asignación de recursos al plan de mercadeo .....	119
XLVI.	Asignación de recursos al plan de ventas .....	120
XLVII.	Leyes y reglamentos.....	131
XLVIII.	Terremotos .....	132
XLIX.	Emergencias.....	133
L.	Emergencias en hospital .....	134
LI.	Emergencias en litografía Kamar .....	135

LII.	Ciclo del desastre .....	136
LIII.	Alertas.....	158
LIV.	Formación de brigadas .....	159
LV.	Características del personal .....	170
LVI.	Temas de conferencias.....	172
LVII.	Esquema de matriz del FODA .....	173
LVIII.	Objetivos y acciones para el programa de capacitación.....	174
LIX.	Conferencias.....	175
LX.	Recursos plan de capacitación .....	176
LXI.	Guía de conferencias.....	177



## GLOSARIO

<b>BANGUAT</b>	Banco de Guatemala.
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<b>CEPREDENAC</b>	Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central.
<b>CNB</b>	Curriculum Nacional Base.
<b>COMG</b>	Consejo de Organizaciones Mayas de Guatemala.
<b>CONALIBRO</b>	Consejo Nacional del Libro.
<b>Diseño de investigación</b>	Estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de la investigación de mercados. Se especifican los detalles de los procedimientos necesarios a fin de obtener la información que se necesita, para estructurar o resolver los problemas de investigación de mercados.
<b>ENCOVI</b>	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida.

<b>Entrevistas de grupo de enfoque</b>	Entrevistas personales, se invita de seis a diez personas, para que se reúnan durante unas horas con un entrevistador capacitado, y así hablar acerca de un producto, servicio u organización. El entrevistador “enfoca” los comentarios del grupo hacia cuestiones importantes.
<b>GR</b>	Gestión de Riesgo.
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística.
<b>Investigación de mercado</b>	Diseño, obtención, análisis y presentación de forma sistemática de datos pertinentes a una situación de marketing específica, que una organización enfrenta.
<b>Mercadeo</b>	Conjunto de operaciones para llevar una mercancía del proveedor al consumidor, que incluyen investigación del mercado, promoción, venta y distribución; acción de dedicarse al comercio de especies o mercadear.
<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación de Guatemala.
<b>Muestra</b>	Segmento de una población que se selecciona, para que la represente en una investigación.

<b>OFECOMES</b>	Oficina Económica y Comercial de la embajada de España y Guatemala.
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto.
<b>PRONADE</b>	Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo.
<b>Reprografía</b>	Es un proceso que permite reproducir documentos impresos, mediante técnicas como la fotocopia, facsímil o la fotografía.
<b>SEGEPLAN</b>	Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia.
<b>Venta</b>	La acción y el efecto de entregar un bien, transfiriendo la propiedad a cambio del precio convenido.
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.



## RESUMEN

La Corporación Kamar, está formada por una litografía y una editorial. La litografía nace con la necesidad de reproducir materiales educativos para los escolares; para tal efecto, inicialmente se instalan dos fotocopiadoras, las cuales suplirán las necesidades de los educandos; más adelante se adquiere equipo de reproducción. La editorial Kamar se inicia como empresa cuyo fin es la edición y comercialización de libros para el nivel preprimario, primario, básico y diversificado, así como material de apoyo para el educando y educador; actualmente la editorial tiene una trayectoria de más de cuarenta años en el mercado.

El Consejo Directivo compuesto por: propietario, asesores conocedores del mercado litográfico, gerente de la editorial y litografía; proponen que para que la editorial adquiera su desarrollo, debe definirse el sistema de comercialización, que incluya un plan de mercadeo y ventas, además, éstos deben regirse de acuerdo a las líneas estratégicas que define el Consejo Directivo de la editorial, las cuales serán las bases para desarrollar el sistema de comercialización.

El plan de comercialización se contempla para un período de cinco años, incluye el planteamiento general de las estrategias a seguir en el plan de mercadeo y ventas. El plan de mercadeo anual contempla el desarrollo de éste, la definición de la línea de productos, definición del mercado primario y secundario. Además el plan de ventas anual, el cual considera un incremento diez por ciento en sus ingresos, atención al cliente sin excepción pre y post venta y el plan financiero.

Para contribuir al desarrollo de la empresa Kamar, se presenta el proyecto “Diseño del Sistema de Comercialización (mercadeo y ventas) por medio de líneas estratégicas definidas por la editorial Kamar, Sociedad Anónima”; realizado a través del Ejercicio Profesional Supervisado; dicho diseño no contemplará el plan financiero. El presente proyecto, será una guía para la elaboración de futuros planes de comercialización, mercadeo y ventas.

El diseño inicia por conocer los entornos internos y externos que afectan en forma positiva, negativa, directa o indirectamente a la editorial Kamar. Con los entornos se determinan las oportunidades y amenazas que deriva el mercado editorial, las fortalezas y debilidades de la editorial Kamar, S.A. Así mismo, se analizan y se determinan los objetivos, los cuales deben estar en el marco de líneas estratégicas; para darles solución se determina las estrategias y planes operativos a realizar.

El plan de contingencias se determina para el taller de la litografía Kamar. Así también se especifica cuáles son los riesgos a los cuales están expuestos y se plantean soluciones para minimizarlos, se propone un plan de acción en caso de emergencias determinando las rutas de emergencia, las zonas seguras, etc.

Al final del presente trabajo de graduación incluye actividades de enseñanza aprendizaje, en donde se analiza la necesidad de capacitar al personal de la entidad. Se proponen conferencias y talleres que den solución a las necesidades actuales y se ejecutan las mismas.

# OBJETIVOS

## General

Diseñar el sistema de comercialización (mercadeo y ventas) por medio de líneas estratégicas definidas por la editorial Kamar S.A.

## Específicos

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual, mediante la matriz FODA.
2. Definir el plan estratégico de comercialización y el plan anual de mercadeo y ventas, además realizar la asignación de recursos y personal a los mismos.
3. Establecer el plan de acción que den solución a los objetivos planteados en mercadeo y ventas.
4. Conocer el porcentaje actual de utilidad de la editorial Kamar S.A.
5. Determinar la posición de la editorial Kamar S.A., en el mercado editorial.
6. Identificar las amenazas (geológicas, químicas, hidrometeorológicas), condiciones y actos inseguros al que se expone el taller litográfico Kamar.
7. Identificar las necesidades de capacitación y proponer capacitaciones para el personal de ventas y administrativo de la editorial Kamar S.A.



## INTRODUCCIÓN

Las grandes editoriales transnacionales, particularmente españolas, mexicanas, colombianas y estadounidenses tienen una gran trayectoria, que importan libros al país, lo que las convierte en una competencia fuerte para las editoriales nacionales. El conquistar un segmento del mercado primario, se vuelve un reto por lo que las empresas se plantean nuevos y desafiantes objetivos por alcanzar.

Para hacer realidad un sueño, se debe conocer: el pasado, para aprender de los éxitos o fracasos, que a su vez, aumentan la experiencia; el presente o situación actual, representada por las oportunidades y amenazas que el mercado ofrece; las fortalezas y debilidades del entorno propio; y finalmente el futuro en el cual se plantean los sueños y objetivos que se pretenden alcanzar. De la situación real puede definirse el mejor camino para lograr la meta.

Como una herramienta para realizar sus objetivos, una empresa debe valerse de la planificación y así realizar proyectos de corto y mediano plazo, es aquí donde nace el proyecto que se titula: “Diseño del Sistema de Comercialización (mercadeo y ventas) por medio de líneas estratégicas definidas por la editorial Kamar, Sociedad Anónima.”. El plan de comercialización se contempla para un período de cinco años (2010 – 2014); mercadeo y ventas para el 2010.

A continuación se detalla el contenido de los capítulos que contiene el presente informe.

El capítulo uno, presenta la información general de la editorial Kamar S.A., contemplando aspectos como historia, visión, misión, valores y estructura organizacional.

El capítulo dos, recopila información de la situación actual de la editorial en referencia, se realiza un diagnóstico ayudado de la matriz FODA, se plantean objetivos, se detallan las estrategias y planes de acción propuestos.

En el capítulo tres, se propone un plan de contingencias en caso de desastres para el taller litográfico y bodega. Se analiza la situación actual recopilando información, se determinan las condiciones y actos inseguros y se proponen soluciones a los mismos.

El capítulo cuatro, realiza un diagnóstico del personal de ventas, se plantean objetivos en materia de capacitación y se presenta el plan; el cual consiste en una serie de conferencias, que incluye la motivación del personal.

El presente trabajo de graduación servirá como guía para presentar la planificación de comercialización, mercadeo y ventas de la editorial.

# 1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EDITORIAL KAMAR S.A.

## 1.1. Historia

Kamar S.A., es una corporación guatemalteca, comprendida por dos empresas medianas; una editorial, y una litografía. Su gerente general es el propietario de las empresas, fue docente del curso de Artes Plásticas, y la gerencia de la editorial y litografía se encuentran dirigidas por la segunda generación por consaguinidad del propietario, por lo que la hace una empresa con dirección familiar.

- La editorial: edita y comercializa libros de texto para nivel preprimario, primario, básico y diversificado, diseñados conforme al programa nacional de educación. Además ofrecen al educando y educador material de apoyo.

Figura 1. **Logotipo de la empresa**



Fuente: editorial Kamar.

- La litografía: reproduce libros, material de apoyo a nivel educativo y todo lo referente a la reproducción en una litografía.

La editorial Kamar, derivado de la necesidad de los escolares en la reproducción de materiales educativos, instala un par de fotocopiadoras y con el tiempo se va adquiriendo equipo de reproducción y se funda la litografía.

”En 1970 la editorial ya conocida por educadores y educandos; publica una serie de libros titulados “Artes Plásticas” para estudiantes de nivel medio, en este año es fundada la editorial Kamar S.A.

Con el aporte de los textos educativos aludidos, editorial, dio respuesta a las necesidades de docentes y educandos, llenando el vacío o deficiencia que existía en la educación en esta área.

En 1976, la editorial Kamar S.A., realiza una segunda edición de la misma serie, corregida y aumentada. Gracias a la recepción que la misma alcanzó, se difunde la enseñanza de las artes plásticas a nivel nacional, tanto para el sector privado como el público.

A partir de 1997, editorial Kamar S.A., ingresa de nuevo al mercado editorial con la ya legendaria serie “Artes Plásticas”, acompañada por una nueva serie llamada “Educación Plástica”. Este binomio tuvo gran aceptación en el país. En esta época surge, también el Cortafácil; material educativo diseñado para complementar las cuatro áreas del conocimiento, mediante el empleo de recortes e ilustraciones. Así mismo, se ofrece material complementario como diccionarios y agendas.

Editorial Kamar S.A., tiene una trayectoria de 40 años en el mercado y es líder, aún en los libros de artes plásticas ya relacionados; a la fecha, cuenta con 42 títulos diferentes.” (Fuente: editorial Kamar S.A.).

La editorial Kamar será la base de este estudio, por lo cual en la siguiente tabla se presenta la trayectoria que ha tenido desde su introducción al mercado en Guatemala.

Tabla I. **Historial de la editorial**

<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>
<b>1966</b>	Lanza la serie de libros “Artes Plásticas” para el nivel medio.
<b>1970</b>	Fundación de la editorial Kamar, S.A. <b>Su objetivo:</b> Llenar el vacío que existía en la educación de las “Artes Plásticas”.
<b>1976</b>	Amplia y corrige la segunda edición de la serie “Artes Plásticas”. Obtuvo buena recepción y se difunde a nivel nacional.
<b>1982</b>	Fue contratada por la firma <i>Interamerican Research Associates, Inc.</i> - asesora en la formación del Proyecto PRONEBI para la impresión de libros interculturales en las cuatro áreas de aprendizaje, validados en los cuatro idiomas mayas más hablados.
<b>1988</b>	Trabaja para los proyectos bilingües de la Universidad Rafael Landívar.
<b>1990</b>	A solicitud de TEXDIGUA se trabaja en los aspectos de forma: diseño, diagramación e impresión de textos escolares, respondiendo a estándares de calidad nacionales e internacionales generando un “estallido” editorial.
<b>1994</b>	Publicación de Artes Plásticas (sexta edición).
<b>1997</b>	Publicación de la serie “Educación Plástica”. Las series “Artes Plásticas y Educación Plástica” tuvo gran aceptación. Lanzamiento de “Corta Fácil” complementa las cuatro áreas de conocimiento por medio de recortes e ilustraciones. Publicación de estadística (séptima edición) y colección Diccionarios Kamar.
<b>1998</b>	Publicación de Mi Pequeña Agenda Escolar (primera edición)
<b>2000</b>	Publicación de la serie Ciencia Interactiva (segunda edición)
<b>2001</b>	Publicación de la serie Ortografía Creativa (segunda edición) y Pre-mate.
<b>2002</b>	Publicación de la serie Corta Fácil (tercera edición), Serie Palabritas (primera edición)
<b>2003</b>	Publicación de Mi Primera Agenda Escolar (primera edición), Agenda Escolar (segunda edición), Serie Ciencias Naturales Básicos (segunda edición), Serie Educación Plástica Básicos (segunda edición).
<b>2005</b>	Serie Comunicación y Lenguaje (primera edición), Mi organizador Escolar (segunda edición), Mi Primer Organizador Escolar (segunda edición)

Fuente: editorial Kamar S.A.

## **1.2. Visión**

La editorial Kamar S.A., tiene como visión: “Participar en la industria editorial con la estructuración, diseño y desarrollo de libros educativos para Guatemala y Latinoamérica”. (Fuente: editorial Kamar S.A.).

## **1.3. Misión**

La editorial Kamar S.A., ha establecido como misión:

- Formar un equipo humano en constante capacitación, para el desarrollo de la educación en Latinoamérica.
- Mantener la vanguardia en tecnología, cumpliendo con los estándares de calidad en el diseño y desarrollo de textos educativos.
- Fomentar hábitos de lectura y técnicas de aprendizaje, mediante la producción de textos de fácil comprensión, dirigidos a los diferentes niveles educativos. (Fuente: editorial Kamar S.A.).

## **1.4. Valores**

Los valores que ofrece al cliente, se detallan a continuación:

- Creatividad
- Estilo propio
- Honestidad
- Responsabilidad. (Fuente: editorial Kamar S.A.).

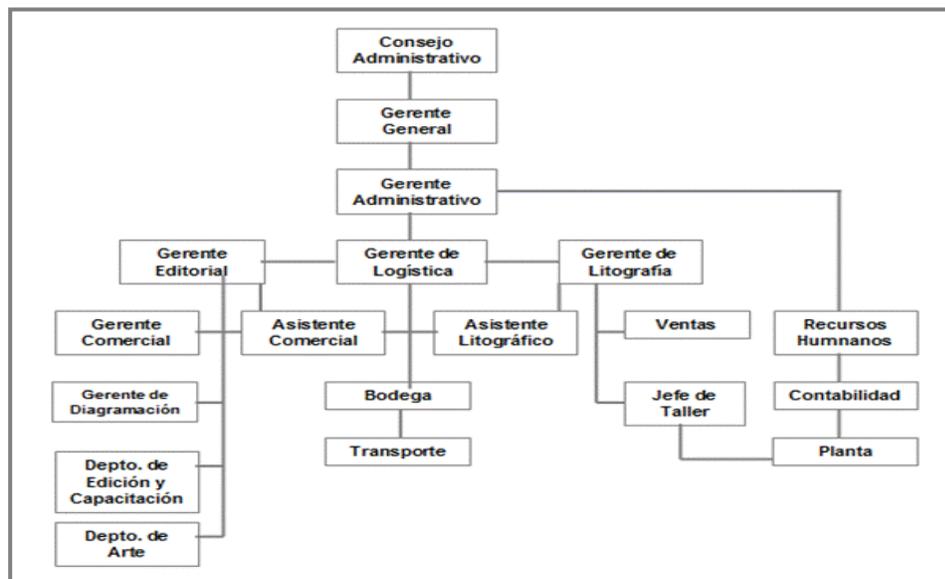
## 1.5. Estructura organizacional

La Corporation es departamentalizada porque está organizada por diecinueve secciones como se muestra en la figura 2. Tomando en cuenta lo anterior el tipo de organización es funcional, este tipo de organización tiene la ventaja de que cada departamento tiene a especialistas en la actividad que ejecuta, una desventaja es que la autoridad se restringe a cada departamento. Este tipo de organización funcional se representa en la estructura de su organigrama vertical.

### 1.5.1. Organigrama

La corporación está dividida por diecinueve departamentos y la comunicación se da en forma vertical descendente.

Figura 2. Organigrama vertical de la editorial Kamar



Fuente: editorial Kamar.

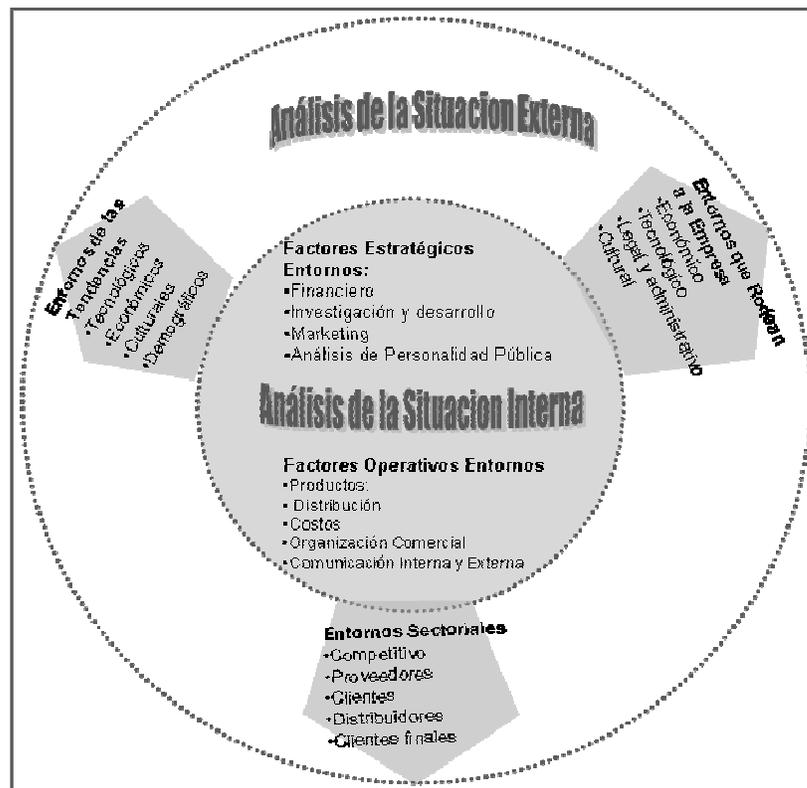


## 2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL

### 2.1. Análisis de la situación actual

Para realizar una propuesta para el presente proyecto se debe conocer la situación actual de la empresa, información de los entornos internos y externos como lo muestra la siguiente gráfica.

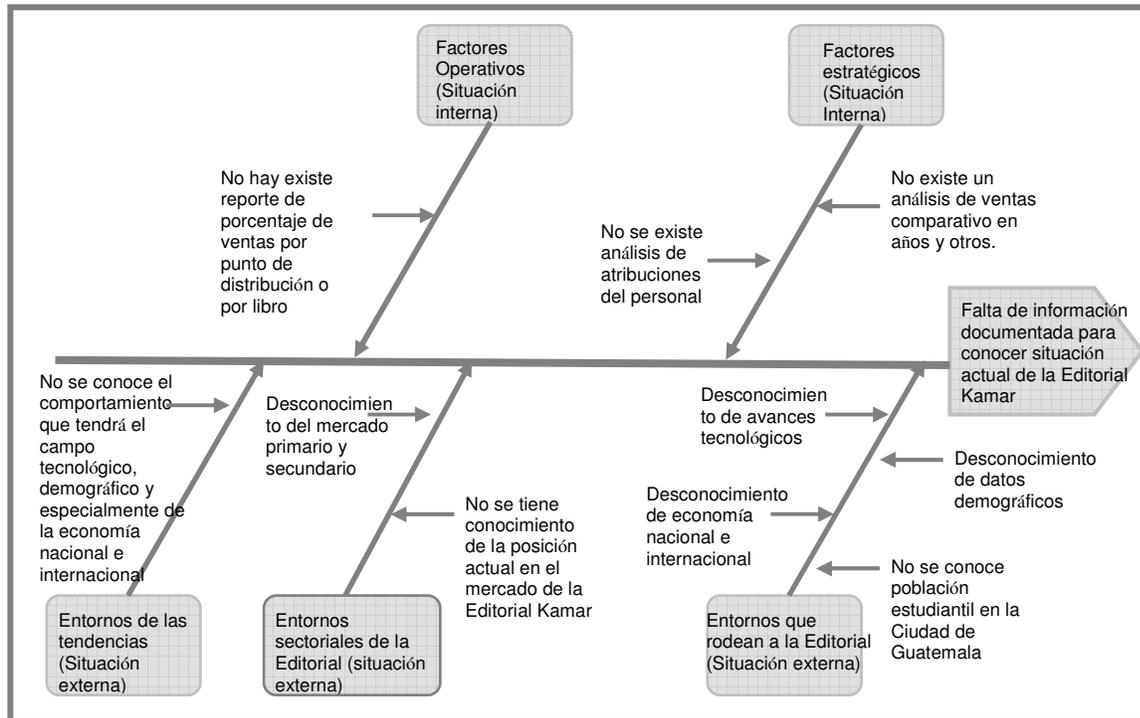
Figura 3. Análisis de la situación interna y externa



Fuente: elaboración propia con datos del consultor de marketing, Gabriel Olamendi.

Teniendo como referencia la información que se requiere para el presente proyecto se determina lo siguiente: de los entornos internos una parte de estos componentes son conocidos, no así los de la gran mayoría de los entornos externos. Para resolver esta problemática de la falta de información primeramente se analiza las causas, seguido del planteamiento de la solución con la ayuda del diagrama Ishikawa o Espina de Pescado. Lo anterior se presente en la siguiente figura.

Figura 4. **Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado**



Fuente: elaboración propia con referencia a datos figura 3.

- Análisis y propuesta de solución

El problema derivado del análisis anterior, plantea la falta de información para conocer la situación actual de la editorial Kamar y algunas causas según figura 4 define lo siguiente: de la situación interna existe el historial de ventas pero no se presenta el porcentaje de participación por libro o por región, no se conoce el crecimiento en ventas, entre otros; de la situación externa, no se conoce un panorama claro de la situación económica interna y externa, no se conoce aspectos del mercado primario y secundario, no se conoce la posición actual de la editorial, no se conoce datos demográficos actuales y otros más.

Para dar solución se plantea una investigación de mercado para conocer aspectos internos y externos. Dicha investigación se debe adecuar según el tipo de información requerida y a la disponibilidad de recursos que tiene la editorial Kamar.

En la siguiente tabla se presenta el procedimiento para elaboración del diseño de comercialización, dicho procedimiento lista las actividades necesarias para llevar a cabo el actual proyecto.

El desarrollo de la investigación se presentará en el subíndice 2.3 investigación de mercado externa y se presentarán los resultados de la situación actual en los subíndices 2.4 y 2.5.

- Procedimiento para elaboración del diseño de comercialización

El proceso para desarrollar el diseño del sistema de comercialización (mercadeo y ventas) por medio de líneas estratégicas definidas por la editorial Kamar, se muestra en la siguiente tabla.

En la primera columna muestra el número de la actividad, en la segunda se describe la actividad a desarrollar, en la tercera hace referencia a subcapítulos, tablas, figuras y apéndices, que amplían la actividad en mención y finalmente los responsables.

Tabla II. **Procedimiento del diseño del sistema de comercialización**

		<b>Procedimiento</b>		<b>Fecha:</b> 01/10/ 2010
		Diseño del sistema de comercialización (mercadeo y ventas) por medio de líneas estratégicas definidas por la editorial.		
<b>Unidad Administrativa</b>				
Actividad	Descripción de actividad	Referencia (subcapítulos, tablas, figuras)	Responsable	
1	Familiarizarse con los componentes que integran el diseño del sistema de comercialización (mercadeo y ventas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>2.2:</b> diseño del sistema de comercialización</li> <li>➤ <b>Tabla III:</b> integrantes del sistema de comercialización</li> <li>➤ <b>2.2.1:</b> esquema de planificación del sistema de comercialización</li> <li>➤ <b>Figura 5:</b> esquema de planificación del sistema de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente de comercialización, ventas y editorial.</li> <li>➤ Investigador</li> </ul>	
2	Determinar la situación actual de la editorial Kamar, considerando factores internos y externos. Si es conocida la información anterior saltar hasta la actividad 6 y seguir con el proceso, de lo contrario realizar las actividades 3 a la 5, para determinar las causas del porque no se cuenta con la información y que tipo de investigación se propone y realizarla, seguidamente continuar con el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Figura 3:</b> análisis de la situación interna y externa.</li> <li>➤ <b>Figura 4:</b> diagrama Ishikawa o Espina de pescado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente de comercialización.</li> <li>➤ Investigador</li> </ul>	

Continuación de la tabla II.

3		Determinar las fases de la investigación de mercado propuesta.	➤ <b>Figura 6:</b> guía de Investigación de mercado	➤ Investigador
	3.1	Definir los componentes del diseño de la investigación. Datos importantes como: objetivo de la investigación, fuente de información, tamaño de muestra, método de recolección de datos, selección y preparación de instrumentos.	➤ <b>Tabla IV:</b> definición del diseño de investigación. ➤ <b>Figura 4:</b> diagrama Ishikawa ó Espina de pescado.	➤ Investigador
	3.2	Definir el plan de acción, se listan las actividades para realizar la investigación y se asigna el personal y los recursos.	➤ <b>Tabla V:</b> asignación de personal y recursos a las actividades ➤ <b>Figura 9:</b> equipo fílmico grupo de enfoque	➤ Investigador, gerente de comercialización, gerente de editorial
	3.3	Elaborar un cronograma que asigna tiempo para realizar cada fase de la investigación.	➤ <b>Figura 7:</b> diagrama de actividades para la investigación de mercado.	➤ Investigador, gerente de comercialización.
	3.4	Elaborar un cuestionario como ayuda a la investigación grupo de enfoque.	➤ <b>Apéndice 1:</b> Cuestionario compuesto de 26 preguntas.	➤ Investigador, gerente de comercialización, gerente de editorial
	3.5	Comunicar y coordinar las actividades y tiempo de cada colaborador.	➤ <b>2.3.5:</b> comunicación y coordinación del plan.	➤ Investigador
	3.6	Realizar la investigación.	➤ <b>2.3.6:</b> realización de la investigación ➤ <b>Figura 8:</b> entrevista grupo de enfoque	➤ Investigador y colaboradores, participantes de la entrevista.
	3.7	Presentación de resultados. Se concluye con el análisis de cada resultado objetivo.	➤ <b>Tabla VI:</b> entrevistas. Por cada pregunta se presenta su análisis o conclusión. ➤ <b>Apéndice 2:</b> graficas de los resultados obtenidos de la entrevista.	➤ Investigador, gerente de comercialización, gerente de editorial
4		Determinar los componentes de los factores externos que afectan o benefician a la editorial Kamar.	➤ <b>Tabla VII:</b> entornos de la situación externa.	➤ Investigador y gerente de comercialización.
	4.1	Compilar y analizar información de los entornos que rodean a la empresa (Tecnológico, cultural, educativo, legal, macroeconómico y económico, demográfico)	➤ <b>2.4.1:</b> entornos que rodean a la empresa.	➤ Investigador
	4.2	Compilar y analizar información de los entornos sectoriales de la empresa (mercado y demanda, clientes, proveedores, competencia)	➤ <b>2.4.2:</b> entornos sectoriales de la empresa.	➤ Investigador

Continuación de la tabla II.

4.3	Compilar y analizar información de los entornos de las tendencias (tecnológico, legal, macroeconómico y económico, educación, demográficos)	➤ 2.4.1: entornos de las tendencias.	➤ Investigador
5	Determinar los componentes de los factores internos que afectan o benefician a la editorial.	➤ <b>Tabla XXVIII:</b> entornos de la situación interna.	➤ Investigador y gerente de comercialización
5.1	Compilar y analizar información de los factores estratégicos (financiero, investigación y desarrollo, inventario, atribuciones del personal, ventas, promoción y publicidad).	➤ <b>2.5.1:</b> Factores estratégicos.	➤ Investigador
5.2	Compilar y analizar información de los factores operativos internos (productos, distribución, costos)	➤ <b>2.4.1:</b> Factores operativos internos.	➤ Investigador
6	Realizar el diagnóstico de la situación actual por medio de la Matriz FODA, el resultado es la generación de estrategias las cuales determinan las acciones a seguir para lograr los objetivos propuestos por la editorial Kamar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Tabla XXXII:</b> oportunidades</li> <li>➤ <b>Tabla XXXIII:</b> amenazas</li> <li>➤ <b>Tabla XXXIV:</b> fortalezas</li> <li>➤ <b>Tabla XXXV:</b> debilidades.</li> <li>➤ <b>Tabla XXXVI:</b> estrategia (FO) Maxi-maxi.</li> <li>➤ <b>Tabla XXXVII:</b> estrategia (DO) Mini-maxi.</li> <li>➤ <b>Tabla XXXVIII:</b> estrategia (FA) Maxi-mini.</li> <li>➤ <b>Tabla XXXIX:</b> estrategia (DA) Mini-mini.</li> </ul>	➤ Investigador
7	Definición de los componentes del plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>2.7:</b> plan estratégico</li> <li>➤ <b>Figura 5:</b> esquema de planificación del sistema de comercialización</li> </ul>	➤ Investigador
7.1	Definición de la nueva visión propuesta	➤ <b>2.7.1:</b> visión propuesta	➤ Investigador
7.2	Definición de la nueva misión propuesta	➤ <b>2.7.2:</b> misión propuesta	➤ Investigador
7.3	Definición de los valores propuestos	➤ <b>2.7.3:</b> valores propuestos	➤ Investigador
7.4	Definición de líneas estratégicas definidas por la editorial Kamar	➤ <b>Tabla XL:</b> líneas estratégicas.	➤ Gerentes de editorial Kamar
7.5	Definición de los objetivos, los cuales surgen de la Matriz FODA y otros de las líneas estratégicas ya definidas por la editorial Kamar.	➤ <b>Tabla XLI:</b> Objetivos	➤ Investigador, gerente de comercialización.

Continuación de la tabla II.

7.6	Presentación de las estrategias y el plan operativo de comercialización (mercadeo y ventas). Lista los objetivos, estrategias y la lista de actividades para cumplir con los propósitos de la editorial en permanecer competitiva aprovechando los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Tabla XLII:</b> estrategias y plan operativo de comercialización.</li> <li>➤ <b>Tabla XLIII:</b> estrategias y plan operativo de mercadeo.</li> <li>➤ <b>Tabla XLIV:</b> estrategias y plan operativo de ventas.</li> </ul>	➤ Investigador
7.7	Asignación de personal y recursos al plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Tabla XLV:</b> asignación de recursos al plan de mercadeo.</li> <li>➤ <b>Tabla XLVI:</b> asignación de recursos al plan de ventas.</li> </ul>	➤ Investigador
7.8	Realizar propuestas para conocer donde realizar un plan preventivo, detectivo y correctivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>2.7.8.1:</b> control preventivo</li> <li>➤ <b>2.7.8.2:</b> control detectivo.</li> <li>➤ <b>2.7.8.3:</b> control correctivo.</li> </ul>	➤ Investigador
8	Presentar un resumen ejecutivo donde resuma aspectos como: ventas de últimos 5 años y su correspondiente análisis, objetivos a alcanzar en materia de ventas, nuevos clientes, nuevos títulos, nuevo material de apoyo, unidades a remozar, proyección de las ventas para un periodo de 5 años, porcentaje de participación del mercado por nivel educativo, porcentaje participación en las ventas por región, precio propuesto, canales de comunicación, presentación del concepto promocional, porcentaje de rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>2.8:</b> resumen ejecutivo.</li> </ul>	➤ Investigador

Fuente: elaboración propia.

## 2.2. Diseño del sistema de comercialización

Para comprender el significado de lo que engloba este tema, el cual es la propuesta del proyecto que se realizará define lo siguiente:

- Componentes del nombre del proyecto
  - Diseño: toma en cuenta las fortalezas o debilidades que lo identifican, propone soluciones de acuerdo a los objetivos planteados.
  - Comercialización: significa que una organización encamina todos sus esfuerzos, para satisfacer a sus clientes a cambio de una ganancia. Tiene tres ideas fundamentales: orientación hacia el cliente, esfuerzo total de la empresa y ganancia como objetivo.
  - Sistema de comercialización (mercadeo y ventas): es el conjunto de componentes del mercado, que trabajando en forma integral dan origen a la toma de decisiones estratégicas que generan planes, programas, acciones mercadológicas y de ventas.

En referencia a la siguiente tabla en la que presenta a los integrantes del sistema de comercialización. En primera columna muestra a las personas que integran este sistema o entornos sectoriales esta información puede ser consultada en los subíndice 2.4.2.2, 2.4.2.3 y 2.4.2.4. Para la columna de componentes integrada por la investigación de mercado el cual presenta todo el desarrollo en el subíndice 2.3, el diagnóstico de la situación actual puede consultarse en el subíndice 2.6 y finalmente el plan estratégico es presentado en el subíndice 2.7.

Tabla III. **Integrantes del sistema de comercialización**

<b>Integrantes</b>	<b>Componentes</b>
1. Cliente interno/externo 2. Competidores 3. Proveedores 4. Miembros del canal de distribución 5. Asesores 6. Prestamistas/inversores 7. Grupos de opinión	<b>1. Investigación de Mercado</b> * Análisis de situación interna * Análisis de situación externa <b>2. Diagnóstico de la situación actual</b> <b>3. Plan Estratégico</b> * Visión * Misión * Objetivos * Líneas Estratégicas * Estrategias de comercialización * Plan de comercialización * Plan operativo de mercadeo * Plan operativo de ventas. * Controles

Fuente: elaboración propia.

- Líneas estratégicas: los lineamientos que la empresa determina, y cualquier estrategia que se proponga, no debe salirse de los lineamientos preestablecidos, excepto que el Consejo Administrativo lo avale. El tema definición de líneas estratégicas que se presentan en este proyecto pueden ser consultadas en el subíndice 2.6.4.

### **2.2.1. Esquema de planificación del sistema de comercialización**

El siguiente esquema presenta las fases que se compone la propuesta para el actual proyecto de diseño de sistema de comercialización de la editorial Kamar S.A. Además se convierte en una guía que lo orientará a lo largo del contenido del presente proyecto y para la elaboración de futuros planes de comercialización.

- Fases propuestas para el Diseño del Sistema de Comercialización de la editorial Kamar S.A.
  - Sistema de comercialización: presenta sus componentes.
  - Investigación de mercado: se realiza la investigación y que provee información valiosa, que se utilizará en el análisis de la situación interna de la editorial Kamar S.A., y en el análisis de la situación externa del mercado editorial. El desarrollo de esta se presenta en el subíndice 2.3.
  - Análisis de la situación Interna: provee información interna de la editorial Kamar S.A., parte de esta información se toma de la investigación de grupo de enfoque. En esta parte se analizan los entornos de la situación interna de la editorial: factores estratégicos (financiero, investigación y desarrollo, inventario, atribuciones del personal, ventas, promoción y publicidad), factores operativos internos (productos, distribución y gastos generales). La información recabada se presenta en el subíndice 2.5.

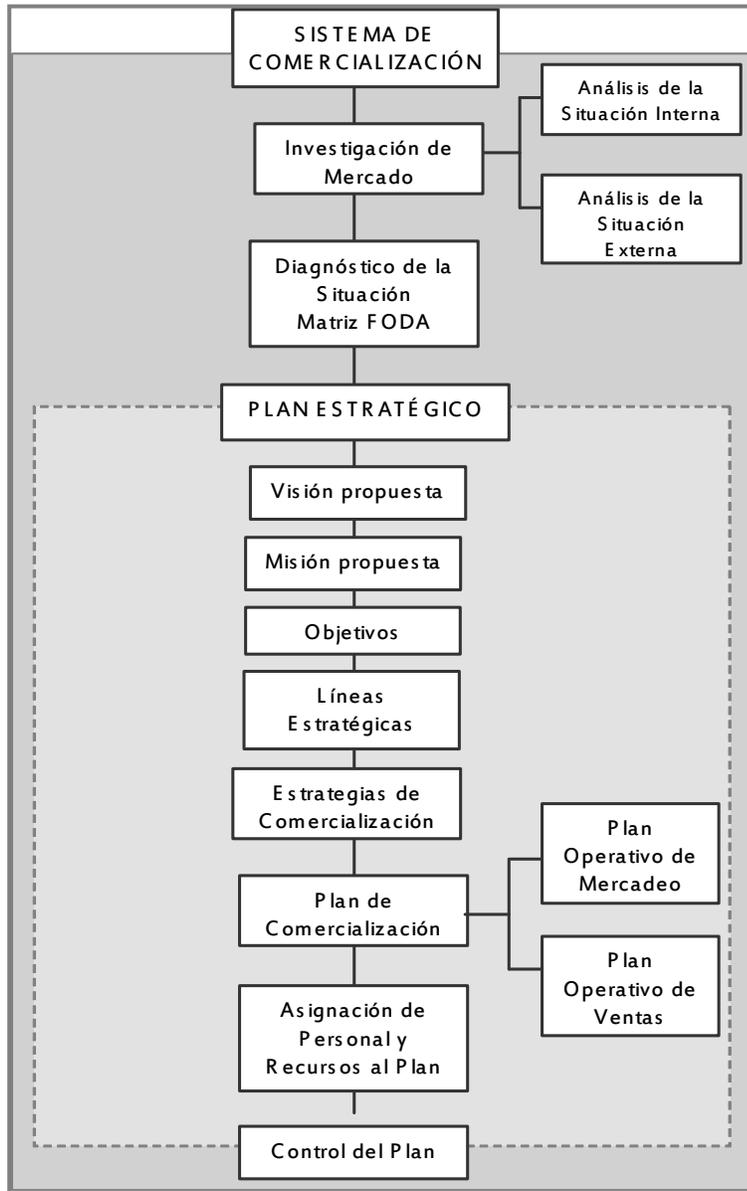
- Análisis de la situación externa: provee información del mercado editorial, parte de esta información se toma de la investigación de grupo de enfoque. En esta parte se analizan los entornos que rodean a la empresa (cultura, demográfico, educativo, legal, macroeconómico, económico y tecnológico), sectoriales (cliente, competencia y proveedores) y de tendencias (demográfico, educativo, legal, macroeconómico, económico y tecnológico). La información recabada se presenta en el subíndice 2.4.
  
- Diagnóstico de la situación – Matriz FODA: del análisis de la situación interna, se consideran las debilidades y fortalezas que tiene la empresa, además del análisis de la situación externa, se toma en cuenta las amenazas y las oportunidades que tiene el mercado editorial; se colocan en una matriz en forma estratégica. El objetivo es proponer estrategias, donde las debilidades se eliminen o reduzcan, las fortalezas se incrementen, las amenazas se conviertan en oportunidades o se minimice el riesgo y las oportunidades sean aprovechadas. Los resultados de este se presenta en el subíndice 2.6.
  
- Plan estratégico: está compuesto por la visión, misión, objetivos, líneas estratégicas, estrategias de comercialización, planes y controles.
  - Visión: es lo que la editorial Kamar S.A., quiere llegar a ser en el futuro. Se presenta en el subíndice 2.7.1.
  
  - Misión: es la razón o el motivo por el cual existe la editorial en referencia. Se presenta en el subíndice 2.7.2.

- **Objetivos:** son las metas que la empresa quiere alcanzar. Se presentan en el subíndice 2.7.5.
- **Líneas estratégicas:** son los lineamientos que la empresa determina, y cualquier estrategia que se proponga no debe salirse de dichos lineamientos a excepción que el Consejo Administrativo lo avale. Se presenta en el subíndice 2.7.4.
- **Estrategias de comercialización:** se refiere al camino que debe seguir la editorial Kamar S.A., para lograr sus metas y objetivos. Estas pueden ser consultadas en el subíndice 2.7.6.
- **Plan de comercialización:** orienta las actividades de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades del cliente. Para determinar que estas actividades sean las adecuadas, se debe realizar una secuencia de pasos que incluye; investigación de factores internos, externos, estrategias y objetivos propuestos, esto llevará a determinar las acciones a seguir para el área de mercadeo y ventas. El plan de comercialización se propone para cinco años, y anual el plan de mercadeo y ventas. Este plan puede ser consultado en el subíndice 2.7.6.
- **Plan operativo de mercadeo:** apoya las metas definidas en el plan de comercialización, específicamente las metas en ventas. Su fin es entregar la mercancía al consumidor, determinando qué producto se ofrecerá, el valor del mismo; encerrando todo lo que involucra la promoción y en qué mercado se ofrecerá, entre otros. Este plan puede ser consultado en el subíndice 2.7.6.1.

- Plan operativo de ventas: el cual orienta las actividades del departamento de ventas, para realizar un intercambio de bienes o servicios por un valor. Propone determinar cuántas unidades debe venderse y a qué precio, en qué regiones debe venderse y cuántas unidades entre otros. Este plan puede ser consultado en el subíndice 2.7.6.2.
  - Asignación de personal y recursos al plan: asigna al plan de ventas y mercadeo los recursos y el personal correspondiente. La asignación de recursos puede consultarse en el subíndice 2.7.7.
  - Control del plan: se asegura de prever que el plan funcione como se ha planeado, de lo contrario hacer las correcciones necesarias. En desarrollo de este se presenta en el subíndice 2.7.8.
- Esquema de las fases del proyecto

El siguiente esquema ilustra las distintas fases que compone el proyecto, definidas anteriormente.

Figura 5. **Esquema de planificación del sistema de comercialización**



Fuente: elaboración propia.

### **2.3. Investigación de mercado externa**

Para conocer la situación externa del mercado editorial, en general, se realiza una investigación de mercados, la información obtenida determina las oportunidades y amenazas de situaciones que benefician o afectan al producto de la editorial Kamar S.A.

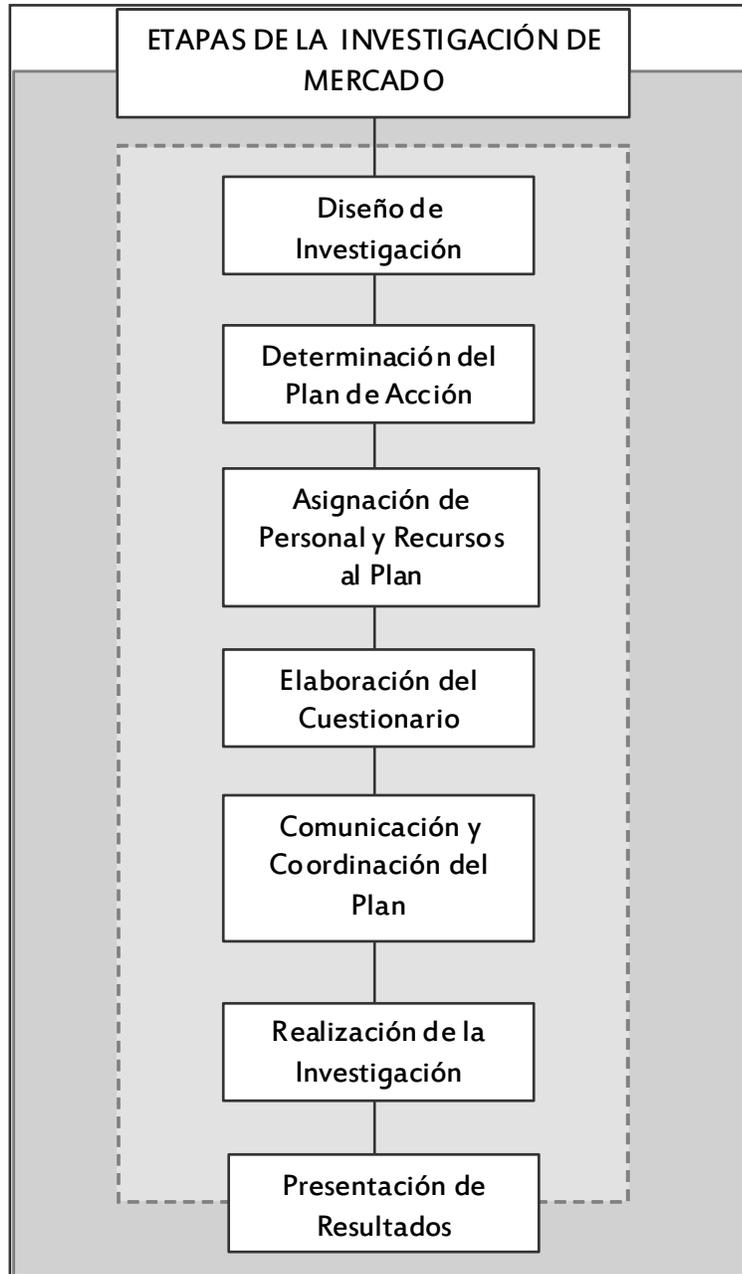
Cuando se realiza una investigación de mercado, el riesgo de fracaso es relativamente bajo; el costo de ésta dependerá del tipo de investigación que se realice, que a su vez dependerá del presupuesto asignado.

- Guía de la investigación

La investigación requiere de una planificación que ayude al éxito de la misma. Por lo cual se elaboró el siguiente esquema que servirá de guía para realizar la investigación de mercado, propuesta para el presente proyecto.

Este esquema presenta las etapas de la investigación de mercado, las cuales se presentan en los siguientes subíndices 2.2.1 al 2.2.7. En el diseño de investigación se determinan los objetivos de la investigación, fuentes de información que se utilizará, entre otros. En la determinación del plan de acción, se listan las actividades que se realizarán en la investigación, a estas se asigna el personal y recursos, seguidamente se elabora el cuestionario, se coordinan los detalles como: fecha y hora a realizar la investigación, solicitud de presupuesto, reproducción de material; finalmente se presenta la etapa de realización de la investigación, que incluye el análisis de la información obtenida.

Figura 6. **Guía de investigación de mercado**



Fuente: elaboración propia con datos de Reyes, José. Técnicas de encuestas, una guía paso a paso. p. 24-25.

### **2.3.1. Diseño de investigación con modalidad *focus group***

Los factores que se consideraron al escoger este tipo de investigación fueron: bajo costo, puede ir de lo general a lo específico y de lo fácil a lo difícil, toda vez que la investigación se hará en las instalaciones de la misma editorial, la entrevista se realizará a cinco asesores pedagógicos conocedores del mercado editorial y del medio educativo a los cuales posteriormente se les hace preguntas sobre el producto, servicio de la competencia y de la editorial Kamar S.A. Además se tiene el apoyo de los gerentes de editorial, administrativo-financiero, ventas, asesores pedagógicos y personal de oficina.

El diseño de la investigación con modalidad de grupo de enfoque o *focus group*; especifica los detalles de los procedimientos para obtener información, actitudes, opiniones de un público que soluciona el problema de la investigación de mercados. Este diseño escogido provee conocimiento del mercado y mezcla de *marketing*.

Para la entrevista, el moderador se apoya en video, videograbadora, notas y lo que considere adecuado para obtener la información, para luego editarla.

Los componentes para la realización de una investigación de *Focos Group* toma en cuenta los factores que se realizarían a cualquier investigación de mercado, los cuales son: objetivos que tendrá la investigación, las fuentes de información requeridas, determinación de la muestra, el método de recolección de datos que se utilizará, realización de cuestionario, selección y preparación de instrumentos, ejecución de la investigación, tabulación de la información y análisis de datos y finalmente presentación de resultados y conclusiones. En la siguiente tabla se agrupan 3 criterios para el diseño de la investigación según asignación de tareas, descripción y su respectiva selección o decisión final.

Tabla IV. Definición del diseño de investigación

Tareas	Descripción	Selección
Determinar los objetivos de la investigación	Los objetivos de una investigación pretende dar solución a problemas de marketing y del mercado	Características del mercado primario y secundario, conocimiento de la mezcla de marketing para la editorial Kamar y la competencia (Producto, precio, plaza o canales de distribución, promoción o comunicación)
Fuente de Información	Es información que el investigador requiere	Primaria
Determinar el grupo de entrevista o muestra	La muestra es un segmento de la población que la representa.  La muestra a utilizar es <b>no probabilística</b> y es de modelo de <b>conveniencia</b> en la cual se selecciona a los miembros de la población de quienes es más fácil obtener información.	Son los cinco asesores educativos de la editorial
Método de recolección de datos	Las respuestas serán del tipo cuantitativa, pero según se de la entrevista por la modalidad de grupo de enfoque, podrían surgir del tipo cualitativa.	Respuestas de tipo cuantitativa, pero pueden esperarse del tipo cualitativa
Realización de cuestionario	El moderador prepara algunas de sus preguntas y otras irán surgiendo en el momento de la entrevista.	Cuestionario
Selección y preparación de instrumentos	Se apoyará en un cuestionario y la entrevista de Focus Group.  Además para la realización de esta se requiere equipo, personal auxiliar, personal de la editorial que se entrevistará, moderador, localidad, presupuesto para refacción y material.	<b>Cuestionario</b> <b>Entrevista Focus Group</b> <b>Equipo</b> (Cámara de video, cámara y grabadora). <b>Personal</b> (auxiliar y el que dará la entrevista), de la editorial Kamar y entrevistador <b>Localidad</b> para entrevista <b>Presupuesto</b> (refacción, material).
Ejecución de la investigación	Realiza la entrevista a los asesores educativos	Entrevista al grupo de enfoque
Tabulación de la información y Análisis de datos	La información obtenida se organiza y se tabula. Posteriormente a ello se analiza la misma.	Genera lista de resultados y conclusiones
Presentación de resultados y conclusiones	El investigador presenta los resultados y conclusiones en cuadros y gráficas	Hace una presentación de los resultados y conclusiones

Fuente: elaboración propia.

Después de haber especificado el diseño de la investigación que se hará en el proyecto, en la columna de selección se concluye lo siguiente:

- Objetivo la investigación: "Investigar las necesidades de nuestros clientes para ofrecer productos y servicios actualizados y estar preparados para atenderlos como ellos se lo merecen". (Fuente: elaboración propia).
- Fuente de información: es primaria, la cual proviene de los asesores educativos de la editorial Kamar, quienes son conocedores del mercado editorial y del medio educativo.
- Tamaño de muestra: la muestra es no probabilística y el modelo de selección es de conveniencia; por lo tanto la muestra será la población total de los asesores educativos, que se constituido por cinco personas.
- Método de recolección de datos: el método fue de "Grupo de Enfoque"; este consiste en una entrevista guiada; se les propone un cuestionario, lo responden; seguidamente se analizan las respuestas conjuntamente; lo cual da lugar a la propuesta de nuevas preguntas; lo cual enriquece la entrevista. Las respuestas serán del tipo cuantitativa, pero pueden existir del tipo cualitativa por el tipo de entrevista abierta.
- Selección y preparación de instrumentos: principalmente se determina utilizar un cuestionario y una entrevista de *focus group*. Además se requirió del apoyo en equipo, de personal auxiliar y asesores educativos que conforman el *focus group*, el entrevistador que es el autor de este proyecto, locación para la realización del evento y presupuesto para la refacción y material.

- Tabulación de la información y análisis de datos: se organizan los datos, se analizan los resultados y posteriormente se grafican. Esta información que se obtuvo será utilizada en la investigación de los entornos internos y externos del presente proyecto; se hará mención en la fuente de *Focus Group*.

### **2.3.2. Determinación del plan de acción**

En la siguiente tabla se presentan las actividades para cada fase de la investigación, las cuales se realizarán cuando se ejecute su correspondiente etapa, según el orden de la investigación presentada en la figura 6 “Guía de Investigación de Mercados”, exceptuando la etapa de diseño de la investigación que ya ha sido ejecutada. Este listado de actividades funciona como una guía en la planificación de ésta y futuras entrevista de *focus group*.

### **2.3.3. Asignación de personal y recursos del plan**

Para la presente propuesta de diseño de comercialización, a cada actividad que conforma el plan de acción se le asigna el personal y recursos, como se visualiza en la siguiente tabla. Es importante hacer notar que los encuestados forman parte del personal de la editorial Kamar S.A.

Tabla V. **Asignación de personal y recursos a las actividades**

Nombre Fase	Actividad	Asignación de Personal						Asignación Recursos				
		Dirección	Jefe de asesores educativos	Investigador	Asesores Educativos	Asistentes, secretaria	Tiempo de c/u	Lugar	Dinero	Equipo computo	Reproducciones	Video, grabadora, cámara fotográfica
Diseño de Investigación	1	Determinar objetivos.										
	2	Determinar tipo de investigación.										
	3	Determinar el método de recolección de datos.										
	4	Calculo de muestra.										
	5	Selección de instrumentos.	X									
	6	Ejecución de la investigación.		X								
	7	Tabulación de información y análisis de datos.										
	8	Presentación de resultados y conclusiones.										
Plan de acción	9	Para cada etapa del plan de investigación se hace un listado de las actividades.			X			X				
Asignación de recursos al plan	10	A cada etapa se asignan los recursos que necesitarán.			X			X				
Elaboración de cuestionario	11	Se elabora un cuestionario de preguntas; otras preguntas se generarán al momento de realizarse la entrevista.			X			X		X		
Comunicación y coordinación del plan	12	El cuestionario se revisa y modifica cuantas veces sea necesario hasta que dirección lo autorice.	X		X			X				
	13	Se comunica a la dirección, asesores de venta, asistentes, investigador y personal de oficina la realización de la entrevista.			X			X				
	14	Se realiza sesión con jefe de personal de asesores de venta e investigador para coordinar la fecha de la entrevista.	X		X			X				
	15	Se selecciona el menú de refacción.			X			X				
	16	Se presenta solicitud de presupuesto para la compra de lápices, refacción, reproducción de encuestas, publicidad, etc.			X			X				
	17	Aprobación de presupuesto por dirección y se asigna a responsables.	X		X			X				
	18	Se realiza la compra de lápices, refacción, se reproduce material de encuestas, gastos de publicidad y otros.			X		X	X				
	19	Se realiza y se coloca la publicidad en entradas principales			X			X		X	X	
	20	Se prepara el lugar para realización de entrevista.			X			X	X			
	21	Se realizan pruebas de grabación, video, cámara fotográfica y se prepara el material de encuestas.			X		X	X			X	X
Realización de la investigación	22	Se realiza pruebas con cámara de video, grabadora, cámara fotográfica.			X		X	X				X
	23	Se coloca material de encuesta y lápiz en cada lugar.			X			X				
	24	Se prepara mesa para refacción.					X	X				
	25	Se recibe a los asesores de venta y se realiza encuesta.			X	X		X				
	26	Se levantan las encuestas y se guarda el material de grabación para su posterior tabulación y análisis.			X		X	X		X		
Presentación de resultados	27	Se presenta los resultados y conclusiones a dirección.			X			X		X	X	

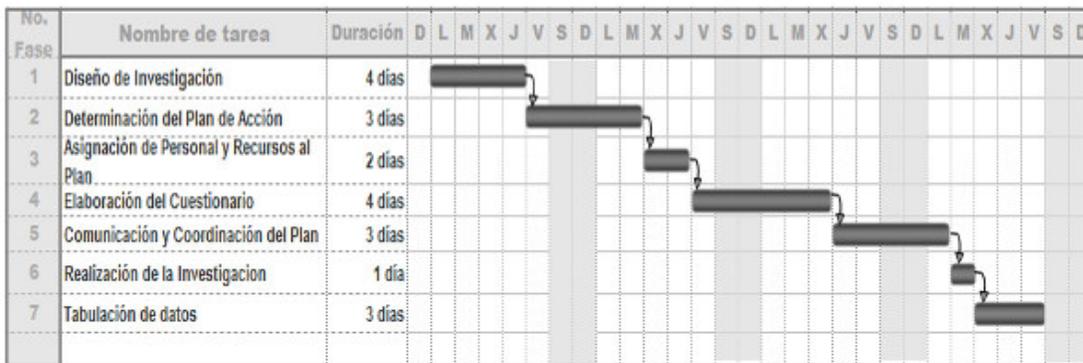
Fuente: elaboración propia.

A cada etapa o fases de la investigación de mercado con la modalidad de *Focus Group*, se le asigna un tiempo correspondiente para su realización y se cuenta con un cronograma de actividades, el cual es una herramienta importante y útil en la planificación de la presente investigación.

- Cronograma de actividades

Para la planificación de la entrevista de grupo de enfoque del presente proyecto, se asignó a cada actividad el tiempo de duración para su realización. En la siguiente gráfica se presenta la planificación de la investigación para un período de tiempo de un mes. El diagrama de *Gantt*, muestra el tiempo y secuencia a seguir en cada etapa.

Figura 7. **Diagrama de actividades para la investigación de mercado**



Fuente: elaboración propia.

### 2.3.4. Elaboración de cuestionario

Se elaboró el cuestionario que contiene veintiséis preguntas de respuesta cuantitativa, selección múltiple, de una o varias respuestas; este puede ser consultado en el apéndice1, el mismo se presentó al gerente administrativo para su aprobación.

El cuestionario aludido, deberá ser contestado por los participantes; posteriormente, se procederá a discutir los resultados; esto generará el planteamiento de otras preguntas, impresiones, ideas, que no se encuentran en el cuestionario, lo cual da lugar a generar preguntas de respuesta cualitativa, esto enriquecerá la entrevista, con la obtención de nuevos datos.

### **2.3.5. Comunicación y coordinación del plan**

Se preparó el cuestionario, para la presente investigación de mercado, se realizaron las revisiones finales con el gerente administrativo y el gerente de ventas. Al encontrarse aprobado el cuestionario, se determinó la fecha y hora para realizar la entrevista.

Se realizó una sesión con los participantes de la entrevista, en este caso los asesores educativos, se les explicó la temática a los asistentes, personal de oficina y otros, para asignarle sus atribuciones. Los asesores educativos y el jefe de venta son los que participarán en la entrevista; al personal de asistencia se le asignó tareas específicas como preparación de refacción, preparación del equipo de grabación y fotografía, realizando las pruebas correspondientes y la preparación de las condiciones del lugar.

Se solicitó al gerente administrativo el presupuesto para la refacción que se daría después de la entrevista y se autorizó de caja chica. Otros gastos, no se realizaron debido a que la editorial cuenta con recursos disponibles como: lápices, reproducción de material para encuestas, carteles para publicidad.

En el presente trabajo se determinó por parte de la investigadora, como estrategia de motivación, colocar con dos días de anticipación la publicidad en las entradas principales.

### **2.3.6. Realización de la investigación**

El día del evento se instaló el equipo de grabación, video, cámara fotográfica, se colocaron lápices en cada lugar, colocación del mobiliario adecuado, se ubicó el espacio para refacción, se recibió a los asesores educativos y se explicó en detalle la temática de la entrevista por la investigadora.

Se presenció y se formó parte activa en la presente investigación grupo de enfoque, como moderadora de esta entrevista. Los cinco participantes respondieron veintiséis preguntas del cuestionario; seguidamente se analizó cada pregunta con los participantes y fue aquí donde se creó la entrevista, intercambiando información, ampliando las preguntas, que generó nuevas preguntas; este proceso se realizó con cada pregunta que se apoya en el cuestionario. Es de hacer notar que toda la entrevista fue gravada, con fin de obtener información nueva que se generó en el momento. La obtención de la información fue con la participación de todos los asesores educativos de la editorial Kamar S.A.

Al final se sirvió una refacción para los participantes y se agradeció la colaboración a la misma. Seguidamente se recogió el material que guardó la información para su posterior tabulación y análisis.

A continuación se muestra fotos de la actividad de la entrevista de grupo de enfoque, realizada en las oficinas de la editorial.

Figura 8. **Entrevista grupo de enfoque**



Fuente: editorial Kamar.

Figura 9. **Equipo fílmico**



Fuente: editorial Kamar.

### **2.3.7. Presentación de resultados**

Los resultados obtenidos se representan en gráficas (ver apéndice 2), dichos resultados fueron analizados y aprobados para el uso de la actual investigación. Durante la aprobación de los resultados, según la experiencia de los gerentes, se anularon las preguntas 1, 6 y 25 del cuestionario, el cual se encuentra en el apéndice 1; además se agregó una nueva pregunta generada por la entrevista del *focus group*, la cual es ¿En qué mes hacen los pedidos para cada nivel?, éstos resultados se encuentran detallados en la tabla VI.

Se considera que de las preguntas que conforman el cuestionario, se derivaron resultados valiosos para la actual investigación como los siguientes:

- Pregunta No. 14. ¿Factor que más influye en la decisión de compra?
  - Resultado (de mayor a menor prioridad): precio, (calidad y editorial conocida) y otros.
  - Análisis: si se conocen los factores principales que motivan al cliente a realizar su compra, se pueden orientar las estrategias para conquistarlo, ofreciendo un producto que el mismo cliente esté dispuesto a obtener.
  
- Pregunta No. 15. ¿Quién es la competencia de la editorial Kamar?
  - Resultado: (de mayor a menor prioridad): Santillana, Norma y en un nivel similar (Eddesa, Editorial Educativa, Trias, Editecsa, Piedra Santa) y Zanmaró.
  - Análisis: es importante determinar las editoriales, que ofrecen un producto similar, para determinar la posición de la editorial Kamar.
  
- Pregunta No. 24. ¿En que sector o lugares compran más libros? Resultado: (de mayor a menor prioridad).
  - Zonas ciudad de Guatemala: (1,11), 7, (5, 6, 9, 12, 15, 18), (2, 3, 4, 8, 10, 16, 19).
  - Municipios Depto. de Guatemala: (Mixco, Villa Nueva), (San Miguel Petapa, San José Pinula), (Fraijanes, Chinautla).
  - Departamentos de Guatemala: (Quetzaltenango, Escuintla, Sacatepéquez), (Chiquimula, Zacapa, Alta Verapaz), (Chimaltenango, Izabal, Suchitepéquez).

- Análisis: porque en las zonas especialmente de la ciudad, es donde se dirigirán los esfuerzos del equipo de ventas y se analizará la incursión en algunos departamentos de Guatemala.

En la tabla siguiente se muestra en la primera columna las veinticuatro preguntas que fueron aceptadas para el presente instrumento de investigación y en la segunda columna de ésta su correspondiente interpretación. Algunos resultados se solicitaron en proporciones por lo cual de acuerdo a la cantidad de clientes (100 por ciento de la población) que cada asesor educativo maneja, determina su porcentaje según corresponda a la pregunta.

Tabla VI. **Entrevista**

No	Pregunta	Análisis
1	¿Qué religión profesan las personas que tienen la decisión de compra en los colegios?	Las religiones que más profesan es la católica y protestante con un 31% c/u, seguido de otro porcentaje que no tiene ninguna religión con un 23%, otras religiones tiene un 15%.
2	En los colegios que conoce ¿Qué porcentaje compran o alquilan libros? <b>Nota.</b> Que compren o alquilen no necesariamente a nosotros.	En el nivel alto, compran en un 67% y alquilan en un 33%. En el nivel medio alto, compran en un 55% y alquilan en un 40%. En el nivel medio, compran en un 43% y alquilan en un 41%. En el nivel bajo, compran en un 28% y alquilan en un 11%. Por lo tanto los alumnos que más compran están en el nivel alto, seguidos por el nivel medio alto. Los alumnos que más alquilan son los del nivel medio alto y medio. El nivel bajo representa a una población que ni compra ni alquila libros en cifras significativas.
3	Los que toman la decisión de compra respecto a los libros en los colegios ¿Donde determinan que se compren? De su respuesta en porcentajes.	Los directivos de los colegios en su mayoría deciden hacer arreglos de compra con las editoriales directamente con un porcentaje significativo del 45%. Seguidos con un 34% que compra en distribuidoras, un 5% en librerías de reventa.
4	¿En qué mes hacen los pedidos para cada nivel?	El nivel alto hace su pedido en el mes de marzo El nivel medio alto hace su pedido en el mes de julio y agosto. El nivel medio hace su pedido en octubre y noviembre. El nivel bajo hace su pedido en el mes de enero.
5	¿En qué mes confirman el pedido de libros, los encargados de decisión de compra en los colegios?	Los resultados de mayor a menor conforman sus pedidos en el mes de octubre, julio, septiembre y noviembre, agosto, enero, mayo y junio.
6	Según el nivel de colegio de una aproximación sobre ¿Qué porcentaje respecto al volumen de libros que compran? Nota: Considere el volumen de todas las editoriales	Los colegios de nivel alto compran un 37% y es el que más compra. Seguido por: el nivel medio alto compra un 29%, el nivel medio compra un 22% y el nivel bajo compra un 12%
7	De la respuesta anterior vea sus resultados y considere ¿Qué porcentaje de volumen de libros le corresponde a editorial Kamar?	De los anteriores le compran a editorial Kamar: el nivel alto 3%, nivel medio alto: 9%, nivel medio: 7% y nivel bajo: 2%. La editorial Kamar vende más al nivel medio alto.

Continuación de la tabla VI.

8	¿Cómo tiene la editorial Kamar el precio de sus libros respecto a la competencia?	En un 60% los tiene igual que la competencia, en un 40% los tiene debajo de la competencia, pero sus precios no están arriba de lo que lo tiene la competencia. Los precios están en competencia.
9	¿Cuánto paga aproximadamente el alumno por un libro según el nivel que cursa?	El precio de los libros que paga un alumno por nivel: Preprimaria: Q. 130.00, primaria: Q. 114, Nivel Medio: Q. 111.00, Diversificado: Q. 106.08.00 y universitario: Q. 213.00
10	¿Qué hábitos considera usted que tienen los encargados de decidir la compra? Escoja dos.	El hábitos: trabajan en exceso en un 50%, que es la mayoría, repartidos en un 25% que estudian y trabajan, seguido en un 12% disfrutan de comer y con un 13% otros.
11	¿Qué porcentaje de hombres o mujeres tienen decisión de compra?	En un 65% las mujeres son las que deciden la compra y en un 35% los hombres.
12	¿Edad promedio de las personas que tienen la decisión de compra?	El promedio de edad de las mujeres es de 38 años y hombres con 45 años.
13	¿Qué grado de preparación académica tienen los que deciden la compra?	Son universitarios tienen esas plazas, en su mayoría con un 66%, seguido de Post Grado con un 17% y otros con 17%.
14	¿Qué factor es el que más influye al momento en que le compran libros para decidir la compra?	El factor más influyente de mayor a menos es: precio con un 40%, calidad y editorial conocida con 20% c/u, respaldo y otros con un 10% c/u.
15	¿Qué editoriales de libros considera usted que es la competencia?	Con calificación de mayor a menor, las más grandes son: Santillana, norma, y en un nivel similar se encuentran (Eddesa, Editorial Educativa, Trias, Editecsa, Piedra Santa), y por ultimo a Zanmaró.
16	¿Cuántos conocen a la editorial Kamar en los colegios?	En los colegios conocen a editorial Kamar en un 39% mucho, 33% poco y en un 28% nada, en la Ciudad de Guatemala.
17	Para los que conocen los libros de la editorial Kamar ¿Cómo considera que los califican?	Califican a los libros de la editorial Kamar en un 75% como muy buenos, en un 25% como buenos
18	¿Por qué considera que califica así los libros escoja dos?	En un 37% apoyan los libros por la adaptabilidad a su programa, en un 25% c/u por su contenido temático y precio, y con un 13%, porque esta basado en el CNB.
19	¿Quién analiza técnicamente el contenido de nuestros libros con el que toma la decisión de compra?	En un 80% el Asesor Pedagógico es quien revisa los libros y en un 20% otros.
20	¿Qué editoriales visitan a los colegios?	Santillana, Kamar, Norma, Eddesa, Piedra Santa.
21	¿Qué promociones ofrecen otras editoriales?	De menor a mayor, ofrecen el 28% un descuento por compra mayor, en un 27% talleres, en un 18% c/u cupones de descuento, libros de muestra gratis, y un 9% otros.
22	¿Qué medio utilizan para publicitarse otras editoriales?	El medio que más utilizan son los talleres con un 49%, seguido de congresos con un 25% y con un 13% c/u radio y otros.
23	¿Qué material de publicidad ofrecen otras editoriales?	Utilizan para publicitarse lapiceros con un 31%, con un 23% c/u calendarios y agendas, afiches con un 8% y 15% otros.
24	¿En qué sector compran más libros? Zona en la capital Municipios Departamentos	Las zonas que más compran libros de mayor a menor: (1, 11), 7, (5,6,9,12,15,18), (2,3,4,8,10,16,19). En los municipios de mayor a menor: (Mixco y Villa Nueva), (San Miguel Petapa y San José Pinula), (Fraijanes y Chinautla). En los departamentos de mayor a menor están: (Quetzaltenango, Escuintla, Sacatepéquez), (Chiquimula, Zacapa, Alta Verapaz),(Chimaltenango, Izabal, Suchitepéquez).

Fuente: elaboración propia.

## 2.4. Análisis de la situación externa

Para poder conocer la situación del mercado en general, que afecta actualmente a la editorial Kamar; se debe investigar y analizar sobre la situación externa. Para escoger la lista propuesta de los factores a investigar; se tomó como referencia datos de la figura 3 del consultor marketing, Gabriel Olamendi, que según criterio se tomaron los más importantes para el proyecto, estos se presentan en la siguiente tabla. En los próximos subíndices se analizará cada entorno que conforma la situación externa.

Tabla VII. Entornos de la situación externa

ENTORNOS		
Rodean a la empresa	Sectoriales	Tendencias
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnológico</li><li>• Cultural</li><li>• Educativo</li><li>• Legal</li><li>• Económico</li><li>• Demográfico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado y demanda</li><li>• Cliente</li><li>• Proveedores</li><li>• Competencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnológico</li><li>• Legal</li><li>• Macroeconómico y económico</li><li>• Educación</li><li>• Demográfico</li></ul>

Fuente: elaboración propia con datos del consultor marketing. Gabriel Olamendi.

El objetivo de obtener esta investigación del mercado, es para conocer las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que afectan a la empresa. Las oportunidades o amenazas que presenten se organizará en forma ordenada en la matriz FODA, por lo que, en el análisis de cada entorno se limitará a presentar la información obtenida de cada uno.

En el planteamiento de estrategias que se presentarán más adelante, éstas contemplan aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

## **2.4.1. Entornos que rodean a la empresa**

Se investigó y analizó sobre los entornos de la empresa, como se mostró en la tabla anterior, está compuesta de entornos tecnológico, cultural, educativo, legal, macroeconómico, económico y demográfico.

### **2.4.1.1. Entorno tecnológico**

El propósito de conocer el entorno tecnológico es para conocer las necesidades del cliente actual, por ejemplo: cómo realiza sus transacciones de compra, adquisición de libros electrónicos y el sistema de impresión entre otros.

- **Comunicación**

Para el presente estudio se investigó que existen diferentes formas de comunicación, este se da de lector a lector, de lector a editorial y otros; algunas de éstas necesitan un dispositivo físico y estar conectados a la red. Seguidamente se presentan algunos ejemplos de vías de comunicación que puede darse en el entorno de una editorial.

- **Correo electrónico:** los usuarios envían y reciben información a través de mensajes en forma rápida, además de ser un medio fácil, directo y económico.
- **Página Web:** funciona como tarjeta de presentación a las editoriales y al público en general, este un medio de comunicación directo. Puede presentar su catálogo de libros, algunas tienen la opción para efectuar la compra.

Los diseñadores utilizan su ingenio en la presentación, le agregan enlaces de interés para el visitante y que actualizan el contenido de su página para motivar a sus clientes a la adquisición de los libros.

- Web 2.0: se basa en comunidades de usuarios, expansión de servicios Web como las redes sociales, alojamiento de videos, intercambio de documentos e ideas entre otros. Esto genera una transformación en los hábitos de lectura y escritura, así mismo los usuarios se recomiendan mutuamente un libro, suben fotos y videos de sus autores favoritos, escriben biografías de autores preferidos.

- Libros electrónicos

Con el avance de la tecnología, la era de la digitalización presenta una opción en la adquisición de libros con el paquete tecnológico de *Google Book Search*, libros electrónicos y POD, que a continuación se detalla.

- *Google book search*: permite realizar una búsqueda de libros. Si lo encuentra lo presenta con una serie de limitaciones de acceso y medidas de seguridad, la cual limita el número de páginas visibles e intenta impedir la impresión del contenido. Presenta enlaces a la página Web de la editorial y librerías que lo vende.
- Libros electrónicos: también llamado e-book, eBook, ecolibro o libro digital; es una versión electrónica o digital de un libro, el cual utiliza dispositivos de lectura como computadora, e-Reader y más. La adquisición del libro tiene un costo; aunque menor porque se omiten los gastos de impresión y costo de entrega.

- POD (*Print on Demand*): impresión bajo demanda o publicación bajo demanda, es una metodología de publicación en la que se produce un número determinado de ejemplares en el momento de recibir un pedido.

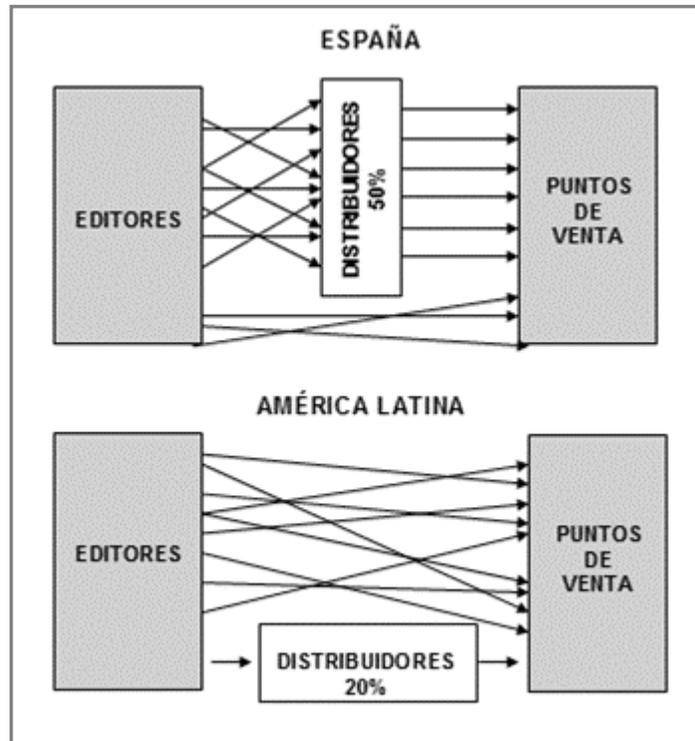
Las editoriales cuentan con equipo de impresión en países y lugares estratégicos, de esta forma cuando tienen un pedido, se manda a imprimir en el punto más cercano al cliente y después se realiza la entrega, con esto se evitan el manejo de grandes inventarios y el costo por seguridad y otros.

- Distribución

En la presente investigación se determinó que la forma de distribución de libros, que utilizan las editoriales transnacionales, es que en su mayoría entregan el pedido a distribuidores y estos los entregan a librerías. Un problema que se deriva de ello es que los distribuidores y librerías descuidan la atención al cliente; pero minimiza el costo de entrega; porque no hace la entrega directa a los puntos de venta.

En Guatemala las editoriales prefieren la venta directa y entregan el pedido en manos del centro educativo interesado en sus libros. Existen varias razones por las cuales las editoriales utilizan este método de distribución, por ejemplo: la concentración de la comercialización está en la Ciudad, carencia de librerías en las provincias, escasa demanda por el bajo ingreso de la población, una población con pocos hábitos de lectura, licitaciones oficiales para las escuelas del gobierno, en la siguiente figura se muestra los canales de distribución de América Latina y España.

Figura 10. **Canales de distribución**



Fuente: conferencia Distribución del Libro en América Latina, CERLALC-Richard Uribe, septiembre de 2006.

De lo investigado se concluye que, la entrega directa aumenta el costo del libro, el riesgo de robo y costos de logística en la entrega, esto no sólo se debe aplicar para la entrega del libro, sino se debió hacer antes para la promoción, todo lo indicado hace que el sistema de comunicación sea oneroso.

En Guatemala, se da la comercialización en su mayoría, en la Ciudad Capital y veda el conocimiento a otras comunidades lejanas de la región y deja un segmento de la población libre para su conquista. El gobierno apoya las comunidades lejanas, otorgando libros de donaciones de países amigos, del ministerio de educación.

#### **2.4.1.2. Entorno cultural**

Guatemala es un país pluricultural, multilingüe, multiétnico, estos componentes aunados a su historia y tradiciones lo hacen un país rico en su cultura. El propósito de esta investigación y análisis es conocer culturalmente a la población guatemalteca, la cual parte de ella pertenece al segmento de mercado de la editorial Kamar S.A.

- **Historia Maya:** los inicios de la civilización Maya, se remontan hacia el año 2000 A.C. 1500 D.C., es considerada una de las más importantes de la historia del mundo. Su reino ocupaba el sur de México, Guatemala y parte de Honduras y Salvador. Construyeron templos, pirámides y ciudades. En El Petén establecieron uno de sus templos más representativos, y que actualmente es un atractivo turístico.

En Guatemala existen diferentes grupos étnicos, y para que exista una comunicación efectiva debe conocerse el entorno cultural de su población. Un libro debe ser un canal de comunicación entre el educador y el educando.

- **Idioma y Lenguas Mayas:** el idioma oficial de Guatemala es el español y posee 22 idiomas mayas, el Xinca y Garífuna como idiomas no oficiales.
- **Población:** según la información que se presenta en la tabla siguiente la población maya representa un 38 por ciento y un 61 por ciento la población ladina. El sector maya se ve afectado por varios problemas como: pobreza, desnutrición, altos índices de analfabetismo, aunado a esto la educación o material educativo no es impartida en su lengua materna, etc.

- Bienes patrimoniales

El patrimonio cultural de Guatemala esta representado por la cultura popular como: pintura, danza, ferias, teatro, música, ritos mayas, danza y comidas típicas.

La UNESCO declaró como bienes patrimoniales la ciudad colonial de Antigua Guatemala, el Parque Nacional de Tikal, el Sitio Arqueológico de Quirigua y como Patrimonio Cultural Inmaterial a la obra que representa la cultura maya el Rabinal Achí. En 1998, el presidente de la República de Guatemala, declaró el 26 de febrero, el “Día del Patrimonio Cultural de Guatemala.

El conocimiento de los bienes patrimoniales que pertenecen a la nación, enriquece el aprendizaje de un autor en la creación de un libro, así también a los maestros en transmitir este conocimiento, y a los alumnos y población en general a respetar y estar orgullosos de pertenecer a esta nación.

- Gastronomía: cada región del país tiene sus días festivos lo cual celebra con diferentes platillos.
- Literatura: cuenta con importantes escritos, después de la conquista, como el Popol Vuh, Rabinal Achí y el Memorial de Tecpán-Amatitlán, traducidos de la lengua indígena al español. La mayor figura destacada es Miguel Ángel Asturias, que en 1967 recibió el premio Nobel de Literatura.

- Pintura: los pintores incursionan con sus obras en el arte Sacro, Modernista, Primitivismo y abstracto. Los editores de libros, pueden tomar de ejemplo obras de autores guatemaltecos, para apoyar el arte del país.
- Artesanía en población indígena: la artesanía la utilizan como medio de supervivencia y como estilo de identidad de su comunidad. Además, se presentan los tejidos de colores diversos según la región. Se elaboran cortes, huipiles, bolsos y muchos más. Se realizan trabajos en madera, joyas, barro, cerámica, jade y piedra.
- Escultura: utilizada por los mayas para elaborar sus viviendas, dioses y otros. Siguió la época de la Colonia, donde avanzó en la escultura en forma impresionante.
- Música: los mayas fueron amantes de la música y junto con esta, realizaban sus ritos y danzas ceremoniales. Los gobernantes de la época de la conquista y colonización evocaban a la música en sus celebraciones.

#### **2.4.1.3. Entorno educativo**

El sector educativo, está compuesto por los usuarios de los libros educativos, por lo que para la editorial Kamar S.A., esto representa el conocimiento de su mercado, al cual dirigirá sus esfuerzos.

Las estadísticas ayudan en la planeación de sus ventas y facilitan la organización, un ejemplo que se puede mencionar es que los vendedores son asignados a ciertas áreas donde existen alumnos de un determinado nivel, sector, concentración de alumnos y nivel socioeconómico de la región. En la siguiente tabla se presenta información sobre estadísticas del sector educativo.

Tabla VIII. **Información estadística educativa**

Población	14 713 763 millones de habitantes divididos así: 7 173 966 millones de hombres 7 539 798 millones de mujeres
Promedio de población que vive en la Ciudad	3 millones de habitantes
Población escolar	4 313 569 estudiantes de toda la Republica representan un 29% del total de la población de toda la Republica. Del total de los estudiantes el 21% se concentra en el departamento de Guatemala y un 79% en el resto de la Republica.
Tasa de analfabetismo	18,46%
Población Ladina	61,6 %
Población Indígena	38,4 % según el INE 60,0% según el COMG
Libros que lee una persona por año	1 libro
Idioma	Español 60% idioma oficial 22 idiomas mayas, Xinca, Garifuna 40% idioma no oficiales

Fuente: INE, Censo Poblacional 2002 y Proyecciones de Población, año 2011, MINEDUC. Ministerio de Educación, 2009, CONALFA. Proyecciones de población con base en el XI censo de población y VI de habitación 2002. INE y resultados finales de los procesos de alfabetización 1994-2010. Unidad de Informática y Estadística.2010, COMG, Consejo de Organizaciones Mayas de Guatemala 2007, OFECOMES, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala.

En las siguientes dos tablas se muestra el número y la proporción de alumnos que se inscribieron en el ciclo escolar 2010. Esta información es la versión oficial, la cual fue proveída por el Ministerio de Educación; esta se presenta por niveles (preprimario, primario, básicos y diversificado) y sectores (públicos, privados y cooperativa) en toda la República de Guatemala. El nivel primario tiene la mayor proporción de asistencia con el 61,51 por ciento, el nivel básico con una participación del 16,94 por ciento, seguido por el nivel de preprimaria con un 13,39 por ciento y en último lugar, el nivel diversificado con un 8.15 por ciento, para un total de 4 313 569 alumnos inscritos.

Tabla IX. **Alumnos República de Guatemala**

<b>Alumnos inscritos en la República de Guatemala, dividido por sectores y niveles, para el ciclo escolar 2010</b>					
<b>Sector</b>	<b>Preprimaria</b>	<b>Primaria</b>	<b>Básicos</b>	<b>Diversificado</b>	<b>TOTAL</b>
Público	493 601	2 383 643	317 714	88 190	<b>3 283 148</b>
Privado	84 165	269 840	261 303	245 523	<b>860 831</b>
Cooperativa			151 906	17 684	<b>169 590</b>
<b>TOTALES</b>	<b>577 766</b>	<b>2 653 483</b>	<b>730 923</b>	<b>351 397</b>	<b>4 313 569</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del MINEDUC.  
Anuario estadístico de la Educación, 2010.

Tabla X. **Alumnos en porcentajes, República de Guatemala**

<b>Alumnos inscritos en la República de Guatemala en porcentajes, dividido por sectores y niveles para el ciclo escolar 2010</b>					
<b>Sector</b>	<b>Preprimaria</b>	<b>Primaria</b>	<b>Básicos</b>	<b>Diversificado</b>	<b>TOTAL</b>
Público	11,44%	55,26%	7,37%	2,04%	<b>76,11%</b>
Privado	1,95%	6,26%	6,06%	5,69%	<b>19,96%</b>
Cooperativa			3,52%	0,41%	<b>3,93%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>13,39%</b>	<b>61,51%</b>	<b>16,94%</b>	<b>8,15%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: elaboración propia con datos de MINEDUC.  
Anuario estadístico de la Educación 2010.

En las siguientes dos tablas, se muestra el número y la proporción de alumnos que se inscribieron en el ciclo escolar 2010 por niveles, dividido en el sector ciudad y departamentos.

La mayoría de alumnos están concentrados en los niveles de educación primaria y básica. Los alumnos en la República de Guatemala en total suman 4 313 569 de estos un 21,3 por ciento se concentran en la capital y el resto en los departamentos con un 78,7 por ciento.

Tabla XI. **Alumnos inscritos en la República de Guatemala, divididos en ciudad, departamentos y niveles**

<b>Alumnos inscritos en la República de Guatemala, dividido en ciudad, departamentos y niveles para el ciclo escolar 2010</b>					
<b>Sector</b>	<b>Preprimaria</b>	<b>Primaria</b>	<b>Básicos</b>	<b>Diversificado</b>	<b>TOTAL</b>
Ciudad	123 922	452 929	225 519	117 810	<b>920 180</b>
Departamentos	453 844	2,200 554	505 404	233 587	<b>3 393 389</b>
<b>TOTALES</b>	<b>577 766</b>	<b>2 653 483</b>	<b>730 923</b>	<b>351 397</b>	<b>4 313 569</b>

Fuente: elaboración propia con datos de MINEDUC.  
Anuario estadístico de la Educación, 2010.

Tabla XII. **Alumnos inscritos en porcentajes en la República de Guatemala, divididos en ciudad, departamentos y niveles**

<b>Alumnos inscritos en la República de Guatemala en porcentajes, dividido por niveles, para el ciclo escolar 2010</b>					
<b>Sector</b>	<b>Preprimaria</b>	<b>Primaria</b>	<b>Básicos</b>	<b>Diversificado</b>	<b>TOTAL</b>
Ciudad	2,87%	10,50%	5,23%	2,73%	<b>21,33%</b>
Departamentos	10,52%	51,01%	11,72%	5,42%	<b>78,67%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>13,39%</b>	<b>61,51%</b>	<b>16,94%</b>	<b>8,15%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: elaboración propia con datos de MINEDUC.  
Anuario estadístico de la Educación, 2010.

En las siguientes dos tablas se muestra el número y la proporción de alumnos que se inscribieron en el ciclo escolar 2010, presentado por niveles en la ciudad y sus municipios. Sólo el nivel primario tiene casi la mitad de alumnos con un 48.9 por ciento, seguido del nivel básicos con un 25 por ciento, el nivel preprimaria tiene 13,38 por ciento y finalmente el nivel diversificado con 12,72 por ciento; del total de alumnos. El total del sector público tiene un 51,42 por ciento de la población escolar, seguido cercanamente por el sector privado con un 46,28 por ciento y un 2,26 por ciento representa el sector cooperativa, todos estos representan el total de alumnos en la ciudad capital y sus municipios que es de 926 180.

Tabla XIII. **Alumnos inscritos en la ciudad de Guatemala y sus municipios**

<b>Alumnos inscritos en la ciudad de Guatemala y sus municipios, dividido por sectores y niveles para el ciclo escolar 2010</b>					
<b>Sector</b>	<b>Pre-primaria</b>	<b>Primaria</b>	<b>Básicos</b>	<b>Diversificado</b>	<b>TOTAL</b>
Público	69 327	314 011	68 899	24 309	<b>476 546</b>
Privado	54 595	138 918	142 032	93 126	<b>428 671</b>
Cooperativa			20 588	375	<b>20 963</b>
<b>TOTALES</b>	<b>123 922</b>	<b>452 929</b>	<b>231 519</b>	<b>117 810</b>	<b>926 180</b>

Fuente: elaboración propia con datos de MINEDUC.  
Anuario estadístico de la Educación, 2010.

Tabla XIV. **Alumnos inscritos en porcentajes en la Ciudad de Guatemala y sus municipios**

<b>Alumnos inscritos en porcentajes la ciudad de Guatemala y sus municipios, dividido por sectores y niveles para el ciclo escolar 2010</b>					
<b>Sector</b>	<b>Preprimaria</b>	<b>Primaria</b>	<b>Básicos</b>	<b>Diversificado</b>	<b>TOTAL %</b>
Público	7,49%	33,90%	7,44%	2,62%	<b>51,45%</b>
Privado	5,89%	15,00%	15,34%	10,05%	<b>46,28%</b>
Cooperativa			2,22%	0,01%	<b>2,26%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>13,38%</b>	<b>48,90%</b>	<b>25,00%</b>	<b>12,72%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: elaboración propia con datos de MINEDUC.  
Anuario estadístico de la Educación, 2010.

En la siguiente tabla se muestra el número de establecimientos en el 2010 que funcionaron en la Ciudad de Guatemala y sus municipios.

Tabla XV. **Establecimientos en la ciudad de Guatemala y municipios**

<b>Establecimientos de la ciudad de Guatemala y sus municipios, Clasificados por sector y nivel para el ciclo Escolar 2010</b>					
<b>Sector</b>	<b>Preprimaria</b>	<b>Primaria</b>	<b>Básicos</b>	<b>Diversificado</b>	<b>TOTAL</b>
Público	851	985	239	87	2162
Privado	1245	1260	1324	978	4807
Cooperativa			89	2	91
<b>TOTALES</b>	<b>2096</b>	<b>2245</b>	<b>1652</b>	<b>1067</b>	<b>7060</b>

Fuente: elaboración propia con datos de MINEDUC.  
Anuario estadístico de la Educación, 2010.

En la siguiente tabla se muestra el número de personal docente que laboró en la Ciudad de Guatemala y sus municipios, dividido por sector y nivel para el Ciclo Escolar 2010.

Tabla XVI. **Personal docente que laboró en la Ciudad de Guatemala y municipios**

<b>Personal docente que laboró en la ciudad de Guatemala y sus municipios dividido por sector y nivel para el ciclo escolar 2010</b>					
<b>Sector</b>	<b>Preprimaria</b>	<b>Primaria</b>	<b>Básicos</b>	<b>Diversificado</b>	<b>TOTAL</b>
Público	2 881	9 789	2 515	1 248	16 433
Privado	4 016	8 403	11 062	9 060	32 541
Cooperativa			863	16	879
<b>TOTALES</b>	<b>6 897</b>	<b>18 192</b>	<b>14 440</b>	<b>10 324</b>	<b>49 853</b>

Fuente: elaboración propia con datos de MINEDUC.  
Anuario estadístico de la Educación, 2010.

- Estructura del Sistema Educativo Guatemalteco

El sistema educativo de Guatemala divide la enseñanza en cuatro niveles:

- Educación pre-primaria
- Educación primaria
- Educación media
  - Básicos
  - Diversificados
- Educación superior y universitaria

Con base en la presente investigación y análisis de las tablas estadísticas anteriores, Guatemala tiene una población de más de 14 millones de habitantes y actualmente, la población estudiantil de 0 a 14 años es de aproximadamente 5 millones y medio, tiene una tasa de analfabetismo de 18,46 por ciento en el año 2010.

La mayoría de la población no tiene el hábito de lectura, aunque con el pasar del tiempo ha ido aumentando, especialmente en la población universitaria que lee no sólo libros con origen obligatorio, sino por acervo personal.

El acceso a la educación es limitado para las poblaciones que viven en el área. Los Acuerdos de Paz y el Plan Nacional de Desarrollo 1996-2000 proponen mejorar la calidad educativa, ampliar la cobertura en el área rural, elevar el nivel de alfabetización. Para dar solución a esta problemática se propone la Reforma del Curriculum Nacional Base, el cual está en su fase de implementación y considera la diversidad cultural y lingüística de Guatemala.

El gobierno en su Plan Nacional de Educación, plantea sus objetivos en Políticas educativas, a realizarse en el 2008-2012, y se detallan a continuación.

- Avanzar hacia una educación de calidad
- Ampliar la cobertura educativa, incorporando especialmente a los niños y niñas de extrema pobreza y de segmentos vulnerables
- Justicia social a través de equidad educativa y permanencia escolar
- Fortalecer la educación bilingüe intercultural
- Implementar el modelo de gestión transparente que responda a las necesidades de la comunidad educativa
- Aumento de la inversión educativa
- Descentralización educativa
- Fortalecimiento de la institucionalidad del sistema educativo Nacional

El gobierno pretende mejoras para el Magisterio Nacional, por medio del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, contratación de maestros para PRONADE en apoyo al crecimiento de la educación primaria, y el programa Mi Familia Progresa en apoyo a la permanencia de los alumnos. El presupuesto asignado a la educación ha mostrado incrementos año con año, el cual no es proporcional al crecimiento demográfico.

Con la implementación del nuevo Curriculum Nacional Base, el sector educativo aunque moderadamente está cambiando las bases educativas del pasado. Los maestros actualizan sus conocimientos, las editoriales lanzan al mercado libros que proveen apoyo al educando ó educador y especialmente los autores de libros que tienen el compromiso de proponer materiales que motiven el cambio.

Las instituciones gubernamentales, privadas, internacionales, cooperantes con o sin fines de lucro, unen esfuerzos para mejorar la educación en Guatemala, proponiendo un curriculum global que considere la cultura del país, apertura de bibliotecas, plan de becas, cambio de leyes en Pro de la educación, estudios de mercado que detallen estadísticas del sector editorial.

#### **2.4.1.4. Entorno Legal**

Se investigaron las leyes, reglamentos, acuerdos, iniciativas de ley y otros; que rigen actualmente lo relacionado a impuestos por venta de libros, reformas educativas y otras, esto con el fin de conocer sus derechos y obligaciones.

Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, su sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo, él es el representante de la autoridad, integrado por instituciones, órganos o conjunto de personas, y todos conforman la administración pública. Las acciones del Estado se realizan a través de tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.

La Constitución Política de la República de Guatemala es la ley suprema de la República de Guatemala, rige al Estado así como sus demás leyes y reglamentos.

A continuación se lista algunos aspectos que la Constitución Política de la República de Guatemala (1985) determina:

- El Estado garantiza el desarrollo integral de la persona.
- El Estado está obligado a facilitar la educación a sus pobladores sin discriminación.

- El Estado declara de utilidad y necesidad pública la fundación y mantenimiento de centros educativos culturales y museos.
- El Estado declara de interés nacional la educación entre otros.
- Educación obligatoria y gratuita. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica.
- La alfabetización se declara de urgencia nacional y es obligación social contribuir a ella.
- La administración del sistema educativo deberá ser descentralizado y regionalizado.

En el anexo 1, se puede consultar la Constitución de la República de Guatemala en su capítulo II, sección cuarta regula lo relativo a la educación, siendo parte de los Derechos Humanos del área de los Derechos Sociales.

La legislación vigente que regula la educación en el país y que apoya el desarrollo y aplicación de la Reforma Educativa.

- Ley del Organismo Ejecutivo decreto 114-97
- Ley de dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, decreto 1485
- Ley de educación nacional decreto No. 12-91
- Ley de institutos de educación por cooperativa de enseñanza decreto No. 17-95
- Ley de Fomento del Libro decreto No. 58-89
- Otras.

La ley del Organismo Ejecutivo determina que al Ministerio de Educación MINEDUC, le corresponde administrar la política educativa, velando por la calidad y la cobertura de los servicios educativos públicos y privados.

El Ministerio de educación MINEDUC está conformado por la Dirección Superior (despacho ministerial y viceministeriales y el Consejo Nacional de Educación), el nivel de alta coordinación y ejecución (direcciones generales y regionales), y el nivel de asesoría y planeamiento (dependencias específicas de asesoría, planificación, ciencia y tecnología) y el nivel de apoyo (dependencias operativas y apoyo logístico).

El Congreso de la República de Guatemala, creó por Decreto 58-89, el Consejo Nacional del Libro CONALIBRO y la Ley de Fomento del Libro, que esta bajo la coordinación del Ministerio de Cultura y Deportes. Tiene como objetivo, formular las Políticas Públicas nacionales del Libro, la Lectura, la escritura y las Bibliotecas.

Guatemala ratifica el Plan Iberoamericano de la Lectura en el 2005, en el cual se establece la cooperación entre los estados, para promover la integración; además desarrolla acuerdos para la promoción del libro y la lectura.

A nivel regional en el 2005, se reúnen los ministros centroamericanos y reafirmaron el compromiso de promover el diseño y desarrollo de políticas públicas, para el fomento del libro y la lectura entre otros. En este mismo año Guatemala ratifica el Plan Regional de Desarrollo de Cultura y Educación 2005-2009 y la Política Integral para la promoción del libro, la lectura, la escritura y las bibliotecas.

El proceso de integración de leyes, reglamentos, acuerdos, iniciativas de instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales, apoya los compromisos adquiridos por los Acuerdos de Paz, los cuales pretenden elevar la calidad y garantizar la equidad en los servicios educativos y culturales.

Reforma Educativa constituida por Acuerdo Gubernativo No. 262-97, de fecha 2 de marzo de 1997, establece que la reforma tiene como objetivo principal la transformación del sistema educativo de Guatemala, en un sistema acorde a las necesidades socioeconómicas del país. Se propone el modelo de educación actual según Acuerdo Ministerial No. 178-2009. En el anexo 2 se puede consultar la publicación que hace el gobierno de la República, respecto a las políticas educativas 2008-2009.

Los impuestos que se aplican en materia de libros, se puede mencionar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Sobre la Renta (ISR) y los aranceles para importar ó exportar.

Para la adquisición de libros por parte del gobierno, se hacen licitaciones públicas, en la cual la editorial vende en grandes cantidades y obtiene buenas ganancias.

Las editoriales demandan la actualización de las leyes, reglamentos, normas y otros, las cuales deben cambiar con base a los objetivos del plan de gobierno, respecto a convenios o tratados ratificados por Guatemala, según la tecnología y el crecimiento demográfico entre otros.

#### **2.4.1.5. Entorno macroeconómico y económico**

Es importante conocer el comportamiento de la economía porque las estrategias propuestas deben estar contenidas en el marco de la realidad nacional. Sí la situación de un país es critica el sector educativo es uno de los primeros en sufrir las consecuencias y un libro se considerará un bien innecesario.

En el 2009 Guatemala fue afectada debido a la caída de la economía norteamericana, cual tuvo su origen en el mercado hipotecario, esto genera la caída de varios bancos y empresas industriales de gran tamaño; el gobierno norteamericano tuvo que absorber las deudas de estas grandes empresas. De esto se originó la caída de bancos de otros países, los gobiernos de esos bancos no absorbieron sus pérdidas, por lo cual comenzó a desestabilizar la economía mundial.

Con la recesión a la que entró Estados Unidos, Guatemala se vio afectada en las líneas de crédito que bancos extranjeros otorgan a bancos guatemaltecos, con ello se redujo el crédito en Guatemala. Las exportaciones redujeron su volumen y las remesas familiares se contrajeron, siendo el primer año en la que las remesas disminuyen su crecimiento.

Después de la caída de la economía en el 2009, tuvo un efecto de rebote mejorando en el 2010 su evolución y en el 2011, se produce una baja y se espera que en 2012 sea estable.

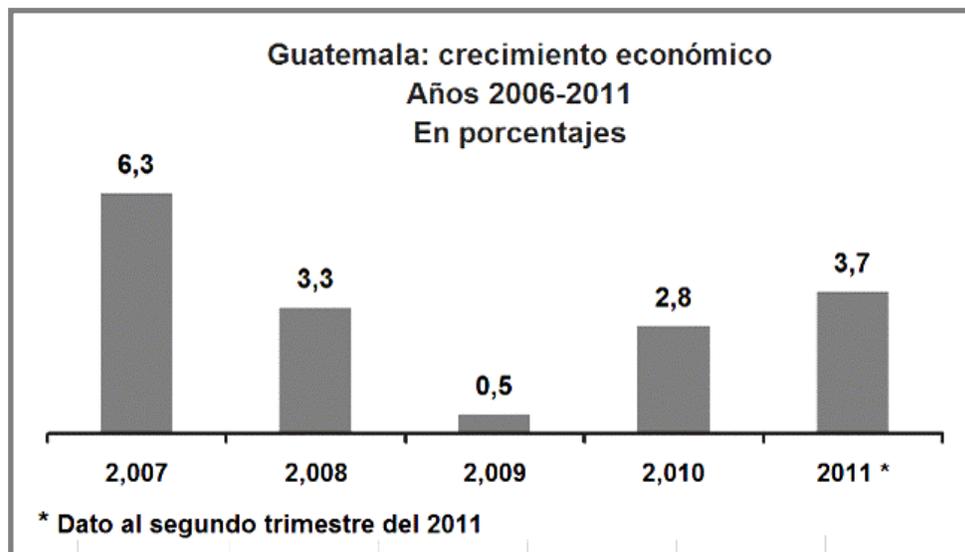
- Crecimiento económico PIB

El PIB (Producto interno bruto) es el total de los bienes y servicios producidos por la economía en el período de un año. Por lo cual hace de este índice uno de los más importantes para medir el crecimiento de un país.

Los efectos adversos de la crisis financiera internacional sobre la actividad económica y los efectos naturales provocaron que no creciera en los niveles que se venían dando.

En Guatemala el crecimiento del Producto Interno Bruto, en el 2007 fue de 6,3 por ciento, en el 2008, 3,3 por ciento, y en el 2009 continua con la misma tendencia a la baja; se sitúa en un 0,5 por ciento. Comienza su lenta recuperación en el 2010 y 2011 situándose en 2,8 por ciento (cifra estimada) y 3,7 por ciento (cifra proyectada) correspondientemente. En la siguiente figura puede consultar el comportamiento del crecimiento económico.

Figura 11. **Crecimiento Económico**



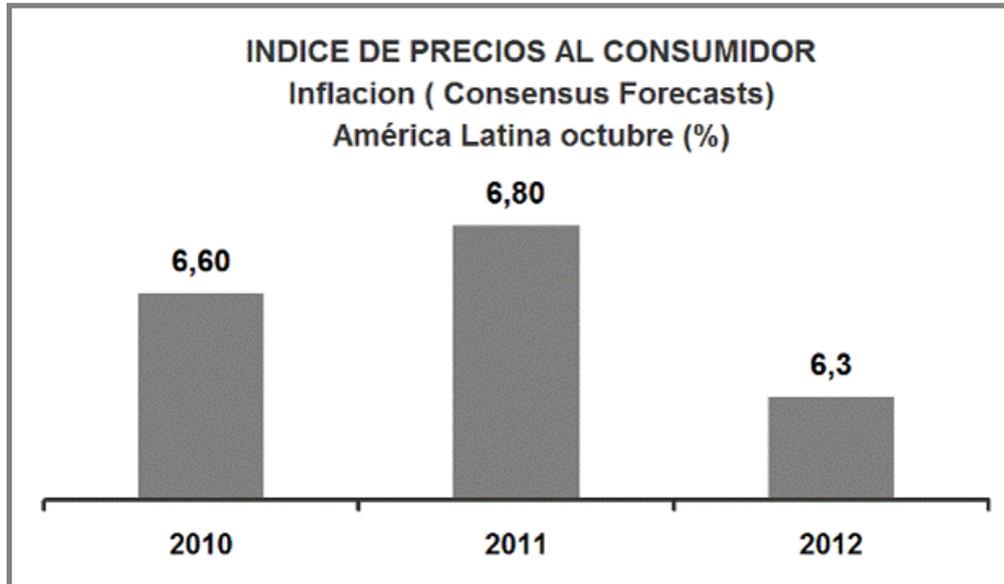
Fuente: elaboración propia con datos del BANGUAT.

- **Inflación**

En julio del 2009 el ritmo de la inflación de Latinoamérica toco su punto más bajo de ahí en adelante ha ido en aumento pero a un ritmo estable.

En la siguiente figura se presenta la inflación para los años 2010, 2011 y proyectada para 2012.

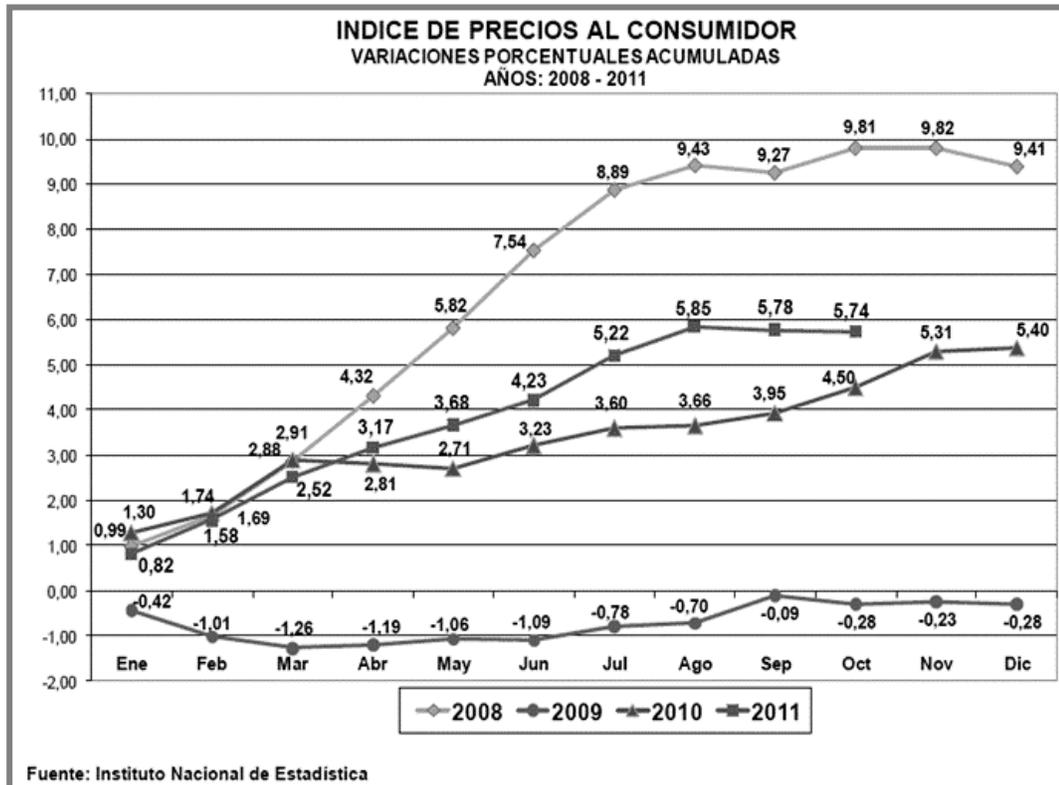
Figura 12. Índice de precios al consumidor en América Latina



Fuente: elaboración propia con datos de Consensus Forecasts, octubre 2011.

La inflación acumulada de Guatemala en octubre 2011 es 5,74 por ciento, superior a la alcanzada en el 2009 (-0,28 por ciento) y 2010 (4,50 por ciento) esto significa que los precios son superiores a los promedios alcanzados en los año anterior, pero aun menores que los del 2008 (9,81 por ciento). El aumento en los precios se debe en general a la recuperación de los mercados. En la siguiente figura, se muestra la inflación acumulada del período 2008 al 2011.

Figura 13. Variaciones porcentuales acumuladas en Guatemala



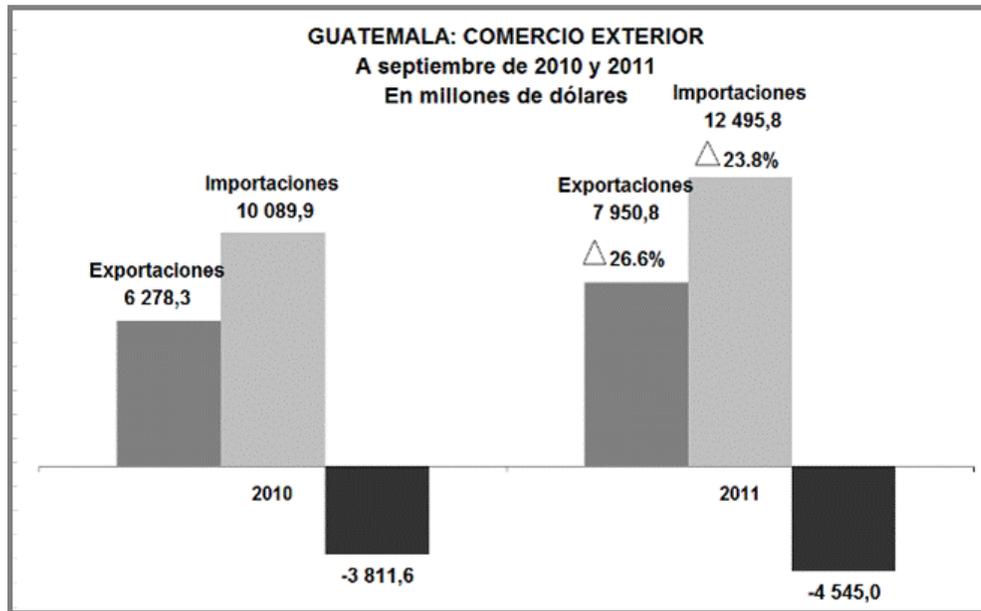
Fuente: Instituto Nacional de estadística INE, informe ejecutivo octubre 2011.

- Comercio exterior

Como se muestra en la siguiente figura, las exportaciones en el 2011, fueron de 7 950,8, esto es superior al 26,6 por ciento de lo alcanzado en el 2010, que fue de 6 278,3. El saldo de las importaciones fue de 12 495,8 en el 2011 superior en un 23,8 por ciento a lo alcanzado en el 2010 de 10 089,9. Esto demuestra que en el 2011 existe un crecimiento en el comercio.

Las importaciones presentan una tendencia de crecimiento pero no al mismo nivel que las exportaciones (23,8 por ciento), el saldo que se tuvo a septiembre 2011 es -4 545,0.

Figura 14. Comercio exterior

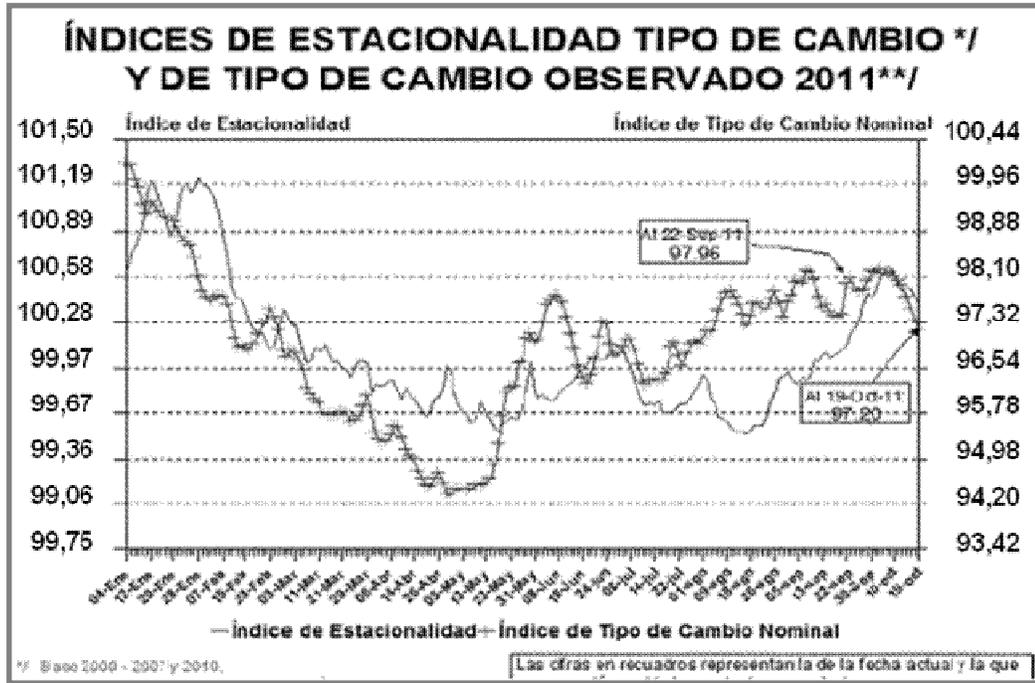


Fuente: elaboración propia con datos de BANGUAT 2011.

- Tipo de cambio

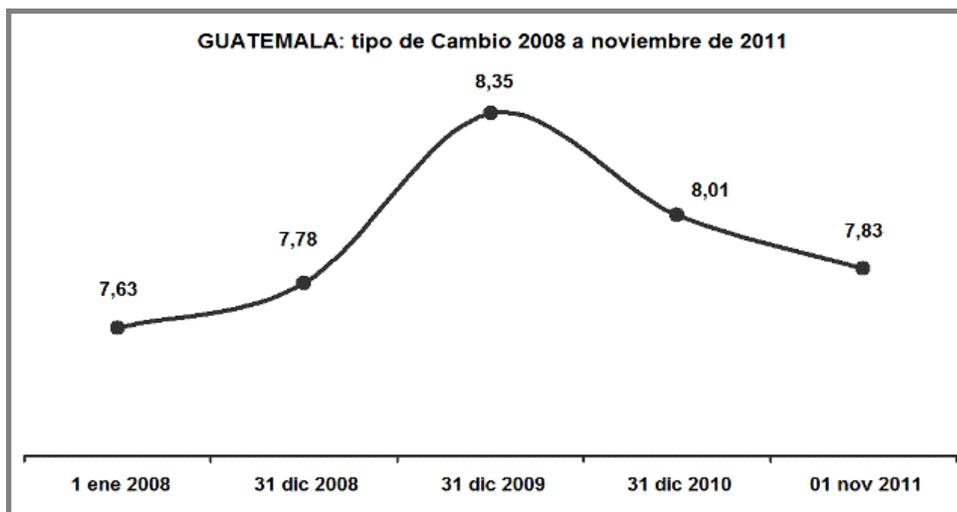
En el 2011 el tipo de cambio se mantuvo en la estacionalidad proyectada habiendo su brecha principalmente durante julio a septiembre pero considerablemente estable como puede observarse en la figura 15. En comparación a diciembre 2009 (punto donde alcanza su mayor valor) ha mostrado un comportamiento a la baja, situándose en noviembre de 2011 en 7,83; estos valores pueden consultarlo en la figura 16.

Figura 15. Estacionalidad y tipo de cambio observado 2011



Fuente: BANGUAT. Banco de Guatemala.

Figura 16. Tipo de Cambio



Fuente: elaboración propia con datos de Semanario económico efectivo Prensa Libre con datos del BANGUAT.

- Déficit fiscal

Según información del Ministerio de Finanzas Públicas, la situación financiera del Gobierno central a septiembre de 2011 registró un déficit fiscal de Q.5 542 millones inferior a lo registrado en el mismo período del 2010 que fue de Q.6 298,4 millones.

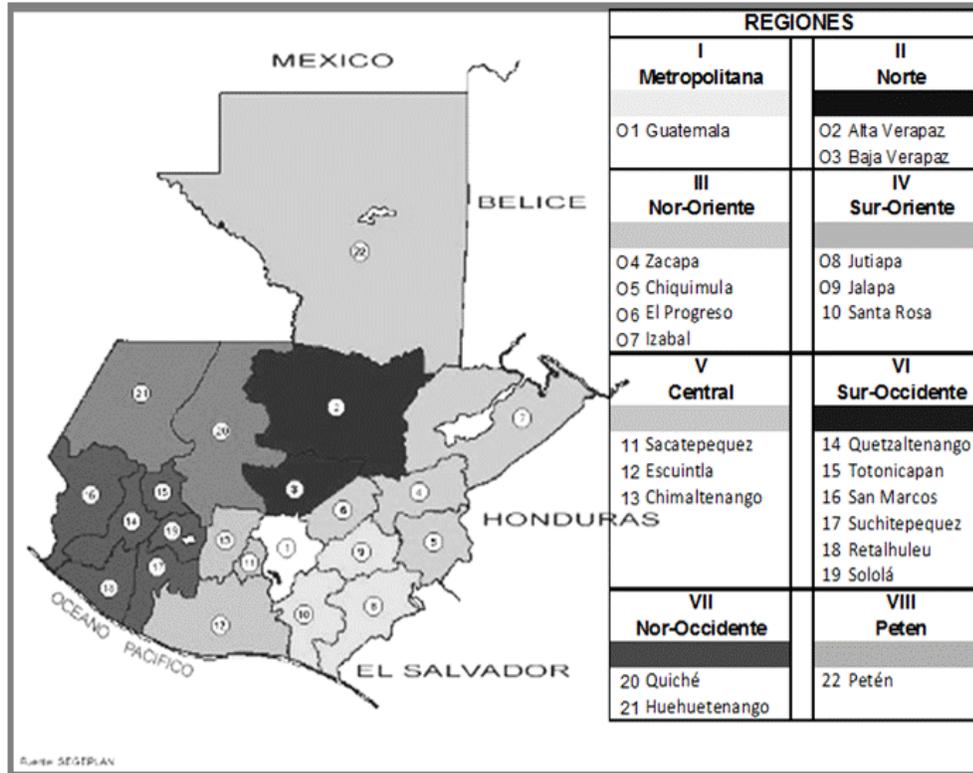
El déficit fiscal en comparación al PIB se estima que para el cierre del 2011 sea de 2,9 por ciento, inferior al alcanzado en el 2010 de 3,3 por ciento, lo que significa que para poder financiarse el futuro gobierno tendrá que recurrir a la deuda y generar nuevos impuestos ó incrementos.

#### **2.4.1.6. Entorno demográfico**

Se investigó y analizó estadísticas demográficas, debido a que esta información indica el número de personas que reside en cada departamento, además dividida por regiones, se determina la cantidad de personas con poder adquisitivo y la cantidad poblacional de cada departamento; esto con el fin de regionalizar las ventas y hacer las respectivas asignaciones al personal de ventas.

Guatemala, se encuentra organizada en 8 regiones, 22 departamentos y 333 municipios, en la siguiente figura se detalla la división política de Guatemala.

Figura 17. Mapa de Guatemala



Fuente: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).

En la siguiente tabla se muestran las regiones con poder adquisitivo. Para una familia de nivel medio o alto, se le facilita la adquisición de material educativo para sus hijos; por lo cual este es el mercado en el cual incursionará una editorial actualmente.

Tabla XVII. **Porcentaje de población no pobre por región**

Región	Población Total	Población No Pobre	
		Cantidad	Porcentaje
Metropolitana	2,975,417	2,489,012	84%
Central	1,408,462	739,725	53%
Nor-Oriente	1,073,481	501,865	47%
Sur-Oriente	1,038,463	473,025	46%
Peten	441,799	189,828	43%
Sur-Occidente	3,134,418	1,273,205	41%
Nor-Occidente	1,755,588	429,013	24%
Norte	1,160,201	266,265	23%
<b>TOTAL</b>	<b>12,987,829</b>	<b>6,361,938</b>	

Fuente: INE Encuesta Nacional de Condiciones de Vida, ENCOVI-2006.

En la siguiente tabla, se muestra a la población de cada departamento de Guatemala, ordenados de mayor a menor población.

Tabla XVIII. **Población de cada departamento**

<b>Población de cada Departamento de Guatemala</b>		
<b>No.</b>	<b>Departamento</b>	<b>Población</b>
1	Guatemala	3 156 284
2	Huehuetenango	1 143 887
3	Alta Verapaz	1 112 781
4	San Marcos	1 019 719
5	El Quiché	953 027
6	Quetzaltenango	789 358
7	Escuintla	701 016
8	El Petén	638 296
9	Chimaltenango	612 973
10	Suchitepequez	516 467
11	Totonicapán	476 369
12	Jutiapa	436 076
13	Sololá	437 145
14	Izabal	413 399
15	Chiquimula	370 891
16	Santa Rosa	346 590
17	Sacatepequez	316 638
18	Jalapa	318 420
19	Retalhuleu	304 168
20	Baja Verapaz	270 521
21	Zacapa	221 646
22	El Progreso	158 092
	<b>República</b>	<b>14 713 763</b>

Fuente: INE. Proyecciones de Población 2011 con base al Censo 2002.

Las regiones con poder adquisitivo están la región Central con un 53 por ciento, Región Nor Oriente con un 47 por ciento y Sur-Occidente con un 46 por ciento, aunque el departamento de Huehuetenango y Alta Verapaz, tienen poblaciones grandes, sus regiones tienen bajos porcentajes de población no pobre, que está entre 24 y 23 por ciento.

En la siguiente tabla se muestran otros datos demográficos, como el tamaño de mercado, promedio de población que vive en la ciudad capital, entre otros. Estos y otros datos informativos forman parte de la investigación de mercado de editorial Kamar S.A., valiosos para determinar estrategias, acordes a una realidad social. Por lo anterior estos son datos importantes para la presente y futuras investigaciones de mercado.

Tabla XIX. **Información demográfica**

<b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	
Población	14 713 763 millones de habitantes divididos así: 7 173 966 millones de hombres 7 539 798 millones de mujeres
Promedio de población que vive en la Ciudad	3,1 millones de habitantes
Población rural	53,9%
Población urbana	46,1%
Población Ladina	61,6 %
Población Indígena	38,4 % según INE 60,0% según COMG
Porcentaje de pobreza	51% y el 72% vive en el área rural
Crecimiento poblacional	2.5%
Población económicamente Activa (PEA)	4,9 millones de habitantes, equivalente a la tercera parte de la población total.
Actividades laborales	Agricultura y ganadería 38%, comercio 23%, industria manufacturera 14%, otros 11%, servicios sociales 9%, construcción 5%.
0-14 años	38,1%
15-64 años	58%
65 años y más	3,9%
Porcentaje de población menor de 30 años	70% ó 9 811 940 millones de habitantes
Idioma	Español 60% idioma oficial 22 idiomas mayas, Xinca, Garifuna 40% idioma no oficiales

Fuente: INE, Censo Poblacional 2002 y Proyecciones de Población año 2011, COMG Consejo de Organizaciones Mayas de Guatemala, INE. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida, ENCOVI-2006, CIA World Factbook (estimaciones demográficas) correcta hasta noviembre 2011.

Según el cuadro anterior, Guatemala tiene 14 713 763 millones de habitantes. En la Ciudad de Guatemala viven 3,1 millones de habitantes, que equivale a un 22 por ciento, alberga una alta concentración de población, por lo cual es apto para realizar negocios, además el 51 por ciento de guatemaltecos sufren un grado de pobreza y el 72 por ciento vive en el área rural, según el cuadro anterior.

La población en edad escolar de 0 a 14 años, representa un 38,1 por ciento o más de 5 millones de niños, este segmento es uno de los más grandes, que abarca los niveles de preprimaria, primaria y parte de la educación media, en el área de básicos.

En Guatemala un 70 por ciento, aproximadamente, casi 10 millones de personas, tienen menos de 30 años, y es una de las poblaciones más jóvenes en Centroamérica, lo que presenta beneficios potenciales como: el económico, militar, cultural, deportivo. En consecuencia las empresas encuentran un mercado apropiado donde pueden ofrecer variados productos. Si el gobierno no tiene visión para planear el éxito, debe plantear políticas laborales que aseguren el empleo, condiciones de seguridad social, mejorar el potencial de ahorro y la flexibilidad de los sistemas educativos, de lo contrario ésta puede convertirse en una catástrofe, porque no se tendrán suficientes empleos para personas en edad productiva, violencia y otros problemas sociales.

## **2.4.2. Entornos sectoriales de la empresa**

Se investigó y analizó el mercado y la demanda, clientes, proveedores y la competencia. Esta información es importante porque provee información como: crecimiento del mercado, quiénes demandan libros, quiénes son sus clientes y más; con el fin de plantear objetivos acordes a la realidad de su entorno. Estos entornos juegan un papel muy importante en la realización del presente proyecto.

### **2.4.2.1. Entorno del mercado y demanda**

Se investiga y se analiza el entorno del mercado y demanda, con el fin de conocer el desarrollo del mercado editorial, quienes son los que demandan libros entre otros, para dirigir los esfuerzos en la edición de libros y venta, entre otros.

El gobierno apoya la educación en Guatemala y declara en su Ley del libro, de utilidad colectiva e interés nacional la creación, producción, edición, distribución y difusión del libro, así como la formación del hábito de lectura entre todos los sectores de la población y los servicios destinados a satisfacerlo.

El mercado en Guatemala referente a todo lo que concierne a las editoriales, ocupa un lugar importante en el sector económico del país ya que la población escolar activa siempre está demandando cierta cantidad de libros en forma constante. A continuación se puede determinar dos aspectos importantes en el mercado editorial, mercado y demanda.

- Mercado y sus elementos

- Precio: los libros tienen diferentes características como: calidad del papel y pasta, impresión a colores ó a una tinta, de reciente edición, adaptados a la reforma educativa y otros; de esto dependerá el precio del libro, favorece también que hay libre competencia de este producto en el país.
- Producto: el desarrollo del subsector de libros y textos, depende de algunas variables como el nivel de alfabetismo; 18,46 por ciento según el Ministerio de Educación, en consecuencia, el analfabetismo se considera la principal limitante para la venta de libros.

El mercado de libro se divide en varias clasificaciones como: obras generales, filosofía, religión, ciencias sociales, lingüística, ciencias puras, ciencias aplicadas, artes y recreación, literatura, didácticos entre otros.

- Distribución: en la ciudad capital se concentra la mayoría de puntos de ventas para la distribución de libros, y la mayor parte de la población que vive en los departamentos no tienen el acceso a libros. Las editoriales transnacionales utilizan en mayor porcentaje a intermediarios, no así las editoriales nacionales.
- Promoción: se utilizan especialmente descuentos por compra mayores, proponen la realización de capacitaciones para sus maestros, donativos por compra en los centros de estudio, rifas, etc.

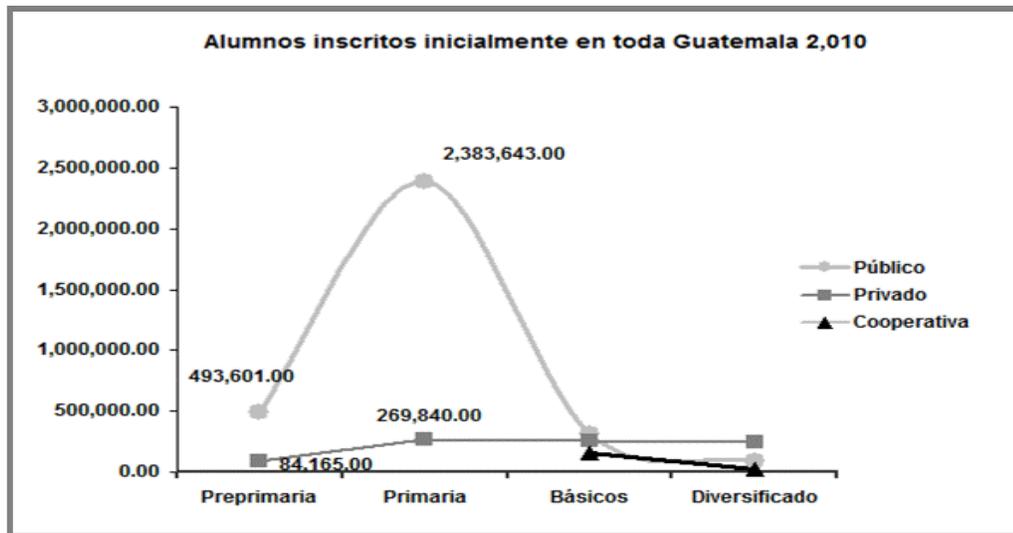
- Clientes: en Guatemala la población indígena está entre un 38,4 por ciento y 60 por ciento, según tabla VIII Información estadística educativa, aunado a esto la población no tiene el hábito de lectura; Guatemala tiene una población de niños entre 0 y 14 años que representan un 39,4 por ciento según la tabla anterior, que contiene un sector con una representación importante en edad escolar.

El mercado editorial ha mantenido un crecimiento constante y según la oficina económica y comercial de la embajada de España en Guatemala, en el 2004 se importó más de cuatro veces de lo que se importó en 1994. El mercado nacional para libros escolares, participa con el 59 por ciento del total del mercado (Q. 411 861 614); según el Programa de Exportador por Internet - Proexport, Colombia 2004 en la presentación de su estudio de mercado.

- Demanda

La demanda es inversamente proporcional al nivel de escolaridad, a mayor nivel de escolaridad, menor demanda de libros, debido a que muchos alumnos no continúan los estudios. La siguiente gráfica muestra el número de estudiantes inscritos por nivel y sector. En el nivel primario para el sector público, es donde existen más alumnos; pero para una editorial esto es beneficioso, sólo si ha ganado alguna licitación para el Gobierno por venta libros. En el sector privado y nivel primario este un grupo muy importante para las editoriales así como el preprimario, porque es donde más demanda se propicia toda vez que hay más concentración de estudiantes.

Figura 18. **Alumnos inscritos en Guatemala**



Fuente: elaboración propia con datos de MINEDUC.  
Anuario estadístico de la Educación 2010.

La asistencia a las escuelas va en aumento, especialmente en el área primaria, aunque hay muchas deficiencias en el sistema educativo, que no facilitan el acceso a la educación para todos.

Guatemala según la Oficina Comercial de la Embajada de España-OFECOMES, en 2007, reportó un crecimiento continuado del 10 por ciento en la demanda. Las editoriales locales no pueden satisfacer la demanda, por lo que aumentan las importaciones de libros. Aún así, Guatemala exporta a países de Centroamérica como El Salvador, Honduras y Nicaragua.

La Gremial de Editores, es miembro de la Cámara de Industria de Guatemala, agrupa a empresas editoriales nacionales y extranjeras. La Gremial de Editores calcula que el 70 por ciento del mercado editorial nacional. Es importante hacer notar que esta cifra incluye a todas las clasificaciones de libros, que provienen de Colombia, Estados Unidos, México y España.

Tabla XX. **Países importadores de libros a Guatemala**

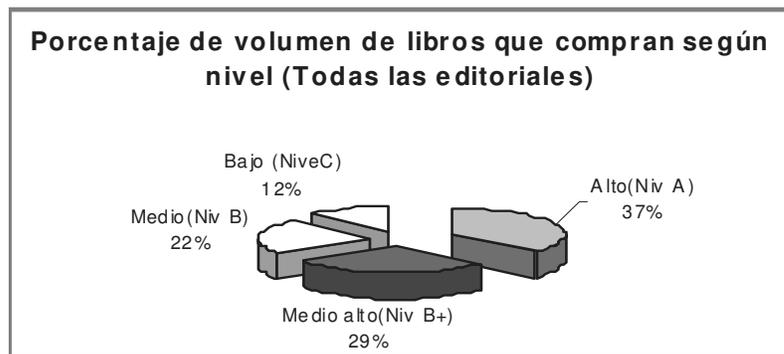
<b>Países que importan en Guatemala</b>	
<b>País</b>	<b>% importación</b>
Colombia	31,00 %
EE.UU.	19,90 %
México	19,00 %
España	16,60 %
El Salvador	3,40%
Chile	1,60 %
Brasil	1,20 %
Panamá	1,20 %
Argentina	1,00 %
Alemania	0,70 %
Costa Rica	0,60 %
Uruguay	0,10 %
Resto	4,00 %

Fuente: Oficina Comercial de la Embajada de España (OFECOMES), con datos del Banco de Guatemala.

La librería Artemis & Edinter es una de las principales distribuidoras e importadoras de libros en Guatemala.

Los libros son comprados por colegios privados y escuelas públicas. Los alumnos que tienen mejores posibilidades de adquirir libros, se ubican en colegios privados que concentran a la clase alta y media; las escuelas públicas que concentra la clase media baja y baja, el Gobierno no obliga a la compra de libros, y éste los presta o los regala a los alumnos. A continuación se muestra en la figura el porcentaje de demanda por clasificación del nivel socioeconómico de la población nacional.

Figura 19. **Porcentaje de volumen de compra según nivel socioeconómico**



Fuente: elaboración propia.

Los libros que tienen más demanda son los que tienen un precio relativamente accesible, estos se caracterizan por la deficiente calidad en su material, tienen un costo de producción bajo, porque el número de unidades a reproducir es alto, estos factores desincentivan la lectura en los niños, no así los de alta calidad. Además, la distribución de los libros se hace dificultosa, toda vez que la mayoría de departamentos de Guatemala no hay puntos de venta, y la piratería que reproduce materiales educativos de editoriales nacionales y extranjeras; esto produce una pérdida de las ventas y finalmente las licitaciones, que si alguna editorial la gana está tendrá una gran demanda y las otras simplemente salen de este mercado.

La situación de pobreza que impera en el país, hace que la compra de un libro, especialmente de interés general sea considerado un bien de lujo, lo que contribuye al analfabetismo de un país. Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España - (OFECOMES) en Guatemala, se lee un libro al año por persona, esto incluye los libros de texto en los centros de estudios a nivel nacional.

En la presente investigación, se analizó que la población va en aumento y con ello también la demanda de libros, pero es de considerar que el éxito de esto depende de la estabilidad de la economía, y que esta nueva población tenga acceso a salud, vivienda y trabajo, entre otros.

Los libros que tienen una presentación en archivo digital, presenta un panorama de baja demanda en Guatemala, pero más adelante dicha situación podría cambiar y a su vez sería una solución para el problema que tienen las editoriales en el sistema de distribución.

En la siguiente tabla se muestra el volumen de participación en el mercado de libros de texto, de cinco de las principales editoriales en Guatemala, competencia de editorial Kamar S.A.

Tabla XXI. **Participación del mercado**

<b>Volumen de Participación en el Mercado</b>		
<b>Editorial</b>	<b>País</b>	<b>Porcentaje del Mercado</b>
Editorial 1	España	18,2 %
Editorial 2	Guatemala	6,1 %
Editorial 3	Guatemala	5,6 %
Editorial 4	Guatemala	4,4 %
Editorial 5	Colombia	3,4 %
Otros		62,4 %
<b>TOTAL 100,0 % = Q=411 861 614</b>		

Fuente: elaboración propia.

### 2.4.2.2. Entorno de los clientes

A través de la presente investigación se determinó lo referente a los tipos de clientes, pues es a ellos a quienes se orienta la publicidad para que en el momento oportuno, adquieran los libros de texto de su interés. A continuación se describen dos tipos de clientes: primario y secundario.

- Cliente primario

El cliente primario es quien tiene el poder de decidir y seleccionar el tipo de libros de texto que optará y preferirá para su compra, y está representado por el director, maestros y responsables en el establecimiento educativo, ya sea público o privado, así como padres de familia. Este grupo se caracteriza por no ser un segmento fiel, debido a que si otras editoriales ofrecen mejores prerrogativas, ellos se cambiarán de editorial. En la siguiente tabla se muestra algunas características que tiene el mercado primario.

Tabla XXII. **Características del mercado primario**

Características del mercado primario	
Factor	Definición
Número de docentes en Depto. Guatemala. según MINEDUC	87,369 docentes
Sexo	Femenino: 65%, masculino: 35%
Edad	Femenino: 38 años, masculino: 45 años
Estudios	Universitarios: 66% Post Grado y Otros: 34%
Religión	En su mayoría cristiano católico ó evangélico
Donde hacen las compras Depto. Guatemala	En editoriales: 45%, distribuidoras: 43%, librerías de reventa: 5%, otros: 16%
Factor influyente para la compra	Adaptabilidad al contenido de su programa: 32%, precio: 30% editorial conocida y calidad en su presentación: 18%, contenido en base al Currículum Nacional Base (CNB): 15%, respaldo y otros: 5%.
Meses de compra	Septiembre, octubre, noviembre, enero, febrero.
Hábitos Depto. Guatemala	Trabajan en exceso: 40%, estudian y trabajan: 20%, disfrutan de comer: 20%, hogareños y otros: 20%

Fuente: elaboración propia.

En la sección de entornos de la educación se puede encontrar estadísticas del número de docentes en la Ciudad de Guatemala y sus municipios, según el sector y nivel.

- Cliente secundario

El cliente secundario es quien usará el libro, pero no tiene la decisión en la compra del libro que se usará en su salón de clase. En la siguiente tabla se muestra algunas características que tiene el mercado secundario.

Tabla XXIII. **Características del mercado secundario**

<b>Características del mercado secundario</b>	
<b>Factor</b>	<b>Definición</b>
Edad	4 a 18 años
Estudios	Pre primaria, primaria, media, educación superior y universitarios.
Número y proporción de alumnos según lugar, Según MINEDUC	4 227 259 alumnos en la República de Guatemala (100%). De estos, el departamento de Guatemala tiene: 878 776 = 22,79% y el resto de departamentos tiene: 3 348 483 = 79,21%
Hábitos	Ver televisión. Jugar. Los educandos en su mayoría no tienen gusto por leer.
Religión	En su mayoría Cristiano Católico o Evangélico

Fuente: elaboración propia.

### **2.4.2.3. Entorno de los proveedores**

En la presente investigación, se determinaron aspectos referentes a los proveedores para las editoriales; y se estableció que algunas de éstas tienen su propio taller de reproducción, y las que carecen de ello se ven en la necesidad de subcontratar este servicio.

- Autores

Son las personas expertas en un tema o varios temas, y escriben libros propios o ajenos a una editorial. Cuando el autor de un libro ha terminado su creación literaria, este cede los derechos de reproducción a una editorial, por un tiempo definido y que por cada título vendido se le paga un porcentaje de la venta. Otra opción que tiene la editorial actualmente es pagarle a un experto o varios expertos para que redacten un libro y las ganancias que produzcan estos libros serán exclusivamente de la editorial, pero el costo de contratar a expertos es alto, pues lo absorbe la editorial.

- Producción

Una litografía se encarga de la producción de los libros y ésta debe suplirse de materia prima, según las características requeridas, como tipo de pasta, tipo de papel, hojas cosidas o pegadas, entre otros.

### **2.4.2.4. Entorno de la competencia**

En la investigación en referencia, se analizaron las distintas casas que pertenecen al mercado editorial y las características propias, que tienen las mismas con las que compete la editorial Kamar S.A.

Las casas editoras pequeñas tienen como modelo editoriales ligeramente grandes o más que ellas; éstas intentan copiar o mejorar promociones, estrategias comerciales, planes u otros.

- Clasificación de los libros

Los libros tienen diferentes clasificaciones y las editoriales se dedican a comercializar por lo menos una de ellas. A continuación se presenta la clasificación del libro.

- Didáctico: desarrollado para escolares. Ejemplo: matemáticas, idioma español, etc.
- Interés general: son desarrollados para todas las edades. Ejemplo: entretenimiento, nutrición, economía, superación personal, deportes, etc.
- Científico, técnico y profesional: desarrollado para universitarios. Ejemplo: libros científicos, sociología, ciencias sociales y otros.
- Religioso: desarrollado para un grupo de personas que pertenecen a una determinada religión.

La Gremial de Editores en Guatemala, miembro de la Cámara de Industria de Guatemala, agrupa a editoriales nacionales e internacionales. No todas las editoriales que publican libros didácticos están afiliadas a la Gremial antes mencionada. En la siguiente tabla se listan los 29 miembros que pertenecen a la Gremial de Editores.

Tabla XXIV. **Empresas editoriales en Guatemala**

<b>Empresas editoriales que pertenecen a la Gremial de Editores</b>
Letra Negra Editores
Avancso
CIRMA
Editorial Nojib´sa
Editorial Sur
Grupo Editorial Norma
Palo de Hormigo
Piloña Ortíz
Tipografía Nacional
Editorial Kamar
Editorial Magna Tierra
Amanuense Editorial
Editorial Cultura
Editorial Piedra Santa
F & G Editores
Pacific Printing
Paz Editores
Publicaciones Vista
Artemis Edinter
GP Editores
Editorial Cultura del Pensamiento
Avanti
Editora educativa
Grupo Editorial Santillana
Fondo de cultura Económica de Guatemala
Fundación GYT Continental
McGraw-Hill Interamericana
OEGM Representaciones
Editorial de Ciencias Sociales (FLACSO)

Fuente: Gremial de Editores de Guatemala.

Se investigó y analizó las características de la competencia con respecto al país de existencia en el mercado, si pertenece a la gremial y en qué se especializa, entre otras características. Es de notar que algunas de estas editoriales son la competencia de la editorial Kamar S.A.

En las siguientes tres tablas se detallarán características de las editoriales que editorial Kamar considera su competencia.

En la tabla características No. 1 que a continuación se detalla, se presentan cinco editoriales a las que se investigó su procedencia, la existencia en el mercado, si forma parte de la gremial de editores, tipos de libros que ofrece, cantidad de títulos y finalmente a que nivel socioeconómico vende.

Tabla XXV. **Características No. 1 de la competencia de editorial Kamar**

Editorial No.	País	Existencia	Pertenece a la Gremial de editores	Se especializa en	Cantidad de Títulos							Total Títulos	Nivel que Vende					
					PP	P	B	D	Rel	Dic	Af		Int. Gen.	A	B+	B	C	D
1	España	Fundada hace 50 años. Inicia operaciones en Guatemala hace 15 años.	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros escolares <b>PP Y B.</b></li> <li>Interés General</li> <li>Religioso</li> <li>Diccionarios</li> <li>Enciclopedias</li> <li>Seminarios</li> <li>Talleres</li> </ul>	23	64	23	5	5	4		28	135	x	x	x	x	x
2	Nacional	24 años		<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros escolares <b>P Y B</b></li> <li>Diccionarios</li> <li>Libros complementarios</li> <li>Seminarios y talleres</li> </ul>	4	19	8			2		18	31		x	x	x	
3	Nacional	63 años	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros escolares <b>PP, P Y B.</b></li> <li>Libros de formación para educadores,</li> <li>Interés General</li> <li>Afiches</li> <li>Laminas</li> <li>Material</li> </ul>	21	82	50					70	153	x	x	x	x	x
4	Nacional	S.D		<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros escolares <b>PP Y D.</b></li> </ul>										x	x	x		
5	Colombia	Fundada hace 50 años. Inicia operaciones en Guatemala hace 19 años	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros profesionales, Interés general,</li> <li>Libros escolares <b>B.</b></li> <li>Diccionarios, suministros de oficina, materiales escolares (cuadernos y lápices)</li> </ul>	20	40	45						105 y más	x	x	x	x	
PP P B D	Preprimaria Primaria Básicos Diversificado							Rel Dic Af Int. Gen		Religioso Diccionario Afiches Interés General								

Fuente: elaboración propia.

Se investigó las características de la competencia con respecto a los canales de distribución, promoción y empaque. Estas editoriales son la competencia de la editorial Kamar S.A. A continuación se detallan estas características en la siguiente tabla y el análisis respectivo.

Tabla XXVI. **Características No. 2 de la competencia de editorial Kamar**

Editorial	Canales de Distribución	Promoción	Empaque	Análisis
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Librerías</li> <li>• Ventas al Gobierno</li> <li>• Ventas a Centros Educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios y talleres a docentes</li> <li>• Descuentos y promociones</li> <li>• Dotaciones de estantes con logo a las librerías</li> </ul>	Envoltura plástica y cajas por docenas con código de barras	Tiene varios canales de distribución, es fuerte en su promoción.
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Librerías</li> <li>• Venta a Centros Educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios y talleres a docentes</li> <li>• No tiene promoción agresiva, pero son fieles a sus clientes, Ej. Día de la madres regalos, discotecas en escuelas por actividades</li> </ul>		Tiene dos canales de distribución, tiene una promoción mediana.
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Librerías</li> <li>• Ventas al gobierno</li> <li>• Centros educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. Utilizan</li> </ul>	Envoltura plástica y cajas por docenas, con código de barras	Tiene un importante canal de distribución.
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Editorial</li> <li>• Centros educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del 2 x 1. (venta de 2 productos por 1).</li> </ul>		Tiene un canal de distribución y solo utiliza la política del 2x1.
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Librerías</li> <li>• Punto de Venta</li> <li>• Distribuidores</li> <li>• Ventas a centros educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra por mayor ofrece descuentos.</li> </ul>	Envoltura plástica y cajas	Tiene varios canales de distribución, utiliza una política de promoción, por compras mayores.

Fuente: *focus group*, investigación propia y Proexport Colombia. 2004, estudio de mercado en Guatemala, sector editorial, investigación propia.

Se investigó las características de la competencia con respecto a calidad del producto, si los libros son de reciente edición, si están adaptados al CNB, calidad de servicio y precio, entre otros. Estas editoriales son la competencia de editorial Kamar S.A. Dichas características se detallan en la siguiente tabla y su análisis correspondiente en la última columna.

Tabla XXVII. **Características No. 3 de la competencia de editorial Kamar**

Editorial No.	Calidad en el producto	Reciente edición	Adaptado al CNB	Calidad en presentación del producto	Calidad en servicio	Promociones y descuentos	Seminarios,, Promociones, ferias	Tiempo de entrega	Precio				Análisis
									Preprimaria	Primaria	Básicos	Diversificado	
1	4	10	10	7		10	10	7	medio	medio	bajo	medio	Sobresale en libros de reciente edición, adaptados al CNB, promociones, seminarios, el tiempo de entrega es largo por ser internacional, tiene precios medianamente accesibles.
2	4	7	7	7	7			4	bajo	bajo	bajo		Sobresale medianamente en libros de reciente edición, adaptados al CNB, calidad en presentación, calidad en servicio, sus precios son accesibles.
3	7	7	10	4	7	4	4	10	bajo	bajo	bajo		Sobresale en dos aspectos: Sus libros están adaptados en CNB y el tiempo de entrega es rápido, sus precios son accesibles.
4	7	7	10	7	10			10	alto	medio	medio	alto	Sobresale en tres aspectos: Libros adaptados al CNB, calidad en servicio y tiempo de entrega, sus precios van de medianamente accesibles a altos.
5	7	7	10	10			10		medio	alto	alto	alto	Sobresale exitosamente en tres aspectos, adaptado al CNB, calidad en el producto, imparte seminarios; sus precios se consideran altos.

Nota: Califique con números: 1 es el peor a 10 es el mejor.

Fuente: investigación propia.

### **2.4.3. Entornos de las tendencias**

Se determinó las tendencias de las editoriales en materia de tecnología, legal, macroeconómico, económico, educación y demográficos. Las editoriales que prevén el cambio están mejor preparadas para afrontarlos y si fueran amenazas podrían minimizar el impacto o aún convertirlas en fortalezas; contrario a las que no cuentan con esta información.

Así mismo se analiza que los cambios se generan no sólo por variables económicas, tecnología, educación, crecimiento demográfico, sino, por las modificaciones en el marco legal que afecta al sector educativo y estos cambios son los que promueven la actualización o creación de nuevos títulos. Las editoriales, especialmente las nacionales, deben pertenecer a asociaciones, gremios etcétera, para retroalimentarse entre sí, mantenerse informados de las últimas noticias y tendencias en el mundo editorial.

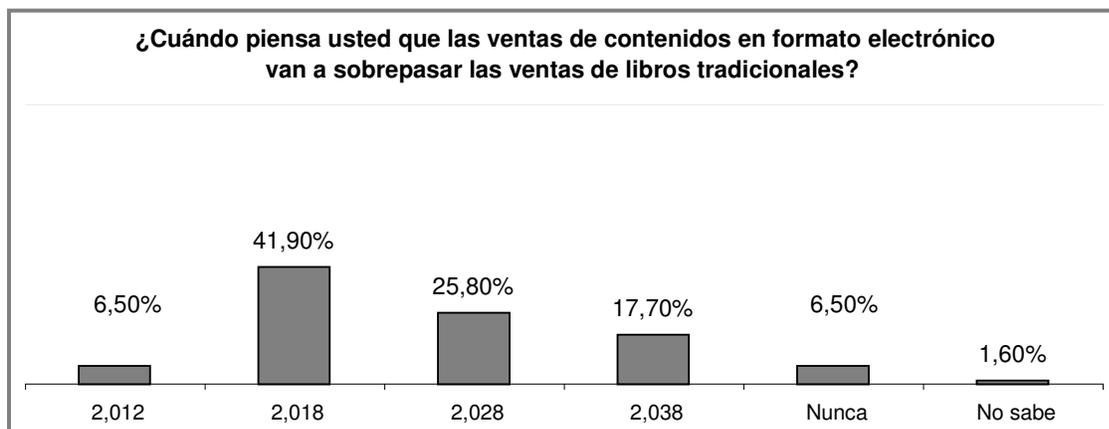
#### **2.4.3.1. Entornos tecnológicos**

En el trabajo que aquí se presenta se investigó y analizó los cambios que podrían suceder en el futuro, respecto a la tecnología. La tecnología cada día presenta innovaciones y el mercado editorial no es ajeno a ello.

Los ejecutivos que dirigen editoriales usuarios de la cadena tradicional del libro deben estar concientes de que con el avance de la tecnología el cambio se dará en: información, comunicación, proceso de producción, promoción, impresión y distribución de los libros. De acuerdo a la forma en que las editoriales se adapten al mismo, así será el éxito ha obtener. Uno de los retos que vislumbra el futuro es la digitalización de los libros, lo cual facilitan la reprografía ilegal.

En siguiente figura se muestran los resultados de la encuesta que se realizó a editores, se les preguntó, cuándo consideran que las ventas de los contenidos en formato electrónico sobrepasaran la venta de libros tradicionales, y así respondieron: en un 6,5 por ciento en el 2012, en un 41,9 por ciento que hace la mayoría opinó que será en el 2018, entre otras.

Figura 20. **Año de ventas electrónicas de libros**



Fuente: encuesta en Feria del libro internacional en Frankfurt 2008.

El aprovechar las nuevas herramientas de la tecnología, propone organizar al personal, uso de tecnología que se adecue a las necesidades, maquinaria acorde al *software*, interfase para la venta de libros electrónicos, sistema impresión por pedido, interactuar con los usuarios de libros, sistema de entrega de libros estratégico.

Lo importante de este análisis es que la tecnología está presente y sigue avanzando y debe evaluarse las herramientas que el mundo editorial ofrece y usarlas en pro de la editorial.

### **2.4.3.2. Entorno legal**

Según el entorno legal en la investigación aquí relacionada se analizó que las leyes, reglamentos y otros, deben ser modificadas de acuerdo a la visión, compromisos adquiridos de un país, factores demográficos y tecnológicos. Los impuestos a los libros incrementan el costo y afecta a una población que necesita desarrollarse y así enfrentar los retos del presente y futuro.

Las instituciones gubernamentales responsables, deben velar por alcanzar los objetivos en materia de educación y especialmente con el Curriculum Nacional Base, que sea implementado correctamente, de lo contrario debe dar capacitación para que la educación sea efectiva, a una población pluricultural y multilingüe.

El Gobierno de la República plantea como objetivo estratégico de su política educativa, el acceso a la educación de calidad con equidad, pertinencia cultural y lingüística para los pueblos que conforman el país, en el marco de los Acuerdos de Paz. Con este compromiso se proponen las políticas educativas para el 2008-2012, en el cual propone avanzar hacia una educación de calidad, entre otros.

### **2.4.3.3. Entornos macroeconómicos y económicos**

En la presente investigación relacionada, se analizó la situación económica del país y a nivel internacional la economía se está recuperando, pero se debe tener cuidado a posibles eventos mundiales que provoquen una nueva caída. Para una nación con altos índices de pobreza y piratería; la compra de un libro hace de este un bien de lujo. Si las condiciones económicas se agravan, acorta las oportunidades de crecimiento para una editorial.

La siguiente figura muestra una proyección del crecimiento económico de Guatemala, dado por el BANGUAT, la cual muestra un leve aumento del crecimiento del Producto Interno Bruto.

Figura 21. **Previsiones de crecimiento**



Fuente: Banco de Guatemala y Encuesta de Expectativas Económicas al Panel de Analistas Privados realizada durante el año 2010 y 2011.

Se espera que la inflación para los siguientes dos años 2012 y 2013 sea de 6,06 por ciento y 6,35 por ciento inferior a lo estimado para el cierre del 2011 de 7,29 por ciento pero esto dependerá la inflación importada derivado de los acontecimientos económicos y naturales.

#### **2.4.3.4. Entorno de la educación**

El desarrollo y crecimiento de un país se refleja por la educación de sus habitantes. El Gobierno de la República de Guatemala, propone los objetivos en materia de educación en las Políticas Educativas para el período 2008 al 2012.

En el trabajo de investigación aquí presentado, se determinó que para que haya una educación de calidad debe haber un compromiso real de todos los involucrados, especialmente del gobierno quien debe incrementar el presupuesto a la educación nacional y asignarle el mismo según el crecimiento demográfico; los Ministerios correspondientes deben adecuar métodos de educación acordes a la realidad guatemalteca y capacitar al personal docente, instituciones en pro de la educación con ánimo de lucro o sin él nacionales o extranjeras, población en general. Todos los entes implicados deben proponer cambios en beneficio de la juventud prometedora de Guatemala.

Los avances tecnológicos están presentes, los métodos educativos han variado. Como una iniciativa del Ministerio de Educación, apoya el desarrollo de la visión 2010, en educación de calidad para Guatemala, propone el proyecto "Abriendo Futuro", en el que integra la tecnología de información en el aula, y cual propone a los docentes como principal facilitador de los procesos de integración de tecnología en el aula y así reducir la brecha digital en el país, así mismo se da capacitación a los docentes el área de computación, se proporcionan formas de pago para la adquisición de equipo, se preparan para el futuro en donde los libros se tendrán en clase, como principal herramienta.

#### **2.4.3.5. Entornos demográficos**

Es importante el análisis que se hizo en la presente investigación relacionado con la tasa de crecimiento demográfico, pues con ello puede determinarse el crecimiento de una empresa, en este caso el de una editorial.

Según el crecimiento de la población guatemalteca se estableció que para el 2010 será 14 361 666 millones de habitantes; con una población masculina de 7 003 337 y población femenina de 7 358 328 con una tasa de crecimiento poblacional de 2,5 por ciento. Para el 2015 será de 16 176 133 millones de habitantes y se mantiene la tasa de crecimiento poblacional de 2,5 millones de habitantes según INE, Censo Poblacional 2002 y Proyecciones de Población.

Según el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE), para el 2020, Guatemala tendrá el mayor porcentaje de población en Centroamérica en edad productiva.

#### **2.5. Análisis de la situación interna**

Para poder conocer la situación actual que tiene la editorial Kamar, se debe investigar y analizar sobre la información interna. Para escoger la lista propuesta de los factores a investigar; se tomó como referencia datos de la figura 3 del consultor marketing, Gabriel Olamendi, que según criterio se tomaron los más importantes para el proyecto, estos se presentan en la siguiente tabla. En los próximos subíndices se analizará cada entorno que conforma la situación interna.

Tabla XXVIII. **Entornos de la situación interna**

<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Factores Operativos Internos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiero</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> <li>• Inventario</li> <li>• Atribuciones del personal</li> <li>• Ventas</li> <li>• Promoción y Publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos</li> <li>• Distribución</li> <li>• Costos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con datos del consultor marketing. Gabriel Olamendi.

El objetivo de obtener la información sobre la situación interna de la editorial Kamar es para conocer las fortalezas y debilidades de cada entorno. Las fortalezas y debilidades que presente la misma, se organizarán en forma ordenada en la Matriz FODA, por lo que, en el análisis de cada entorno, se limitará a presentar la información obtenida de cada uno. En el planteamiento de estrategias que se presentarán más adelante; se contempla el incrementar las fortalezas y eliminar o disminuir las debilidades.

Cabe mencionar que cuando la información presentada en los párrafos siguientes se tome de la investigación de grupo de enfoque, se hará referencia a esta fuente.

### **2.5.1. Factores estratégicos**

En la investigación en referencia se investigó y analizó sobre los entornos de la editorial Kamar S.A., y como se mostró en la tabla anterior está compuesta de entornos financieros, investigación y desarrollo, inventario, atribuciones del personal, ventas y promoción y publicidad.

### **2.5.1.1. Análisis financiero**

En la investigación ya relacionada, se pudo establecer que la editorial Kamar S.A., es líquida en sus finanzas, las ventas en los últimos 6 años han mantenido en promedio de crecimiento de 7 por ciento anualmente, en el último año tuvo una considerable alza en sus ventas, favorecido por la demanda que le hizo el Gobierno de la República, aunque esto se da únicamente cuando la licitación es ganada por parte de las editoriales.

En el período anterior el costo de producción representó un 45 por ciento de las ventas netas, los costos administrativos representaron un 38 por ciento, obteniendo una utilidad neta antes de los impuestos de 16 por ciento.

Cabe destacar que si la editorial hace pedidos mayores o iguales a 10 000 unidades, el costo de reproducción baja y aumenta las utilidades.

### **2.5.1.2. Análisis de investigación y desarrollo**

El gerente editorial es quien se dedica a investigar las nuevas técnicas para enriquecer el desarrollo de los libros que publica la editorial. La investigación aquí relacionada incluye el estudio del nuevo Curriculum Nacional Base (CNB), implementación de versiones actualizadas para manejo de imágenes digital, tendencias innovadoras en diseño y presentación, apertura de modernas líneas de productos, apertura de nuevos mercados, entre otros. Para actualizarse el gerente en mención, asiste a actividades que la gremial del libro programa, así también a nivel nacional e internacional.

Para presente investigación, se determinó que los asesores educativos de la editorial reciben capacitaciones, conferencias de diversos temas con el fin de actualizarlos y motivarlos para la conquista del mercado. Se contempla realizar capacitaciones cada tres meses, actualmente se realizan cada seis meses.

### **2.5.1.3. Análisis de inventario**

En la presente investigación se estableció que la editorial Kamar S.A., tiene su inventario de libros para dos meses en época de venta, lo que obliga a la editorial ha hacer pedidos a la litografía, esto para suplir la demanda en esta temporada. Entre los productos que tiene en su bodega se pueden mencionar:

- Libros: preprimaria, primaria, básicos y diversificado e ingles.
- Diccionarios
- Agendas
- Pósters
- Cuadernos
- Folders
- Catálogos de libros
- Material de empaque
- Material de promoción: block de hojas, bomboneras, post it de diferentes colores, calculadoras, cubos de papel, directorios magnéticos, estuche de lapiceros, lapiceros, lápices, llaveros, cuadernos, folders, vasos térmicos, pocillos, reloj de pared, separadores, tape.

#### **2.5.1.4. Análisis de atribuciones del personal**

La Corporación esta integrada por la editorial y la litografía Kamar. Compuesta por un consejo administrativo, gerente general, gerente de litografía, gerente editorial, apoyados con departamentos y asistentes administrativos. Se detallan a continuación los puestos que se relacionan con la editorial.

- Consejo administrativo

Integrado por los gerentes: general, litografía, editorial y administrativo. En ocasiones solicitan la integración de asesores para tener apoyo en alguna área.

- Funciones
  - El consejo establecerá la política general y la naturaleza de las actividades de la corporación, respetando reglamentos internos.
  - Decidirá la división de los fondos asignados a cada área de la corporación, aprobado en el presupuesto anual.
  - Determinará una agenda anual para reuniones de consejo, detallando los temas a presentar y adicionales que se presenten.
  - Determinará reuniones ordinarias y extraordinarias.
  - Determinar reuniones y analizar propuestas para adquisición de nueva tecnología, equipo y otros, solicitado por gerentes de corporación, editorial, litografía o administrativo.
  - Dar asesoría al personal de dirección para encaminarse a las metas y objetivos propuestos por la corporación.

En la siguiente tabla se muestra los requisitos solicitados para cada puesto en la editorial Kamar S.A.

En la siguiente tabla se muestra los requisitos solicitados para cada puesto en la editorial Kamar S.A.

Tabla XXIX. **Análisis de puestos**

<b>Puesto</b>	<b>Experiencia en años</b>	<b>Estudios</b>	<b>Rango de edad</b>	<b>Responsabilidades o atribuciones</b>
Gerente General y Gerente Administrativo	5 en puesto similar	Administrador de empresas ó carrera afín, de preferencia con Maestría en Administración.	Desde 30 años	Dirección de gerencia, conocimientos en finanzas, manejo de información confidencial, manejo de personal, motivar al personal a trabajar por una visión, siendo maestro, estimulador de creatividad y consejero.
Gerente Editorial	3 en puesto similar	Administrador de empresas, licenciado en Diseño Gráfico con estudios en Administración. De preferencia con Maestría en Administración.	Desde 30 años	Dirección de editorial, conocimientos en la edición de un libro, conocimientos en finanzas, manejo de información confidencial, manejo de personal, investigación del campo editorial, responsabilidades administrativas.
Asistente Administrativo de Gerente Editorial	2	Estudiante de administración de empresas o carrera afín.	Desde 23 años	Asistencia a Gerente Editorial, realiza labores de secretaría, lleva el control de ventas, asiste a Depto. de ventas y Asesores Educativos, lleva control digital de inventario, despacha ventas en editorial, coordina actividades de mensajería, manejo de información confidencial.
Encargado de Bodega	1	Bachiller, Perito Contador o carrera a fin.	Desde 20 años	Recepción de materia prima, control de inventario, despacha pedidos, manejo de información confidencial, encargado de llave de bodega.
Encargada de departamento de diseño y diagramación	2	Licenciatura en Diseño Gráfico	Desde 25 años	Llevar a cabo proyectos encomendados, proponer ideas de innovación en proyectos, diagramación de libros, aplicación de color digital, diseño de arte, manipulación de imágenes, apoyo a asistente de gerencia, manejo de información confidencial.
Supervisor de Ventas	3	Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Licenciatura en Pedagogía en Administración, con conocimientos en el Sistema Educativo y Ventas	Desde 35 años	Control y supervisión de asesores pedagógicos, planificación de visitas a colegios, planificar capacitaciones para asesores pedagógicos, atender el Depto. de ventas, presentar reporte de ventas, reporte de clientes, reporte de pedidos pendientes, visitar clientes distribuidores, estar actualizado en la rama educativa, búsqueda de nuevos clientes, guardar información confidencial, recibir reportes de promotores de venta.
Asesor Educativo	3 en puesto similar	Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencia de la Educación, Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Ciencias de la Educación, o carrera afín, con conocimientos en ventas	Desde 30 años	Promoción y venta de material educativo, visita a colegios para servicio de venta y post venta, entrega de muestras, seguimiento y recuperación de muestras, realizar cobros, planificación de actividades, actualización de cartera de clientes, dar asesoría a catedráticos, presentación de listado de ventas, dar capacitaciones, proyección de ventas, entrega de pedidos, ventas de trabajos de litografía, guardar información confidencial
Asistente de Contabilidad y Recursos Humanos	2	Perito Contador, Secretaría Oficinista con conocimiento en Contabilidad.	Desde 20 años	Da asistencia a gerente general, gerente administrativos, gerente editorial, gerente de litografía en lo referente a contabilidad, realiza el pago de planilla, realiza pago a proveedores, genera reportes de cuentas por pagar, ingresa facturas al sistema, entrega papelería a contadora, realiza actividades secretariales.

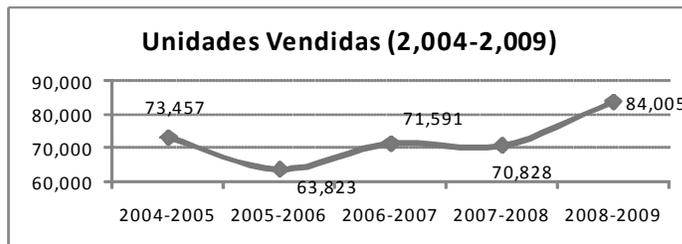
Fuente: elaboración propia.

Se concluyó que el personal de la editorial Kamar S.A., cumple con los requisitos y atribuciones requeridas para cada puesto. Además que el personal es un equipo capacitado para efectuar sus atribuciones efectivamente.

### 2.5.1.5. Análisis de ventas

Para analizar el comportamiento de las ventas que ha tenido la editorial Kamar, se tomó como referencia el número de unidades vendidas, las cuales se muestran en la siguiente gráfica para el período 2004 al 2009. Esto sirve como referencia para medir el nivel de crecimiento que ha tenido la editorial.

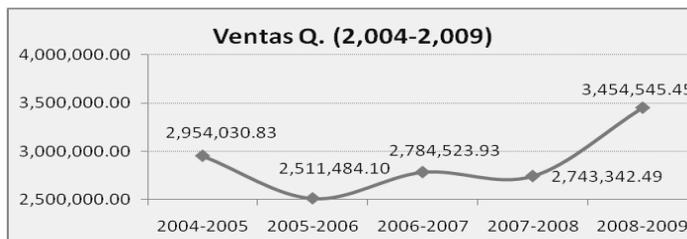
Figura 22. **Unidades vendidas**



Fuente: elaboración propia.

En la siguiente gráfica se muestra las ventas en quetzales, para el período 2004 al 2009 de la editorial Kamar S.A.

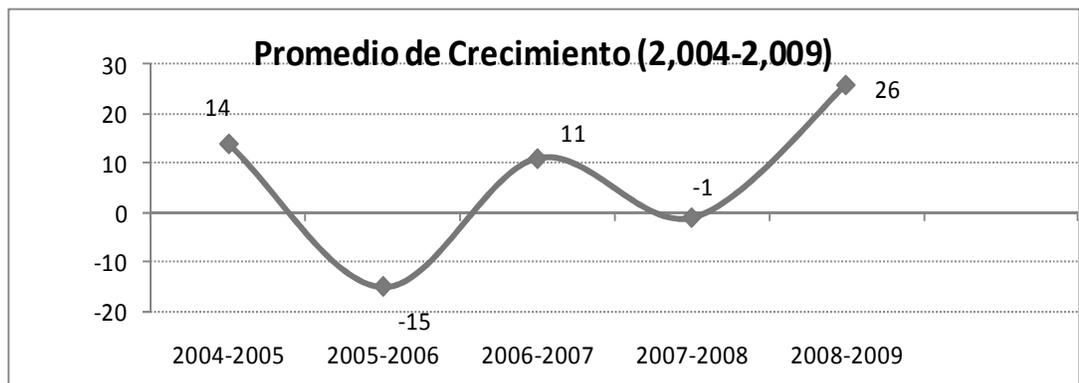
Figura 23. **Ventas en Q**



Fuente: editorial Kamar.

Según el análisis realizado en el último período, las ventas crecieron en un 26 por ciento y en promedio de los últimos seis períodos, hubo un crecimiento porcentual del 7 por ciento, como se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 24. **Promedio de crecimiento**



Fuente: elaboración propia.

Derivado de la presente investigación, se estableció que la posición de la editorial Kamar en el mercado editorial, se sitúa en la sexta posición por las ventas obtenidas.

#### **2.5.1.6. Análisis de promoción y publicidad**

En la presente investigación se determinó que la editorial Kamar, maneja una publicidad de mediana intensidad.

- Publicidad

Como medio para publicitarse la editorial Kamar utiliza:

- Cartas de presentación
- Artículos de regalo como publicidad, los cuales tienen el logo de la empresa.
- Trifoliales
- Tarjetas de presentación
- Pancartas publicitarias
- Pagina Web (Presenta catalogo).

También utiliza la venta personal como:

- Telemarketing: servicio por teléfono.
- Correo electrónico: comunicación escrita utilizando el uso de la red Web.
- Ventas: ventas directas por la fuerza de ventas, reciben un sueldo base y se adiciona comisión por ventas.

- Promoción

Para que los promotores de venta de la editorial Kamar, realicen su labor de promoción se otorgan herramientas como:

- Muestras de libros
- Catálogos de productos
- Capacitaciones constantes
- Incentivos por metas logradas

Además se otorgan artículos de regalo como promoción por compras mayores ó días especiales a clientes.

- Artículos de regalo

Se utilizan artículos de publicidad y de promoción como: block de hojas, bomboneras, *post it* de diferentes colores, calculadoras, cubos de papel, directorios magnéticos, estuche de lapiceros, lapiceros, lápices, llaveros, cuadernos, folders, vasos térmicos, pocillos, reloj de pared, separadores, tape mágico.

- Promoción en ventas

- Descuentos: colegios: se otorga un descuento del 15 por ciento o un libro extra para al maestro si la compra excede de 20 unidades.
- Si la compra esta entre Q. 10 000 a Q. 20 000 el descuento será 23 por ciento.
- Si la compra esta entre Q. 21 000 a Q. 50 000 el descuento será 26 por ciento.
- Si la compra es de Q. 51 000 o más, tiene un descuento del 30 por ciento.
- Distribuidores: Se da un descuento del 15 por ciento al 20 por ciento, dependiendo del volumen del pedido.
- Artículos de regalo
- Talleres o conferencias.

### **2.5.2. Factores operativos internos**

En la presente investigación se analizarán los factores operativos que la editorial Kamar S.A., se ocupa diariamente, como los productos, distribución y costos. Para cada factor se definirá las fortalezas o debilidades que se presentarán en forma ordenada en la Matriz FODA, para su posterior análisis.

### 2.5.2.1. Análisis de los productos

La editorial Kamar S.A., tiene en su línea de productos, libros de propia publicación y de otros autores, los cuales tienen las siguientes características.

- Innovadores, interactivos, flexibles y de fácil comprensión
- Diseñados para favorecer el autoaprendizaje con mediación pedagógica
- Desarrollados por profesionales especializados
- Estructurados para fortalecer valores, la vida en democracia y una cultura de paz
- Orientados hacia la promoción de aprendizajes significativos
- Elaborados con fundamento en el Curriculum Nacional Base (CNB)
- Editados por autores nacionales, que conocen la diversidad cultural
- Calidad en la impresión, papel blanco, pasta de diferentes calibres, entre otros.

Figura 25. **Títulos publicados**



Fuente: editorial Kamar S.A.

La editorial Kamar, tiene 74 títulos divididos en 39 libros educativos y 35 títulos de material de apoyo, que a continuación se detallan.

Tabla XXX. Títulos de las publicaciones divididos por nivel

<b>Libros 39 Unidades</b>			
5 Libros	18 Libros	10 libros	6 Libros
<b>Pre Primaria</b>	<b>Primaria</b>	<b>Básicos</b>	<b>Diversificado</b>
Palabritas 4 Palabritas 5 Palabritas 6  Pre mate  Comunicación y lenguaje inicial	Ortografía Creativa 1 Ortografía Creativa 2 Ortografía Creativa 3 Ortografía Creativa 4 Ortografía Creativa 5 Ortografía Creativa 6  Ciencia Interactiva 1 Ciencia Interactiva 2 Ciencia Interactiva 3 Ciencia Interactiva 4 Ciencia Interactiva 5 Ciencia Interactiva 6  Comunicación y Lenguaje Inicial: 1 Comunicación y Lenguaje Inicial: 2 Comunicación y Lenguaje Inicial: 3 Comunicación y Lenguaje Inicial: 4 Comunicación y Lenguaje Inicial: 5 Comunicación y Lenguaje Inicial: 6	Ortografía Básica  Ortografía Plan Básico  Ciencias Naturales 1 Ciencias Naturales 2  Educación Plástica 1 Educación Plástica 2 Educación Plástica 3  Artes Plásticas 1 Artes Plásticas 2 Artes Plásticas 3	Estadística  Mis Primeras Prácticas de Contabilidad  Contabilidad para Secretarias  Herramientas para la Enseñanza de Contabilidad  Correspondencia 1 para secretarias Correspondencia 2 para secretarias
<b>Material de Apoyo 35 Unidades</b>			
5	3	3	24
<b>Corta Fácil</b>	<b>Diccionarios</b>	<b>Agendas</b>	<b>Póster</b>
Corta Fácil  Corta Fácil Medio Natural 1 Corta Fácil Medio Natural 2  Corta Fácil Medio Social 1 Corta Fácil Medio Social 2	Pequeño Diccionario Kamar Ilustrado  Diccionario Kamar Ilustrado  Diccionario Kamar Básico Ilustrado	Mi primer Organizador Escolar  Mi Pequeño Organizador Escolar  Mi Organizador Escolar	Tabla Periódica de Elementos carta Póster Script carta Póster cursiva carta Póster Script Póster cursiva Póster Signos de Puntuación Póster Mis expresiones de cortesía Póster ABC Póster de la Célula Póster de la Tabla Periódica de los Elementos Póster Máquinas simples Póster Derechos Humanos #1 Póster Derechos Humanos #2 Póster Numeración Maya Póster Meses Mayas Póster Días Mayas Póster Mapas de Guatemala Póster Acuerdos de Paz Póster Signos y Señales #1 Póster Signos y Señales #2 Póster Deberes de la Familia Póster La casa Póster Comunidad Escolar Póster Planificador

Fuente: elaboración propia.

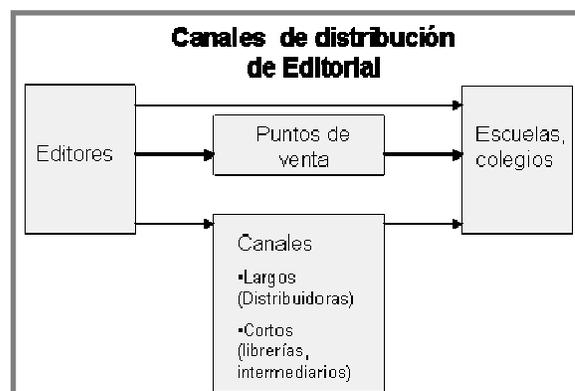
Un título puede permanecer por uno o dos períodos sin generar ventas, y para el próximo período puede tener demanda, por lo cual se determina no tener inventarios grandes; por el contrario, sí de algún título hay un porcentaje considerable de unidades que no tienen demanda se puede usar como material de promoción. En conclusión un libro siempre se utilizará y debido a esto, el ciclo de vida de un libro es largo y bien aprovechado.

El catálogo de productos se publica en la página de la editorial, en el cual puede ver entre otras cosas un resumen del contenido del libro.

### 2.5.2.2. Análisis de la distribución

La editorial realiza sus ventas por medio de distribuidores y la misma se lleva a cabo en puntos de venta, por venta directa en los colegios, en su mayoría se realiza por este medio. El mercado de venta se encuentra concentrado especialmente en la ciudad y municipios de Guatemala; también se toma en cuenta algunos departamentos.

Figura 26. **Canales de distribución de la editorial Kamar**



Fuente: elaboración propia.

Por la forma en que se manejan las ventas, en donde el director de escuela o encargado debe decidir la compra, la mecánica consiste en que los asesores educativos los visitan y después del análisis respectivo con base a sus necesidades, intereses y ofrecimientos se deciden o no por la compra.

El acceso al mercado en los departamentos, se hace difícil, debido al costo de hacer publicidad y la logística de entrega que es bastante alto; además no existen puntos de ventas, riesgo a robo, altos niveles de pobreza en la población; por ello es complicada la comunicación con los departamentos.

### **2.5.2.3. Análisis de los costos**

En la investigación relacionada se tomó la información disponible del período 2008, la cual se representa en proporciones, por ejemplo a los ingresos totales ó ventas netas se le asigna un 100 por ciento, de este, el 45 por ciento se utiliza para costos de reproducción.

En los costos administrativos, los rubros mayores son sueldos con un 19,75 por ciento y comisiones con un 5 por ciento, estos dos sobre las ventas.

La editorial tiene una utilidad del 16,12 por ciento, esto es debido a que la competencia en el medio litográfico es fuerte. En la siguiente tabla puede obtener más detalles sobre los costos de la editorial Kamar S.A.

Tabla XXXI. **Costos editorial Kamar**

<b>Estado de Resultados 2008-2009</b>	
Ventas netas	100,00 %
<b>(-)Costo directo de producción</b> (Insumos, mano de obra directa, costos indirectos variables)	<b>45,00 %</b>
<b>Ganancia marginal</b>	<b>55,00 %</b>
<b>(-) Costos administrativos</b>	<b>38,00 %</b>
Sueldos	19,75 %
Bonificación incentivo	1,70 %
Prestaciones laborales	6,03 %
Cuotas patronales	1,32 %
Comisiones	5,00 %
Depreciaciones	0,37 %
Papelería y útiles	0,13 %
Agua, Luz y teléfono	0,96 %
Gasolina	2,12 %
Publicidad	1,00 %
Otros	<b>0,50 %</b>
<b>Utilidad antes del ISR</b>	<b>16,12 %</b>

Fuente: editorial Kamar S.A.

## 2.6. Diagnóstico de la situación – Matriz FODA

Para llegar a realizar este diagnóstico previo se realizó un análisis de la situación actual utilizando el método de diagnóstico diagrama Ishikawa, el cual concluyó realizar una investigación de mercado para determinar los factores internos y externos que se localizan en el subíndice 2.4 y 2.5. De acuerdo a esta información obtenida se realiza un diagnóstico con la Matriz FODA para cubrir esta necesidad con la investigación de mercado.

Se presenta la información en tablas que determinan la situación actual de la editorial. Las oportunidades se presentan en la tabla XXXII y amenazas de acuerdo a la tabla XXXIII; así mismo las fortalezas según tabla XXXIV y debilidades de acuerdo a la tabla XXXV.

En la investigación en referencia se tomó los factores de la situación externa, donde se determinaron las oportunidades o amenazas, y de los factores de la situación interna, se establecieron las fortalezas y debilidades que presentó la empresa.

Por ejemplo, para el entorno tecnológico, que pertenece a la situación externa, que fue presentado anteriormente, generó el siguiente análisis: oportunidad 1 (O1), oportunidad 2 (O2), está se presenta en la tabla XXXII, y las amenaza 1 (A1), amenaza 2 (A2), se presenta en la tabla XXXIII.

Con la generación de la lista anterior de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; se colocarán en forma ordenada, según lo determina la Matriz FODA y se dará solución por medio de estrategias. El objetivo de las estrategias será de incrementar las fortalezas, de eliminar ó disminuir las debilidades, de aprovechar las oportunidades y de minimizar el impacto de las amenazas.

Tabla XXXII. **Oportunidades**

O1	<p>Guatemala tiene acceso a la tecnología digital para interactuar con sus clientes por medio de: Pagina Web: promociona sus títulos y realiza ventas.</p> <p>Redes sociales y correo electrónico: Abre la comunicación con los clientes.</p> <p>Motor de búsqueda de libros: recomienda libros y dice dónde adquirirlo, además de otros links de interés editorial. Sistema de impresión bajo demanda (POD): la editorial evita los grandes inventarios y el cliente decide bajo que condiciones quiere la impresión de su material. Venta de libros electrónicos: baja el costo del libro porque evita la impresión y entrega por parte de la editorial.</p>
O2	<p>Guatemala es multilingüe, multiétnica y pluricultural y el Gobierno Central apoya el desarrollo regional por medio de Reformas Educativas, a través del Ministerio de Educación.</p>

Continuación de la tabla XXXII.

O3	Alta concentración de población joven de 0 a 14 años en la República de Guatemala: tiene casi un 40% de su población, y hace de estas, una de las más jóvenes en la región, lo cual repercutirá en aumento de la población escolar y en crecimiento económico del país si se planifica la incursión a la sociedad dignamente.
O4	La división política de Guatemala se divide en regiones. A continuación se presenta la población con poder adquisitivo según región. Metropolitana (84%): Guatemala, central (53%): Sacatepéquez, Escuintla y Chimaltenango. Nor Oriente (47%): Zacapa, Chiquimula, El Progreso e Izabal, sur oriente (46%): Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa.
O5	Alta concentración de alumnos en el departamento de Guatemala: Una quinta parte de la población en edad escolar se localiza en la ciudad de Guatemala, distribuidos en un 75% para educación pública, en un 20% en educación privada y en un 4% educación por cooperativa. Ciudad Capital es un buen mercado para la industria, por su concentración demográfica.
O6	Mercado con poder adquisitivo: la población que tiene un nivel socioeconómico medio y alto, puede financiar una educación privada para sus niños y con ellos tener acceso a educación personalizada, mejores instalaciones, laboratorios, adquisición de libros, etc.
O7	Asociaciones, gremios nacionales e internacionales, en el campo editorial promueven conferencias y talleres para que editoriales sean competitivas y estén actualizadas.
O8	Transformación curricular como educación actual: se propone el nuevo Currículum Nacional Base (CNB), en apoyo a acuerdos del gobierno de Guatemala, que apoya una educación incluyente y actual.
O9	El gobierno de Guatemala presenta su sistema de compra por medio de licitaciones para que cualquier editorial pueda ofertar sus libros.
O10	El Gobierno apoya al desarrollo integral de las personas y declara que la educación es de interés nacional. El gobierno apoya la ley actual, tratados, acuerdos, reformas en la educación y se tiene como objetivo, proveer una educación de calidad, ampliar la cobertura
O11	El Ministerio de Educación promueve talleres de actualización para adaptarse a la nueva tecnología. Los maestros reciben capacitaciones en el área de computación.

Continuación de la tabla XXXII.

O12	Integración de entidades gubernamentales y no gubernamentales, extranjeras, sociedad civil que trabajan en Pro de la educación guatemalteca: estas entidades realizan propuestas de leyes, acuerdos, así como ferias, seminarios, creación o actualización de información, creación de estadísticas, intercambio de tecnologías, entre otros.
O13	El entorno macroeconómico y económico abre nuevos escenarios como: apertura de nuevos negocios o adquisición de nuevas líneas, creación de nuevos productos o su innovación, oportunidad de mejorar estrategias, sistemas, mejorar relaciones comerciales, optimizar recursos entre otros, de acuerdo a las nuevas necesidades del segmento, las cuales fueron modificadas por el entorno económico.
O14	Crecimiento demográfico ofrece incremento de la demanda, aseguramiento de mano de obra, apertura de nuevos mercados y productos.
O15	Demanda creciente de libros: se tiene una demanda creciente favorecidos principalmente por dos factores, los compromisos que tiene el Ministerio de Educación en reducir el analfabetismo y el crecimiento poblacional.
O16	Mercado nacional con participación mayoritaria: el mercado nacional tiene una participación del 59% del total del mercado para libros escolares.
O17	Hay muchas empresas que reproducen libros y compiten por el mercado, reproducen libros, las cuales ofrecen muchas y variadas ventajas, entre ellas la litografía socia de editorial Kamar.
O18	Las empresas nacionales superan a la competencia transnacional en: prestación de servicio personalizado, tiempo de entrega menor, respaldo, editan libros adaptados a la cultura y experiencia.
O19	Guatemala tiene ventajas para mejorar su crecimiento económico como: economía no dolarizada, desempeño macroeconómico aceptable y sólidas reservas internacionales. Para el 2012 se espera estabilidad, después que el 2010 se produjo el efecto rebote.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla XXXIII. Amenazas**

A1	El acceso a las redes sociales no tiene restricciones de acceso y tampoco lo tiene el contenido que se publicará, siendo este factor de beneficio o no para la editorial, y lo cierto es que de esto muchos usuarios se enterarán.
A2	La utilización del sistema de venta de libros electrónicos facilita la reprografía ilegal, lo cual no protege los derechos de autor.
A3	Asignación de bajo presupuesto para educación; el cual debe satisfacer necesidades como: reducción del analfabetismo, creación de nuevas escuelas, ampliar los niveles de educación y que la población indígena tenga acceso a estas, así mismo la creación de bibliotecas y becas entre otros.
A4	El Ministerio de Educación no tiene programas a gran escala de formación o capacitación de docentes, que promuevan mejorar la enseñanza de la lectura y la escritura.
A5	No hay estudios o estadísticas sobre los entornos de libro, información que detalle por ejemplo el comportamiento de los hábitos de lectura de los guatemaltecos.
A6	El cambio del curriculum propone modificaciones a los libros y promueve la rápida salida de algunos títulos.
A7	Con la crisis económica mundial, Guatemala se ve afectada en varios factores: disminución de la demanda por parte de Estados Unidos, disminución de las exportaciones y demanda interna porque no hay crecimiento económico, aumento de desempleo, baja en ingreso por rubro de las remesas, los bancos son selectivos para otorgar créditos.
A8	La actividad económica en el 2,009 para años principales países industrializados la crisis se profundizó. Para los años siguientes la economía comienza su lenta recuperación, pero el riesgo de no recuperarse ó caer nuevamente existe para algunos países.
A9	El no preparar las condiciones necesarias para recibir a la sociedad que se integra a la actividad laboral o educativa puede tener consecuencias lamentables como falta de empleo, violencia, falta de centros educativos, falta de acceso a los servicios de salud y muchos más.
A10	Las editoriales extranjeras ofrecen materiales a bajo costo y de buena calidad, publican libros de reciente edición, abarcan todos los niveles socioeconómicos, sus precios están en competencia.
A11	Las editoriales grandes venden libros al gobierno, ofrecen mejores promociones, descuentos, talleres, seminarios, capacitación a docentes, ferias, brindan recientes ediciones y otros.
A12	Para las comunidades pobres un libro es considerado un bien de lujo.
A13	El mercado primario no es fiel a su editorial, este analiza su compra cada vez.
A14	El avance de la tecnología, demografía, leyes, educativos a futuro, sugiere un cambio de estrategias, asignación de presupuesto para la investigación, todo esto para permanecer competitivos en el área editorial.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Fortalezas**

F1	La editorial Kamar, SA el liquida en sus finanzas, no tiene deudas y tiene un crecimiento en promedio constante.
F2	Se utiliza la herramienta de investigación, específicamente en la redacción y presentación de libros, para satisfacer un producto que compite en el mercado.
F3	Tiene el apoyo de la litografía, por lo que si necesita hacer un pedido grande la litografía lo hará sin perdida de tiempo.
F4	No tiene un inventario grande por lo que si necesita lanzar una nueva versión o sacar un nuevo libro, tendrá que vender cantidades pequeñas de la anterior edición.
F5	El personal es un grupo tiene conocimiento en el sistema educativo y atención al cliente, por esto y otros aspectos, está calificado para desempeñar su puesto.
F6	El crecimiento del último período anima al personal a trabajar por un crecimiento continuo.
F7	La empresa otorga descuentos por compras mayores o iguales a 20 libros, del 15% de descuento o libro extra.
F8	En existencia hay suficiente material publicitario o promocional para los clientes.
F9	Catálogos de los títulos publicados por la editorial, dejan los asesores educativos a los colegios que visitan.
F10	Los libros de la editorial se caracterizan por tener títulos en diferentes niveles educativos, así como sus títulos estrellas, que son cotizados en los centros educativos sin olvidar la calidad en su presentación y contenido.
F11	La comunicación en la ciudad y municipios de Guatemala es accesible.
F12	Las ganancias de la reproducción de los libros quedan en la litografía y esta es miembro de la corporación Kamar.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXV. **Debilidades**

D1	El tiempo de espera de un lapso de dos meses para recibir el pago de las ventas.
D2	No esta asociado a instituciones del campo editorial, lo cual disminuye el conocimiento del mercado.
D3	Asignación de bajo presupuesto para cambio de tecnología digital, como herramienta para optimizar el trabajo.
D4	Rechazo de pedidos si la demanda es mínima debido a que no se tiene en inventario y no se puede mandar a imprimir pocos libros de un titulo en la editorial, porque aumenta el costo.
D5	Existe alta rotación del personal lo que dificulta el aporte en experiencia.
D6	Períodos de crecimiento bajo en períodos anteriores, por no dar seguimiento a la cartera de clientes y baja publicidad.
D7	La publicidad se realiza a baja escala y la pagina Web solo funciona para consulta de catalogo, el cual esta desactualizado.
D8	Realización minima de talleres y conferencias debido a que conlleva una planificación, asignación de recursos y personal.
D9	Los clientes demandan títulos de reciente edición, titulo nuevo ó remozamiento de los mismos, pero el costo de hacer estas actualizaciones es alto y algunas veces no es accesible.

Fuente: elaboración propia.

En las siguientes cuatro tablas se muestra la matriz FODA completa.

Tabla XXXVI. Estrategia (FO) Maxi-maxi

<div style="text-align: center;"> <p><b>Factores Internos</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Factores Externos</b></p> </div>		<b>Fortalezas Internas (F)</b>	
		<p>F1 La empresa es liquida en sus finanzas.</p> <p>F2 Se utiliza la herramienta de investigación para redacción y presentación.</p> <p>F3 Tiene el apoyo de litografía para surtir un pedido en corto tiempo.</p> <p>F4 Su inventario es pequeño.</p> <p>F5 Personal capacitado.</p> <p>F6 Alto porcentaje de crecimiento en su último período</p> <p>F7 Provee descuentos por compras mayores.</p> <p>F8 En existencia hay suficiente material publicitario o promocional.</p> <p>F9 Catálogos de los títulos publicados como medio publicitario y promocional.</p> <p>F10 Los libros de la editorial tienen títulos para diferentes niveles, estrellas, calidad en su presentación y contenido.</p> <p>F11 Comunicación en Depto. de Guatemala, es accesible.</p> <p>F12 Las ganancias de la reproducción de los libros quedan en la litografía Kamar.</p>	
<b>Oportunidades externas (O)</b>		<b>Estrategias FO: Maxi-maxi</b>	
01	Guatemala tiene acceso a la tecnología digital para interactuar con sus clientes.	1	<b>COMUNICACIÓN</b>
02	Guatemala es multilingüe, multiétnica y pluricultural y el Gobierno Central apoya el desarrollo regional por medio de Reformas Educativas		Plan de Comunicación
03	El 40% de la población total de Guatemala se concentra un grupo de 0 a 14 años, y genera aumento de la población escolar, una de las regiones más jóvenes, aumento económico del país		Realización del plan de comunicación en apoyo a la venta y material de promoción, de acuerdo a los objetivos de la editorial. F7, F8, F9,O1, O18.
04	Guatemala esta dividida por regiones y en estas la población tiene un porcentaje de poder adquisitivo.	2	<b>DISTRIBUCIÓN</b>
05	Una 5ta. parte de la población escolar esta en el departamento de Guatemala.		Regionalización de ventas
06	Población con nivel socioeconómico medio y alto puede financiar una educación privada.		Mejorar el tiempo de entrega, para buscar la preferencia del cliente, sin olvidar la calidad del producto. Considerar la regionalización de las ventas, buscando las regiones accesibles a la editorial.
07	Asociaciones editoriales promueven conferencias para que editoriales permanecer actualizadas.		F3, F11, O4, O5, O18.
08	Transformación curricular como educación actual.	3	<b>FINANCIERA:</b>
09	El gobierno de Guatemala presenta su sistema de compra por medio de licitaciones para que cualquier editorial pueda ofertar sus libros.		Definición del plan financiero que apoye los objetivos que plantea la editorial, asignándole la rentabilidad planteada en los objetivos de la editorial.
010	El Gobierno apoya el desarrollo integral de las personas y declara que la educación es de interés nacional.		F1, F4, F6, O15, O19.
011	El Ministerio de Educación promueve talleres de actualización para adaptarse a la nueva tecnología.	4	<b>POSICIONAMIENTO</b>
012	Integración de entidades gubernamentales y no gubernamentales, extranjeras, sociedad civil que trabajan en pro de la educación guatemalteca.		Posicionamiento de la editorial (Investigación a la competencia). F10, O16.
013	El entorno macroeconómico y económico abre nuevos escenarios como: apertura de nuevos negocios ó adquisición de nuevas líneas, creación de nuevos productos o su innovación y más.	5	<b>VENTA</b>
014	Conocimiento del mercado, primario y secundario para conocer sus necesidades actuales.		Asignación de unidades, monto y región a vender, según los objetivos en ventas y posicionamiento.
015	Crecimiento demográfico ofrece incremento de la demanda, aseguramiento de mano de obra, apertura de nuevos mercados y productos.		F6, F11, O4, O5, O14, O15, O16, O19.
016	El mercado nacional tiene una participación del 59% del total del mercado para libros escolares.		
017	Hay muchas empresas que reproducen libros y compiten por el mercado:		
018	Las empresas nacionales superan la competencia transnacional en: Prestar un servicio personalizado, tiempo de entrega menor, respaldo, editan libros adaptados a la cultura, experiencia.		
019	Guatemala tiene ventajas para mejorar su crecimiento económico como: economía no dolarizada, desempeño macroeconómico aceptable y sólidas reservas internacionales. Para el 2,012 se espera estabilidad, después que en el 2,010 se produjo el efecto rebote (economía muestra que se recuperará rápidamente).		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVII. Estrategia (DO) Mini-maxi

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>		<b>Debilidades Internas (D)</b>	
		D1	El tiempo de espera por pago de venta es dos meses.
		D2	No esta asociado a instituciones del mercado editorial y esto disminuye el conocimiento del mercado.
		D3	Asignación de bajo presupuesto para cambio de tecnología digital.
		D4	Rechazo de pedidos pequeños, por no haber en existencias y no se permite imprimir pocos libros.
		D5	Alta rotación del personal crea tensión en el ambiente laboral.
		D6	Periodos de crecimiento bajo en épocas anteriores, por descuidar al cliente y baja publicidad.
		D7	La publicidad es de baja escala y la página Web en la presentación de sus productos esta desactualizada
		D8	Realización minima de talleres y conferencias debido al costo de los recursos.
		D9	Los clientes demandan títulos de reciente edición, título nuevo o remozamiento, esto conlleva una alta inversión.
		<b>Oportunidades externas (O)</b>	
01	Guatemala tiene acceso a la tecnología digital para interactuar con sus clientes.	1	<b>MERCADEO:</b> Conocimiento del segmento de mercado. Para saber que productos quiere, títulos de reciente edición, título nuevo o remozamiento. D9, O2, O7, O8, O15.
02	Guatemala es multilingüe, multiétnica y pluricultural y el Gobierno Central apoya el desarrollo regional por medio de Reformas Educativas		
03	El 40% de la población total de Guatemala se concentra un grupo de 0 a 14 años, y genera aumento de la población escolar, una de las regiones más jóvenes, aumento económico del país	2	<b>PRODUCTOS</b> Análisis para el desarrollo de nuevos títulos, nuevo material de apoyo, remozamiento o lanzamiento de una nueva edición. D9, O2, O7, O8, O11, O13, O14, O15, O17, O18.
04	Guatemala esta dividida por regiones y en estas la población tiene un porcentaje de poder adquisitivo.		
05	Una 5ta. parte de la población escolar esta en el departamento de Guatemala.		
06	Población con nivel socioeconómico medio y alto puede financiar una educación privada.		
07	Asociaciones editoriales promueven conferencias para que editoriales permanecer actualizadas.		
08	Transformación curricular como educación actual.		
09	El gobierno de Guatemala presenta su sistema de compra por medio de licitaciones para que cualquier editorial pueda ofertar sus libros.		
010	El Gobierno apoya el desarrollo integral de las personas y declara que la educación es de interés nacional.		
011	El Ministerio de Educación promueve talleres de actualización para adaptarse a la nueva tecnología.		
012	Integración de entidades gubernamentales y no gubernamentales, extranjeras, sociedad civil que trabajan en pro de la educación guatemalteca.		
013	El entorno macroeconómico y económico abre nuevos escenarios como: apertura de nuevos negocios ó adquisición de nuevas líneas, creación de nuevos productos o su innovación y más.		
014	Conocimiento del mercado, primario y secundario para conocer sus necesidades actuales.		
015	Crecimiento demográfico ofrece incremento de la demanda, aseguramiento de mano de obra, apertura de nuevos mercados y productos.		
016	El mercado nacional tiene una participación del 59% del total del mercado para libros escolares.		
017	Hay muchas empresas que reproducen libros y compiten por el mercado:		
018	Las empresas nacionales superan la competencia transnacional en: Prestar un servicio personalizado, tiempo de entrega menor, respaldo, editan libros adaptados a la cultura, experiencia.		
019	Guatemala tiene ventajas para mejorar su crecimiento económico como: economía no dolarizada, desempeño macroeconómico aceptable y sólidas reservas internacionales. Para el 2,012 se espera estabilidad, después que en el 2,010 se produjo el efecto rebote (economía muestra que se recuperará rápidamente).		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVIII. Estrategia (FA) Maxi-mini

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>		<b>Fortalezas Internas (F)</b>			
		F1 La empresa es liquida en sus finanzas. F2 Se utiliza la herramienta de investigación para redacción y presentación. F3 Tiene el apoyo de litografía para surtir un pedido en corto tiempo. F4 Su inventario es pequeño. F5 Personal capacitado. F6 Alto porcentaje de crecimiento en su último período F7 Provee descuentos por compras mayores. F8 En existencia hay suficiente material publicitario o promocional. F9 Catálogos de los títulos publicados como medio publicitario y promocional. F10 Los libros de la editorial tienen títulos para diferentes niveles, estrellas, calidad en su presentación y contenido. F11 Comunicación en Depto. de Guatemala, es accesible. F12 Las ganancias de la reproducción de los libros quedan en la litografía Kamar.			
		<b>Amenazas externas (A)</b>		<b>Estrategias FA: Maxi-mini</b>	
A1	El acceso a las redes sociales no restringe el acceso ni el contenido, esto puede ser beneficio o no para la editorial. y lo cierto es que de esto muchos usuarios se enterarán.	1	<b>COMUNICACIÓN</b> Conferencias sociales Formular conferencias en apoyo a la realidad social actual, y futura considerando el crecimiento demográfico y preparar las bases para su integración productiva a la sociedad. F5, A9, A12, A14.		
A2	La utilización del sistema de venta de libros electrónicos facilita la reprografía ilegal, lo cual no protege los derechos de autor.	2	<b>FINANCIERA:</b> Prestamos a bancos Utilización eficiente de los recursos de la editorial, para evitar préstamos. F1, F5, F6, A7.		
A3	Asignación de bajo presupuesto a la educación, para reducir el analfabetismo, apertura de nuevas escuelas, acceso a la educación a la población indígena, entre otros.	3	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> Investigación de la competencia comparando aspectos como (precio, calidad, libros de reciente edición, publicaciones dirigidas a que niveles, F2, F10, A10, A11, A14.		
A4	El Ministerio de Educación no tiene programas a gran escala de formación o capacitación de docentes que promuevan mejorar la enseñanza de la lectura y la escritura.	4	<b>PRODUCTOS</b> Análisis del contenido de los libros Vrs. contenido del CNB (El nuevo curriculum propone modificaciones en los libros) F10, A6, A13, A14  Lanzamiento de Títulos de bajo precio en apoyo a la educación de los más necesitados. F5, F6, A3, A4, A9, A12.		
A5	No hay estudios o estadísticas sobre los entornos de libro, información que detalle el comportamiento de los hábitos de lectura de los guatemaltecos.				
A6	El cambio del curriculum propone modificaciones a los libros y promueve la rápida salida de algunos títulos.				
A7	A consecuencia de la crisis económica se ha dado una disminución de las exportaciones y de la demanda interna, aumento de desempleo, las continuas deportaciones provoca una baja en el rubro de las remesas familiares, los bancos son selectivos para otorgar créditos.				
A8	La actividad económica en el 2009 para los principales países industrializados la crisis se profundizó. Para los años siguientes la economía comienza su lenta recuperación, pero el riesgo de no recuperarse como se espera ó caer nuevamente existe para algunos países.				
A9	El no preparar las condiciones necesarias para recibir a la sociedad que se integra a la actividad laboral o educativa genera, falta de empleo, violencia, falta de centros educativos, etc.				
A10	Las editoriales extranjeras ofrecen materiales a bajo costo, de buena calidad, publican libros de reciente edición, abarcan todos los niveles socioeconómicos, sus precios están en competencia. Las editoriales grandes venden libros al gobierno, tienen mejores promociones, descuentos, ofrecen talleres, seminarios, capacitación a docentes, ferias, etc.				
A11	Para las comunidades pobres un libro es considerado un bien de lujo.				
A12	El mercado primario no es fiel a su editorial, este analiza su compra cada vez.				
A13	El avance de la tecnología, demografía, leyes educativas a futuro, sugiere un cambio de estrategias, asignación de presupuesto para la investigación, todo esto con el fin de permanecer competitivos en el área editorial.				
A14					

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. Estrategia (DA) Mini-mini

Factores Internos		Debilidades Internas (D)	
		D1	D2
Factores Externos		D1	El tiempo de espera por pago es dos meses.
		D2	No esta asociado a instituciones del mercado editorial y esto disminuye el conocimiento del mercado.
		D3	Asignación de bajo presupuesto para cambio de tecnología digital.
		D4	Rechazo de pedidos pequeños, por no haber en existencias y no se permite imprimir pocos libros.
		D5	Alta rotación del personal crea tensión en el ambiente laboral.
		D6	Períodos de crecimiento bajo en épocas anteriores, por descuidar al cliente y baja publicidad.
		D7	La publicidad es de baja escala y la página Web en la presentación de sus productos esta desactualizada
		D8	Realización minima de talleres y conferencias debido al costo de los recursos.
		D9	Los clientes demandan títulos de reciente edición, título nuevo o remozamiento.
Amenazas externas (A)		Estrategias DA: Mini-mini	
A1	El acceso a las redes sociales no restringe el acceso ni el contenido, esto puede ser beneficio ó no para la editorial. y lo cierto es que de esto muchos usuarios se enterarán.	1	<b>ATENCIÓN AL CLIENTE PRE Y POST VENTA</b> Atención al cliente Pre y Pos venta. Fortalecimiento de la imagen en el servicio pre venta y post venta (Alta rotación del personal, crea tensión). D5, D6, D7, D8,,A10, A13
A2	La utilización del sistema de venta de libros electrónicos facilita la reprografía ilegal, lo cual no protege los derechos de autor.	2	<b>COMUNICACIÓN</b> Conferencias, talleres digitales. Adaptar en la página de publicidad de la empresa, enlaces de interés editorial, conferencias y talleres por temporalidad, creados por la editorial, con acceso a quienes se determine. D8, D3, A2, A10,A11,A13, A14
A3	Asignación de bajo presupuesto a la educación, para reducir el analfabetismo, apertura de nuevas escuelas, acceso a la educación a la población indígena, entre otros.	3	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b> Optimizar los recursos y personal motivado para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos, educativos, económicos y otros. D3, D5, D6, D7, A1, A3,A4, A5,A6, A7,A8, A9,A14
A4	El Ministerio de Educación no tiene programas a gran escala de formación o capacitación de docentes que promuevan mejorar la enseñanza de la lectura y la escritura.	4	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> Conferencias de conocimiento de mercado. (Que los asesores educativos, den su perspectiva de las necesidades de los clientes). D2, D6, D8, D9, D10, A5, A9, A12, A13)
A5	No hay estudios o estadísticas sobre los entornos de libro, información que detalle el comportamiento de los hábitos de lectura de los guatemaltecos.	5	<b>PRODUCTOS</b> Agregados como apoyo al contenido del título Agregar una hoja de indice CNB, que diga los temas que se adaptan según al CNB. D9, A6, A10,A14,
A6	El cambio del curriculum propone modificaciones a los libros y promueve la rápida salida de algunos títulos.	6	<b>VENTA</b> Política de pedidos pequeños Unir pedidos de un mismo título, para varios centros educativos, en espera de aceptación o rechazo). D4, D6, A7, A10, A12,A13.
A7	A consecuencia de la crisis económica se ha dado una disminución de las exportaciones y de la demanda interna, aumento de desempleo, baja en el rubro de las remesas familiares, los banco son selectivos para otorgar créditos.		
A8	La actividad económica en el 2,009 para los principales países industrializados la crisis se profundizó. Para los años siguientes la economía comienza su lenta recuperación, pero el riesgo de no recuperarse como se espera ó caer nuevamente existe para algunos países.		
A9	El no preparar las condiciones necesarias para recibir a la sociedad que se integra a la actividad laboral o educativa genera, falta de empleo, violencia, etc.		
A10	Las editoriales extranjeras ofrecen materiales a bajo costo, de buena calidad, publican libros de reciente edición, abarcan todos los niveles socioeconómicos, sus precios están en competencia.		
A11	Las editoriales grandes venden libros al gobierno, tienen mejores promociones, descuentos, ofrecen talleres, seminarios, capacitación a docentes, ferias, etc.		
A12	Para las comunidades pobres un libro es considerado un bien de lujo.		
A13	El mercado primario no es fiel a su editorial, este analiza su compra cada vez.		
A14	El avance de la tecnología, demografía, leyes educativas a futuro, sugiere un cambio de estrategias, asignación de presupuesto para la investigación, para ser competitivos.		

Fuente: elaboración propia.

## **2.7. Plan estratégico**

Con base a los resultados obtenidos en la Matriz FODA la cual generó un conjunto de estrategias, en congruencia con los lineamientos clave en el área de ventas y mercadeo, el cual cubre un período que oscila entre 1 y 5 años; se presenta el plan estratégico para la editorial Kamar S.A. Este dará solución al proyecto propuesto el cual lleva el título: Diseño del Sistema de Comercialización (mercado y ventas) por medio de líneas estratégicas definidas por la editorial Kamar S.A.

### **2.7.1. Visión propuesta**

A continuación se presenta tres propuestas para la visión.

- Convertirnos en las editoriales más importantes a nivel nacional e incursionando a nivel centroamericano, buscando la presencia de nuestra marca, trabajando en forma eficiente, ofreciendo el menor tiempo de entrega, publicaciones de nuevos títulos para los diferentes niveles; ofreciendo un aporte a la educación.
- Convertirnos en las editoriales más importantes a nivel nacional e incursionando a nivel centroamericano, ofreciendo un producto actual, de calidad y editados de acuerdo a normas nacionales e internacionales; para los niveles educativos pre primario, primario, secundario.
- Somos una empresa líder a nivel nacional e incursionando a nivel centroamericano que contribuye a la educación con la edición de libros adaptados a la realidad nacional, ofreciendo un producto actual, de calidad y editados de acuerdo a normas nacionales e internacionales.

La propuesta número tres fue aceptada por el gerente administrativo de la editorial Kamar S.A.

### **2.7.2. Misión propuesta**

A continuación se presenta tres propuestas para la misión.

- Nos dedicamos a la comercialización, reproducción y edición de libros escolares para los diferentes niveles, cumpliendo con los estándares de calidad en diseño y adaptados al nuevo curriculum propuesto, ofreciendo un producto de buena calidad y entregados en tiempo.
- Somos un equipo trabajador que se dedica a la reproducción y edición de textos escolares para los diferentes niveles, desde hace más de 40 años, contribuyendo de esta forma al desarrollo del país, presentando un producto de buena calidad y editado conforme a las normas de ministerio de educación.
- Grupo Kamar se dedica a la edición, reproducción y comercialización de libros de textos escolares para preprimaria, primaria, básicos con una propuesta fundamentada en los estándares de calidad educativa nacionales e internaciones, como una contribución al desarrollo del país y de Centro America.

La última propuesta de misión fue aceptada por el gerente administrativo de la editorial Kamar S.A.

### 2.7.3. Valores propuestos

Se realizó la propuesta sobre los valores de la editorial Kamar de los cuales todos fueron aceptados por el Gerente Administrativo.

- Confianza: material apegado a los programas del Ministerio de Educación
- Credibilidad: el cliente confía en el contenido, calidad y actualización de nuestros libros
- Honestidad: entrega de productos de acuerdo a lo ofrecido
- Responsabilidad: cumplir con los requerimientos ofrecidos de calidad.

### 2.7.4. Definición de líneas estratégicas

La editorial determina los lineamientos propuestos a seguir según los propósitos que pretende alcanzar. En la siguiente tabla se muestra la línea estratégica, la meta a alcanzar, su correspondiente definición y los responsables. Una meta principal que propone la editorial Kamar que sea cumplida es un incremento del 10 por ciento en sus ventas.

Tabla XL. Líneas estratégicas

No	Línea Estratégica	Meta	Definición	Responsable
1	Plan estratégico comercialización	5 años	Desarrollo del plan.	Gerencia
2	Plan de mercadeo	anual	Desarrollo del plan. Definición de líneas de productos. Definición del mercado primario y secundario.	Gerencia
3	Plan de ventas	anual	Desarrollo del plan, cubre el incremento de ventas.	Gerencia general y supervisor de ventas.
4	Incremento de ventas anual	10%	Estrategias para lograr el incremento.	Gerencia y supervisor de ventas
5	Atención al cliente pre y post venta	100% clientes asignados	Desarrollo del plan de visitas Plan de atención al cliente pre y post venta.	Gerencia
6	Plan financiero	anual	Presupuestos, control de costos y márgenes.	Administración y Finanzas

Fuente: editorial Kamar S.A.

## 2.7.5. Objetivos

Se tomó en cuenta lo definido en las líneas estratégicas y los objetivos que surgieron de la actual investigación por medio de la Matriz FODA. Estos fueron revisados por el gerente administrativo de la editorial Kamar, SA. En la siguiente tabla se muestran estos objetivos.

Tabla XLI. **Objetivos**

Perspectiva	Objetivo
Comercialización	Plantear las estrategias necesarias anualmente, de acuerdo a las líneas estratégicas, para cumplir con los objetivos de la editorial. Este plan cubre un periodo de cinco años.
Atención al cliente Pre y Post venta	Brindar atención al 100% de clientes asignados. Fortalecimiento de la imagen en el servicio Pre y Post venta.
Comunicación	Definición del plan de comunicación (capacitaciones que acerquen a la sociedad a la realidad social actual y futura)  Actualización de la página WEB.
Desarrollo organizacional	Mantener al personal capacitado y motivado, por medio de conferencias de motivación y desarrollo personal, evitando la alta rotación del personal, para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos, educativos, económicos y otros.
Distribución	Regionalizar las áreas accesibles para ventas, para optimizar los recursos.
Financiera	Definición del plan financiero que apoye mantener la rentabilidad de 15% sobre ventas, disminución del costo fijo, evitar prestamos a bancos.
Investigación de mercado	Realizar investigación de mercado (Entornos internos y externos) para mantenerse competitivos.  Planificar conferencias de conocimiento de mercado que consista en que los asesores de venta dan información al supervisor de ventas sobre los clientes.
Mercadeo	Definir el plan de mercadeo que apoye el incremento del 10% anual de nuevos clientes.
Posicionamiento	Conocer el volumen de ventas de la competencia y posicionar a la editorial.
Precio	Mantener los precios
Producto	Incrementar en un 15% anual, en su conjunto: Analizar el contenido de los libros que se adapten cambios de la Reforma Educativa y situación actual Crear hoja de índice del CNB Editar títulos adaptados a la Reforma Educativa. Lanzar un título de bajo precio
Venta	Definición del plan de venta que apoye el incremento del 10% anual las ventas Definir la política para pedidos pequeños

Fuente: elaboración propia y gerente administrativo, editorial Kamar.

## 2.7.6. Estrategias y plan operativo de comercialización

A continuación se propone las estrategias que surgieron del análisis FODA y de las líneas estratégicas planteadas por la editorial en estudio, además del plan operativo de comercialización (mercadeo y ventas), para un período (2009-2014) de cinco años. Las estrategias y planes propuestos fueron aprobados por el gerente administrativo de la editorial Kamar S.A. En la siguiente tabla se muestran las estrategias y el plan operativo de comercialización.

Tabla XLII. Estrategias y plan operativo de comercialización

Objetivo	Estrategia	Plan de Comercialización (2009-2014)
Plantear las estrategias necesarias anualmente de acuerdo a las líneas estratégicas, en plan de comercialización, para cumplir con los objetivos de la editorial. Este plan cubre un período de cinco años.	<p><b>ATENCIÓN AL CLIENTE PRE Y POST VENTA</b></p> <p>Plan de Atención al cliente: atendiendo al 100% de los clientes asignados. Fortalecimiento de la imagen en el servicio Pre y Post venta, y evitando la alta rotación del personal.</p>	Generación del plan de atención al cliente que dicte los beneficios que se darán al cliente, considerando el fortalecimiento de la imagen en el servicio Pre y Post Venta.
	<p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <p>Plan de Comunicación para apoyar el incremento de ventas.</p>	Definir anualmente el concepto en producto y en publicidad se usará. Definir que medios de comunicación se usarán anualmente. Actualizar anualmente, la página de publicidad de la empresa, proponiendo enlaces de interés editorial, con acceso a quienes se determine.
	<p><b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Plan de capacitación y plan de incentivos, para mantener al personal motivado.</p>	Definir plan de capacitación, plan de incentivos y motivar al trabajo en equipo. Considerar que su preparación los capacita para enfrentarse a los cambios tecnológicos, políticos, educativos, económicos y otros.
	<p><b>DISTRIBUCIÓN</b></p> <p>Incrementar las áreas regionalizadas, de acuerdo a resultados de cada año.</p>	Asignar porcentajes de participación a regiones según ventas.
	<p><b>FINANCIERO</b></p> <p>Definición del plan financiero que apoye mantener la rentabilidad del 15% sobre ventas, disminución del costo fijo, evitar préstamos a bancos.</p>	Realizar un plan financiero que apoye: definición para mantener los costos en 50%, obtener una utilidad bruta del 50%, costos administrativos en 35% y obtener beneficios netos antes de impuestos del 15% sobre las ventas totales. Realizar el presupuesto, considerando una investigación para el aprovechamiento de los recursos de la editorial y evitar préstamos a los bancos para la cobertura de este.
	<p><b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b></p> <p>Investigar el mercado anualmente, investigar para conocer entornos internos y externos para mantenerse competitivos</p>	Realizar investigación de mercado anualmente con apoyo de todo el personal de la institución y especialmente el departamento de ventas. Determinar el tipo de investigación que se hará para realizar su planificación y coordinación. Realizar encuentros de conocimiento de mercado, en donde los asesores comunican a los gerentes las necesidades del mercado, según su visión. Se debe determinar, que tipo de investigación se realizará.
	<p><b>MERCADEO</b></p> <p>Definición del plan de mercadeo Incrementar el 10% de nuevos clientes.</p>	Definición del plan de mercadeo anual. Generar un plan basado en la propuesta de mejora continua del servicio para que el producto sea reconocido y recomendado y así ganar adeptos. Realizar análisis del segmento C y C- (para lanzamiento de título de bajo precio).
	<p><b>PRECIOS</b></p> <p>Mantener los precios actuales. Definir la política de descuentos en los precios que oscilen entre 15% y 30%.</p>	Realizar el análisis para mantener los precios actuales o de modificarlos.  Definir política de descuentos que este en el rango del 15% y 30%
	<p><b>PRODUCTO</b></p> <p>Incremento de un 15% que contempla títulos nuevos, nueva edición, remozamiento, nuevo material de apoyo, conforme a la Reforma Educativa y realidad nacional.</p>	Realizar propuestas para el desarrollo de nuevos títulos, nuevo material de apoyo, remozamiento o lanzamiento de una nueva edición, basadas en la investigación de las necesidades del mercado. Considerando que si es nuevo materia de apoyo, debe tener las siguientes fases: investigación, desarrollo, prueba, producción, promoción. Analizar la creación de un título de bajo precio, en apoyo a la educación de los más necesitados.
	<p><b>VENTAS</b></p> <p>Definición del plan de ventas anual. Definición de política de pedidos pequeños.</p>	Presentación del plan de ventas en unidades, monto y en distribución, asignar ventas en unidades por región. Presentación del cuadro de proyección de ventas en unidades y monto.

Fuente: elaboración propia y gerente administrativo editorial Kamar S.A.

### 2.7.6.1. Estrategias y plan operativo de mercadeo

En esta sección se propone las estrategias que surgieron del análisis FODA y de las líneas estratégicas planteadas por la editorial en estudio, además se propone el plan operativo mercadeo para el período (2009-2010). Las estrategias y planes propuestos fueron aprobados por el gerente administrativo de la editorial Kamar S.A. Las estrategias y actividades del plan operativo son una guía para alcanzar los objetivos planteados en el área de mercadeo, las cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla XLIII. Estrategias y plan operativo de mercadeo

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Plan operativo de mercadeo. (2009-2010)
Atención al cliente Pre y Post venta	Definir el plan de atención al cliente Brindar atención al 100% de clientes asignados.  Fortalecimiento de la imagen en el servicio Pre y Post venta	Plan de atención al cliente Atendiendo al 100% de los clientes asignados. Fortalecimiento de la imagen en el servicio Pre y Post venta, atendiendo las demandas del cliente y evitando la alta rotación del Personal.	Generación del plan de atención al cliente, que dicte los beneficios que se darán al cliente, considerando el fortalecimiento de la imagen en el servicio Pre y Post Venta. Evitando la alta rotación del personal.
Comunicación	Definir el plan de comunicación (promociones, capacitaciones)  Definir de Medios que se utilizarán para darse a conocer Definir de elementos (Concepto producto, publicitario) que se utilizarán en la publicidad.  Actualizar de la página WEB.	Definición del plan de comunicación con apoyo de (promociones, capacitaciones)  Definición de Medios (Conferencias, talleres) centrada en la realidad social actual y futura. Definición de elementos publicitario  Actualizar de la página WEB.	Definición del plan de comunicación en apoyo al incremento de las ventas, con apoyo de (promociones, capacitaciones)  Definición de Medios (Conferencias, talleres) conferencias. Estas deben acercar a la sociedad de educadores, alumnos y sociedad en general, centrada en la realidad social actual y futura. Definición de elementos (Concepto producto, publicitario  Actualización de la página WEB.
Desarrollo Organizacional	Definir el plan de capacitación e incentivos (conferencias) para adaptarse a los cambios.	Definición del plan de capacitación e incentivos, para mantener al personal capacitado y motivado.	Definir el plan de capacitación e incentivos para mantener al personal capacitado y motivado, por medio de conferencias de motivación y desarrollo personal, evitando la alta rotación del personal, para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos, educativos, económicos y otros
Distribución	Regionalizar las áreas accesibles para ventas, para optimizar recursos.	Regionalización de ventas, buscando las rutas convenientes	Asignar porcentaje de participación a regiones según ventas, buscando las rutas convenientes para la editorial, según la participación en ventas, para mejorar el tiempo de entrega, sin olvidar la calidad del producto.
Financiera	Definir el plan financiero que apoye mantener la rentabilidad 15% S/ventas, disminución del costo fijo, evitar prestamos a bancos.	Definición del plan financiero Mantener los costos, disminuir gastos fijos 15% de rentabilidad  Asignación de presupuesto Considerando el aprovechamiento de los recursos y así evitar préstamos a los bancos.	Realizar un plan financiero que apoye: mantener los costos ventas en 50%, obtener una utilidad bruta del 50%, costos fijos en 35% y obtener beneficios netos antes de impuestos del 15% sobre las ventas totales.  Realizar el presupuesto, considerando una investigación para el aprovechamiento de los recursos de la editorial y evitar préstamos a los bancos.

Continuación de la tabla XLIII.

Investigación de mercado	Realizar la investigación de mercado (Entornos Internos y Externos), para mantenerse competitivos.  Planificar conferencias de conocimiento de mercado	Investigación de mercado anualmente, Investigar aspectos Entornos Internos y Externos, para mantenerse competitivos.  Definición de tipo de investigación  Conferencias de conocimiento de mercado asesores comunican necesidades del mercado	Realizar investigación de mercado anualmente con apoyo de todo el personal de la institución y especialmente el departamento de ventas; Investigar aspectos como: Entornos Internos y Externos, para mantenerse competitivos.  Determinar el tipo de investigación para realizar su planificación y coordinación. Planificar conferencias de conocimiento de mercado. Los asesores comunican necesidades del mercado, según su visión.
Mercadeo	Definir el plan de mercadeo apoye el incremento del 10% anual de nuevos clientes  Definir el mercado (primario y secundario) Definir líneas de producto Analizar el segmento c y c- (porque se considerará lanzar un título de bajo precio).	Definición del plan de mercadeo anual que apoye el incremento del 10% anual de nuevos clientes.  Definición de mercado (primario y secundario) Definición de líneas de producto Análisis de segmento c y c- (porque se considerará lanzar un título de bajo precio).	Definición del plan de mercadeo anual que apoye el incremento del 10% anual de nuevos clientes, basados en la propuesta de mejora continua en el servicio, y que el producto sea reconocido y recomendado. Definición de mercado (primario y secundario) Definición de líneas de producto Análisis de segmento c y c- (porque se considerará lanzar un título de bajo precio).
Posicionamiento	Conocer el volumen de ventas de la competencia y posicionar a la editorial	Posicionamiento de la editorial en base a las ventas de la competencia	Investigar sobre el volumen de ventas de la competencia para posicionarse
Precio	Mantener los precios actuales ó modificarlos según considere gerencia. Definir política de Desc. (15%- 30%)	Análisis para Mantener los Precios actuales o modificarlos Definición de Política de Descuentos	Realizar el análisis para mantener los precios actuales o de modificarlos. Definir política de descuentos que este en el rango del 15% y 30%
Producto	Incrementar en un 15% anual, en su conjunto:  Analizar el contenido de los libros que se adapten cambios de la Reforma Educativa, y situación actual  Crear hoja de índice del CNB  Editar títulos adaptados a la Reforma Educativa.  Lanzar un título de bajo precio	Incremento del 15% o 6 unidades de libros en su conjunto  Análisis del Contenido de Libros que se adapten a los cambios de la Reforma Educativa.  Creación de hoja de índice del CNB, como apoyo a los títulos que no tienen en su portada las palabras CNB (Curriculum Nacional Base). Editar títulos adaptados a la Reforma Educativa,  Lanzamiento de un título de bajo precio para que un libro no se considere un bien de lujo, sino un bien necesario.	Incrementar en un 15% anual o 6 títulos, en su conjunto: títulos nuevos, nuevas ediciones, remozamiento, nuevo material de apoyo, basadas en la investigación de las necesidades del mercado. Acciones para remozar un libro: Mejorar diseño de portada Mejorar diseño internamente Hacer mención que el mismo esta conforme a la reforma educativa Adaptar el contenido a los libros según la reforma educativa.  Lanzamiento de nuevo material de apoyo: debe tener las siguientes fases: investigación, desarrollo, prueba, producción, promoción. Analizar el contenido de los libros que se adapten a los cambios de la reforma educativa, cambios tecnológicos, cambios demográficos, entre otros. Si no se adaptan considerar lo siguiente Creación de hoja de índice del CNB, como apoyo a los títulos que no tienen en su portada las palabras CNB (curriculum nacional base). Editar títulos adaptados a la reforma educativa, a los cambios tecnológicos, demográficos es decir a la realidad nacional. Lanzar un título de bajo precio para que un libro no se considere un bien de lujo, sino un bien necesario.
Venta	Definir el plan de venta apoye el incremento del 10% anual las ventas  Definir la política para pedidos pequeños	Definición del plan de ventas anual  Definición de política de pedidos pequeños.	Presentación del plan de ventas en unidades, monto, y en distribución asignar ventas en unidades por región. Presentación del cuadro de proyección de ventas en unidades y monto. Análisis del plan para su aprobación o modificación. Determinar las opciones para la aceptación de un pedido pequeño.

Fuente: elaboración propia y gerente administrativo editorial Kamar S.A.

### 2.7.6.2. Estrategias y plan operativo de ventas

En esta sección, se proponen las estrategias que surgieron del análisis FODA y de las líneas estratégicas planteadas por la editorial en estudio, además se propone el plan operativo de ventas, para el período (2009-2010). Las estrategias y planes propuestos fueron aprobados por el gerente administrativo de la editorial Kamar S.A. La siguiente tabla muestra las estrategias y el plan operativo de ventas.

Tabla XLIV. Estrategias y plan operativo de ventas

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Plan Operativo de Ventas. (2009-2010)
Venta	Incrementar en un 10% anual las ventas de los libros.  Definir la política para pedidos menores y que se considere la unión de estos.	Plan de ventas anual, el cual consiste en la asignación de unidades, monto y en distribución por región a vender, según los objetivos en ventas y posicionamiento.  Definición de política de pedidos pequeños.	Presentación del plan de ventas en unidades, monto, y en distribución asignar ventas en unidades por región.  Presentación del cuadro de proyección de ventas en unidades y monto.  Análisis del plan para su aprobación o modificación.  Determinar las opciones para la aceptación de un pedido pequeño. Ejemplo: Unir pedidos de un mismo título, para varios centros educativos, en espera de aceptación o rechazo).

Fuente: elaboración propia y gerente administrativo editorial Kamar S.A.

### 2.7.7. Asignación de personal y recursos al plan

A cada actividad del plan de mercadeo, se asignó recursos, que en la siguiente tabla se detallan; estas fueron aprobadas por el gerente administrativo de la editorial Kamar S.A.

Tabla XLV. Asignación de recursos al plan de mercadeo

Perspectiva	Plan operativo de mercadeo (2009-2010)	Responsable	Recursos
Atención al cliente Pre y Post venta	Generación del plan de atención al cliente, que dicte los beneficios que se darán al cliente, considerando el fortalecimiento de la imagen en el servicio Pre y Post Venta. Evitando la alta rotación del personal.	Gerencia y/o supervisor	Tiempo disponible, computadora, impresora, papelería y útiles de oficina, localidad y servicios.
Comunicación	Definición del plan de comunicación en apoyo al incremento de las ventas, con apoyo de (promociones, capacitaciones)  Definición de Medios (Conferencias, talleres) conferencias. Estas deben acercar a la sociedad de educadores, alumnos y sociedad en general, centrada en la realidad social actual y futura.  Definición de elementos (Concepto producto, publicitario)  Actualización de la página WEB.	Gerencia y supervisor  Diseñador de páginas Web	Tiempo disponible, computadora. Impresora, papelería y útiles de oficina, localidad y servicios.  <b>CONFERENCIAS</b> Localidad para dar conferencias. Tiempo disponible de asesores educativos y conferencista. Refacciones, retroproyector. Computadora, papelería y útiles de oficina, diploma de participación, material publicitario, regalos para público asistente.
Desarrollo Organizacional	Definir el plan de capacitación e incentivos Mantener al personal capacitado y motivado, por medio de conferencias de motivación y desarrollo personal, evitando la alta rotación del personal, para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos, educativos, económicos y otros	Gerente administrador	Tiempo disponible, computadora. Impresora, papelería y útiles de oficina, localidad y servicios.  <b>Conferencias</b> Localidad para dar conferencias. Tiempo disponible de asesores educativos y conferencista. Refacciones, retroproyector. Computadora, papelería y útiles de oficina, diploma de participación, material publicitario, regalos para público asistente.
Distribución	Asignar porcentaje de participación a regiones según ventas. buscando las rutas convenientes para la editorial, según la participación en ventas, para mejorar el tiempo de entrega, sin olvidar la calidad del producto.	Gerencia y/o supervisor	Tiempo disponible, computadora, impresora, papelería y útiles de oficina, localidad y servicios.
Financiera	Realizar un plan financiero que apoye: Mantener los costos ventas en 50%, obtener una utilidad bruta del 50%, costos fijos en 35% y obtener beneficios netos antes de impuestos del 15% sobre las ventas totales. Realizar el presupuesto, considerando una investigación para el aprovechamiento de los recursos de la editorial y evitar préstamos a los bancos.	Área de administración y finanzas	Tiempo disponible computadora. Impresora, papelería y útiles de oficina, localidad y servicios.
Investigación de Mercado	Realizar investigación de mercado anualmente con apoyo de todo el personal de la institución y especialmente el departamento de ventas; Investigar aspectos como: Entornos Internos y Externos, para mantenerse competitivos. Determinar el tipo de investigación para realizar su planificación y coordinación. Planificar conferencias de conocimiento de mercado. Los asesores comunican necesidades del mercado, según su visión.	Supervisor asesores educativos investigadores	Tiempo disponible. Computadora. Impresora. Encuestas. Papelería y útiles de oficina. Localidad y servicios. <b>Conferencias</b> Localidad para dar conferencias. Tiempo disponible de asesores educativos y conferencista. Refacciones. Retroproyector. Computadora. Papelería y útiles de oficina.
Mercadeo	Definición del plan de mercadeo anual que apoye el incremento del 10% anual de nuevos clientes, basados en la propuesta de mejora continua en el servicio, y que el producto sea reconocido y recomendado. Definición de mercado (primario y secundario) Definición de líneas de producto Análisis de segmento c y c- (porque se considerará lanzar un título de bajo precio).	Gerencia y/o supervisor de ventas	Tiempo disponible, computadora. Impresora, papelería y útiles de oficina, localidad y servicios.
Posicionamiento	Investigar sobre el volumen de ventas de la competencia para posicionarse	Gerencia y/o supervisor	Tiempo disponible. Computadora, impresora. Papelería y útiles de oficina. Localidad y servicios.
Precio	Realizar el análisis para mantener los precios actuales o de modificarlos. Definir política de descuentos que este en el rango del 15% y 30%	Gerencia	Tiempo disponible, computadora. Impresora, papelería y útiles de oficina, localidad y servicios.
Producto	Incrementar en un 15% anual o 6 títulos, en su conjunto: títulos nuevos, nuevas ediciones, remozamiento, nuevo material de apoyo, basadas en la investigación de las necesidades del mercado. Acciones para remozar un libro: Mejorar diseño de portada, mejorar diseño internamente Hacer mención que el mismo esta conforme a la reforma educativa, adaptar el contenido a los libros según la reforma educativa. Creación de hoja de índice del CNB, como apoyo a los títulos que no tienen en su portada las palabras CNB (currículo nacional base). Editar títulos adaptados a la reforma educativa, a los cambios tecnológicos, demográficos es decir a la realidad nacional. Lanzar un título de bajo precio para que un libro no se considere un bien de lujo, sino un bien necesario, considerar esté en el conjunto de títulos nuevos.	Gerencia	Tiempo disponible. Computadora. Impresora. Papelería y útiles de oficina. Localidad y servicios.

Fuente: elaboración propia y gerente administrativo editorial Kamar S.A.

A cada actividad del plan de ventas, se le asignó recursos que en la siguiente tabla se detallan. Las asignaciones fueron aprobadas por el gerente administrativo de la editorial Kamar S.A.

Tabla XLVI. **Asignación de recursos al plan de ventas**

<b>Perspectiva</b>	<b>Plan Operativo de Ventas (2009-2010)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
Venta	<p>Presentación del plan de ventas en unidades, monto y en distribución asignar ventas en unidades por región.</p> <p>Presentación del cuadro de proyección de ventas en unidades y monto.</p> <p>Análisis del plan para su aprobación o modificación</p> <p>Determinar las opciones para la aceptación de un pedido pequeño. Ejemplo: Unir de pedidos de un mismo título, para varios centros educativos, en espera de aceptación o rechazo).</p>	Gerente y supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo disponible</li> <li>• Computadora</li> <li>• Impresora</li> <li>• Papelería y útiles de oficina</li> <li>• Localidad y servicios.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia y gerente administrativo editorial Kamar S.A.

### **2.7.8. Control del plan**

Para cumplir con los objetivos trazados por medio de las estrategias se deben establecer controles y realizar supervisión periódica, para verificar que se den resultados como ha sido planificado.

Para que exista un control eficaz del plan, deben estar comprometidos tanto la administración como el personal de la editorial, y notificar cambios que se consideren que afectarán la marcha normal del negocio. Mensualmente se medirán los avances de lo planificado con lo realizado, para medir la efectividad del plan.

### 2.7.8.1. Control preventivo

Este tipo de control detecta problemas antes que se presenten; estos pueden afectar el éxito del proyecto; cuando se detecta alguno, el gerente editorial debe determinar medidas tendientes a corregirlas. Este tipo de control requiere de información actual y oportuna; la cual es difícil de obtener, evitan el costo de corrección.

Se propone realizar control preventivo cuando:

- Cambian los entornos internos o externos a la empresa, entonces puede replantearse algunas estrategias y planes, que se vean afectados por éstas, con el fin de que los objetivos propuestos sean cumplidos.
- Se necesite medir el empuje de *marketing*, con el fin de determinar que se este impulsando el producto con ayuda de la publicidad, promoción, además que se considere el incremento de nuevos clientes y la satisfacción de estos, según lo programado en el plan y así cumplir con las metas definidas.

Los responsables serán el gerente administrativo y gerente editorial; aunque el gerente de ventas debe comunicarle al gerente editorial, cuando una estrategia o plan no se adecua a las circunstancias actuales.

### **2.7.8.2. Control detectivo**

Este tipo de control determina los problemas en el momento que la actividad se esta llevando a cabo; será el gerente editorial quién propondrá actividades tendientes a corregir el problema.

Algunas características que tiene este tipo de control es que algunos errores pudieron ser detectados en la etapa preventiva, por ende el costo de su corrección es alto. El gerente editorial debe realizar revisiones, por medio de supervisión directa.

Se propone realizar control detectivo cuando:

- Las ventas no están dando el fruto esperado para cierto período y la tendencia es a la baja. Una propuesta es hacer una investigación de los involucrados en el proceso de la venta para encontrar al punto débil el cual determinará lo que se esta descuidando o lo que no se tomó en cuenta en la propuesta del plan.
- Se tiene un gran inventario, por lo cual se corre el riesgo de tener libros desactualizados; entonces debe replantearse las estrategias que den una solución. Por ejemplo marketing pudiera usar libros de ediciones que no se solicitan como material de promoción.
- No se cuenta con los recursos propuestos en los planes en el momento indicado repercutirá en los resultados a obtener, por lo cual se propone hacer una revisión de los responsables de la asignación de estos recursos.

### **2.7.8.3. Control correctivo**

Este tipo de control toma en cuenta los problemas, cuando una actividad ha sido terminada. Este tipo de control, tiene la desventaja de que el daño ya ha sido hecho. Además representa un alto costo para su corrección de ser posible.

Se propone realizar control correctivo cuando:

- Las metas y objetivos de cierto período en ventas no dieron los resultados esperados, en esta etapa estos errores tienen un precio alto que ya han generado pérdidas. Se debe investigar para conocer aspectos como: dónde ocurrió el desfase de lo programado con lo real, quienes eran los responsables de verificar el comportamiento de los resultados durante este período. Con esta información se deben plantear nuevos planes y estrategias acordes a la realidad actual.
- La preferencia de los clientes hacia los libros que edita la editorial Kamar ha disminuido, puede ocurrir por varios factores como: atención pre y post venta los clientes han sido desatendidos, pueden existir productos sustitutos, la economía del país ha ido en detrimento, etc. Debe investigar los factores internos y externos que cambios han ocurrido para que modifique la preferencia de los clientes y plantear nuevas estrategias y planes.

## **2.8. Resumen ejecutivo**

Las ventas de los libros de la editorial Kamar, en promedio han presentado un crecimiento del 7 por ciento, en los últimos cinco años y en el último período se realizó una venta al gobierno central, lo cual determinó un incremento en sus ventas del 26 por ciento. La editorial ocupa una sexta posición, de acuerdo al volumen de libros escolares, vendidos en Guatemala.

El objetivo del plan es alcanzar un crecimiento del 10 por ciento anual en la venta de libros, para los siguientes cinco años, para apoyar esta meta se define el plan de mercadeo que determina algunos de los siguientes objetivos como: incremento del 10 por ciento anual de nuevos clientes, incrementar en un 15 por ciento anual los títulos de libros considerando nuevos títulos, remozamiento, nuevo material de apoyo, nuevas ediciones.

Con la base en ventas para el período 2010-2011 debe venderse 101 646 unidades, para el período 2011-2012 debe venderse 111 811 unidades, para el período 2012-2013 debe venderse 122 992 unidades, para el período 2013 - 2014 debe venderse 135 291 unidades.

Se tiene una participación por nivel escolar, ordenados de acuerdo al número de unidades vendido, básicos 56 por ciento, diversificado 8 por ciento, primario 3 por ciento, Pre primario 2 por ciento y material de apoyo con un 31 por ciento. Esto se tomó en cuenta para el cálculo del número de unidades a vender por región.

El porcentaje de ventas por región se dividirá de acuerdo a lo siguiente:

- Región I Metropolitana: 67 por ciento
- Región V Central: 12,62 por ciento
- Región VI Sur Occidente: 8,48 por ciento
- Región VII Nor Occidente 5,62 por ciento
- Región II Norte: 4,14 por ciento
- Región IV Sur Oriente: 1,76 por ciento
- Región III Nor Oriente: 0,19 por ciento

Las unidades mantendrán el precio actual, pero se evaluará cada año su modificación. Los descuentos serán de hasta un 30 por ciento, de acuerdo al número de unidades vendidas.

Se realizará la actualización de la página Web de la editorial y así mismo para el catálogo digital, se utilizarán los siguientes canales de comunicación: correo directo, talleres y seminarios, material de promoción u obsequios, telemarketing, afiches, entre otros. El concepto promocional propone dar solución a las necesidades de material de enseñanza, producidos con técnica propia de acuerdo a los reglamentos del ministerio y adaptados a la idiosincrasia, cultura, costumbres y tradiciones del país.

Las ventas están dirigidas al mercado primarios, conformado por maestros, directores y el mercado secundario conformado por los estudiantes de los niveles Pre primario, primario, básico y diversificado, los esfuerzos se dirigirán especialmente a estudiantes que viven en el departamento de Guatemala como lo determina el porcentaje de participación por regiones. Al departamento de ventas, se le asignó el listado de actividades, para lograr los objetivos en ventas y la rentabilidad propuesta del 15 por ciento.



### 3. FASE DE INVESTIGACIÓN PLAN DE CONTINGENCIAS

#### 3.1. ¿Qué es un plan de contingencias?

Un plan de contingencia se da en tres fases: preventivo, predictivo y reactivo; éste se presenta en una estructura estratégica y operativa el cual ayudará a controlar una situación de emergencia y minimizar las consecuencias. Intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización, frente a determinada eventualidad. La siguiente figura presenta el equipo, manual y personal en caso que se presente una contingencia.

Figura 27. Contingencia



Fuente: Plan de contingencia. Disponible en:  
<http://lima.evisos.com.pe/plan-de-contingencia>.  
[Consulta: septiembre de 2009].

- Etapas de un desastre
  - Preventivo: es cuando la emergencia aún no ocurre. Antes del desastre.
  - Predictivo: cuando la emergencia esta ocurriendo en ese preciso momento. Durante el desastre.

- Reactivo: cuando la emergencia ha ocurrido. Después del desastre.

### **3.2. Instituciones relacionadas a desastres**

- Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED): la CONRED es la entidad encargada de prevenir, mitigar, atender y participar en la rehabilitación, además de la reconstrucción de los daños derivados por la presencia de desastres. Está integrada por dependencias y entidades de los sectores público y privado.
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social: sus principios los fundamentan en dar prevención, mitigación y preparación en casos de desastres, poniendo a disposición todo el personal disponible. Se integran a la CONRED por medio de sus diferentes instancias.
  - Consejo Nacional, a través del Ministro y Viceministro(s).
  - Centro de Operaciones de Emergencias y Sistema de Enlace Interinstitucional, a través de representantes de la Unidad de Gestión de Riesgo que participan en los diferentes sectores de los sistemas de enlace.
  - Coordinadoras, a través de los funcionarios locales.
  - CODRED a través de los directores de área de Salud.
  - COMDRED a través de los directores de los centros de Salud.
  - COLRED a través de los encargados de los puestos de Salud.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS): el IGSS participa en la atención de desastres planificando, dirigiendo y desarrollando programas de prevención, control y reducción de los efectos en la salud, derivados de un desastre natural o provocado por la acción humana.

- Bomberos Municipales: auxilian inmediatamente a las personas cuando ocurre un desastre o emergencia, cuentan con nueve estaciones ubicadas en el área metropolitana, las cuales prestan ayuda a los diecisiete municipios del departamento de Guatemala.
- Bomberos Voluntarios: su principal labor prestar el pronto auxilio a personas luego de desastres naturales, accidentes y emergencia. Forma parte de la Red regional de gestión del riesgo y desastres.
- Cruz Roja: presta auxilio en caso de desastres naturales, accidentes y emergencias. Forma parte de la red Regional de Gestión del Riesgo y Desastres.
- Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH): sus actividades se centran en la evaluación de peligros naturales según la ubicación, severidad y posibilidad de que ocurra un evento natural, dentro de un período de tiempo determinado en el campo de la sismología, vulcanología, meteorología, hidrología y disciplinas conexas. A continuación se listan instituciones que prestan asistencia en caso de emergencia con su respectivo número de teléfono y Sitio Web.
  - Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres- CONRED, teléfono: 1566, [www.conred.gob.gt](http://www.conred.gob.gt).
  - Bomberos Municipales, teléfono: 123, [www.cbm.muniguate.com](http://www.cbm.muniguate.com).
  - Bomberos Voluntarios, teléfono: 122, [www.bomberosvoluntarios.org](http://www.bomberosvoluntarios.org).
  - Cruz Roja, teléfono: 125, [www.guatemalacruzroja.org](http://www.guatemalacruzroja.org).

- Insivumeh: 2310-5000, [www.insivumeh.gob.gt](http://www.insivumeh.gob.gt).
- IGSS, teléfono: 128, [www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)

### **3.3. Legislación guatemalteca relacionada a un plan de contingencia**

En Guatemala, se encuentra vigente la Ley de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres de Origen Natural o Provocado (decreto 109-96 del Congreso de la República) y se apoya con el Reglamento de la Ley de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (443-2000). La ley interna y su reglamento prevén la actuación de las organizaciones públicas y privadas en caso de desastres.

La Declaración de Guatemala II (octubre de 1999), suscrita por los gobernantes centroamericanos, establece como objetivo principal la reducción de la vulnerabilidad de la población, impulsando el desarrollo sostenible y establece el quinquenio 2000- 2004 para que Centroamérica actúe en la reducción de la vulnerabilidad y la mitigación de los desastres.

En febrero del 2001, los mandatarios centroamericanos emitieron la resolución 2001, en la cual apoyan las gestiones de CEPREDENAC e instan a continuar con las tareas asignadas.

Tabla XLVII. **Leyes y reglamentos**

Leyes, Reglamentos y otros	Detalles
Decreto 109-96 Ley de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres de Origen Natural o Provocado.	<p>• <b>Ley de la Coordinadora para la Reducción de Desastres (CONRED) de Origen Natural o Provocado</b> (1996).</p> <p>“... prevenir, mitigar, atender y participar en la rehabilitación y reconstrucción por los daños derivados de los efectos de los desastres naturales o provocados”.</p> <p><b>Capítulo I, Artículo 1:</b> Objeto de creación de la CONRED, que el propósito es el de “Prevenir, mitigar, atender y participar en la rehabilitación y reconstrucción por los daños derivados de los efectos de los desastres”;</p> <p><b>Artículo 3</b> Finalidades, inciso d) marca que debe “Elaborar planes de emergencia de acuerdo a la ocurrencia y presencia de fenómenos naturales o provocados y su incidencia en el territorio nacional”, y en el inciso e) “Elaborar planes y estrategias en forma coordinada con las instituciones responsables para garantizar el restablecimiento y la calidad de los servicios públicos y líneas vitales en casos de desastres”.</p>
Reglamento de la Ley de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres de Origen Natural ó Provocado Acuerdo Gubernativo. No. 443-2000	<p><b>Capítulo III, artículo 22</b> Constituye el CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA NACIONAL –COE Nacional– como un sistema operativo que deberá funcionar en dos etapas, siendo estas:</p> <p>1. A nivel técnico, formado por funcionarios de enlace institucional, coordinados por la Secretaría Ejecutiva de CONRED;</p> <p>2. A nivel ejecutivo, formado en pleno o sectorialmente, según la gravedad y el área o materia de la emergencia, por los miembros titulares, o los suplentes del Concejo Nacional y el Secretario Ejecutivo de CONRED. En todo caso participarán los funcionarios o delegados de enlace interinstitucional.</p> <p>Artículo 25 Establece que en los casos de extrema gravedad que requieran decisiones de alto nivel, presidirá el COE Nacional el Presidente o Vicepresidente de la República.</p>
Régimen Legal e Institucional Vigente. Constitución Política de la República de Guatemala (1985)	<p><b>La Constitución</b> Establece un régimen de GR para situaciones ordinarias y extraordinarias, estado de excepción, único régimen legal capaz de restringir el ejercicio de los derechos constitucionales (en caso de calamidad pública, ocasionada por (lluvia intensa, pérdida de vidas, inundaciones, deslaves, destrucción de infraestructura, viviendas y servicios). Además de proteger la vida de las personas</p>
Régimen Legal Especial Ley de Orden Público (1965)	<p>Declara y atiende situaciones de emergencia objetivo es evitar ó reducir los efectos y daños de “cualquier calamidad que azote al país”</p>
Régimen Legal especial Uso del Suelo (Ordenamiento Territorial) Código Civil (1963)	<p>Regula normas de protección de inmuebles, mediante las cuales faculta a sus propietarios para construir defensas en las márgenes de ríos, con el objeto de proteger a las personas y a sus bienes de los impactos de inundaciones y deslizamientos. Protección del patrimonio natural y el ambiente. Tipifica delitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Represar, desviar, detener las aguas, destruir represas, canales, estorbar ó impedir el ejercicio de los derechos de un tercero</li> <li>• Contaminación de las aguas</li> <li>• Daños de obras de defensa, albergues, y no prestar auxilio en caso de calamidad.</li> </ul>
Régimen Legal Especial Reglamento de Organización y Funcionamiento de INSIVUMEH (1976)	<p>Medir, analizar y publicar.</p>

Fuente: leyes y reglamentos (CONRED, INSIVUMEH, etc.).

### 3.4. Estadísticas de desastres y emergencias

Guatemala sufrió la pérdida de veintitrés mil personas, en el terremoto de 1976, este tuvo su origen en la falla del Motagua. En la siguiente tabla se muestra los terremotos ocurridos en Guatemala desde el terremoto del 4 de febrero de 1976.

Tabla XLVIII. Terremotos

Nombre	Fecha	Epicentro	M	Pro f.	Notas	Muertos
Terremoto de Guatemala de 1976	04-02-1976 03:01:43h	15.32,-89.1 Falla de Motagua	7.5	5 km	Causó réplicas destructivas en la Falla de Mixco cerca de la Ciudad de Guatemala	23 000
Terremoto de Guatemala de 1985	11-10-1985 03:39:17 h	15.3,-90.9 Uspantán	5.0	5 km	Daños importantes en la ciudad de Uspantán afectando 80% de los edificios.	n/d
Terremoto de Guatemala de 1988	03-11-1988 14:14:10h	13.881,-90.45 San Vicente Pacaya	6.0	69 km	5 fallecidos	5
Terremoto de Guatemala de 1991	1991-09-11 03:48:13h	14°24.12N 91°03.06'O Pochuta	5.3	32 km	Daños mayores en San Miguel Pochuta, afectando 80% de los edificios.	25
Terremoto de Chiapas de 1993	10-09-1993 19:12:54 h	14.717,-92.645 Alta mar (Chiapas, San Marcos departamento)	7.2	34 km	1 muerto y daños materiales considerables en el sur-occidente de Guatemala y en partes de Chiapas	1
Terremoto de Guatemala de 1995	19-12-1995 14:56:06 h	15,301,-90.154 Tucurú	5.3	10 km		1
Terremoto de Guatemala de 1988	10-01-1988 02:20:10 h	14.374,-91.473 Santo Domingo Suchitepéquez	6.6	33 km	16 heridos en Quetzaltenango, 3 heridos en San Marcos, 5 heridos en la Ciudad de Guatemala. Edificios afectados en los departamentos de Quetzaltenango y San Marcos. Un número de casas destruidas en el departamento de Sololá.	n/d
Terremoto de Guatemala de 1998 (marzo)	02-03-1998 20:24:46 LT	13°52.92N 91°52.38'O Alta mar Océano Pacífico	5.6	66 km.		n/d
Terremoto de Guatemala de 2007	13-06-2007 02:29:41 h	13.623,-90.797 Alta mar Océano Pacífico 115 km al sudeste de la Ciudad de Guatemala	6.7	23 km		n/d
Terremoto de Guatemala de 2008	27-05-2008 11:28:01 UTC	13.715,-90.921 Alta mar Océano Pacífico 120 km al sudeste de la Ciudad de Guatemala	5.7	78 km		n/d
Terremoto de Guatemala de 2009	03-21:47 UTC	14.58,-91.08 Al sur de Patzún 55 km (35 millas) al sudeste de Quetzaltenango	6.2	124 km		N/d
Terremoto de Guatemala de 2010	23-02-2010 15:16:00 UTC	15.984,-91.386 20 km al norte de San Mateo	5.6	10 km	El terreno fue precedido por un sismo de magnitud 5,3 el 23 de febrero de 2010 10:52:15 UTC, cuyo epicentro era ubicado en 16,048,-91.23 (10 km de profundidad)	n/d

Fuente: Secretaría Ejecutiva de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, Oficina de Comunicación, Investigación y Estadística Sección de Administración de Información.

Tabla XLIX. Emergencias

CUADRO DE SITUACIÓN																						
Dirección	Fecha Evento	Evento	PERSONAS					VIVIENDAS				INFRAESTRUCTURA						Comentarios				
			Fallecidas	Desaparecidas	Heridas	Evacuadas	Albergues	Danificadas	Habitadas	Inhabitadas	En Riesgo	Destruídas	Carretera	Escuela	Puentes	Dañados	Puentes Destruídos					
																			Dañadas	Destruídas	Dañadas	Destruídas
12 Calle 9-16 Zona 11 Co. Roosevelt	11/01/2007	Incendio Estructural	0	0	0	2	2	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Originado por la explosión de un cilindro de gas propano	
Guatemala	01/03/2007	Sismo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Intensidad 2 grados Mercalli / 2.8 Grados Richter / Dist Epicentral 10 Km Región de pto de Guatemala Reportado sensible en el norte de la ciudad de Guatemala	
Cuesta de las Charcas Zona 11	16/03/2007	Incendio Forestal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Solo caído el incendio sin ovejas y sin daños materiales	
Colonia Castañas Zona 11	07/08/2007	Colapso Estructural	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Una pared cayó sobre la vivienda la cual quedó destruida las personas se albergaron con familias	
Asentamiento Las Torres, Sector 1, Zona 7	21/09/2007	Derumbe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0		
Asentamiento los Cerrillos, zona 7	21/09/2007	Derumbe	0	0	0	0	2	16	0	0	0	40	5	0	0	0	0	0	0	0	0	Las viviendas destruidas corresponden a los lotes 36, 45, 46, 47 y 55.

Fuente: Oficina de comunicación, investigación y estadística

Fuente: Oficina de comunicación, investigación y estadísticas.

Se consultó a la encargada del área de estadísticas, la Sra. Lucia Paredes, del Hospital General de Accidentes, ubicado en la zona 7 capitalina, sobre las emergencias atendidas en el período de enero a mayo del 2009, las cuales se muestran en la siguiente tabla. Las emergencias con diagnóstico de lumbago (dolor de riñones, espalda) no especificado fue el que más casos presentó. Estas emergencias son independientes de los accidentes que pueden suceder por una labor directa que se realiza en una litografía.

Dijo además la entrevistada que se presentaron dos emergencias en el área del taller, una sucedió en una imprenta y otro en una litografía, ambas establecidas en el área capitalina.

De esto se concluye que las emergencias atendidas son mínimas, pero no por eso debe olvidar guardar las normas de seguridad en una litografía.

**Tabla L. Emergencias en hospital**

<b>Diagnóstico</b>	<b>Cantidad</b>
Lumbago no especificado	713
Contusiones de la rodilla	563
Luxación, esguince y desgarro de articulaciones y ligamentos	548
Cuerpo extraño en parte externa del ojo	460
Contusión del hombro y del brazo	277
Herida de la muñeca y de la mano	276
Contusión de dedos de la mano, sin daño de las uñas	276
Herida de dedos de la mano, sin daño de las uñas	249
Herida de la cabeza	246
Luxación esguince y desgarro de articulaciones y ligamentos	236
Contusión del codo	181
Conjuntivitis	177
Esquinces y desgarro del tobillo	175
Contusión del tobillo	175
Contusión del tórax	161
Contusión de dedos del pie sin daño de las uñas	157
Contusión de otras partes de la muñeca y de la mano	131
Fractura a nivel de la muñeca y de la mano	123

Fuente: Hospital General de Accidentes.

De acuerdo a la información investigada en relación a emergencias ocurridas en editoriales y otros, se realiza un análisis directo para la litografía Kamar con el fin de proponer seguidamente el plan de contingencia.

En la siguiente tabla se muestra las emergencias en el área de taller de la litografía Kamar, comprendidas en el período 2005-2009, para conocer, el tipo de riesgos a los cuales se expone el personal de taller de la Litografía. La emergencia que tuvo dos recurrencias fue la de mascones con la pegadora, por lo cual se recomienda, la debida atención en sus labores y guardar las normas de seguridad como: recoger su cabello, el uso de uniforme de su talla correcta y por emergencias considerables recibir atención médica.

Tabla LI. Emergencias en litografía Kamar

Emergencias Ocurridas en la Empresa 2005-2009						
No.	Fecha	Evento	Cargo	Se atendió en la empresa	Se atendió en Hospital	Análisis
1	1 vez cada semana	Quemaduras con goma caliente, en la máquina pegadora	Personal de taller	No hay necesidad de atención médica		La labor se realiza con goma caliente, el proceso es rápido, y debido a esto es difícil y más arriesgado el uso de guantes, las quemaduras no son importantes.
2	2 veces cada año	Mascones con la pegadora	Personal de taller	No hay necesidad de atención médica		Se recomienda a los trabajadores la debida atención en sus labores.
3	15/10/2009	Se cortó el dedo cuando se hacía el corte placas para hacer negativos.	Encargado de bodega	El personal de secretaría dió los primeros con recursos del botiquín.		Cuando estaba levantando las placas se le resbalaron y se cortó el dedo. Se le recomendó el uso de guantes para la manipulación de las placas.
4	09/2007	Se prensó los dedos en la perforadora Rollen	Personal en taller		Le colocaron puntos en el IGSS. Únicamente ese día faltó no fue grave	Dicha persona no tenía experiencia en esta maquinaria, era experta en otra máquina pero fue por ofrecer ayuda.
6	08/2006	Le arrancó una porción pequeña de cabello en maquina rotativa	Personal de taller	No hubo necesidad de atención médica		Estaba inspeccionando una máquina en marcha, bajo mucho la cabeza y le tomó la máquina en cabello. Algunas inspecciones se realizan en marcha pero deben guardarse las medidas de seguridad.
7	05/2005	Le agarró un dedo la máquina rotativa	Personal en taller		Le colocaron puntos pero no lo suspendió el IGSS.	Por descuido o falta de concentración.

**Nota:** Las cortadoras o guillotinas: Tienen sistema de seguridad, debe trabajar con ambas manos y la maquina las detecta, para que la cuchilla se active.

Fuente: elaboración propia con datos de litografía Kamar.

### 3.5. Diseño del plan de contingencias

El diseño del plan esta compuesto de tres partes fundamentales o ciclo del desastre, antes, durante y después del desastre o emergencia. Este plan tiene como fundamento actividades para estar preparados para una emergencia.

#### 3.5.1. Ciclo del desastre

El ciclo de los desastres, está compuesto por etapas, agrupados de la siguiente manera:

Tabla LII. **Ciclo del desastre**

<b>Antes del desastre o reducción</b>	
<b>Previsión</b>	Determina el riesgo con base en las posibles amenazas y las condiciones de vulnerabilidad de la comunidad.
<b>Prevención</b>	Es tomar todas las medidas necesarias y posibles para evitar que ocurra el evento.
<b>Mitigación</b>	Es tomar las medidas necesarias y posibles para disminuir los efectos del desastre.
<b>Preparación</b>	Es disponer de los recursos y procedimientos para realizar una adecuada respuesta.
<b>Durante el desastre</b>	
<b>Respuesta</b>	Es el conjunto de acciones que se desarrollan hasta superar la condición crítica del evento, para la atención de lesionados y la de afectados.
<b>Después el desastre</b>	
<b>Rehabilitación</b>	Período de transición en el cual se restablecen los servicios y líneas vitales indispensables para la comunidad.
<b>Reconstrucción</b>	Es la fase de recuperación de las estructuras afectadas por el evento.

Fuente: Comisión Nacional de Emergencias - (CNE).

### **3.5.2. Información general del litografía y bodega**

Para conocer el entorno de la litografía Kamar se investigó aspectos como: número de empleados que laboran, servicios que presta y características que presenta el lugar.

- Descripción

Litografía Kamar es una empresa guatemalteca con más de 40 años de experiencia. Su objetivo principal es el de brindar los mejores productos y servicios en impresión y reproducción de material editorial, comercial y publicitario. Cuenta con un proceso completo y cumple con estándares tecnológicos avanzados que le permite obtener óptimos resultados en la impresión y finalización de material gráfico.

- Número de empleados

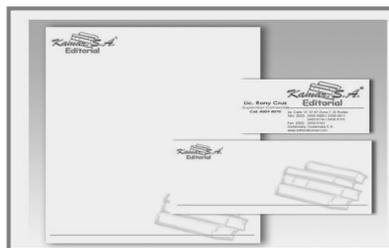
La litografía Kamar está conformada por tres áreas que integran a veinte empleados.

- Área administrativa (5)  
Gerente de litografía, asistente de gerencia, encargado de ventas, Jefe del departamento de prensa, encargado de Bodega
- Área de taller (13): jefe de Taller y doce personas
- Área de limpieza y mensajería (2): dos personas.

- Servicios que presta
  - Impresión: impresión a colores ó un color
  - Pre-Producción: asesoría técnica en la mejor opción para sus impresos
  - Entrega: entrega de impresiones a domicilio.
  
- Productos

Agendas, separadores de libros, tarjetas de presentación, volantes, hojas membreadas, afiches, calendarios de escritorio o pared, bolsas publicitarias, cuadernos, impresión de libros, impresión de revistas, catálogos, y otros.

Figura 28. **Productos**



Fuente: litografía Kamar.

- Características del lugar

Paredes de block, techo de lámina de aislamiento térmico, pisos de concreto, terreno es plano, rodeada de empresas industriales que se dedican a la fabricación de camas y zapatos.

En la siguiente sección se identifica las amenazas a las cuales se expone la litografía Kamar.

### 3.5.3. Identificación de las amenazas

Se toma en cuenta la localidad, el tipo de construcción y las actividades que se realizan en la litografía para determinar la vulnerabilidad a ciertas amenazas.

- Terremotos y sismos: de origen natural, Guatemala esta asentada sobre tres placas tectónicas, las cuales hacen al territorio sensible a sufrir sismos y terremotos. Lo afectan especialmente el complejo de fallas de Mixco y las de Santa Catarina Pinula.

Figura 29. **Placas tectónicas**



Fuente: Wikipedia. La enciclopedia libre. (en línea) Guatemala. Disponible en [http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Plates\\_tect2en.svg](http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Plates_tect2en.svg). [Consulta: marzo 2011].

- Incendios: en la litografía el material que se utiliza como materia prima es el papel el cual es inflamable. Además por las características del lugar donde está asentada la litografía expuestas anteriormente.
- Hundimientos: La ciudad de Guatemala se localiza sobre un suelo formado de piedra pómez y arena, por lo cual ésta expuesta a hundimientos. La litografía Kamar esta ubicada en la ciudad capital, pero en esta área no se han presentado hundimientos importantes.

### **3.5.4. Análisis de condiciones y actos inseguros**

Para conocer los riesgos a lo que se expone el personal de la litografía Kamar, se analizó las condiciones y actos inseguros, y seguidamente proponer su solución.

#### **3.5.4.1. Diseño de hoja para condiciones y actos inseguros**

Para trabajar en forma ordenada cada acto inseguro ó condición insegura, se plantea el formato que se encuentra en el apéndice número 3. Éste esta compuesto de datos generales como fecha, número de hoja; se debe marcar con una x si es un acto inseguro o condición insegura, título que se le dará; se debe definir ó describir, documentar con fotografías si es posible y dar una solución al problema; además debe firmar y sellar el responsable del análisis presentado.

#### **3.5.4.2. Determinación y propuesta de solución para condiciones y actos inseguros**

Para comprender los términos y actos inseguros, se define a continuación.

- Condición insegura: es la característica o calidad de riesgo que existe en la maquinaria, equipo, instalaciones, herramienta y procedimientos.
- Acto inseguro: es el riesgo que se origina principalmente de la falta de atención a las normas, procedimientos y métodos de trabajo, también depende de instrucción incorrecta y deficiencias de la planeación del trabajo.

A continuación se detalla la lista de condiciones y actos inseguros, que están presentes en el taller de la litografía y bodega de la editorial Kamar.

- Falta de limpieza
  - Descripción: falta de orden y limpieza en varias áreas del taller litográfico. En distintos puntos del taller litográfico se puede observar que no hay un orden y limpieza en varios puestos de trabajo, alterando el ambiente visual, dificultando la libre locomoción, saturando el ambiente, además de propiciar en el personal de trabajo el que se coloquen las cosas en cualquier lugar.

Figura 30. **Falta de limpieza**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: reubicar tarimas, papel, objetos sin usar, en alguna parte del taller donde no obstaculice la locomoción. Se pueden agregar lockers y estanterías para alojar los distintos objetos que se deban usar con frecuencia.

- **Ruido excesivo**
  - Descripción: algunas máquinas producen ruido que sobrepasan los niveles aceptables para evitar daño en el sistema auditivo de las personas. Debido a la horas continuas de exposición al ruido que provocan algunas máquinas sin tener la protección adecuada tales como tapones u orejeras, el personal corre el riesgo de sufrir daño en el sistema auditivo, además de que los niveles de estrés y de cansancio aumenten de forma rápida con probabilidad de sufrir un accidente.

Figura 31. **Ruido excesivo**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: medir los niveles de ruido por medio de un decibelímetro en los distintos puestos de trabajo y dotar de dispositivos de protección al personal afectado, además de colocar la señalización adecuada cuando personal ajeno a las áreas de trabajo ingresen para evitar que puedan salir afectadas.

- Contaminación, saturación ambiental
  - Descripción: se utiliza la balanza en un ambiente desordenado y saturado. En esta área se encuentra una balanza para pesar material litográfico en un ambiente contaminado por elementos como madera, basura y objetos metálicos los cuales obstruyen la libre locomoción del personal, además de que existe la probabilidad que la tubería que pasa en la parte posterior pueda sufrir fractura provocando fuga de agua.

Figura 32. **Saturación ambiental**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: reubicar los objetos dependiendo del tipo de material, en una bodega de objetos reutilizables de lo contrario deshacerse de los mismos.

- Máquinas mal protegidas
  - Descripción: máquinas rotativas por poleas y fajas sin protección. Debido a que algunas máquinas utilizan sistemas de faja y polea para aprovechar el movimiento mecánico de gran potencia, están al descubierto presentan una condición peligrosa para el personal que labora en el recinto ya que la ropa o miembros como manos o cabello pueden atorarse en la polea en movimiento y ocurrir un accidente.

Figura 33. **Máquina sin protección**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: colocar alrededor de la polea una carcasa de protección de tal forma que solo pueda acceder personal calificado y no estar accesible al personal dedicado a labores de litografía.

- Acumulación de máquinas y personas
  - Descripción: saturación de maquinaria en los distintos puestos de trabajo. En algunos puestos de trabajo, se encuentran máquinas obsoletas que solo dificultan la libre realización de las tareas cotidianas del personal, ya que se encuentran, ya sea a un lado de los puestos de trabajo o en esquinas y al no haber estanterías o lugares adecuados para colocar pequeños objetos por parte de los trabajadores, estos colocan sobre ellas, papel, cajas, tarimas, plásticos y un sinfín de cosas.

Figura 34. **Acumulación de máquinas**

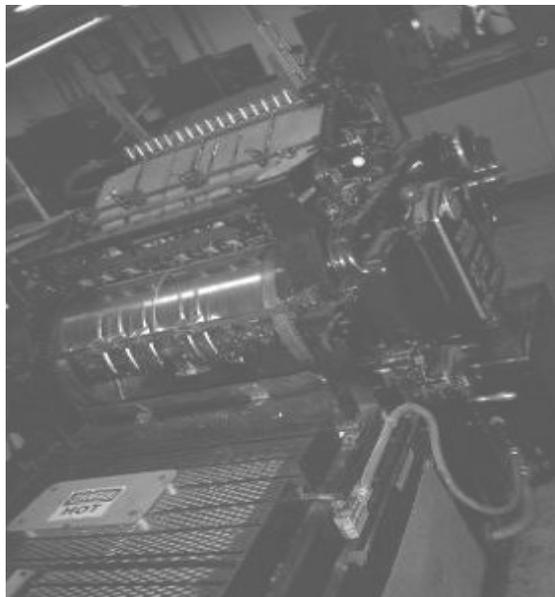


Fuente: editorial Kamar.

- Solución: destinar un lugar adecuado para ubicar máquinas en desuso de tal forma que no interfiera en las áreas de trabajo para lograr un ambiente más despejado y seguro para el personal.

- No utilización de señalización adecuada
  - Descripción: algunas señalizaciones están en inglés, provocando que la mayoría del personal no entienda las mismas. La mayoría del personal en el taller tiene como lengua materna el idioma español, siendo casi nulo el idioma extranjero inglés y al haber maquinaria proveniente del extranjero con advertencias y avisos en inglés es imposible que pueda atenderse los mensajes de precaución.

Figura 35. **Maquinaria sin correcta señalización**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: traducir las señalizaciones de advertencia que están en inglés al idioma español para que puedan ser atendidas por el personal que opera las máquinas y artefactos complejos donde puedan correr algún riesgo.

- Falta de material de protección personal
  - Descripción: debido a las variadas tareas dentro de la litografía el personal no cuenta con botas, guantes, orejeras, lentes para la protección personal. Las tareas dentro de la litografía involucran tareas donde están presentes, la alta temperatura, derrames de líquidos, materiales químicos, objetos puntiagudos, que pueden poner en peligro la integridad del personal que labora en estas instalaciones.

Figura 36. **Personal sin equipo de protección**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: por ejemplo es necesario medir los niveles de audio y determinar si se está dentro del límite admisible, de lo contrario es necesario equipar al personal con orejeras o tapones para proteger los oídos. Otro ejemplo es el personal que manipula la maquinaria debe estar dotada de botas de suela antideslizante, para evitar las caídas y así mismo proteger los miembros inferiores.

- Sanitarios en mal estado
  - Descripción: sanitarios en mal estado que incide en la percepción de la empresa tanto en el personal como personas que visitan las instalaciones. La buena impresión de la empresa en la mente de las personas abarca desde las oficinas hasta los sanitarios, los cuales están no están en las condiciones óptimas ya que los dispensadores de jabón y espejos están quebrados o semidestruidos. Esto incide en la comodidad y calidad del servicio de las personas que los utilizan.

Figura 37. **Sanitario en mal estado**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: proveer de lo necesario en los sanitarios, tales como un dispensador de papel presentable, un espejo, corregir la instalación eléctrica, y un cambio de pintura de las paredes.

- Instalaciones eléctricas en mal estado
  - Descripción: cables sueltos y mal empalmados, tomacorrientes en malas condiciones. Los conductores eléctricos mal empalmados y mal aislados en un momento pueden provocar chispas por la corriente que por ellos circula ya que el punto de unión es tan débil que toda la corriente demandada por los equipos conectados a estos pueden puede provocar alta temperatura y posible incendios. Los tomacorrientes que están al descubierto se encuentran en mal estado y presentan corrosión; debido a la manipulación a la que estos están expuestos pueden provocar cortocircuitos y dado que se maneja papel, un producto altamente inflamable puede desembocar en incendio declarado.

Figura 38. **Instalaciones eléctricas en mal estado**



Fuente: editorial Kamar

- Solución: corregir empalmes malos, cambiar el cableado necesario y colocar tomacorrientes nuevos y de buena calidad dado el tipo de equipo que ahí se conecta.

- Llaves eléctricas sin protección
  - Descripción: cables de alimentación eléctrica sin protección adecuada. Algunos cables eléctricos de algunos equipos no están alojados en lugares adecuados dando lugar que cuando se conecten a algún tomacorriente, pueden provocar shock en las personas que manipulen estos equipos.

Figura 39. **Llaves eléctricas sin protección**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: colocar los cables y espigas en los lugares adecuados de los equipos de tal forma que las personas no puedan sufrir lesiones y posibles caídas si los cables están sobre el suelo.

- **Obstrucción de corredores y puertas**
  - Descripción: salidas y pasillos obstruidos, evitando la libre locomoción en caso de emergencia. Se observan cables atravesando los pasillos, objetos tirados, y las salidas principales reducidas, en el caso de presentarse una emergencia; la evacuación del personal se dificulta con estas condiciones.

Figura 40. **Obstrucción de corredores y puertas**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: despejar los pasillos quitando los objetos que provocan obstrucción, asimismo dejar las salidas principales lo más despejadas posibles para que estén libres en caso de emergencia y que el personal no sufra lesiones en caso de salir rápidamente.

- Ausencia de uniformes adecuados
  - Descripción: el personal no utiliza la vestimenta o ropa adecuada para realizar sus tareas diarias.

Figura 41. **Ausencia de uniformes**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: se hace necesario que el personal en las distintas áreas utilice la vestimenta necesaria para realizar sus actividades, a fin de que los trabajadores estén más cómodos para realizar sus tareas sin tener que estar cuidando la ropa que llevan puesta.

- Almacenamiento de forma inadecuada
  - Descripción: acumulación de objetos y cajas en lugares no adecuados. El alojamiento de cajas y otros objetos se hace en algunas partes sobre estanterías improvisadas que no cuentan con anclaje de manera que pueden caerse con algún movimiento sísmico provocando algún accidente sobre las personas que en ese momento se encuentren cerca. Se han colocado blocks apilados que sirven de soporte a estas estanterías sin ningún tipo de soporte.

Figura 42. **Almacenamiento de forma inadecuada**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: colocar estanterías adecuadas y ancladas a la pared para evitar que puedan sufrir una caída y que las mimas puedan caer sobre el personal que ahí labora.

- Pisos mojados
  - Descripción: pisos mojados haciendo que la movilidad del personal este propensa a caídas. Se colocan algunas placas del proceso de litografía a secar sobre el piso, el exceso de agua de estas placas se extiende sobre la superficie del suelo, esta es la entrada a los sanitarios, por lo que el personal constantemente está pasando.

Figura 43. **Pisos mojados**



Fuente: editorial Kamar.

- Solución: buscar un lugar adecuado para secar las placas de litografía para evitar mojar el piso de los pasillos.
- Manejo de materiales peligrosos
  - Placas de negativos
    - Descripción: se utilizan limpiadores de placas de negativos. Es nocivo si se ingiere puede causar daño pulmonar, no se deben respirar los vapores. Evitar el contacto con la piel, es irritante. Vea figura 44.
    - Recomendación: siempre deben utilizarse guantes, gafas y si es posible mascarillas.

- Tintas y Barnices
  - Descripción: tintas y barnices de secado. Debido a que son de origen vegetal, se debe evitar el contacto con ojos y la exposición directa con la piel durante largos períodos con el objetivo de evitar irritación. Vea figura 45.
  - Recomendación: no ingerir, no exponerse a sus vapores, no estar en contacto por largos períodos de tiempo, utilizar para su manipulación guantes, gafas.

Figura 44. **Limpiador de placas**



Fuente: editorial Kamar.

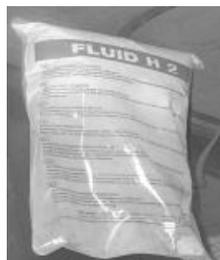
Figura 45. **Tintas y barnices**



Fuente: editorial Kamar.

- Talco orgánico
  - Descripción: talco orgánico para aplicar al papel. No existe riesgo más el que la posible alergia que pueda provocar por inhalación directa. Vea figura 46.
  - Recomendación: evitar respirar directamente cuando se vacía el envase, el polvo fino puede provocar una tos pasajera.
  
- Limpiador de rodillos
  - Descripción: lavador de rodillos. Tiene un riesgo de bajo impacto. Vea figura 47.
  - Recomendación: utilizar guantes
  
- Fijador y revelador
  - Descripción: fijador de película y revelador de placas. Es irritante para los ojos y piel y dañino si es ingerido. Vea figura 48.
  - Recomendación: usar guantes, gafas, mascarilla y ropa adecuada.

Figura 46. **Talco orgánico**



Fuente: editorial Kamar.

Figura 47. **Limpiador de rodillos**



Fuente: editorial Kamar.

Figura 48. **Fijador y revelador**



Fuente: editorial Kamar.

### 3.5.5. Niveles de alerta y alarma

Los niveles de alerta son declarados por entidades gubernamentales y depende del tipo de la amenaza presente. Es importante que el personal de la litografía Kamar, este familiarizado con el tipo de alarmas, porque en una calamidad, todos deben estar informados con el papel que cada uno debe desempeñar. Si por ejemplo la amenaza es por movimientos en la tierra el nivel de amenaza puede ser declarado en la tabla como sigue.

Tabla LIII. **Alertas**

<b>Nivel de alerta</b>	<b>Tipo de amenaza</b>	<b>Detalles</b>
Verde	Actividad sísmica habitual. Calma continúa con actividades normales.	Documentar las observaciones de la actividad sísmica.
Amarilla	Recurrencia de sismos de intensidades de medianas a fuertes ó enjambre de sismos.  Prevención, prepararse para actuar, se debe atender las instrucciones y recomendaciones de las autoridades.	Actualizar el plan de contingencia, valuando constantemente los sectores vulnerables, orientando a la población sobre medidas de protección y reforzar la actividad de los planes.
Naranja	Peligro, se debe estar preparado, observar cualquier señal de riesgo si es necesario desalojar las zonas de peligro, y dirigirse a la zona de seguridad, atender las advertencias de las autoridades.	Las autoridades de socorro ponen en práctica el plan de contingencia.
Roja	Terremoto. Emergencia, se debe abandonar zonas de peligro. Permanecer en refugios provisionales, seguir las instrucciones emitidas por las autoridades.	Las autoridades de socorro ponen en práctica el plan de contingencia.

Fuente: CONRED.

### 3.5.6. **Formación y asignación de funciones**

En esta sección, se hizo la conformación de brigadas en la litografía Kamar, estas están organizadas por grupos de personas individuales ó grupos que prestan ayuda en caso de emergencias. Cada brigada tiene funciones a realizar y otras consiste en prestar ayuda a cuerpos de socorro; si esta es solicitada por estos.

En la siguiente tabla se presenta la creación de las brigadas las cuales actuarán en caso de emergencia; en la segunda columna presenta una serie de funciones a ejecutar en la Litografía, en la tercera columna le corresponde a los cuerpos de socorro autorizados como Cruz Roja, Bomberos y otros.

Tabla LIV. **Formación de brigadas**

<b>Brigada</b>	<b>Funciones asignadas a nivel interno</b>	<b>Funciones asignadas por cuerpos de socorro</b>
Información y Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convoca a todas las Brigadas a través de los diferentes medios de comunicación internos.</li> <li>• Realizar llamada de emergencia a los diferentes cuerpos de socorro, según tipo de emergencia. Es líder de las brigadas, este coordina la emergencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convoca a todas las Brigadas a través de los diferentes medios de comunicación.</li> </ul>
Activación de Alarma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activación de Alarma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activación de Alarma</li> </ul>
Evacuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar ayuda a cuerpo de socorro si es requerido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evacuar a los afectados, guiándolos a la zona de seguridad previamente establecida o que haya sido establecida por la emergencia.</li> </ul>
Primeros Auxilios	<p>Las siguientes se pueden realizar si se tiene el conocimiento adecuado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los heridos en el centro de operaciones ó en el lugar donde se encuentre el herido.</li> <li>• Atender a las personas que estén fuera de control y tranquilizarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los heridos en el centro de operaciones ó en el lugar donde se encuentre el herido.</li> <li>• Atender a las personas que estén fuera de control y tranquilizarlos.</li> </ul>
Rescate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar ayuda a cuerpo de socorro si es requerido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar a personas que quedan atrapadas y trasladarlas a un lugar seguro para que se les preste primeros auxilios.</li> </ul>
Control de incendios	<p>Si el tipo de incendio puede ser controlado proceder con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar los extintores, mangueras, seguidamente apagar especialmente los conatos de incendios, los cuales por su naturaleza son controlados.</li> </ul> <p>Si no es controlable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvaguardar la integridad física, dirigiéndose a lugares que están fuera de peligro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apagar conatos e incendios declarados.</li> <li>• Dirigir a las personas en lugares seguros donde se le preste primeros auxilios ó que requiera traslado a un centro medico.</li> </ul>
Corte de suministro eléctrico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de efectuar el corte del suministro eléctrico manipulando el centro de cargas y flipones.</li> </ul>	
Traslado de heridos a hospitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperar la llegada de cuerpos de socorro para que realicen estos la misión de traslado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladar a los heridos que lo amerite, a los hospitales.</li> </ul>
Abastos y Suministros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar a todas las brigadas el equipo y herramientas que cada una necesite para atender la emergencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar a todas las brigadas el equipo y herramientas para atender la emergencia</li> </ul>
Albergues temporales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar a las personas a vivir en albergues temporales.</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar porque las personas y el equipo de seguridad este seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar seguridad perimetral para que actúen las brigadas.</li> <li>• Velar por la seguridad del personal y equipo usado en la emergencia</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### **3.5.7. Plan de acción**

En primera instancia se determinó que los riesgos a los que esta expuesta el Taller de litografía Kamar y bodega, y estos fueron incendio y sismos. El plan de acción determina las actividades a realizar antes, durante y después de la emergencia.

Para el presente plan se listan algunas acciones que se realizaron, las cuales pertenecen al ¿Qué hacer antes de una emergencia?

- Se determinó las condiciones y actos inseguros y a cada uno se le dio solución o recomendación, consulte subcapítulo 3.5.4.2.
- Se conformó brigadas y se asignó funciones a realizar a nivel interno y funciones que realizan cuerpos de socorro autorizados según la tabla LVI.
- Se determinó que los extintores eran suficientes para el área del taller, estaban señalizados, se localizaban a la altura adecuada de un metro del suelo, recibían el mantenimiento adecuado y el personal sabía como usarlos. Con respecto al botiquín de primeros auxilios, todos sabían donde se localizaba, a quien recurrir en caso de emergencia y quien haría la llamada pidiendo auxilio.
- Se propuso rutas de evacuación y colocación de señales, consulte apéndice 4 y 5.

A continuación se presenta una propuesta del plan de acción en caso de incendio y sismo. Algunas de estas actividades ya las realizan.

- En caso de incendio: muchas veces hay emergencias que llegan a ser de magnitud mayor, debido a que el personal en las empresas no está preparado, A continuación se detalla las acciones a realizarse antes del incendio en el taller de la litografía Kamar.

- Antes del incendio: debe prepararse con antelación lo siguiente: conformar las brigadas, asignación de sus actividades, asignación de recursos para mitigación de emergencia (lámpara, botiquín, extintor), conocimiento de donde se puede realizar el corte de energía eléctrica, gas y uso conocimiento del uso de extintores y uso del botiquín de emergencias según actividades de cada brigada, conocimiento de los puntos de seguridad ó reunión, conocimiento de los rutas de evacuación y planificación de simulacros.

Se debe considerar lo siguiente: colocación de extintores en lugares accesibles y con su respectiva señal, chequear conexiones eléctricas que estén en buen estado, llaves de cilindros de gas que no haya fugas, no sobrecargar las instalaciones eléctricas, determinar condiciones y actos inseguros y dar solución.

- Durante el incendio: nunca se sabe cuando ocurrirá un siniestro, lo más importante es estar preparado, pero ¿Que hacer? cuando sucede, a continuación se detalla las acciones a realizarse durante el incendio.

- Conserve la calma

- Alarma de incendio: toda persona que descubra fuego, humo anormal, pérdida de gas ó cualquier otro incidente que ponga en peligro la seguridad de las personas dará voces de alarma de incendio y seguidamente por el brigadista encargado la alarma sonora.
- Suspensión de suministro de energía y gas: realizar el corte de energía eléctrica y gas por la brigada correspondiente.
- Identificar el foco del incendio: si es posible determine el foco del incendio.
- Uso del extintor: utilice el equipo para sofocar el incendio con extinguidores a su alcance, sin exponerse.
- Comunicación con cuerpos de auxilio (bomberos, Conred, Cruz Roja): al accionar o escuchar la alarma de evacuación el responsable debe identificar el riesgo y contactar a los cuerpos de auxilio como bomberos, cruz roja, según la emergencia.
- Evacuación: al escucharse se procederá a evacuar las instalaciones, conservando la calma, no gritando, ni corriendo y se dirigirán a los puntos de reunión y estarán atentos a las indicaciones de los brigadistas; el brigadista de evacuación debe asegurarse que todas las personas se encuentren allí, en caso contrario se lo comunicará a la brigada de combate contra incendio.

- En caso de humo: si el humo es denso humedezca un trapo y colóquelo en nariz y boca; si no tiene acceso a este arrástrese por el suelo, para localizar la salida.
  - En caso de que su ropa arda: no corra, deténgase, agáchese y ruede en el piso para apagar el fuego.
  - Puntos de reunión: las personas serán evacuadas al punto de reunión, el cual ya es de conocimiento de las personas donde se localiza este ó las señales indican el lugar del mismo.
- Después de incendio: a continuación se detalla algunas de las actividades que pueden llevarse a cabo, por organismos de socorro o del taller de litografía.
- Colabore con cuerpos de auxilio: aléjese del incidente, permaneciendo en la zona de seguridad y permita que los cuerpos de socorro concluyan su labor y de ser solicitada su ayuda asegúrese que esta facultado para ello.
  - Reanudación o suspensión de labores: se dará el aviso a las personas que se concentran en los puntos de reunión de la suspensión o reanudación de labores, después que se haya valorado el área de la contingencia.
  - Compromiso de colaborar para incorporarse a las actividades normales.

- En caso de sismo
  - Antes del sismo: organización de brigadas y la asignación de sus actividades, asignación de recursos para mitigación de emergencia (lámpara, radio de baterías, botiquín, extintor), conocimiento de donde se puede realizar el corte de energía eléctrica, gas y uso conocimiento del uso de extintores y uso del botiquín de emergencias según actividades de cada brigada, conocimiento de rutas de evacuación, conocimiento de los puntos de reunión y planificación de simulacros. Determinar condiciones y actos inseguros y dar solución.
  - Durante el sismo
    - Conserve la calma: colóquese en un lugar seguro como debajo de estructuras, que pueden protegerte, aléjese de vidrios, apagar focos de fuegos (candelas).
    - Suspensión de suministro de energía y gas.
  - Después del sismo
    - Alarma: se da el aviso al personal de una empresa por medio de una alarma.
    - Suspensión de suministro de energía y gas: si no se pudo realizar el corte durante el sismo realizar el corte de energía eléctrica y gas ahora.

- Comunicación con cuerpos de auxilio (bomberos, Conred, Cruz Roja): al accionar o escuchar la alarma de evacuación el responsable debe identificar el riesgo y contactar a los cuerpos de auxilio como bomberos, cruz roja, según la emergencia.
- Evacuación: al escucharse se procederá a evacuar las instalaciones, conservando la calma, no gritando, ni corriendo y se dirigirán a los puntos de reunión y estarán atentos a las indicaciones de los brigadistas; el brigadista de evacuación debe asegurarse que todas las personas se encuentren allí, en caso contrario se lo comunicará a la brigada de información y relaciones publicas.
- Puntos de reunión: las personas serán evacuadas al punto de reunión, el cual ya es de conocimiento de las rutas de evacuación que llevan a los puntos de reunión.
- Radio: encender la radio para escuchar las recomendaciones de las autoridades.
- Reanudación o suspensión de labores: se dará el aviso a las personas que se concentran en los puntos de reunión de la suspensión o reanudación de labores, después que se haya valorado el área de la contingencia.
- Compromiso de colaborar para incorporarse a las actividades normales.

### **3.5.8. Delegación de recursos al plan**

En esta sección se asigna recursos necesarios para atención de una emergencia.

- Equipo medico básico y de primeros auxilios: se cuenta con un botiquín y manual de primeros auxilios, además se tiene la asistencia de la brigada de primeros auxilios.
- Equipos de protección y rescate: se tiene escaleras y extinguidores, tienen su mantenimiento correspondiente y el personal sabe como usarlos, pero no tiene otras herramientas como: palas, picos, cuerdas.
- Sistema de energía eléctrica y otras fuentes de abastecimiento: no cuenta con ninguna fuente de abastecimiento como: estufas de gas, linternas, lámparas de gas, plantas eléctricas. Por esto se recomienda la adquisición de linternas.
- Sistema de agua: cuenta con fuentes externas que pueden suplir las necesidades de abastecimiento de este líquido.
- Brigadas conformadas por personas con asignaciones distintas. Estas ya fueron creadas en el presente proyecto.
- Telefonía: existe personas responsables que tendrán uso del teléfono para solicitar ayuda y comunicarse con familiares si fuera necesario.

- Monetarios: existe asignación de presupuesto, para capacitación del personal en materia de seguridad, no así de la adquisición de detectores de humo u otros.
- Tiempo: la gerencia si autoriza capacitaciones para el personal.
- Estrategias: para el actual proyecto se ha determinado la ruta de evacuación, se ha seleccionado un lugar seguro como punto de reunión, se ha conformado brigadas y asignado funciones determinadas, se ha propuesto planes operativos en caso de emergencia.

Se recomienda realizar simulacros de evacuación y realizar capacitaciones para asegurarse que cada uno sabe el papel que debe desempeñar en caso de emergencia.

### **3.5.9. Determinar rutas de evacuación y señalización**

Para el presente plan se determinó las posibles rutas de evacuación y las señales correspondientes, indicando donde se encuentran el botiquín, el punto de reunión y los extinguidores. Esta información puede consultarse en el apéndice 4 y 5.



## **4. FASE DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

El objetivo de esta fase es proveer capacitación, al personal de la editorial Kamar, en primer lugar evaluar el entorno del personal a capacitar, segundo determinar las necesidades de personal; con esto se propone un plan de capacitación, que contempla una serie de conferencias de las cuales previo se debe tener la autorización del gerente administrativo de editorial Kamar.

### **4.1. Diagnóstico del entorno del personal a capacitar**

- Situación actual

Para cada persona que recibirá la conferencia se analizarán dos aspectos: el tiempo de laborar y los estudios, para investigar si el personal esta capacitado para desempeñar sus actividades, por lo cual se recogerá la información por medio de un cuestionario. Esta información permitirá orientar las conferencias a su entorno y así hacerlas vivenciales. A continuación se muestran las características del personal a capacitar.

Tabla LV. **Características del personal**

<b>Puesto</b>	<b>Tiempo de laborar</b>	<b>Estudios</b>
<b>PERSONAL DE VENTAS</b>		
Asesor educativo	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestro</li> <li>• Estudiante de profesorado de enseñanza media</li> </ul>
Asesor educativo	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestro primaria</li> <li>• Pensum cerrado en Pedagogía</li> </ul>
Asesor educativo	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestro primaria</li> </ul>
Supervisor de vendedores	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestro Primaria</li> <li>• Lic. Pedagogía administrativa</li> </ul>
Asesor educativo	8 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestro</li> <li>• Estudiante universitario</li> </ul>
Asesor educativo	1 año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestro</li> <li>• Pensum cerrado Abogado y Notario</li> </ul>
<b>PERSONAL DE OFICINA Y MANTENIMIENTO</b>		
Diseñadora grafica	5 años 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en ciencias y letras</li> <li>• Licda. Diseño grafico</li> </ul>
Asistente de gerencia de editorial	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licda. en Mercadotecnia</li> </ul>
Encargado de bodega	5 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en computación</li> <li>• Estudiante universitarios</li> </ul>
Mensajero	1 año 2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios básicos</li> </ul>
<b>PERSONAL DIRECTIVO</b>		
Gerente administrativo	7 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Master en administración de empresas.</li> <li>• Ing. Civil</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

- **Análisis:** se realizó un análisis de los aspectos que llamaron la atención y así poder orientar las conferencias a este personal.
  - El personal de ventas de ocho personas seis tiene dos meses de laborar.
  - Todos son maestros con estudios o graduados universitarios.
  - Es un personal que esta capacitado para elaborar sus actividades eficientemente.
  - El personal de ventas en su mayoría se ha integrado recientemente por lo que necesita integrarse al resto del personal.

## 4.2. Determinación de las necesidades de capacitación

Se investigó y analizó las necesidades de los empleados por medio de un cuestionario, dirigido a los asesores editoriales ó vendedores de la editorial Kamar, personal administrativo, gerente de ventas y gerente administrativo de la editorial Kamar y continuación se presenta las tres preguntas que consta éste cuestionario y las respuestas de estas.

¿Qué debe tomarse en cuenta para dar capacitación al personal?

- Disponibilidad de tiempo: especialmente del personal de ventas.
- Regularidad de capacitaciones: a cada tres meses como mínimo.
- Temas de conferencia: estas deben proponerse y analizarse con el gerente de la editorial y gerente de ventas las conferencias ú otros que se darán de acuerdo a las necesidades del personal.

¿Qué piensa de recibir capacitación a través de pláticas, foros, talleres, etc.?

- Es importante estar capacitado.
- Muy buenas para levantar el animo y así lo motivan para seguir adelante.
- Son buenas para estar actualizado.
- Son charlas que motivan y que influyen en la vida.
- Motivante, para llevarla a la práctica.
- Es importante tener tiempo para compartir y expresar lo que se vive.

¿Qué temas sugiere para conferencias?

En la siguiente tabla se detalla la lista de solicitud de temas solicitados para las conferencias a recibir, estas se presentan del más solicitado al menos.

Tabla LVI. **Temas de conferencias**

<b>Del más al menos solicitado</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoestima</li> <li>• Pensamiento positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción</li> <li>• Cambio para mejorar</li> <li>• Como alcanzar el éxito en la vida</li> <li>• Confianza</li> <li>• Incentivos para mantener un buen ambiente</li> <li>• Manejo adecuado del estrés</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Salud</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Sociedad</li> <li>• Temas motivacionales</li> <li>• Valores</li> <li>• Ventas y mercadeo</li> <li>• Visualización de objetivos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

De esta información se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Los recursos son accesibles, pero necesitan que se planifique para que estos estén disponibles.
- Al personal le llama la atención recibir capacitación.
- El personal sugiere temas de motivación en las conferencias.

#### **4.3. Diagnóstico de la situación**

De la información obtenida se ordena en una matriz FODA, la cual se muestra en la siguiente tabla. Dicha matriz contempla las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la editorial Kamar respecto a las necesidades de capacitación de su personal. Este diagnóstico dará la mejor estrategia para capacitar al personal de la editorial y cumplir con el objetivo de esta fase.

En la siguiente tabla se listan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en materia de capacitación del personal de la editorial Kamar y se plantean las estrategias a seguir.

Tabla LVII. **Esquema de Matriz del FODA**

		Fortalezas Internas (F)		Debilidades internas (D)	
<b>Factores Internos</b>		F1	El equipo tiene en promedio menos de ocho meses en laborar, por lo que facilita el trabajo en equipo, debido a que nadie puede influenciar significativamente en los demás.	D1	El espacio para realizar las capacitaciones es pequeño y no pueden integrar a otros miembros de la empresa afiliada.
		F2	Tienen el apoyo de la dirección, con recursos (equipo, tiempo, locación, refacciones, etc.), pero debe solicitarse con anticipación.	D2 D3	No solicitan la opinión en temas de capacitación, al personal. No cuentan con una guía para presentar una conferencia.
<b>Factores Externos</b>					
Oportunidades externas (O)		<b>Estrategias FO: Maxi-maxi</b>		<b>Estrategias DO: Mini-maxi</b>	
01	El mercado cotiza al personal que esta bien capacitado por sus destrezas y posiblemente le asignan una mejor paga.	1	Programa de Capacitación: Brindar capacitación constante al personal para mantenerlo motivado, que sea fiel a la empresa, para que el ambiente en que se labora sea ameno. F1,F2,01.	1	Plan de conferencias inteligentes. Planificar eficientemente conferencias tomando en cuenta el número de personas, la opinión de estas y otros recursos como (equipo, refacción, lugar). D1, D2, D3, 01.
Amenazas externas (A)		<b>Estrategias FA: Maxi-mini</b>		<b>Estrategias DA: Mini-mini</b>	
A1	Algunas empresas no apoyan las capacitaciones por miedo a aumentos de sueldo, retiros de personal por nuevas oportunidades que ofrecen otras empresas.	1	Conferencias de motivación con énfasis en el trabajo en equipo.	1	Guía de conferencias Elaborar una guía en la cual plante, las actividades de la presentación de una conferencia, para que la desorganización no nuble el objetivo del tema y que los directivos de la empresa vean con buenos ojos la realización de estas. D2, A1,A2
A2	Algunas empresas consideran se invierten recursos como tiempo, dinero y otros son considerados para ellos perdidas; porque no creen en los beneficios que se obtendrán.		Brindar conferencias de motivación, animándolos al trabajo en equipo y que esté orgulloso de trabajar en la empresa a la cual es miembro de ella. F1, F2, A1, A2.		

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se define el objetivo general, objetivos específicos, estrategias y acciones a realizar para el programa de capacitación, que recibirá el personal de la editorial Kamar.

Tabla LVIII. **Objetivos y acciones para el programa de capacitación**

Objetivo general	Objetivos	Estrategia	Acciones
Brindar capacitación constante para que sea un personal fiel, motivado, que trabaje en equipo, que apoye las metas de la empresa y que esto promueva trabajar en un ambiente ameno.	Brindar capacitación al personal para mantenerlo motivado, que sea fiel a la empresa, para que el ambiente en que se labora sea ameno.	Programa de capacitación	Presentar listado de conferencias, presentando el número de participantes, tema de conferencia, fecha y hora de presentación, nombre de conferencista y otros.
	Planificar eficientemente conferencias tomando en cuenta el número de personas, la opinión del de estas y otros recursos como (equipo, refacción, lugar).	Plan de conferencia inteligentes	Analizar eficientemente los recursos a asignar a cada conferencia, investigando que temas quiere ó necesita el personal a ser capacitado por medio de entrevistas o cuestionarios, número de participantes, actividad que se realizará, equipo, refacción y otros.
	Brindar conferencias de motivación, animándolos al trabajo en equipo y que esté orgulloso de trabajar en la empresa.	Conferencias de motivación con énfasis en el trabajo en equipo	En cada conferencia o capacitación propuesta debe tomarse en cuenta el orientar el trabajo en equipo.
	Elaborar una guía en la cual plante, las actividades de la presentación de una conferencia, para que la desorganización no nuble el objetivo del tema y que los directivos de la empresa vean con buenos ojos la realización de estas.	Guía de conferencias	Listar todas las actividades para realizar una conferencia.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Plan propuesto para la capacitación del personal

Se tiene planificado dar conferencias de capacitación; especialmente en el área de ventas, a cada tres meses, los responsables de realizar la planificación de las conferencias es el gerente de la editorial y el gerente de ventas. En esta ocasión personalmente se ofreció las conferencias de capacitación al personal, con el objetivo de motivarlo e integrar al nuevo personal para realizar el trabajo en equipo.

A continuación se listan las conferencias y el taller que se desarrolló en la editorial Kamar S.A., y la conferencia de competencias que se recibió.

Tabla LIX. Conferencias

Capacitación	Conferencista	Asistentes	Participantes
Conferencia Motivacional “ <b>Cuando Tu caes</b> ”	Sonia Camel	Asistente fotos Asistente presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de ventas: 6</li> <li>• Personal de oficinas y mantenimiento 4</li> <li>• Personal directivo 1</li> </ul> TOTAL: 11
Conferencia Motivacional “ <b>El Virus de la Actitud</b> ”	Sonia Camel	Asistente fotos Asistente presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de ventas 6</li> <li>• Personal de oficinas y mantenimiento 4</li> <li>• Personal directivo 1</li> </ul> TOTAL: 11
Conferencia Motivacional “ <b>El Virus de la Actitud</b> ”	Sonia Camel	Asistente fotos Asistente de presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de Villa Nueva: 25 personas, como promoción.</li> </ul>
Taller Resistencia al cambio “ <b>Quien Movi6 mi Queso</b> ”	Sonia Camel	Asistente fotos Asistente presentación Asistente para jurado calificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de ventas: 6</li> <li>• Personal de oficinas y mantenimiento: 4</li> <li>• Personal directivo 1</li> </ul> TOTAL: 11
Conferencia “ <b>Competencias</b> ”	Lic. Rony Cruz	Asistente presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de ventas: 6</li> <li>• Estudiante de EPS Sonia Camel</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5. Asignación de recursos al plan de capacitación

Al plan de capacitación se asignó los recursos y estos fueron autorizados por el gerente de ventas. Estos se listan en la tabla siguiente.

Tabla LX. Recursos plan de capacitación

Conferencias	Lugar, fecha y hora	Equipo, material y asistentes	Refacción	Costo Q.
Conferencia Motivacional “ <b>Cuando Tu caes</b> ”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oficinas Kamar</li><li>• 22 junio</li><li>• 8:30 hrs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Computadora</li><li>• Retroproyector</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refresco</li><li>• Sándwiches</li></ul>	110.00
Conferencia Motivacional “ <b>El Virus de la Actitud</b> ”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oficinas Kamar</li><li>• 24 junio</li><li>• 8:30 hrs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Computadora</li><li>• Retroproyector</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refresco</li><li>• Pastel</li></ul>	110.00
Conferencia Motivacional “ <b>El Virus de la Actitud</b> ”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colegio Villa Nueva</li><li>• 10 agosto</li><li>• 9:00 hrs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Computadora</li><li>• Retroproyector</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refresco</li><li>• Pastel</li></ul>	110.00
Taller Resistencia al cambio. “ <b>Quien Movi6 mi Queso</b> ”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oficinas Kamar</li><li>• 26 junio</li><li>• 8:30 hrs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Computadora</li><li>• Retroproyector</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refresco</li><li>• Sándwiches</li></ul>	110.00

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6. Guía para presentar una conferencia

Como el plan es desarrollar las conferencias con una periodicidad de tres meses, se planteó una guía de conferencias, la cual fue propuesta como una estrategia que facilite la planificación de estas. En la siguiente tabla se muestra las actividades propuestas para realización de conferencias de capacitación en las instalaciones de la editorial Kamar S.A.

Tabla LXI. Guía de conferencias

<b>ESTRATEGIA GUIA DE CONFERENCIAS</b>				
<b>Objetivo:</b> Elaborar una guía en la cual plante, las actividades de la capacitación				
<b>#</b>	<b>Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
1	Investigación de necesidades en capacitación	<p>Valorar las necesidades en capacitación por medio de lo siguiente:</p> <p>Por entrevistas: Entrevistando al supervisor de vendedores, dirección.</p> <p>Por cuestionarios: Realizando preguntas sobre las inquietudes o necesidades en capacitación al personal.</p> <p>Analizar respuestas y presentarlos en un resumen.</p>	Supervisor de vendedores o encargado	Cada 3 meses
2	Temas para capacitación	Presentación de necesidades en capacitación.	Supervisor de vendedores	Cada 3 meses
3	Propuestas para capacitación Resumen de temas a presentar en capacitación	<p>Presentar el resumen de resultados de las necesidades de capacitación</p> <p>Presentar propuestas para realizar capacitación por medio de un resumen en el cual de avances de lo que tratará y de los beneficios que se esperan obtener.</p> <p>La dirección determina que capacitación se dará y el tiempo</p>	Dirección y supervisor de vendedores	Cada 3 meses
4	Plan de capacitación	Realizar un plan de capacitaciones o agenda en la cual indique que capacitación se dará, que recursos se asignará y otros.	Supervisor de vendedores	Cada 3 meses
5	Promocionar la capacitación	Realizar afiches publicitarios, anunciando al personal el tema de la capacitación, fecha, hora y a quienes va dirigida.	Asistente de gerencia y supervisor de vendedores	Durante un periodo de una semana, antes de realizarse la actividad
6	Coordinar realización de actividad	Coordinar las actividades asignándoles a cada uno responsabilidades, ejemplo asignación de refacción, preparación de lugar, preparación de materiales, asistencia con presentación y otros.	Todos los involucrados (conferencista, asistentes, supervisor de vendedores y asistente de gerencia)	Durante un periodo de una semana, antes de realizarse la actividad
7	Preparación	Un día antes hacer pruebas de equipo, cargar baterías cámara, hacer las reproducciones necesarias, lápices, hojas de notas, hojas para calificar la presentación, logística de refacción y otros.	Conferencista, asistentes, asistente de gerencia.	Se propone uno ó dos días antes de celebrarse la capacitación
8	Realización de capacitación	<p>Presentación de la capacitación.</p> <p>Realizar dinámicas</p> <p>Calificar la presentación del conferencista.</p> <p>Comprobar los conocimientos adquiridos a los participantes.</p> <p>Agradecer la participación</p>	Conferencista, asistentes, participantes.	El día de presentación
9	Después de capacitación	Ordenar el lugar, presentar resumen de los resultados obtenidos a gerencia	Asistentes, supervisor de vendedores, conferencista.	Hasta cinco días después de la presentación.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.7. Hoja de calificación de la capacitación

Para tener una retroalimentación de los resultados de la exposición brindada al personal de la editorial, se obtuvo la información por medio de una hoja de calificación, la cual se detalla a continuación.

Figura 49. Hoja de calificación

<b>CALIFICACIÓN DE LA PRESENTACIÓN</b>			
<b>1.</b>	<b>¿Qué piensa de este tipo de charlas?</b>		
<b>2.</b>	<b>¿Qué sugerencias tiene para mejorar este tipo de charlas?</b>		
<b>3.</b>	<b>Estaría usted capacitado para motivar a sus demás compañeros en su trabajo, familia o con sus hijos?</b>		
	Si	No	
<b>4.</b>	<b>¿Qué le pareció la exposición?</b>		
	Buena	Mala	Regular
<b>5.</b>	<b>El dominio del tema fue:</b>		
	Bueno	Malo	Regular
<b>6.</b>	<b>La metodología utilizada para la exposición fue:</b>		
	Buena	Mala	Regular
<b>7.</b>	<b>La captación de su atención fue:</b>		
	Buena	Mala	Regular
<b>8.</b>	<b>El tema le pareció:</b>		
	Bueno	Malo	Regular
<b>9.</b>	<b>Qué otros temas sugeriría que se impartieran:</b>		

Fuente: elaboración propia.

#### 4.8. Presentación de conferencias de motivación

Se hizo la presentación de las conferencias planificadas y en la figura se muestra la realización de la misma. En la siguiente sección se presenta el resumen de las conferencias que se impartieron por mi persona al personal administrativo y ventas de la editorial Kamar.

Figura 50. **Presentación de conferencia**



Fuente: elaboración propia.

- Hoja de calificación de conocimientos adquiridos

Esta hoja fue la que calificó la presentación para la conferencia “Cuando tú caes...” por Dan Jansen, la cual se presenta como ejemplo y tomarla como guía en la calificación de nuevas conferencias. En la siguiente figura se muestra el cuestionario propuesto.

Figura 51. **Hoja de evaluación**

<b>EVALUACIÓN</b>	
1.	¿Qué piensa del video?
2.	¿Cómo cree que fue la fortaleza de Dan Jansen?
3.	¿Qué fortalezas lo caracterizan a usted en el trabajo?
4.	¿Refleja la situación de Dan Jansen en algún aspecto de su vida?
5.	¿Alguna vez usted ha tenido algún problema que piensa que no tiene solución? ¿Cómo ha encontrado la solución al problema?
6.	¿Qué aspectos son necesarios para levantarse después de una caída fuerte?
7.	¿Cree usted que es el único que ha cometido errores en su vida?
8.	¿Cómo hemos buscado salir adelante?
9.	¿Qué actitud debemos asumir para resolver o superar nuestros problemas?
10.	¿Cree usted que hay situaciones que nos podrían impedir lograr algún objetivo?
11.	¿Cree usted que necesitamos de otras personas para salir adelante?

Fuente: elaboración propia.

#### 4.9. Resumen de conferencias de motivación

Se impartió personalmente dos conferencias de motivación y un taller de resistencia al cambio. El objetivo de las conferencias fue levantar el ánimo del personal de ventas y oficina. Se utilizó la metodología de: conferencia audiovisual, sección de preguntas y respuestas de los participantes.

A cada conferencia se le asignaron los siguientes recursos:

- Humanos:
  - Conferencista, asistente en presentación y sonido.
  - Participantes: personal de ventas, oficina y un directivo de la administración.
- Tecnológicos: computadora portátil, retroproyector.
- Materiales: presentación en Power Point, afiche de publicidad, lápices, hojas de evaluación y calificación, material de apoyo escrito.
- Utilería: sillas para asistentes.
- Bien inmueble: sala de conferencias.

Figura 52. **Materiales**



Fuente: elaboración propia.

En el apéndice 5 se presenta el resumen de las conferencias impartidas y el apéndice 6 contiene algunas fotografías del desarrollo de las conferencias.



## CONCLUSIONES

1. Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la editorial Kamar, este agrupó información de factores internos y externos que afectan o benefician a la editorial. Se tomó en cuenta algunos aspectos demográficos importantes como: Guatemala tiene casi un 40 por ciento de su población en las edades, entre cero y catorce años, esto la hace una de las poblaciones más jóvenes de la región, lo cual promueve el crecimiento en la demanda en libros, otro aspecto a mencionar es que en ciudad de Guatemala el 53 por ciento de la población tiene poder adquisitivo, lo cual favorece a la editorial debido a que su sede y una sucursal cubre este territorio. En la matriz FODA puede consultar otros aspectos tomados en cuenta para plantear la situación actual de la editorial en mención.
2. Se definió el Plan Estratégico de Comercialización y el Plan Anual de Mercadeo y Ventas. Además se les asignó el personal y recursos necesarios para la realización de las acciones que darán solución a los objetivos planteados.
3. El porcentaje de utilidad que tiene la editorial fue del 16,12 por ciento, debido a que la competencia de la editorial Kamar es fuerte. Propone principalmente su meta en incrementar sus ventas en un 10 por ciento; por lo que se determina la necesidad de plantear este diseño del sistema de comercialización para la editorial Kamar, y comenzar a mejorar este porcentaje, apoyando las nuevas estrategias propuestas como solución de este plan de comercialización.

4. La editorial Kamar conoce ahora que ocupa la sexta posición en el mercado editorial.
5. En la identificación de las amenazas que está expuesta la editorial Kamar es principalmente a sismos, terremotos o incendios, además se expone el área de taller de la litografía a los siguientes actos y condiciones inseguras: almacenamiento de forma inadecuada, ausencia de uniformes, no utilización de señalización adecuada, falta de material de protección personal, falta de limpieza, ruido excesivo, saturación ambiental, máquinas mal protegidas, pisos mojados, sanitarios, instalaciones eléctricas en mal estado, llaves eléctricas sin protección, obstrucción de corredores y puertas.
6. Las necesidades del personal de capacitación y administrativo que en su mayoría es nuevo, fue de favorecer su integración; por lo cual, se impartió un taller, en el cual se realizaron actividades grupales y se realizó conferencias apoyando la autoestima, el pensamiento positivo, promoviendo al cambio, actitud en la vida, optimismo entre otros.

## RECOMENDACIONES

1. Para mejorar la atención del cliente, pre y post venta, se recomienda la instalación de *software* para la captación de información del cliente, que funcione eficientemente, esto ayudará a conocer quiénes son los clientes mayoritarios o clientes constantes. Además el *software* debe configurarse para que permita organizar información como: monto de su compra, datos generales, gustos y preferencias, notas etc.
2. El uso de la tecnología actual, facilita la comunicación entre la editorial y los clientes, por lo que se recomienda la actualización de su página Web, que presente sus productos en forma llamativa para el usuario, que contenga links de interés editorial, *links* del correo electrónico de la editorial Kamar, propuestas de encuesta la semana, mes o como se requiera, publicación de interés, calificación del sitio, en otras palabras hace efectiva la comunicación.
3. El mercado ofrece oportunidades, pero deben conocerse y la única forma es realizando investigación de mercado, por lo que se recomienda utilizar el método que se adecue a los recursos disponibles por la empresa.
4. La editorial se caracteriza por tener experiencia en el medio, tener a un personal capacitado, es una empresa nacional por lo que se recomienda ofrecer libros adaptados a la riqueza cultural de Guatemala y ofrecerlo en instituciones gubernamentales, esto será cuando el gobierno solicite las licitaciones de libros correspondientes.

5. Se encontró muchas condiciones y actos inseguros, que su solución es de bajo costo como: orden y limpieza, señalización adecuada, protección de máquinas, reparaciones eléctricas simples, uso de uniformes, seguir reglas ya establecidas, etc. Por esto se recomienda que el gerente de la editorial, tome las soluciones planteadas en la descripción de condiciones y actos inseguros de este proyecto y sean realizadas, con el fin de evitar accidentes y costos materiales.
  
6. Se recomienda evitar la alta rotación de personal, y fomenten el trabajo en equipo, apoyados con conferencias para todo el personal, el cual podría ser seccionado en grupos, con el fin de tener un personal motivado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Banco de Guatemala. *Información económica y financiera*. Guatemala. 2011 [ref. 5 de noviembre de 2011]. Disponible en Web: [www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt).
2. BOJÓRQUEZ LEMUS, Mildred Arabella. *Estrategias y herramientas administrativas a implementar a corto plazo, como apoyo a la planeación estratégica de litografía Mayaprin, SA*. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, UMG. Facultad de Ciencias de la Administración, 2002. 120 p.
3. Centro regional para el fomento del libro en America Latina y El Caribe. *Producción y comercio internacional del libro en Centro América, República Dominicana y Cuba - Diagnóstico Estadístico*. Bogotá, Colombia: CERLALC, 2005. 139 p. ISBN: 958-671-102.
4. Comisión Nacional de Emergencia. *Compendio general sobre desastres*. 2a. ed. San José, Costa Rica: CNE, 2002. 70 p.
5. Consejo nacional del libro. *Políticas públicas nacionales del libro, la lectura, la escritura y las bibliotecas de Guatemala*. Guatemala: CONALIBRO, 2006. 94 p.
6. FERNÁNDEZ VALIÑAS, Ricardo. *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia, un enfoque latinoamericano*. 3a. ed. México: Thomson Internacional, 2004. 214 p. ISBN: 970-686-349-4.

7. Instituto Nacional de Estadística. *ENCOVI 2006. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida y Proyecciones de Población con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002* [en línea]. Guatemala. [ref. 21 de septiembre de 2011]. Disponible en Web: [www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt).
8. Instituto Politécnico Nacional Secretaria Técnica. *Metodología para el análisis de Matriz FODA* [en línea]. Perú, 2002. Disponible en Web: [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf).
9. KOTHER, P., et al. *Fundamentos de marketing*. 6a. ed. México: Pearson Educación, 2003. 589 p.
10. LOVELOCK, C., et al. *Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación, 2004. 680 p.
11. *Maestros del Web: nuevas tendencias en el mercado editorial* [en línea]. [ref. 7 de septiembre de 2011]. Disponible en Web: <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/nuevas-tendencias-mercado-editorial-futuro-del-libro-i/>.
12. MALHOTRA, Naresh. *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. 4a. ed. México: PEARSON Educación, 2004. 679 p.
13. Ministerio de Educación. *Anuario estadístico de la educación 2010*. Guatemala: MINEDUC 2010. [ref. 22 diciembre de 2011]. Diplan Inf-for-01: 287. 11 p.

14. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala. *El Sector editorial en Guatemala*. España: OFECOMES, 2007. 28 p.
15. Organización de Estados Iberoamericanos. *Políticas Educativas 2008-2012* de 24 de febrero de 2008 [en línea]. [ref. 1 enero de 2011]. Disponible en Web: [www.oei.es/noticias/spip.php?article2013](http://www.oei.es/noticias/spip.php?article2013).
16. PRRAC, Educación Proyecto Prrac G/SE/02/047 Conred y Unión Europea. *Guía didáctica para el curso de inducción: al manejo de desastres*. Guatemala: 2004 [ref. 17 de febrero de 2011]. Disponible en Web: <http://desastres.usac.edu.gt/documentos/docgt/pdf/spa/doc178/doc178.htm>. 44 p.
17. REYES DONIS, José Luis. *Técnicas de encuestas, una guía paso a paso*. Guatemala: Serviprensa, 2007. 254 p.
18. SORIANO, Claudio. *Plan de Marketing*. Guatemala: Piedra Santa, 2002. 102 p.



## **APÉNDICE**



## APÉNDICE 1



### ENCUESTA

No. \_\_\_\_\_

Apoyando la educación en Guatemala

**Objetivo:** Investigar las necesidades de nuestros clientes para ofrecer productos y servicios actualizados y estar preparados para atenderlos como ellos se lo merecen.

**Instrucciones:** Registre las respuestas en los espacios correspondientes utilizando lápiz o bolígrafo.

1. **Según su experiencia ¿Cómo está repartido el nivel socioeconómico de la población en los colegios? De su respuesta en porcentajes.**

Alto (Nivel A): \_\_\_\_\_ %                      Medio Alto (Nivel B+): \_\_\_\_\_ %  
Medio (Nivel B): \_\_\_\_\_ %                      Bajo (Nivel C): \_\_\_\_\_ %

2. **¿Qué religión profesan las personas que tienen la decisión de compra en los colegios?**

Católico                       Protestante                       Sabatista                       Espiritualidad Maya  
 Mormón                       Testigo de Jehová                       No religioso                       Otros

3. **En los colegios que conoce ¿Qué porcentaje compran o alquilan libros? Nota. Que compren o alquilen no necesariamente a nosotros.**

**Alto (Nivel A):**                      Compra: \_\_\_\_\_ %                      Alquila: \_\_\_\_\_ %                      Otros: \_\_\_\_\_ %

**Medio Alto (Nivel B+)** Compra: \_\_\_\_\_ %                      Alquila: \_\_\_\_\_ %                      Otros: \_\_\_\_\_ %

**Medio (Nivel B):**                      Compra: \_\_\_\_\_ %                      Alquila: \_\_\_\_\_ %                      Otros: \_\_\_\_\_ %

**Bajo (Nivel C):**                      Compra: \_\_\_\_\_ %                      Alquila: \_\_\_\_\_ %                      Otros: \_\_\_\_\_ %

4. **Los que toman la decisión de compra respecto a los libros en los colegios ¿Donde determinan que se compren? De su respuesta en porcentajes.**

Librerías Libros de reventa: \_\_\_\_\_ %                      En editoriales directamente: \_\_\_\_\_ %

Distribuidores: \_\_\_\_\_ %                      Otros: \_\_\_\_\_ %

5. **¿En qué mes confirman el pedido de libros, los encargados de decisión de compra en los colegios?**

Enero                       Febrero                       Marzo                       Abril                       Mayo                       Junio

Julio     Agosto     Septiembre     Octubre     Noviembre     Diciembre

6. **¿En qué mes solicitan que se entreguen los libros?**

Enero     Febrero     Marzo     Abril     Mayo     Junio  
 Julio     Agosto     Septiembre     Octubre     Noviembre     Diciembre

7. **Según el nivel de colegio de una aproximación sobre ¿Qué porcentaje respecto al volumen de libros que compran? Nota: Considere el volumen de todas las editoriales**

Alto (Nivel A) su volumen es: \_\_\_\_\_ %    Medio Alto (Nivel B+) su volumen es : \_\_\_\_\_%

Medio (Nivel B) su volumen es: \_\_\_\_\_ %    Bajo (Nivel C) su volumen es: \_\_\_\_\_%

8. **De la respuesta anterior vea sus resultados y considere ¿Qué porcentaje de volumen de libros le corresponde a editorial Kamar?**

Alto (Nivel A) su volumen es: \_\_\_\_\_ %    Medio Alto (Nivel B+) su volumen es : \_\_\_\_\_%

Medio(Nivel B) su volumen es: \_\_\_\_\_ %    Bajo (Nivel C) su volumen es: \_\_\_\_\_%

9. **¿Cómo tiene la editorial Kamar el precio de sus libros respecto a la competencia?**

Precios arriba de la competencia   

Precios Igual que la competencia   

Precios debajo de la competencia   

10. **¿Cuanto paga aproximadamente el alumno por un libro según el nivel que cursa?**

Pre primaria Q. \_\_\_\_\_    Primaria    Q. \_\_\_\_\_    Nivel Medio Q. \_\_\_\_\_

Diversificado Q. \_\_\_\_\_    Universitario Q. \_\_\_\_\_

11. **¿Qué hábitos considera usted que tienen los encargados de decidir la compra? Escoja dos.**

Trabajan en exceso     Estudian     Estudian y trabajan     Fuman

Corren     Disfrutan de comer     Otros

12. **¿Qué porcentaje de hombres o mujeres tienen la decisión de compra?**

Mujeres \_\_\_\_\_%    Hombres \_\_\_\_\_%

13. **¿Edad promedio de las personas que tienen la decisión de compra?**

Mujeres \_\_\_\_\_    Hombres \_\_\_\_\_

14. **¿Qué grado de preparación académica tienen los que deciden la compra?**

- Técnico       Diversificado       Universitario       Post Grado       Otros

15. **¿Qué factor es el que más influye al momento en que le compran libros para decidir la compra?**

- Respaldo       Precio       Calidad       Editorial conocida       Otros

16. **¿Qué editoriales de libros considera usted que es la competencia?**

\_\_\_\_\_

17. **¿Cuántos conocen a la editorial Kamar en los colegios? De su respuesta en porcentajes**

Mucho \_\_\_\_\_%      Poco \_\_\_\_\_%      Nada \_\_\_\_\_%

18. **Para los que conocen los libros de la editorial Kamar ¿Cómo considera que los califican?**

- Excelente       Muy buenos       Bueno       Malo

19. **¿Por qué considera que califica así los libros escoja dos?**

- Sistema de estructuración       Reciente edición       Contenido       Precio  
 Adaptabilidad a su programa       Parámetros de calidad       Con base al CNB  
 Garantía de existencias       Entrega Rápida       Sistema de pago

20. **¿Quién analiza técnicamente el contenido de nuestros libros con el que toma la decisión de compra?**

- Asesor Pedagógico       Dirección en Kamar       Distribuidores       Otros

21. **¿Qué editoriales visitan a los colegios?**

- Paz editores       Kamar       Norma       Edesa  
 Piedra Santa       Santillana       Otros       Otras

22. **¿Qué promociones ofrecen otras editoriales?**

- Cupones de descuento       Descuento por compra mayor       Libros de muestra gratis  
 Talleres       Otros

23. **¿Qué medio utilizan para publicitarse otras editoriales?**

- Vallas publicitarias       Rótulos       Radio       Televisión       Talleres  
 Congresos       Otros

24. ¿Qué material de publicidad ofrecen otras editoriales?

- Calendarios     Lapiceros     Agendas     Afiches     Otros

25. En promedio ¿Cuántos alumnos considera usted que tiene un colegio, según su nivel?

Alto (Nivel A): \_\_\_\_\_ Medio Alto (Nivel B+): \_\_\_\_\_

Medio (Nivel B): \_\_\_\_\_ Bajo (Nivel C): \_\_\_\_\_

26. ¿En qué sector compran más libros?

**Zona en la capital**

- |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 2  | <input type="checkbox"/> 3  | <input type="checkbox"/> 4  | <input type="checkbox"/> 5  | <input type="checkbox"/> 6  | <input type="checkbox"/> 7  |
| <input type="checkbox"/> 8  | <input type="checkbox"/> 9  | <input type="checkbox"/> 10 | <input type="checkbox"/> 11 | <input type="checkbox"/> 12 | <input type="checkbox"/> 13 | <input type="checkbox"/> 14 |
| <input type="checkbox"/> 15 | <input type="checkbox"/> 16 | <input type="checkbox"/> 17 | <input type="checkbox"/> 18 | <input type="checkbox"/> 19 | <input type="checkbox"/> 21 |                             |

**Zonas en municipios de capital**

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Chinautla       | <input type="checkbox"/> Chuarrancho          | <input type="checkbox"/> Guatemala             |
| <input type="checkbox"/> Mixco           | <input type="checkbox"/> Palencia             | <input type="checkbox"/> San José del Golfo    |
| <input type="checkbox"/> San José Pinula | <input type="checkbox"/> San Juan Sacatepquez | <input type="checkbox"/> San Pedro Ayampuc     |
| <input type="checkbox"/> San Pedro Sac.  | <input type="checkbox"/> San Raymundo         | <input type="checkbox"/> Santa Catarina Pinula |
| <input type="checkbox"/> Fraijanes       | <input type="checkbox"/> Amatitlán            | <input type="checkbox"/> Villa Nueva           |
| <input type="checkbox"/> Villa Canales   | <input type="checkbox"/> San Miguel Petapa    |  |

**Departamentos**

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

**Observaciones:**

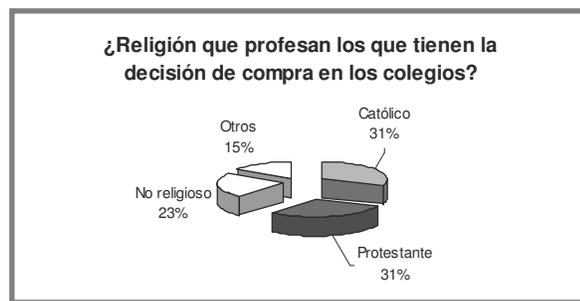
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: lunes 17 de agosto de 2,010

## APÉNDICE 2

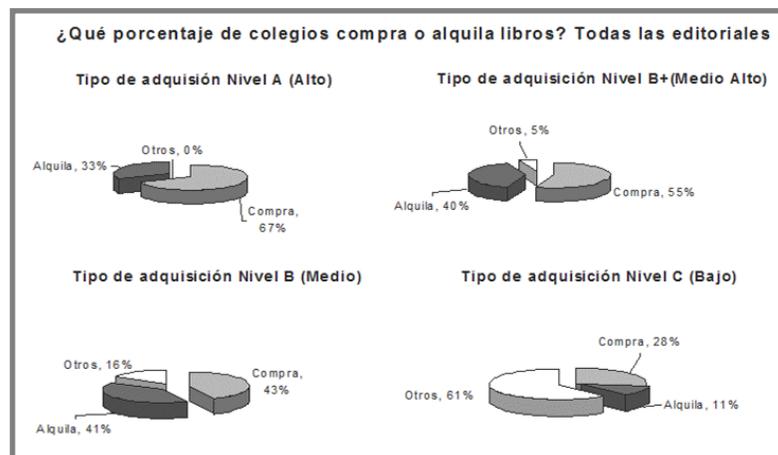
Las graficas que a continuación se presentan fueron graficadas respecto de los datos obtenidos en la entrevista grupo de enfoque.

### Religión de los encargados de compra



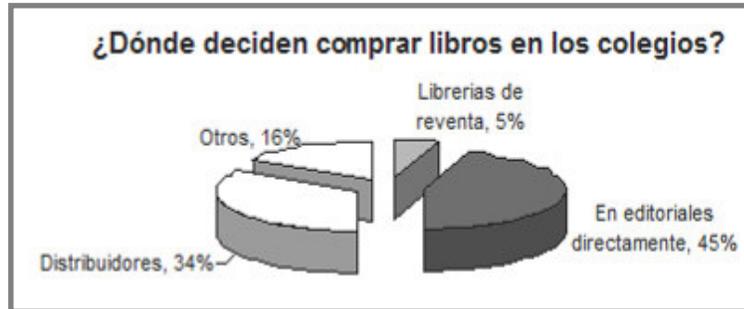
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

### Porcentaje de colegios que compra ó alquila libros



Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Dónde compran los libros



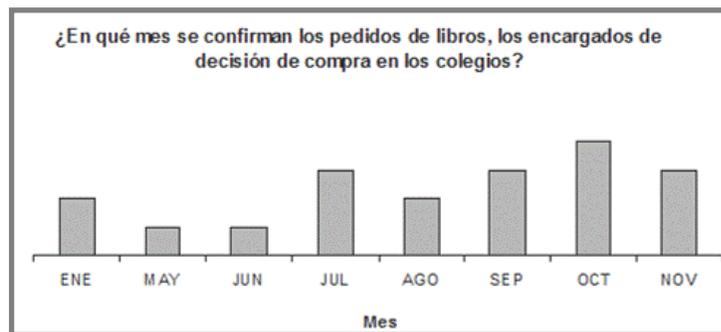
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Meses para hacer pedidos



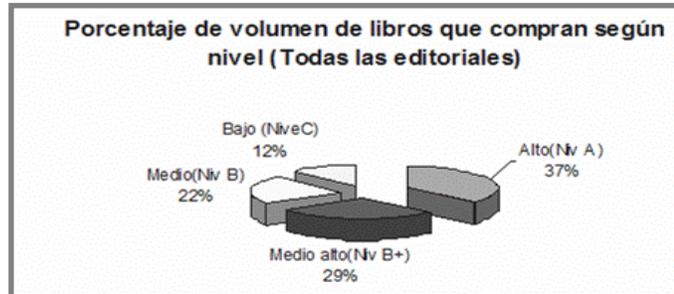
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Meses de confirmación de pedido



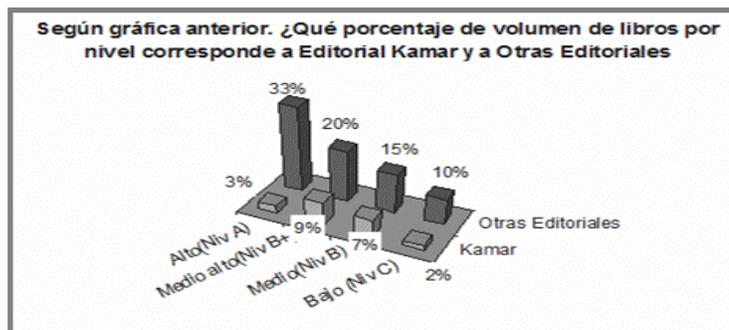
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Porcentaje de volumen de compra, según nivel



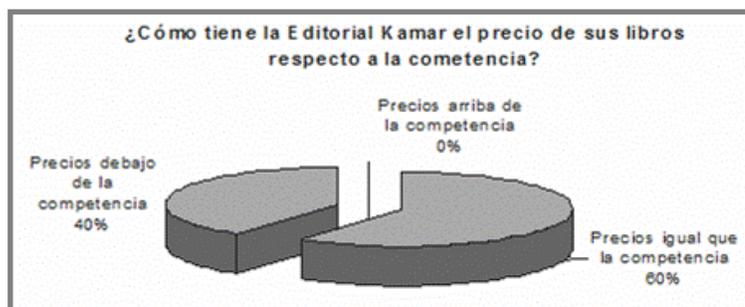
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Porcentaje de volumen de compra por nivel para editorial Kamar



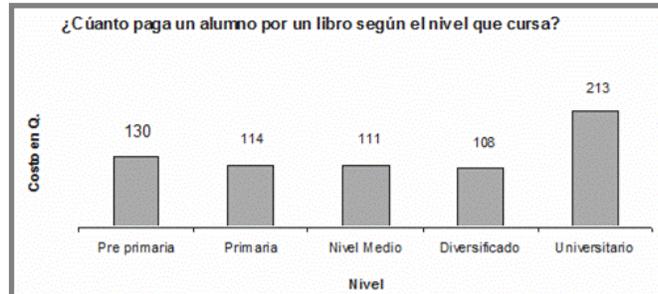
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Precio de la editorial Kamar



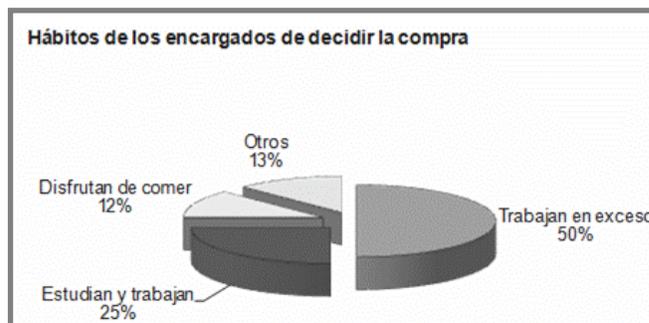
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Pago por libro, según nivel que cursa



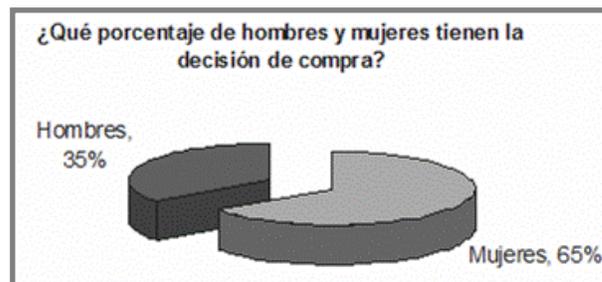
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Hábitos de los encargados de la compra



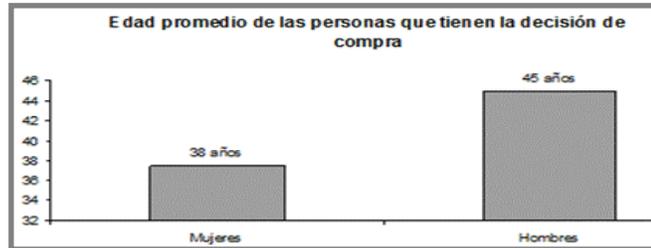
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Porcentaje de hombres y/o mujeres con decisión de compra



Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Edad de las personas con decisión de compra



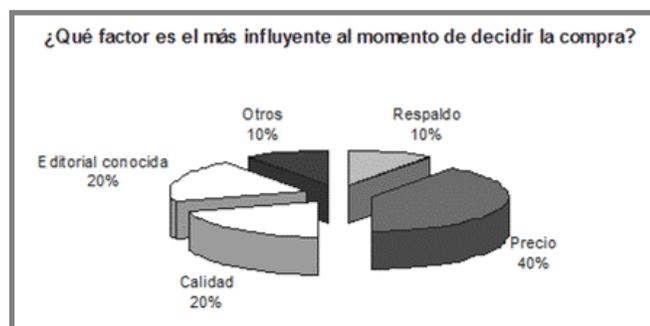
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Grado de preparación académica de los que deciden la compra



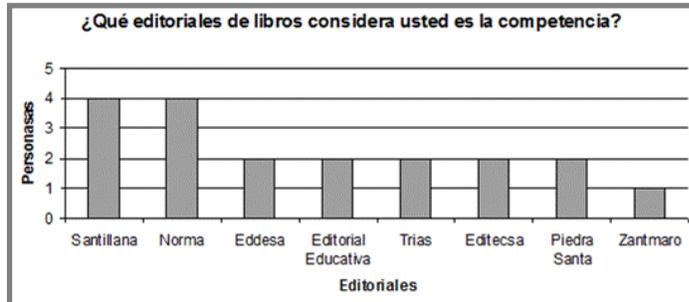
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Factor influyente para la compra



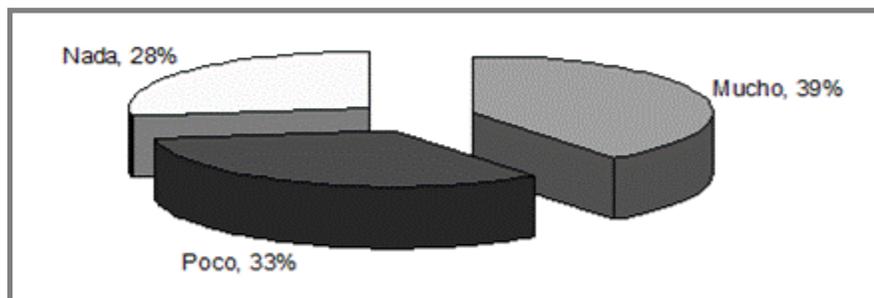
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

### Competencia de editorial Kamar



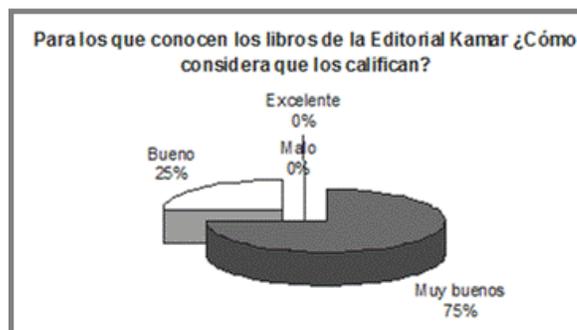
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

### Cuantos conocen a editorial Kamar



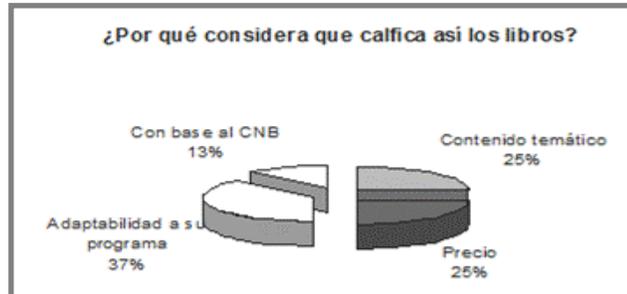
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

### Calificación de los libros editorial Kamar I



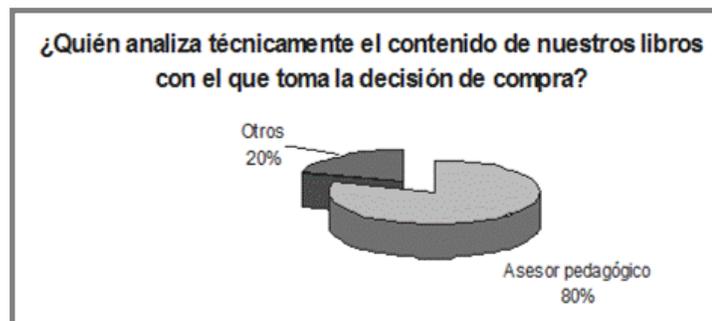
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Calificación de libros editorial Kamar II



Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Quién analiza los libros para la compra



Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Editoriales que visitan a los colegios



Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Promociones de otras editoriales



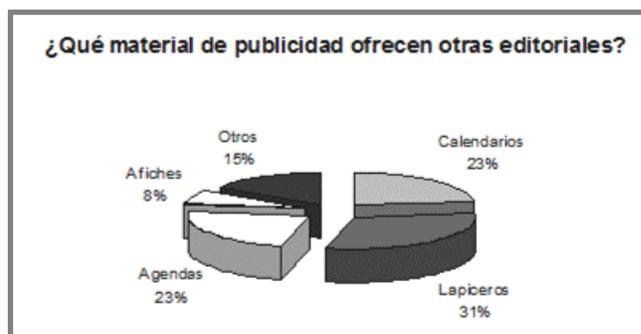
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Medios para publicitarse la competencia



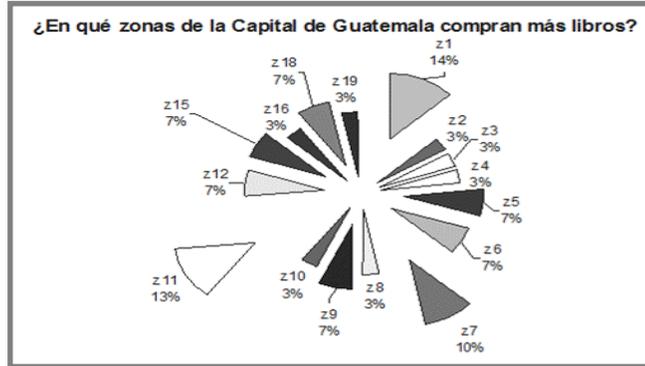
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

## Material de publicidad de la competencia



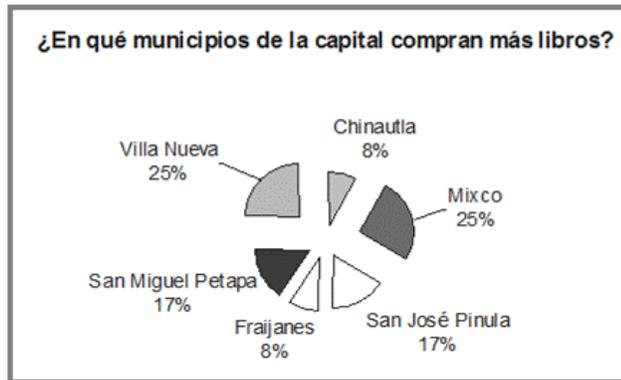
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

### Zonas de la capital donde compran libros



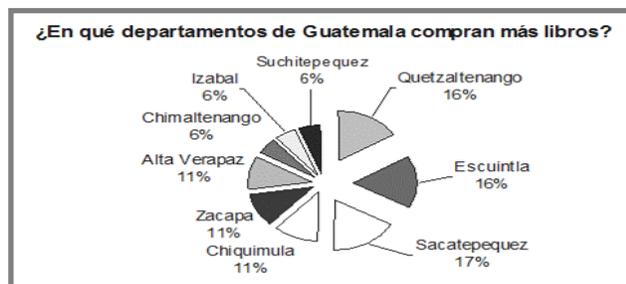
Fuente: entrevista grupo de enfoque.

### Municipios de la capital donde compran libros



Fuente: entrevista grupo de enfoque.

### Departamentos de Guatemala donde compran libros



Fuente: entrevista grupo de enfoque.



## APÉNDICE 3

### Hoja para condiciones y actos inseguros

	Fecha. ____/____/____	Hoja No. ____
<b>Marque con una X, según corresponda:</b>		
ACTO INSEGURO <input type="checkbox"/>	CONDICION INSEGURA <input type="checkbox"/>	
TITULO: _____		
Descripción:		
Fotografías		
Solución:		
Responsable: _____		
Firma y Sello: _____		

Fuente: elaboración propia.

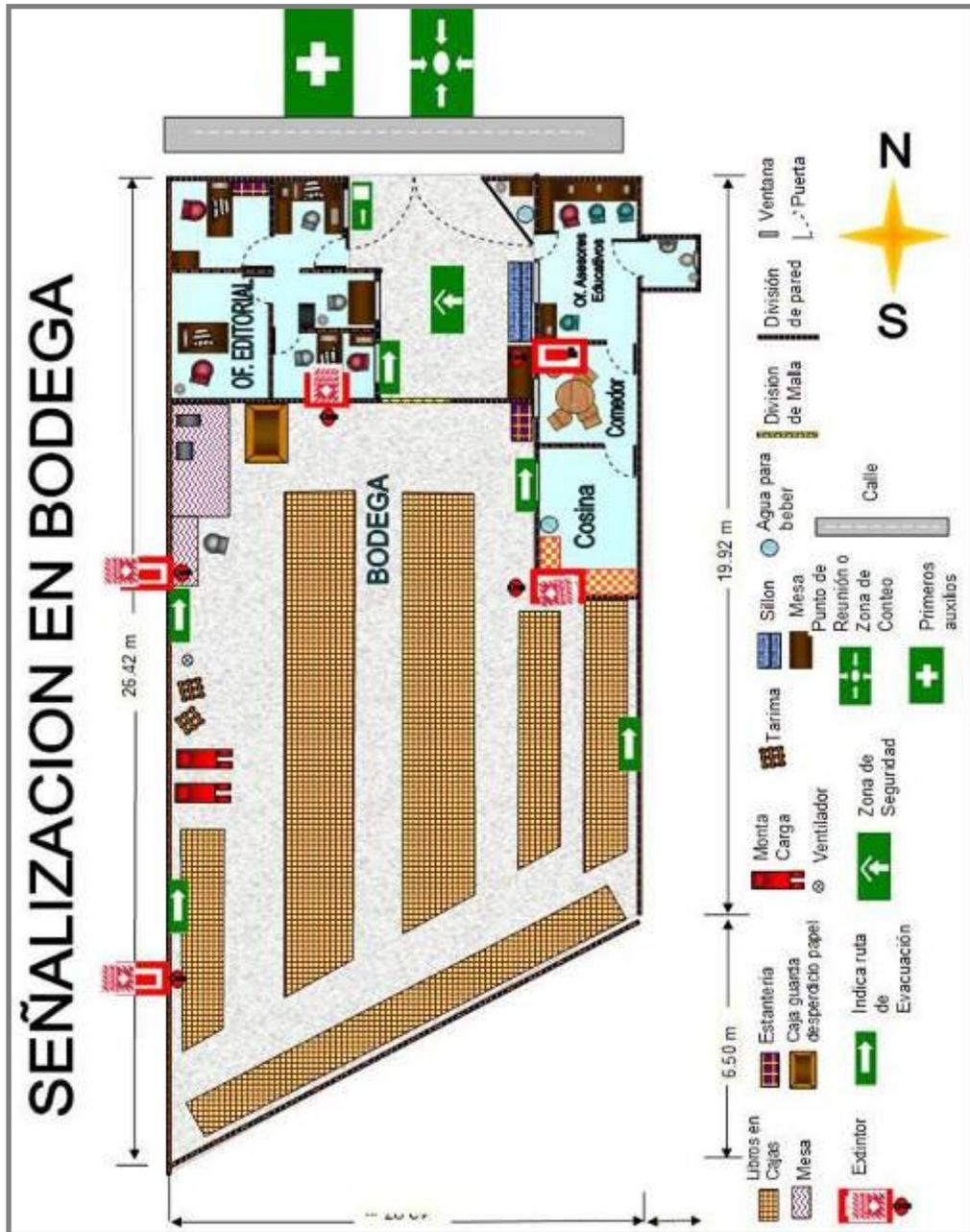






## APÉNDICE 5

### Ruta de evacuación y señales 2



Fuente: elaboración propia.



## APÉNDICE 6

Resumen de las conferencias, que se impartieron al personal de ventas y administrativo de la editorial Kamar S.A.

### Resumen “Cuando Tú Caes”

La idea principal se basa en hacer una comparación con una muralla ó una fortaleza que se construye para protegernos, en la antigüedad una fortaleza era construida para protegerse de sus enemigos. Algunas fortalezas caían cuando su construcción eran débiles otras más fuertes y de eso precisamente se trata de conocer de que se esta formado, y como reforzar nuestra fortaleza. Cada persona construye su fortaleza unas resisten más otras menos.

Como se construye una muralla, para cada sueño que se tiene, debe intentar hacerlos una realidad con los siguientes pasos: tener una visión, plantearse objetivos, que estrategias utilizaré, realizar el plan asignando recursos, valuar y controlar que se lleve a cabo como lo había definido.

### Muralla



Fuente: elaboración propia.

Cuando se esta acorralando por los enemigos, se debe reforzar la muralla, viendo al futuro. Una fortaleza debe ser construida de: Optimismo, fe, confianza, perseverancia, amor, respeto, lealtad, paz. El éxito depende de la participación de todos.

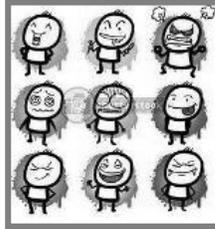
Se apoya la conferencia con un video de el triunfo de Dan Jansen en los Juegos Olímpicos de Inverno de 1994. Presenta sus caídas y la forma que se levanto y salió victorioso. Plantea las siguientes preguntas ¿Cómo se siente caer ante todo el mundo?, Y cuanto tu caes... Te dan ganas de rendirte verdad?, pero si uno cree en uno mismo y no se rinde, uno puede levantarse de nuevo.

Con el mensaje que lo que no lo mata a uno lo fortaleza. Se les animo en el transcurso de su conferencia a que agregarán ladrillos a fu fortaleza ó muralla para que cuando vinieran los enemigos (problemas), queriendo votarla no pudieran, pues se estaba reforzada.

### “El Virus de la Actitud”

Esta conferencia se impartió además del personal de la editorial a directores como promoción a centros de estudios.

## Actitudes



Fuente: [periodicopanoramanayarita.com.mx](http://periodicopanoramanayarita.com.mx).  
[Consulta: marzo de 2010].

**Que es la actitud:** Es el vínculo entre un conocimiento adquirido por un individuo y el sentimiento que provoca en él, con la acción que realizará en el presente y en el futuro. Entonces como somos así actuamos. La actitud esta formada por cuatro aspectos que a continuación se detallan.

Cognitivo: Información que se adquiere en el medio social.

Afectivo: Las creencias y opiniones poseen componentes afectivos que generan atracción o rechazo.

Normativo: Norma la conducta.

Comportamental: En una situación específica estas creencias, opiniones, sentimientos y normas se traducen en acción.

En un estudio que se realizó a longevos saludables se encontró que el denominador común radicaba en sus conductas y actitudes.

El alfabeto emocional propuesto por el Dr. Juan Hitzig determina que las Conductas “**S**” como: **S**erenidad, **S**ilencio, **S**abiduría, **S**abor, **S**exo, **S**ueño, **S**onrisa promueven Actitudes “**A**” como: **Á**nimo, **A**mor, **A**precio, **A**mistad, **A**cercamiento, estas promueven la secreción de Serotonina, la cual se segrega cuando se esta feliz.

Las conductas “**R**” como: **R**esentimiento, **R**abia, **R**encor, **R**eproche, **R**esistencia promueven actitudes “**D**” como: **D**epresión, **D**esanimado, **D**esesperación, **D**esolación facilitan la secreción de Cortisol, que es una hormona corrosiva para las células, que acelera el envejecimiento.

Se determina entonces que la mala sangre, mucho cortisol y poca serotonina deterioran la salud, posibilitan la enfermedad y aceleran el envejecimiento, el buen humor, en cambio, es clave para la longevidad saludable. Se apoya la conferencia con un video de narra las vivencias en una empresa como cualquiera en el cual su personal presenta actitudes negativas que define como: él alterado, él perfeccionista, él resistente, él “ese no es mi trabajo”, él esparcidor de rumores, él no comprometido, él pesimista. Llegan entonces un grupo de expertos que combatirán el virus para detener su propagación y plantean su estrategia de combate como: reconocer que hay problema de actitud, responsabilizarse de su propia actitud, reconocer las causas ocultas, poner en claro los valores, ayudar a que un compañero haga un diagnóstico de su actitud.

En una convención el director japonés de la empresa Yakult SA. Carlos Kasuga detalla que se debe cambiar de actitud que se tiene ante la vida misma y ante la naturaleza.

Ante la vida misma: Es como el cuento del elefantito que desde pequeño lo ataron a algo pesado primero y el trató de escapar pero no pudo, después los dueños lo ataron a algo que ya no era pesado pero el ya no trató de escapar, y concluyo "Yo no puedo". Algunos desde pequeños les han dicho. "Eres un flojo", "Eres la vergüenza de la familia", "Eres un malcriado", "Siempre te reprueban", El joven crece y como el elefante, a determinada hora sale a trabajar, da las vueltas que tiene que dar ni una más ni una menos y en el trabajo hacen solo lo esencial, que hacen en un día libre y otras culturas ¿qué hacen?.

Ante la naturaleza: Nos quejamos de la contaminación, de la erosión, pero ¿Qué hacemos nosotros para evitar la contaminación?, Pero si se plantara un árbol el País sería otro.

Rita Levi, premio Nóbel de medicina 1,989 cuando le hicieron algunas preguntas tenía 97 años; descubrió como crecen y se renuevan las células del sistema nervioso. Desde los veinte años se convirtió en neurocientífica.

¿Y como anda su cerebro? ¡Igual que a mis 20 años! No noto la diferencia en ilusiones ni en capacidad, el cuerpo se me arruga es inevitable pero no el cerebro, mañana vuelo a un congreso medico, ¿Cómo mantengo mi cerebro joven? Mantén tu cerebro ilusionado, activo, hazlo funcionar y nunca se degenerará, ¿Y viviré más años? Vivirá mejor los años que viva, que eso es lo interesante. La clave es mantener curiosidades, empeños, tener pasiones...!

### **“Quien Movié mi Queso”**

Es un taller que promueve el cambio. Se apoya con el video que se basa en el libro más vendido en el área de negocios por Spencer Jonson.

### **Quién movió mi queso**



Fuente: libro Spencer Jonson.

Esta conferencia plantea una nueva y positiva de ver el cambio para que trabaje al beneficio propio, promociona un lenguaje y un método de pensar divertido que acelera la habilidad de cambiar personal y empresarialmente y finalmente plantea una manera de ganar por medio de hacer el cambio.

El lenguaje del queso; queso es un símbolo, de lo que es importante para ti, la manera de hacer el trabajo, la relación con otras personas, salud, paz mental, etc., el laberinto es donde se busca el queso, que puede ser en una organización, comunidad ó familia.

En esta historia hay cuatro personajes "Hem" y "Haw" y "Sniff" y "Scurry", estos representan a gente con la que trabajamos y convivimos todos los días. Cada uno tiene su forma de ser, pero en la realidad uno puede tener un poquito de los cuatro y esto servirá para detectar manejar el cambio.

Cuando uno tiene lo que necesita, se siente complacido, pero el entorno que nos rodea esta en constante cambio, por lo que se debe estar monitoreando la situación actual, detectando los ligeros cambios y comenzar a buscar soluciones, planteando nuevas estrategias, con el fin de conseguir el éxito en tiempos cambiantes

Los cuatro personajes vivían en el laberinto, todas las mañanas corrían a buscar su queso favorito, pero cada día este se estaba agotando, dos de ellos detectaron que se estaba agotando entonces comenzaron a buscar otros lugares donde estuviera el queso, hasta que encontraron un nuevo lugar. Pero que significa esto, es a una antigua forma de hacer las cosas que necesita ser cambiado, para no morir como sucede con muchas empresas que no modernizan sus sistemas ó procesos. El miedo es el más grande enemigo, pero que se hará si no se tuviera miedo, cuando se sobrepasa el miedo, uno se siente libre.

Estos personajes tenían ciertas características como: Oler el cambio en el aire, tomar acción inmediatamente, quien no quiere cambiar, quien se esta alarmado con el cambio, pero después se ríe de sí mismo, cambia y se mueve para disfrutar el nuevo queso.

Cuando ya se ha encontrado el nuevo queso, se debe adaptar al cambio, haciendo que funcione en beneficio, se debe reír del pasado y decidir que la comunidad ó el miedo no lo dominarán por más tiempo; en todo el transcurso del camino se deben establecer las metas claras ó cuál es mi queso; con ayuda de estas cuatro etapas se lograrán las cuales son adaptación, imaginación, acción, progreso y logro.

Algunas personas no consiguen sus sueños porque les hace falta una dosis de pasión a lo que hacen, la imaginación y la pasión lo empujan a través del laberinto. Además no es más fuerte el que sobrevive, ni el más inteligente, sino el que responde mejor al cambio.

Se reta a los participantes a hacer cosas y no tener miedo, a hacer cosas que no habían hecho antes, la intención es que poner en practica los conocimientos adquiridos, deben realizar un afiche donde se promocioe la conferencia que se les presentó y que este les sirva como apoyo porque tienen que publicitarla, tienen veinticinco minutos para su realizar su propuesta y dos minutos para su presentación. Este cliente determinará que equipo fue el que más lo convenció y ese será el ganador. El equipo ganador planteo su propuesta con una obra de teatro, con apoyo de su afiche.

## Afiche

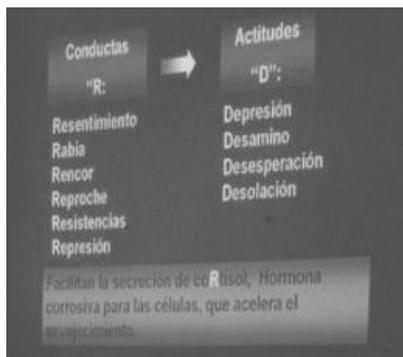


Fuente: elaboración propia.

## APÉNDICE 7

Este apéndice muestra fotos de las conferencias presentadas al personal de ventas y administrativo de la editorial Kamar, SA.

### Conductas y actitudes



Fuente: elaboración propia.

### Video de apoyo "El Virus de la actitud"



Fuente: elaboración propia.

### Elaboración de anuncio para conferencias



Fuente: elaboración propia.

### Sonia Camel, Epesista en stand de editorial



Fuente: elaboración propia.



## **ANEXOS**



## ANEXO 1

### **La constitución de la República, respecto a la Educación, según Derechos Humanos en el Capítulo II, Derechos Sociales, en la sección cuarta “EDUCACIÓN”**

Artículo 71.- Derecho a la educación. Se garantiza la libertad de enseñanza y de criterio docente. Es obligación del Estado proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna. Se declara de utilidad y necesidad públicas la fundación y mantenimiento de centros educativos culturales y museos.

Artículo 72.- Fines de la educación. La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal.

Artículo 73.- Libertad de educación y asistencia económica estatal. La familia es fuente de la educación y los padres tienen derecho a escoger la que ha de impartirse a sus hijos menores. El Estado podrá subvencionar a los centros educativos privados gratuitos y la ley regulará lo relativo a esta materia. Los centros educativos privados funcionarán bajo la inspección del Estado. Están obligados a llenar, por lo menos, los planes y programas oficiales de estudio. Como centros de cultura gozarán de la exención de toda clase de impuestos y arbitrios.

La enseñanza religiosa es optativa en los establecimientos oficiales y podrá impartirse dentro de los horarios ordinarios, sin discriminación alguna.

El Estado contribuirá al sostenimiento de la enseñanza religiosa sin discriminación alguna.

Artículo 74.- Educación obligatoria. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fije la ley.

La educación impartida por el Estado es gratuita.

El Estado proveerá y promoverá becas y créditos educativos.

La educación científica, la tecnológica y la humanística constituyen objetivos que el Estado deberá orientar y ampliar permanentemente.

El Estado promoverá la educación especial, la diversificada y la extra escolar.

Artículo 75.- Alfabetización. La alfabetización se declara de urgencia nacional y es obligación social contribuir a ella. El Estado debe organizarla y promoverla con todos los recursos necesarios.

Artículo 76.- Sistema educativo y enseñanza bilingüe. La administración del sistema educativo deberá ser descentralizado y regionalizado.

En las escuelas establecidas en zonas de predominante población indígena, la enseñanza deberá impartirse preferentemente en forma bilingüe.

Artículo 77.- Obligaciones de los propietarios de empresas. Los propietarios de las empresas industriales, agrícolas, pecuarias y comerciales están obligados a establecer y mantener, de acuerdo con la ley, escuelas, guarderías y centros cultural es para sus trabajadores y población escolar.

Artículo 78.- Magisterio. El Estado promoverá la superación económica social y cultural del magisterio, incluyendo el derecho a la jubilación que haga posible su dignificación efectiva.



## ANEXO 2

Guatemala - Políticas Educativas 2008-2012

### Políticas Educativas 2008-2012

El Gobierno de la República plantea como objetivo estratégico de su política educativa, el acceso a la educación de calidad con equidad, pertinencia cultural y lingüística para los pueblos que conforman nuestro país, en el marco Acuerdos de Paz.

El Plan de Educación 2008 2012 contiene 8 políticas educativas, de las cuales cinco de ellas son políticas generales y tres transversales.

#### I- Avanzar hacia una Educación de Calidad

Se prioriza la calidad de la educación en tanto que partimos de la premisa que el ejercicio pleno del derecho a la educación, consiste no sólo en asistir a un centro educativo, sino tener acceso a una educación de calidad. El centro del proceso de enseñanza aprendizaje es la niñez y la juventud.

Sea rico o pobre, mujer u hombre, indígena o ladino. Todos, sin excepción, recibirán educación pertinente y relevante con capacidades para ejercer su ciudadanía en el siglo veintiuno y desempeñarse competentemente en este mundo globalizado, tomando como punto de partida la convivencia solidaria en una sociedad multicolor de una profunda y diversa riqueza cultural, en el marco del respeto a nuestra biodiversidad biodiversidad.

Objetivos Estratégicos:

- ▶ Asegurar que las herramientas, documentos e instrumentos curriculares respondan a las características, necesidades y aspiraciones de cada uno de los pueblos que conforman nuestro país.
- ▶ Fortalecer la profesionalización y desarrollo socio cultural del docente.
- ▶ Avanzar en la profesionalización de técnicos y docentes para fortalecer la educación extraescolar .
- ▶ Fortalecer la figura directiva en la gestión de la administración educativa: el director.
- ▶ Fortalecer los procesos que aseguran que los servicios de todos los niveles de educación guatemalteca responden a criterios de calidad.
- ▶ Fomentar el acceso a la tecnología con las orientaciones educativas sustentable.
- ▶ Estimular la participación comunitaria y holística con metodologías pertinentes para la atención de infantes, jóvenes y estudiantes con necesidades educativas especiales.
- ▶ Facilitar la inserción de la población educativa a los procesos de globalización.
- ▶ Fortalecer los procesos que aseguren que los servicios de todos los niveles de educación guatemalteca responden a criterios de calidad y la incorporación del estudiante al mundo global.
- ▶ Promover la educación física de los estudiantes como elemento esencial que estimula la vida democrática y la cultura de la paz; el cuidado de la salud personal y prevención de enfermedades; las destrezas y competencias motoras; el sentido de cooperación y pertenencia de la población escolar.

#### II- Ampliar la cobertura educativa incorporando especialmente a los niños y niñas de extrema pobreza y de segmentos vulnerables

La Constitución Política de la República y los compromisos de los Acuerdos de Paz establecen la obligatoriedad de la educación inicial, la educación preprimaria, primaria y ciclo básico del nivel medio. Asimismo, la responsabilidad de promover la educación diversificada. La educación impartida por el Estado es gratuita.

En tal sentido el Plan de Educación 2008-2012, plantea la estrategia de ampliación de cobertura en todos los niveles.

Objetivos Estratégicos:

- ▶ Incrementar la cobertura educativa, en todos los niveles del sistema con equidad, pertinencia cultural y lingüística.
- ▶ Ampliar la cobertura de la educación no formal por medio del fortalecimiento de sistemas educativos orientados hacia la educación para el trabajo.

#### III- Justicia social a través de equidad educativa y permanencia escolar

Nos proponemos un concepto de equidad integral . Para nosotros la equidad en la educación consiste en la posibilidad que todos los niños y niñas tengan las experiencias que demanda el mundo actual para el desarrollo pleno de sus capacidades en el siglo XXI.

La equidad también implica el acceso de la mujer guatemalteca históricamente marginada a la escuela en todos sus niveles, así como la atención a las poblaciones rurales, especialmente indígenas, quienes también han permanecido al margen. En este sentido se garantizará la prestación del servicio en todas las regiones del país, con énfasis en donde es necesaria la educación bilingüe.

El planteamiento consiste en que toda la niñez complete el nivel primario. Si bien es cierto que solo el 39 por ciento de niños y niñas completa el nivel primario, también lo es que en las áreas rurales, zonas de extrema pobreza, poblaciones mayoritariamente indígenas y en las escuelas del Estado, los niveles de completación son aún más bajos.

Por lo que impulsaremos en el gobierno programas específicos para estas poblaciones que permita superar las inequidades existentes. Se ejecutará el programa de transferencias condicionadas en efectivo para contribuir al logro de este propósito.

Objetivos Estratégicos:

- ▀ Implementar programas y mecanismos con énfasis en la niñez en situación de pobreza extrema y pobreza, que aseguren el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fija la ley. Se incrementarán las acciones para asegurar que el estudiante concluya el ciclo correspondiente.
- ▀ Implementar y fortalecer programas orientados a la equidad integral para favorecer a las poblaciones con características de pobreza y extrema pobreza.

#### **IV- Fortalecer la Educación Bilingüe Intercultural**

Nos proponemos fortalecer la Educación Bilingüe Intercultural, a través del incremento de su presupuesto y la discusión con los representantes de las organizaciones indígenas el modelo de la EBI en el país, respetando su cosmovisión, sus textos, materiales y recursos de enseñanza, incrementando el número de contratación de maestros y maestras bilingües en los diferentes niveles y modalidades de educación, mejorando las condiciones laborales establecidas en la ley de generalización de la educación bilingüe intercultural.

Además, apoyar programas desde la perspectiva de los pueblos mayas, garífunas, xincas y ladinos en un marco que tenga un triple eje: la ciudadanía multicultural que responda a la identidad local, en el contexto de la ciudadanía guatemalteca que constituye el segundo eje y un tercer eje vinculado a la ciudadanía centroamericana y cosmopolita cosmopolita.

Objetivo Estratégico:

- ▀ Fomento de la cultura y cosmovisión de los pueblos indígenas por medio del fortalecimiento de una educación pertinente, bilingüe y multicultural que se incorpore a un mundo global.

#### **V- Implementar un Modelo de Gestión transparente que responda a las necesidades de la comunidad educativa.**

Nos proponemos fortalecer sistemáticamente los mecanismos de eficiencia, transparencia y eficacia garantizando los principios de participación, descentralización, pertinencia, que garantice como centro del sistema educativo a la niñez y la juventud guatemalteca.

El objetivo fundamental del sistema educativo guatemalteco consiste en que los niños y las niñas tengan un aprendizaje significativo y sean capaces de construir una sociedad próspera y solidaria en un mundo altamente competitivo.

Será necesario establecer alianzas con otros actores que hacen educación en Guatemala, tales como los gobiernos locales, partidos políticos, las universidades, los centros de formación agrícola y capacitación técnica, organizaciones empresariales y sociales. Especial atención tendrá la relación con los organismos internacionales.

Objetivos Estratégicos:

- ▀ Fortalecer el sistema educativo nacional para garantizar la calidad y pertinencia del servicio en todos los niveles educativos y sectores; y que permita a los egresados del sistema incorporarse al diálogo en contextos multiculturales y globalizados.
- ▀ Estimular la participación social en la transformación educativa, con procesos claros, democráticos y descentralizados que incorporen el proceso educativo al quehacer comunitario.
- ▀ Asignación de puestos docentes permanentes para cubrir las necesidades educativas de cobertura.

24 de febrero de 2008