

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Propuesta para el fortalecimiento de la planeación estratégica de un
centro de publicaciones bíblicas en Español**
(Tesis de Maestría)

Lic. Saúl Manuel Sosa Urizar

Guatemala, enero 2015

**Propuesta para el fortalecimiento de la planeación estratégica de un
centro de publicaciones bíblicas en Español**

(Tesis de Maestría)

Lic. Saúl Manuel Sosa Urizar

M. Sc. Anabella Cerezo de García (**Asesora**)

M. A. Anna Lorena Arroyo Marroquín (**Revisora**)

Guatemala, enero 2015

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vice rectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vice rector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0026-2014-MSc.AC.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GUATEMALA, 01 DE DICIEMBRE DEL 2,014

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Anabella Cerezo de García, asesora y Msc. Anna Lorena Arroyo Marroquín, revisora de la Tesis, titulada: "PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UN CENTRO DE PUBLICACIONES BÍBLICAS EN ESPAÑOL", elaborada por el licenciado Saúl Manuel Sosa Urizar, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

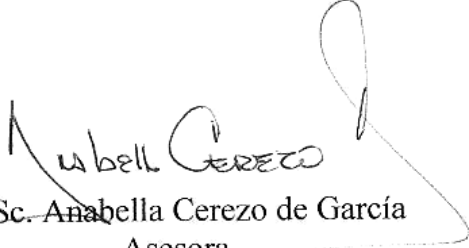
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 09 de Agosto del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta para el fortalecimiento de la planeación estratégica de un Centro de publicaciones bíblicas en Español”**, presentado por el estudiante: **“Saul Manuel Sosa Urizar”**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



M. Sc. Anabella Cerezo de García
Asesora
Colegiado 13,423

c.c file

Guatemala, 3 de noviembre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de de la Tesis con el tema: “Propuesta para el fortalecimiento de la planeación estratégica de un centro de publicaciones bíblicas en Español” presentado por el estudiante: Saúl Manuel Sosa Urizar previo a optar al grado Académico de “Maestría en Administración Corporativa” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Msc. Anna Lorena Arroyo M.
Revisora

Agradecimiento

- A Dios:** Por el don perfecto de la salvación en Jesucristo su hijo.
- A mi esposa:** Patricia Guisela Mazariegos Gudiel.
Por su amor y apoyo incondicional en todos mis proyectos.
- A mis hijos:** Patricia Alejandra y Saúl Benjamín.
Por ser la inspiración de mi vida.
- A mi familia:** Mis Padres Manuel y Elsa, mis hermanos Estuardo, Scarlet y Abner, mi suegra Guisela y mi cuñada Sonia.
Por esperar siempre lo mejor de mi.
- A mis amigos:** Fernando, Freddy, Carlos, Oscar, Guillermo y sus familias. Por su amistad y apoyo en todo momento.
- A mis compañeros de Maestría:** Por su apoyo incondicional.
Gracias amigos
- A la universidad Panamericana:** Por las percederas enseñanzas en sus aulas.
- A mis catedráticos:** Por su oportuna guía y dedicar una parte de su vida a la docencia, en beneficio de todos.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1. Antecedentes	1
1.1. Antecedentes de la institución	1
1.2. Estudios Previos	5
1.3. FODA	6
Capítulo 2	9
2. Marco Teórico	9
Capítulo 3	20
3. Planteamiento del problema	20
3.1. Objetivos	22
3.2. Alcances y límites	22
3.3. Metodología aplicada	23
3.4. Instrumentos	24
3.5. Procedimientos	24
Capítulo 4	25
4. Presentación de Resultados	25
Capítulo 5	32
5. Análisis e interpretación de los resultados	32
6. Conclusiones	37
7. Propuesta	38
Bibliografía	49
Anexos	54

Resumen

El capítulo uno describe los antecedentes de la investigación, que se centran en el diagnóstico sobre la existencia y aplicación de la planificación estratégica del centro de Publicaciones Bíblicas en español, el primer capítulo incluyó los antecedentes de la investigación, que abarcó un poco de historia de las Sociedades Bíblicas Unidas como institución global. Se describieron algunos estudios previos sobre el tema de planeación estratégica y un análisis de situación actual de la organización.

En el capítulo dos se presentó el marco teórico de la investigación, los temas seleccionados fueron los relacionados con planeación estratégica y los objetivos estratégicos de la entidad investigada, los conceptos sirvieron de base para sustentar el análisis de información y formular las estrategias propuestas adelante.

En el capítulo tres se abordó el planteamiento del problema, describiendo de forma breve la situación que conllevó al planteamiento de la pregunta de estudio ¿Cuál es el resultado de evaluar el modelo actual de la planeación estratégica de un centro de publicaciones bíblicas en español? En este capítulo se presentó el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, a continuación se describió el alcance y los límites de la investigación, la metodología aplicada y la selección de los instrumentos.

Luego de realizar el trabajo de campo y vaciar la información recolectada, ésta se plasmó en el capítulo cuatro, la información se presenta en forma gráficas, que permitieron el posterior análisis.

En el capítulo cinco se contrastaron los conceptos plasmados en el marco teórico con los datos e información recabada en el trabajo de campo, dando como resultado el análisis que sirvió de base a la formulación de la propuesta.

Las conclusiones se originaron del análisis de cada uno de los objetivos específicos de la investigación, comparados éstos con los resultados y el análisis del trabajo de campo, se identificaron, las conclusiones aportaron los elementos básicos que fundamentan la propuesta de mejora.

La propuesta es un documento que se espera pueda ser la base para el desarrollo de la planeación estratégica en manos de quien coordine el servicio del centro de publicaciones bíblicas de las Américas

Introducción

En el presente documento de investigación proporciona la oportunidad al lector, además de conocer acerca de las publicaciones bíblicas en español, dar una pequeña mirada al trabajo de las Sociedades Bíblicas Unidas. Estas tienen un reto que no tiene parangón, distribuir la palabra de Dios a toda persona, en idiomas y formatos que respondan a sus necesidades. Este reto hace necesario reinventar los procesos de publicaciones, especialmente en un mercado tan dinámico como es el hispanohablante.

Las Sociedades Bíblicas tienen la misión de llevar la Biblia a todas las personas, para ello publican el texto de las sagradas escrituras en diferentes idiomas y diferentes formatos, atendiendo también a diferentes públicos, desde niños hasta ancianos. Latinoamérica es un espacio de la misión bíblica muy particular, pues aunque el idioma castellano es el vínculo común, las culturas son diversas, y la misión debe adaptarse de acuerdo a los contextos particulares. En la mayoría de países latinoamericanos existe una sociedad bíblica nacional, que desarrolla la misión bíblica local, el gran reto es trabajar unidos.

El presente trabajo de investigación, permite una vista de la misión bíblica desde la perspectiva del Comité de Publicaciones de las Américas y la ejecución de los proyectos de publicaciones desarrollados por la Unidad Operativa, también llamado El Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas.

Tal como se describe en el documento El Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas está aun en la fase de desarrollo estratégico, el presente documento propone un modelo de gestión orientado hacia el fortalecimiento del centro. La propuesta incluye el fortalecimiento de la misión y visión institucional, un enfoque en la integración de las sociedades bíblicas como usuarias de los servicios, mejoramiento de los procesos de comunicación y no menos importante la consolidación del gobierno corporativo.

Capítulo 1

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes de la institución

Las Sociedades Bíblicas Unidas conforman una organización internacional, no lucrativa, de carácter cristiano sin filiación con iglesia alguna y sin ninguna confesión específica. El nacimiento del movimiento de las Sociedades Bíblicas Unidas comenzó con la fundación de la Sociedad Bíblica Británica y Extranjera en Londres, en el año de 1804. La historia de la Sociedad Bíblica Británica y Extranjera se ilustra con la historia de Mary Jones, una niña quien trabajó por seis años para comprar una Biblia, caminó más de 40 kilómetros y finalmente cuando llegó al lugar donde vendían Biblias, no había existencia y el tiempo de espera era largo, esta historia motivó a crear en 1804 la Sociedad Bíblica Británica que inicia el movimiento de formación de las Sociedades Bíblicas Unidas. Esta Historia es bellamente ilustrada por Ropes (2001), en su libro Mary Jones y su Biblia.

Al formarse la primera sociedad bíblica, la británica, el propósito fue el de incrementar la disponibilidad de Biblias en Inglaterra y Gales, pero su visión misionera se extendió rápidamente hacia una misión global. Extendiéndose por toda Europa y luego hacia el mundo. Rápidamente se fundaron otras sociedades bíblicas nacionales. Holanda en 1814; Estados Unidos en 1816; Rusia en 1821; y otras. Se publicaron ediciones de la Biblia con traducciones aprobadas por las diferentes iglesias y de acuerdo a sus respectivos cánones.

Después de la triste gran guerra llamada también primera guerra mundial, las incipientes Sociedades Bíblicas, iniciaron a buscar maneras de coordinar la misión conjuntas. No fue hasta pasada la segunda guerra mundial, después de observar la devastación de Europa, en 1946, delegados de 13 países se congregaron en Haywards Heath, Inglaterra, el 9 de mayo, donde fundaron las Sociedades Bíblicas Unidas. Las Sociedades Bíblicas Unidas están presentes a la fecha de manera formal en 146 países, sin embargo incluyendo las agencias locales, la cobertura es en más de 200 países.

El servicio de publicaciones, para el idioma español dentro del contexto de las Sociedades Bíblicas Unidas, inició con la cobertura de la Sociedad Bíblica Americana, fundadora de la mayoría de las incipientes sociedades bíblicas en América Latina, quien producía todas las Biblias que se usaban en la región.

En la década de los setenta se organiza el centro regional. Oficinas de servicio para las Sociedades Bíblicas de habla hispana. Dichas oficinas estaban instaladas en México y desde allí se organizaba la producción de materiales bíblicos, incluso Biblias, para las sociedades bíblicas de habla española.

En la década de los ochentas la producción y la provisión de Biblias se amplió, creando la necesidad de desarrollar departamentos de información y distribución, que se encargaban de las estrategias de productos y el mercadeo, el departamento de producción, que coordinaba la consolidación de los lotes de impresión. Un consultor de publicaciones que supervisaba y coordinaba con editores, y el departamento de traducción que revisaba los contenidos. Finalmente un departamento de finanzas que desarrollaba los procesos contables y financieros.

A fines de los años noventa, se produce la división estratégica de los países de habla hispana en tres áreas geográficas: Centroamérica que incluía México, Suramérica y Norteamérica y el Caribe inglés. Atendiendo también algunos servicios de idioma inglés, francés y lenguas vernáculas. En ese momento se crea la unidad de publicaciones que, con el apoyo de finanzas y traducciones, daba el servicio de producción de Biblias, Nuevos Testamentos y material en nuevos medios. La creación de la unidad de publicaciones fue el resultado del pedido de las sociedades bíblicas.

En el año 2005, se realizó una gran reestructura a nivel mundial, en el caso de las Américas, se regresó al modelo de una sola región, con una oficina centralizada en la ciudad de Miami. Sin embargo la unidad de publicaciones mantuvo su provisión de servicios. A partir del año 2005 la unidad de publicaciones pasó de un departamento de la oficina regional a una entidad independiente que trabajaba de la mano con la oficina regional, pero que tendría que generar su propio modelo de sostenimiento y gobierno.

La unidad de publicaciones estuvo en funciones hasta el año 2012, cuando finalizó su mandato. A partir del año 2013 el servicio es prestado por la Unidad Operativa del Servicio de Publicaciones Bíblicas de las Américas, que puede abreviarse como UO. El gobierno corporativo, esta determinado por el Comité de Publicaciones de las Américas, conocido también por las siglas CPA.

En el año 2012, la unidad de servicio, presentó al comité de publicaciones, la misión, visión y valores, del servicio, estos elementos estratégicos están aun vigentes. En una de las últimas sesiones del CPA, se autorizó a uno de los miembros del comité realizar un estudio sobre la planeación estratégica del centro.

Misión

Prestar el servicio de publicaciones a las sociedades bíblicas nacionales de habla hispana, con centros de recursos para la misión, para que estas puedan distribuir Escrituras de alta calidad y aceptación, respondiendo a las necesidades de sus audiencias de manera eficiente, oportuna y a un costo adecuado para la misión.

Visión

El servicio de publicaciones estará contribuyendo a que las sociedades bíblicas nacionales cumplan su misión con eficiencia manteniéndose o constituyéndose como ministerio líder en distribución de Escrituras en su país.

Valores:

- Buena mayordomía de los recursos.
- Respeto a la Fraternidad, a sus políticas y decisiones.
- Integridad.
- Sensibilidad hacia los diferentes trasfondos de las diferentes denominaciones y culturales eclesiásticas.
- Una comunicación abierta.
- Neutralidad.
- Calidad.

El Comité de Publicaciones de las Américas en el año 2014, en su primera sesión determinó que el Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas, tiene la siguiente estructura mínima:

Ilustración 1
Estructura organizacional



Fuente: Comité de Publicaciones, enero 2014. Elaboración Propia

1.2. Estudios Previos

El tema de planeación estratégica ha sido abordado por varios académicos y muchos estudiantes al realizar sus trabajos de graduación de grado y postgrado.

Según P. Roldán (2001) en su tesis *“planeación estratégica para la empresa Agua S. A.”* El objetivo general del estudio fue crear un plan estratégico para dicha empresa, además el mejorar el funcionamiento de mediano y largo plazo de la institución. Las principales conclusiones del estudio fueron: Que la planeación estratégica, al desarrollar y determinar metas, aporta un factor de motivación a los empleados, además de la natural aportación de elementos de toma de decisiones. Roldan concluye que un plan correcto tiende a mejorar la situación actual de las empresas.

Según R. Porón (2005) en su tesis *“Implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad del Tejar Chimaltenango”* el objetivo general del estudio fue proponer la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad del mismo lugar. Las principales conclusiones del estudio fueron: Que elaborar presupuesto desde la perspectiva únicamente de una unidad no es lo adecuado, probablemente lo adecuado es desarrollar un modelo de presupuesto participativo.

Según M. Olivares (2009) en su tesis *“Planificación estratégica de una Pyme mediante la incorporación de una nueva línea de negocios”* el objetivo general del estudio fue la elaboración de una planeación estratégica para una Pyme mediante la incorporación de una nueva línea de negocios y aplicarlo al caso de una ferretería. Las principales conclusiones del estudio fueron: Que el proceso de planificación estratégica realizado permitió que la empresa redujera el riesgo de desaparecer al incorporar nuevas líneas de negocios.

1.3. FODA

Ilustración 2

Tabla 1: Análisis Foda: Servicio de Publicaciones Bíblicas de las Américas

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Unidad y orientación de trabajo en equipo. • Experiencia y conocimiento en los temas de publicaciones. • Compromiso e identificación con la misión. • Diversidad. • Imparcialidad. • Historias del éxito. • Idioma. • Relacionamiento interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lento proceso desarrollo de productos nuevos. • Muchos procesos que da una percepción de lentitud. • Falta de comunicación (planes de la unidad) • Desconfianza de algunas sociedades bíblicas nacionales. • Percepción de que se tienen precios altos. • Percepción de altos costos de operación. • Limitados Best Sellers.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado. • Demanda de Biblias especializadas, personalizadas. • Nuevas traducciones. • Tecnología nuevas en el área de publicaciones. • Socios en las Ediciones. • Ingresos provenientes de socios de la misión. • Sociedades bíblicas nacionales con crecimiento. • Nuevos proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones digitales. • Competencia casas editoriales. • Más versiones fuera de las SBU. • Inestabilidad de los precios de materias primas. • Nueva estructura de gobierno de las Sociedades Bíblicas Unidas. • Inestabilidad de políticas de algunos países.

Fuente: Comité de Publicaciones, enero 2014.

1.3.1. Análisis FODA

Fortalezas

En el análisis interno, se evidencian que el servicio de publicaciones bíblicas ha sobrevivido al proceso de los cambios y se ha reinventado, lo que lo hace más fuerte, y trae consigo elementos que denotan su fortaleza, tales como el trabajo en equipo, al representar la labor de una región que se interesa por los procesos de integración, el aprendizaje de más de 200 años de labor de distribución bíblica y la experiencia de más de 100 años de publicaciones en español. Las sociedades bíblicas de la región representan una gran variedad de mercados sin embargo un solo idioma, algo único en la misión global. La producción de textos por muchos años ha dado como resultado un amplio conocimiento y relacionamiento con los elementos claves en los procesos de publicación y distribución bíblicas.

Debilidades

Es necesario reconocer las debilidades también fruto de los cambios y de algunas prácticas antiguas: El nuevo gobierno en su afán de agilizar los procesos, probablemente no se ha provisto de la estructura adecuada al servicio que se desea dar, el personal a pesar de dar su mejor esfuerzo, no logra alcanzar los logros esperados. La estructura que presta el servicio tiene un mecanismo muy lento, confuso y burocrático. Al parecer las sociedades bíblicas nacionales saben poco o nada del servicio, la información proporcionada es la mínima necesaria, lo que genera desconfianza y suspicacias. Los precios a pesar de ser competitivos aún se perciben altos. Hacen falta productos estrellas y probablemente las sociedades bíblicas nacionales perciban que pagan mucho por un servicio que les sabe a poco.

Oportunidades

En el análisis externo, existen algunas oportunidades evidentes: El natural crecimiento del mercado latinoamericano, tanto a nivel demográfico como el desarrollo eclesial. El crecimiento y dinamismo de las iglesias, en especial las que tienen estructuras grandes, son éstas un mercado potencial para personalización de Biblias. Las nuevas traducciones propiedad de la región son una oportunidad evidente, otro elemento importante son los

ingresos adicionales fruto de regalías y acuerdos de uso de los textos. Existen sociedades bíblicas muy fuertes y con mucho potencial. El mercado de impresión se ha dinamizado y hay mas posibilidades de encontrar nuevos socios de producción.

Amenazas

También se evidencian algunas amenazas, las casas editoras cada vez se interesan más en la Biblia como un producto, ha crecido el número de versiones de la Biblia en español desarrolladas fuera del seno de las Sociedades Bíblicas Unidas. El precio del papel se ha convertido en un elemento que amenaza el mercado de las publicaciones impresas. Las situaciones de inestabilidad política de algunos países, son una amenaza al trabajo en equipo y a la economía de producción a escala. La tecnología de publicaciones digital es una amenaza tanto en términos de propiedad intelectual como en los modelos financieros del sostenimiento de la misión bíblica.

1.3.2. Objetivos Estratégicos (si estos los construyó usted, indíquelo, pero aclare, por favor)

El centro de Publicaciones Bíblicas en Español, actualmente cuenta con ocho unidades estratégicas u objetivos estratégicos: La coordinación que implica la gestión de la operación y la relación con el Comité de Publicaciones de las Américas. La producción, que se enfoca en la negociación y seguimiento a las ordenes de producción de Biblias en los diferentes centros de producción autorizados por el CPA. La cadena de suministro, esto es la coordinación de la entrega oportuna de las Biblias a las Sociedades Bíblicas nacionales. La administración de los derechos de autor. El objetivo estratégico enfocado en el desarrollo de nuevos productos, muy cercano también lo relacionado con las estrategias de marketing en apoyo a la misión de las Sociedades Bíblicas nacionales. El objetivo estratégico de contabilidad, que tiene un fuerte ingrediente de gestión financiera. Finalmente el ultimo objetivo estratégico es la administración de los proyectos digitales. Los objetivos estratégicos fueron propuestos por un sub-comité, de planeación estratégica y son los vigentes.

Capítulo 2

2. Marco teórico

Un proyecto de investigación no puede sustentarse en el vacío, los conocimientos previos son vitales para respaldar lo propuesto. Con la finalidad de dar una base al proceso de investigación se ha desarrollado el Marco Teórico, éste presenta algunos de los elementos que se han considerado como de importancia de estudio, y se hace necesario, conceptualizarlos, definirlos y referirlos.

Planeación Estratégica

Planificar es ver hacia el futuro, no se puede ver hacia el futuro si no se conoce el hoy de la organización. Martin (2006) explica que elaborar un plan estratégico equivale a prever lo que se va hacer en los próximos meses, visualizar escenarios futuros, preparar alternativas para conducir la organización y revisar sean retadores sin embargo a la vez realistas.

Un modelo propuesto de planeación estratégica pudiera ser:

- Identificar la misión y la visión de la organización. La definición de la misión permite calibrar a la organización con su línea de negocio. La visión permite enfocar a la organización hacia donde se espera llegue. En esta etapa también se pueden construir los valores institucionales.
- Análisis de ambiente externo e interno, se busca conocer las fortalezas, las amenazas, las debilidades y las oportunidades de la organización. El análisis podría incluir una matriz de posicionamiento
- Definir objetivos estratégicos, estos pueden surgir del análisis de ambiente, contrastado con la misión y visión de la organización. Esta fase también debe de integrar estrategias hacia un modelo cuantitativo de metas y objetivos generales.

- El diseño de una fase operativa o un plan de acción. Debe de incluir el modelo de evaluación.

Cadena de Suministro

Una empresa que comercializa productos, es un eslabón dentro de una cadena de suministro. Los productos recorren largas jornadas antes de llegar a las manos de los consumidores. La cadena de suministro es un subsistema dentro de un sistema comercial global, abarca desde la planificación de los procesos de producción que incluye búsqueda de materias primas adecuadas, la transformación de los productos. Las materias primas son subproductos que pueden pasar varias veces el proceso. La cadena de suministro incluye principalmente los canales. La Cadena de suministro incluye todas las actividades de gestión y logística, donde los procesos de gestión de sistemas de información juegan un rol importante. Slone (2010) define a la cadena de suministro como la actividad que gestiona el flujo de información, dinero, y materiales a través de la empresa extendida.

Contabilidad

La Contabilidad, también llamada ciencia social, es una metodología mediante la cual es registrada, clasificada, interpretada y comunicada, información financiera. Su objetivo general es analizar, estudiar o medir la situación financiera de una organización. Análisis que eventualmente servirá para la toma de decisiones. Hongren (2003) Define a la contabilidad como el sistema de información que mide las actividades de empresas, procesa la información ingresada y la transforma en informes financieros.

Licencias

Los temas de derechos de autor son de vital importancia en el mundo de las publicaciones, generalmente una publicación presupone un autor, y un autor presume derechos y obligaciones. Los derechos de autor son un elemento de la legislación de la mayoría de países, dicha legislación a cobrado importancia con la globalización de las comunicaciones y el auge del internet. Los derechos de autor son conjunto de normas jurídicas y principios que regulan los derechos morales y patrimoniales que la ley de cada país concede a los autores. Canabal (2008) Define: a la propiedad intelectual como el

derecho de dominio que se ejerce sobre cosas inmateriales o incorpóreas que son producto de ideas o del intelecto, donde el autor ejerce un derecho de dominio y propiedad.

Producción

La producción significa generar, fabricar, en términos económicos se refiere a un proceso de generar bienes, mercancías o productos de hecho la palabra producto sugiere la palabra producción. Bello (2006) define un sistema de producción como un conjunto de procesos o de procedimientos tendientes a la transformación, en donde existen variables de entrada y de salida, el sistema propicia una alta interacción entre los elementos que integran la obtención del producto final.

La producción es un aspecto relevante en mundo en las publicaciones, y a pesar de los modelos digitales y la impresión bajo demanda, aun los formatos tradicionales de producción son los más usuales y los que definen el mundo de las publicaciones bíblicas. Las Biblias se pueden producir con una calidad razonable en la mayoría de países de habla hispana, sin embargo en términos de competitividad la economía de escala es la clave, y en ese sentido una fortaleza para las Sociedades Bíblicas Unidas, al realizar sus procesos de producción de forma coordinada.

Valores Organizacionales

La palabra valor puede significar muchas cosas, sin embargo desde la perspectiva organizacional se puede abstraer como un bien, como una propiedad dineraria, o una cualidad de carácter ético o axiológico, atributos de una comunidad. John Maxwell (2008) define que los valores organizacionales influyen y guían las conductas y los comportamientos del equipo al igual que lo hacen los valores personales con los individuos. Una organización en término de individuos no se puede conectar si no comparten valores. La mayoría de organizaciones tienen declaración de valores, generalmente están relacionadas con valores universales tales como la honradez, el trabajo, la verdad, la equidad y la cooperación, por mencionar algunos.

Misión y Visión

Muchas empresas tienen una declaración de misión y visión, y en muchos casos estas declaraciones están representadas en sendos cuadros o algún tipo de gráfica, esto con el motivo de permear la mente del equipo sobre el porque de la organización. La visión es la representación de lo que se cree o se espera sea la organización en el futuro, y la misión describe el como se logrará a través de la definición de la organización misma. Hitt (2008) define a la Visión como una panorámica de todo lo que se quiere ser en la empresa y lo que se quiere lograr en última instancia, define además la misión como una descripción específica del negocio con lo que se pretende llegar a la visión.

Stakeholders

Los Stakeholders, es una referencia a quienes están interesados o involucrados con una organización o empresa. Weiss (2006) Afirma que los Stakeholders son personas, compañías, grupos, e incluso naciones, que además de estar involucrados, causan y responden a problemas, oportunidades y amenazas externas. Friedman (2006) Identifica de forma primaria a los Stakeholders como los accionistas, consumidores, proveedores, empleados, y la comunidad local.

Los Stakeholders pudiera definirse de una manera amplia a cualquier grupo o individuo que pueda afectar el logro de los objetivos de la organización. También pudiera restringirse la definición a que los Stakeholders son cualquier grupo o individuo que en su relación con la organización vulnere la supervivencia de la misma, por ejemplo clientes, empleados, accionistas, proveedores.

Finanzas

Las finanzas como término es una expresión de uso común y generalmente se relaciona con aspectos económicos cotidianos. Desde una perspectiva literal la palabra Finanza la define el diccionario de la Real Academia Española como la obligación que un sujeto asume para responder a otro, sin embargo lo cotidiano lo inclina hacia términos dinerarios.

Bodie (2003) define a las finanzas como el estudio de la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo.

Finanzas Corporativas

Una de las áreas más importantes de las finanzas son las Finanzas Corporativas, el término esta relacionado con las empresas y la forma como gestionan sus finanzas, generalmente se acepta que el objetivo de las Finanzas Corporativas es aumentar el valor de las empresas. Define como el principal objetivo de las Finanzas Corporativas elevar el valor de las empresas y por lo mismo el valor de las acciones que integran el capital social.

Quien administre una empresa debe de asumir el reto de equilibrar los factores de riesgo, rentabilidad y liquidez. Otra forma de acercarse a las finanzas corporativas la describe Accid (2012) como la forma en que las empresas pueden obtener fondos para financiar sus actividades. Las finanzas corporativas están íntimamente relacionadas con términos como financiamiento, rentabilidad, gestión de riesgo, reparto de dividendos entre otros.

Publicaciones

El diccionario de la lengua española (2005) define a una publicación como un escrito impreso, un periódico, un libro, que ha sido publicado. Hechavarría (2010) se extiende un poco más al abordar el tema de las publicaciones, al afirmar que estas cumplen tres funciones: comunicación que implica difusión, legitimación que implica autoría y autoridad y finalmente resguardo, que se traduce en archivo del documento.

La autoría de los libros esta asociado a otro concepto, la propiedad intelectual. Caballero (2004) dice que el derecho de autor es el poder jurídico que corresponde al autor, al creador intelectual para ejercer derechos de naturaleza moral y patrimonial, respecto a su creación, su obra, su documento.

Los libros son elementos trascendentales en la cultura, pero a la vez son sumamente comunes, tan cotidianos que difícilmente son sujeto de análisis en términos de proceso. Para que un libro llegue a las manos del lector, debe de pasar por una serie de etapas, desde los procesos creativos asociados al autor, las revisiones del documento, la tipografía, el trabajo de imprenta y finalmente la distribución. Las casas editoras son quienes contribuyen con una gran parte este proceso.

Las publicaciones con anterioridad implicaban necesariamente un documento impreso, la tecnología de la información, revolucionó el concepto, afectó de manera irreversible a las publicaciones, hasta el punto de afectar su definición misma, de hecho se creó un nuevo término: publicaciones electrónicas.

Las publicaciones, son documentos escritos, que pueden estar en formato impreso o formato digital, que tienen un autor, quien está protegido por los derechos de la propiedad intelectual, que para el mercado editorial se denomina derechos de autor.

Las publicaciones presumen la difusión de los documentos creados, a través de los canales de distribución de las casas editoras. Los medios de publicación tradicionales eran revistas, folletos, periódicos y libros. Hace pocos años una revista o un libro pasaba un largo período descansando en bodegas y medios de transporte, antes de llegar al lector final. Las publicaciones digitales acortaron de manera dramática las distancias entre la finalización de un documento y su acceso al lector.

La universalización de las publicaciones digitales es otro elemento revolucionario. Una publicación digital, publicada en el internet, es accesible a toda persona que posea acceso a la red, inclusive el idioma no es una barrera insalvable ya que existen aplicaciones de traducción, que acercan al lector a su idioma con una calidad aceptable.

Mercado Global

Robbins (2003) se refiere al concepto de aldea global, como a un mundo sin fronteras hacia la producción y comercialización de bienes y servicios. En el Mercado Global las

compañías multinacionales operan en varios países al mismo tiempo, inclusive en diferentes continentes.

Los productos son ahora artículos sin nacionalidad, las marcas son universales, por ejemplo un vehículo de marca japonesa, fabricado en México, con proveedores de muchos países, diseñado para el mercado estadounidense, es un producto que difícilmente pueda representar a un solo país. Una marca que ha cosechado éxitos en su mercado nacional busca de manera natural llegar a otros mercados.

Los negocios internacionales acercan a los actores comerciales a un mercado global y de allí surge la famosa palabra globalización, aunque la palabra parezca nueva, representa una actividad antigua. El comercio nunca respetado las fronteras políticas, siempre ha existido alguien que se toma el reto de buscar un nuevo mercado para su producto.

La globalización como proceso histórico aparece como resultado del propio desarrollo de la humanidad, afirma Martínez (2005) de una manera sencilla Chávez (2009) define a la globalización como la expansión territorial de los mercados. Llevar un producto exitoso de un nivel nacional o un mercado internacional, es parte de la estrategia usual de las empresas. La mayoría de países latinoamericanos realizan ferias internacionales del libro, en ellas se observa mucho de lo globalizado que está el mercado editorial.

Las casas editoras no sirven solo a un país, su interés tiende a ser global. Esto se reafirma con las publicaciones en español, el mercado latinoamericano representa más de 500 millones de personas en más de 20 países, un gran mercado.

El mercado global es la ampliación de un mercado local, nacional a un mercado internacional, donde las fronteras políticas son únicamente una barrera entre varias. Las publicaciones en español no se limitan a los países latinoamericanos, ya que además de España y Guinea Ecuatorial, hay comunidades de hispanoparlantes en todos los continentes, un ejemplo es Norteamérica, en donde la comunidad de habla española es más grande que la de algunos de los países latinoamericanos. El mercado global es un sistema de relaciones comerciales que trasciende a las fronteras políticas.

Marketing

Kotler (2001) define al marketing como el proceso social y gerencial, por medio del cual los individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando intercambio de productos de valor con otros individuos.

Los procesos de intercambio comercial han crecido y han rebasado las fronteras políticas, Czinkota (2004) dice que los negocios internacionales son transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales. Los negocios internacionales exigen nuevas estrategias de marketing, lo que se conoce como Marketing internacional. Czinkota lo define de forma muy cercana a los negocios internacionales, al decir que el Marketing internacional es el proceso de planificar y realizar transacción a través de fronteras nacionales.

Gobierno corporativo

Los planes estratégicos de las grandes empresas tienen un alto componente de gobierno, Díaz (2005) define el gobierno corporativo de una empresa, como el conjunto de prácticas formales o no formales, que regulan las relaciones entre los que dirigen y los que invierten, quienes administran y quienes son los dueños. En la mayoría de los casos quienes representan a los inversionista, es la junta de directores o junta directiva.

Marín (2005) define a las juntas directivas como cuerpos colegiados que representan los intereses de los accionistas. La labor de gobierno es de suma importancia especialmente en términos de estrategias, ante el reto de la competencia y los mercados globales, se espera que la junta no sea un elemento pasivo, se espera un total involucramiento, en temas estratégicos tales como; líneas de negocio en donde la empresa se involucrará, análisis de riesgo, análisis y aprobación de presupuesto, estrategia financiera y otros. Las juntas directivas mas allá de la representación de la asamblea, son un órgano de aportación estratégica al cumplimiento de la misión y la visión.

Las organizaciones no lucrativas también poseen un tipo de gobierno, para este caso los miembros de las juntas directivas tienen una visión altruista de su aportación, ya que en la mayoría de casos no reciben remuneración o dividendos por su participación. Los modelos de integración están determinadas por sus estatutos, donde generalmente los puestos son temporales y obedecen a la aportación que la persona pueda dar a la institución, aportación en términos estratégicos.

La integración de la junta de directores de una institución no lucrativa debe estar compuesta por personas que estén comprometidas con los intereses de la organización, compromiso que generalmente se traduce en tiempo.

En algunos casos especiales la función de gobierno lo realizan comités, un comité es un grupo de trabajo constituido para una función específica, que en la mayoría de los casos es temporal.

Servicio al cliente

El servicio es el conjunto de prestaciones que acompañan a un producto base, prestaciones que el cliente espera y que le den un valor agregado, por supuesto además del producto básico, se podría argumentar que un servicio es también un producto, en este caso el servicio tendría un nombre y apellido, por ejemplo una consulta médica, sin embargo este producto también tiene asociado un valor agregado en términos de servicio, que podrían ser el tiempo de espera, las facilidades del local. Domínguez (2006) afirma que el cliente es la razón de ser de una empresa y quien garantiza la permanencia de la misma en el mercado. Seto (2004) dice que la calidad del servicio se transforma en satisfacción del cliente y la satisfacción se convierte en fidelidad del consumidor.

Un buen servicio al cliente no puede compensar un producto de calidad inferior, sin embargo un producto de calidad, tiene un valor agregado alto, si se suma el buen servicio al cliente. El servicio al cliente es un factor clave en el éxito de la empresa, pues uno de los elementos del éxito es retener a los clientes para mantener la cuota de mercado.

El servicio posee algunos atributos que dificulta su medición, es intangible, es integral, ya que involucra a toda la organización, se percibe de forma diferente por cada consumidor, el indicador que finalmente respalda al servicio al cliente es la repetición de la compra por el mismo cliente.

El servicio al cliente es un conjunto de estrategias que una empresa desarrolla para satisfacer a sus consumidores.

Comunicaciones

El servicio al cliente implica comunicación, los clientes interactúan con la empresa en el proceso de compra, en el proceso post-venta y cuando regresan a comprar, sin embargo sin restarle importancia a la comunicación con el cliente, es necesario ir más allá y comprender que la comunicación es un proceso que da vida a la organización, hay que interpretar a la empresa como un sistema.

Mascaray (2010), define al sistema común un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que constituyen un todo. El enfoque de sistema tiene un fuerte componente de comunicación, las comunicaciones empresariales están determinadas por el intercambio de información tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Mascaray afirma también que las comunicaciones son un elemento decisivo para la existencia y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Bustínduy (2010) invita a la empresa en enfocarse en 6 preguntas al planificar sus procesos de comunicación: ¿Qué quiero Comunicar? ¿Por qué quiero comunicar ? ¿A quién quiero comunicar? ¿Dónde quiero comunicar? ¿Cuándo quiero comunicar? ¿Qué quiero comunicar?

La comunicación para quien administra se transforma en información y la información sistematizada es fuente de análisis para toma de decisiones, es por ello que los procesos de comunicación deben ser sistematizados hacia modelos eficientes y claros.

Liderazgo

Madrigal (2009), define al liderazgo como una condición humana universal. Madrigal relaciona el liderazgo con la dirección, el líder es quien dirige, quien influye en las personas para alcanzar los objetivos de la organización.

Conocimiento

Sanguineti, J. (2005), describe el conocimiento como una relación humana de verdad con la realidad conocida. El conocimiento es información, que se adquiere mediante varios procesos, principalmente el llamado aprendizaje.

Behar, D. (2008) describe que los tres momentos en el proceso del conocimiento son: descripción, explicación y predicción. Se entiende que el conocimiento tiene una dinámica activa, el conocimiento sin práctica es inútil.

Capítulo 3

3. Planteamiento del problema

Las Sociedades Bíblicas Unidas, distribuyen aproximadamente 32 millones de Biblias al año, en 200 países alrededor del mundo, probablemente sean el mayor proveedor global de Escrituras. Para realizar su misión de manera adecuada las Sociedades Bíblicas Unidas se agrupan por vínculos de afinidad, un fuerte vínculo de afinidad es el idioma, para el caso del idioma español, los servicios de publicaciones se prestaron a través de una unidad independiente, que respondía a un comité colegiado que representaban a las sociedades bíblicas con publicaciones en idioma español.

Las Sociedades Bíblicas Unidas, pasaron durante el año 2012 por un profundo proceso de reestructuración, una de las consecuencias de este proceso fue la finalización planificada de los servicios contratados. El nuevo modelo de servicio que acordó la junta mundial de Sociedades Bíblicas Unidas, quienes tienen las funciones de gobierno mundial, fue la prestación de los servicios por los mismos miembros de la fraternidad, las sociedades bíblicas nacionales.

Ante el cambio surgido en el seno de las Sociedades Bíblicas Unidas, se realizó una consulta con las Sociedades Bíblicas Nacionales de habla hispana; consulta donde el objetivo principal fue definir la nueva forma de la prestación del servicio de publicaciones. El resultado fue el surgimiento del nuevo modelo de cooperación llamado el Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas, se eligió utilizar un modelo de cooperación llamado unidad operativa, que puede abreviarse como UO, este modelo está avalado por la Asamblea Mundial de Sociedades Bíblicas Unidas. El formato de trabajo está determinado por una pequeña estructura de *Staff* y un comité que tiene la función de gobierno corporativo, éste es llamado Comité de Publicaciones de las Américas, conocido también por las siglas CPA, dicho comité está formado por representantes de sociedades bíblicas nacionales electos por votación. La UO se le ha llamado también, CELADEPE, la abreviatura de Centro Latinoamericano para el Desarrollo y Promoción de Escrituras en Español.

EL Comité de Publicaciones de las Américas tiene la función de gobierno corporativo, tiene que velar por que las sociedades bíblicas nacionales se sientan satisfechas con el servicio que presta el centro, además debe de proporcionar la visión estratégica que sirva de guía para quienes desarrollan la planificación.

El nuevo modelo de servicio, implica el desarrollo de una nueva cultura de cooperación. Los cambios dentro de la fraternidad de Sociedades Bíblicas Unidas han sido un proceso complejo y aun más en el servicio de publicaciones en español, trayendo como consecuencia el deterioro de la unidad que caracterizaba a las sociedades bíblicas de habla española, que las comunicaciones tienden a menos y las operaciones independientes tienden a más, sumado a lo anterior se han complicado los procesos de intercambio de documentos que soportan las transacciones internas, hecho que complica los procesos contables y el financiamiento mismo de la misma operación.

El Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas está aun en el fase de desarrollo estratégico, sin embargo dado lo rápido del cambio ya esta proveyendo el servicio de publicaciones a la región. Derivado de lo anterior surge la pregunta:

¿Cuál es el resultado de evaluar el modelo actual de la planeación estratégica del un centro de publicaciones bíblicas en español?

3.1.Objetivos

3.1.1. Objetivo General

Evaluar el modelo actual de la planeación estratégica de un centro de publicaciones bíblicas en español.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la identificación de las Sociedades Bíblicas Nacionales con la visión y misión del Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas.
- Establecer el grado de priorización que las Sociedades Bíblicas Nacionales le dan a los objetivos estratégicos del centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas.
- Evaluar el liderazgo del Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas.
- Evaluar la identificación de las sociedades bíblicas nacionales con el gobierno corporativo. (Comité de Publicaciones de las Américas)
- Establecer si las sociedades bíblicas nacionales conocen los beneficios de utilizar el servicio del Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas.
- Establecer cuantas sociedades bíblicas nacionales no utilizan los servicios.

3.2.Alcances y limites de la investigación

La investigación abarcó la información relativa a la percepción que tienen los secretarios generales y los gerentes de publicaciones de las sociedades bíblicas nacionales de habla española, sobre el servicio y sobre los objetivos estratégicos del Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas.

Las sociedades bíblicas nacionales, tienen sus oficinas en los diferentes países, por lo que las entrevistas se hicieron de manera virtual, utilizando los medios de comunicación vía internet.

3.3. Metodología aplicada.

El proceso de investigación necesita de sustentarse por medio de un marco metodológico, se puede entender este proceso, como un conjunto de elementos consecutivos, necesarios para ejecutar un estudio, para ello se utilizará la investigación de tipo descriptiva. Hernández S.(2006: 102) la explica de la siguiente forma “Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”

3.3.1. Sujetos de la investigación:

Los sujetos de la investigación fueron los secretarios y los gerentes de publicaciones de las sociedades nacionales de México, Honduras, El Salvador, Panamá, Guatemala, Venezuela, Nicaragua, Costa Rica, Bolivia, Perú, Chile, Argentina y Ecuador. Los secretarios generales o directores ejecutivos como les llaman en algunas entidades, son de diferentes contextos, algunos son egresados de seminarios teológicos, algunos otros son profesionales liberales, como contadores públicos y auditores, administradores de empresas, entre otros. Los gerentes de publicaciones son generalmente profesionales en el área de las comunicaciones o del diseño gráfico.

3.3.2. Determinación de la muestra

Por ser una población pequeña no se consideró utilizar una muestra, se utilizó el modelo de censo, esto es que se tomó en cuenta a toda la población, con el objetivo de que la información recolectada fuese confiable y con alto grado de validez.

3.4. Instrumentos

El proceso de recopilar datos, se llevó a cabo a través de cuestionarios, dirigidos a los principales involucrados en los procesos de publicaciones. De acuerdo con Fincowsky (2004) los cuestionarios son herramientas útiles para este tipo de investigación. Las entrevistas se realizarán en un formato personalizado.

3.5. Procedimientos

Las sociedades bíblicas nacionales, están ubicadas en lugares distantes en el continente americano, el proceso de investigación requirió además de la cooperación de los ejecutivos de las sociedades bíblicas nacionales, la ayuda de la tecnología de la informática para realizar encuentros virtuales.

El primer paso de proceso fue la aprobación de realizar la investigación por parte del Comité de Publicaciones de las Américas. El segundo paso fue realizar varios acercamientos con el coordinador del servicio, en dichos acercamientos se discutió el modelo de las reuniones y la aportación final que la investigación puede hacer a la obra bíblica. Un elemento importante en dichas reuniones fueron lo relativo a la misión y visión del Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas, además de la delimitación de los objetivos estratégicos.

El tercer paso fue la realización de una prueba piloto con las sociedades bíblicas de Guatemala y el Salvador, estas por la cercanía y el nivel de confianza. Luego de afinado los instrumentos se realizó una calendarización de entrevistas vía Skipe. Las entrevistas se calendarizaron de acuerdo a los horarios de cada país y a la conveniencia de los ejecutivos de las sociedades bíblicas nacionales que tienen a tener agendas muy apretadas.

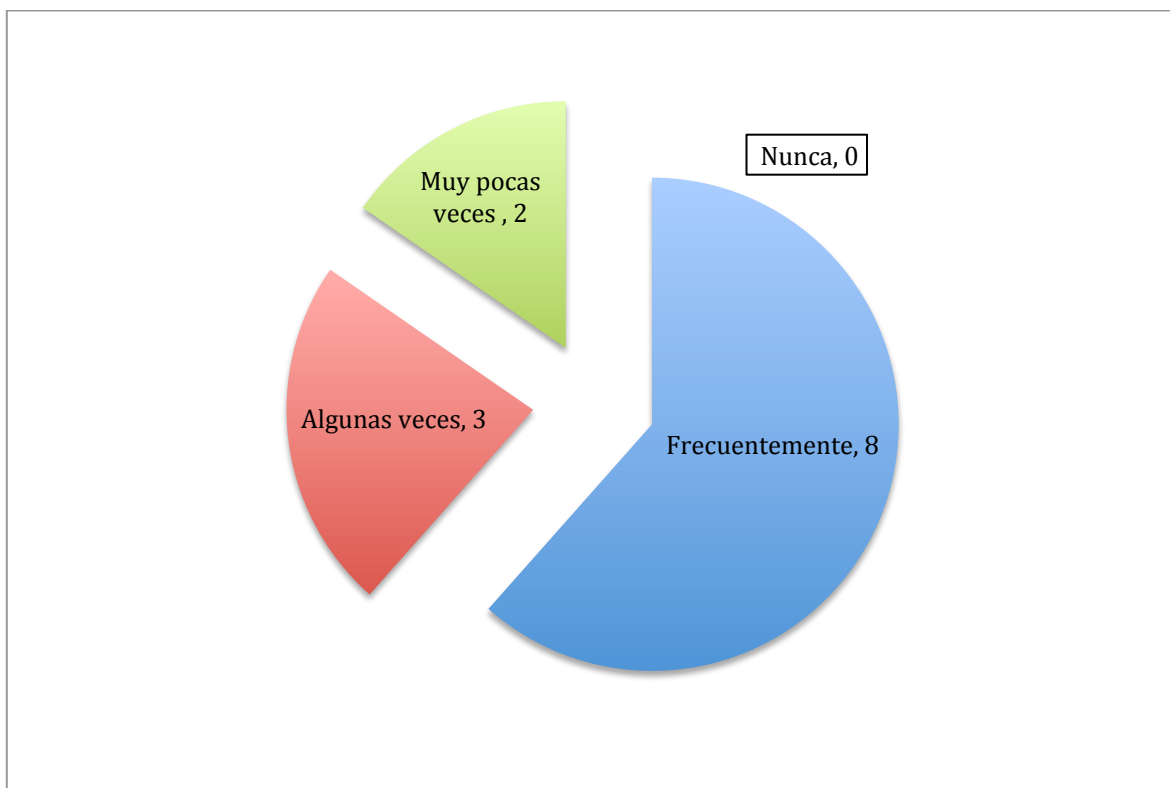
Capítulo 4

4. Presentación de los resultados.

Con el propósito de sustentar el proceso de recopilar datos, se realizó un trabajo de campo, la información tabulada se presenta a continuación.

Ilustración No. 3:

Utilización del servicio



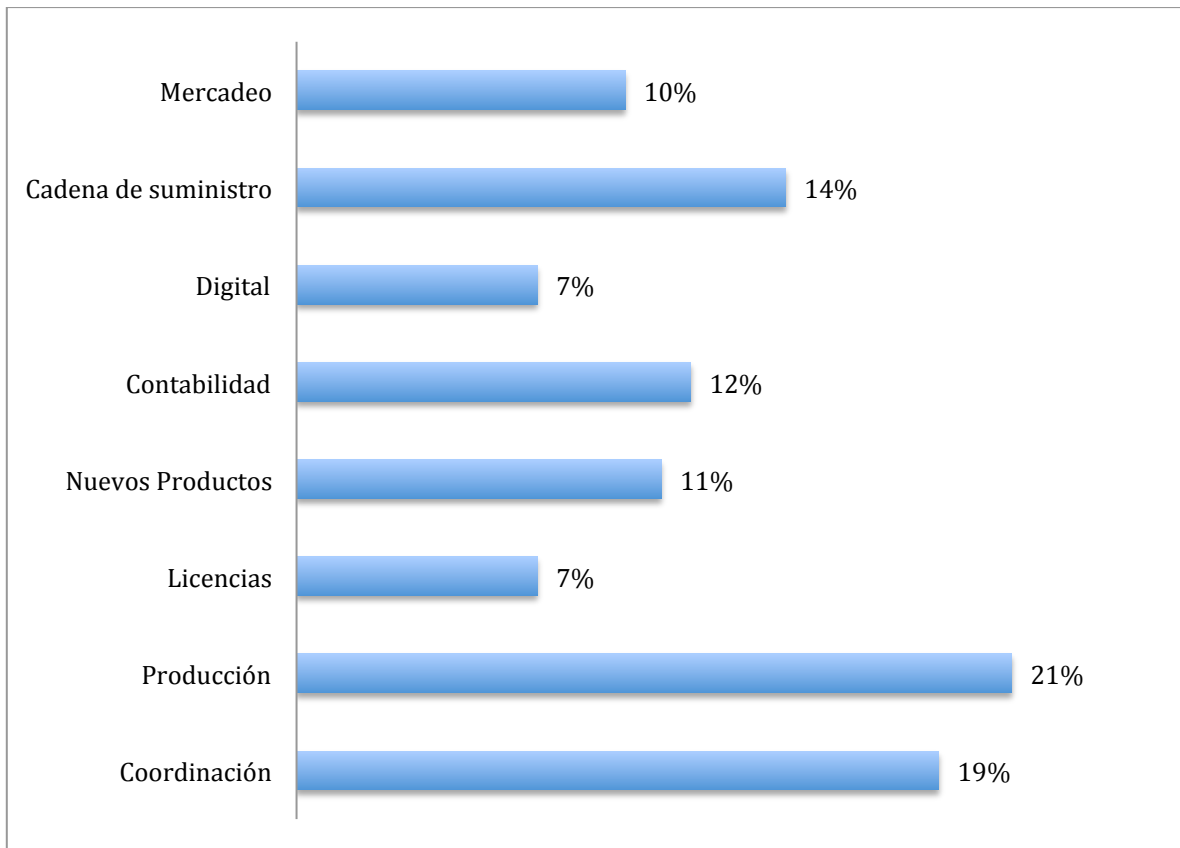
Fuente: Elaboración propia, junio 2014

N= 13

Del total de las sociedades bíblicas encuestadas, más del 60 por ciento emplean los servicios del centro de publicaciones, un poco más del 20 por ciento los utilizan algunas veces, un 15 por ciento lo hacen de forma eventual y ninguna sociedad bíblica se identificó como que nunca utiliza el servicio.

Ilustración No. 4:

Servicio más importante

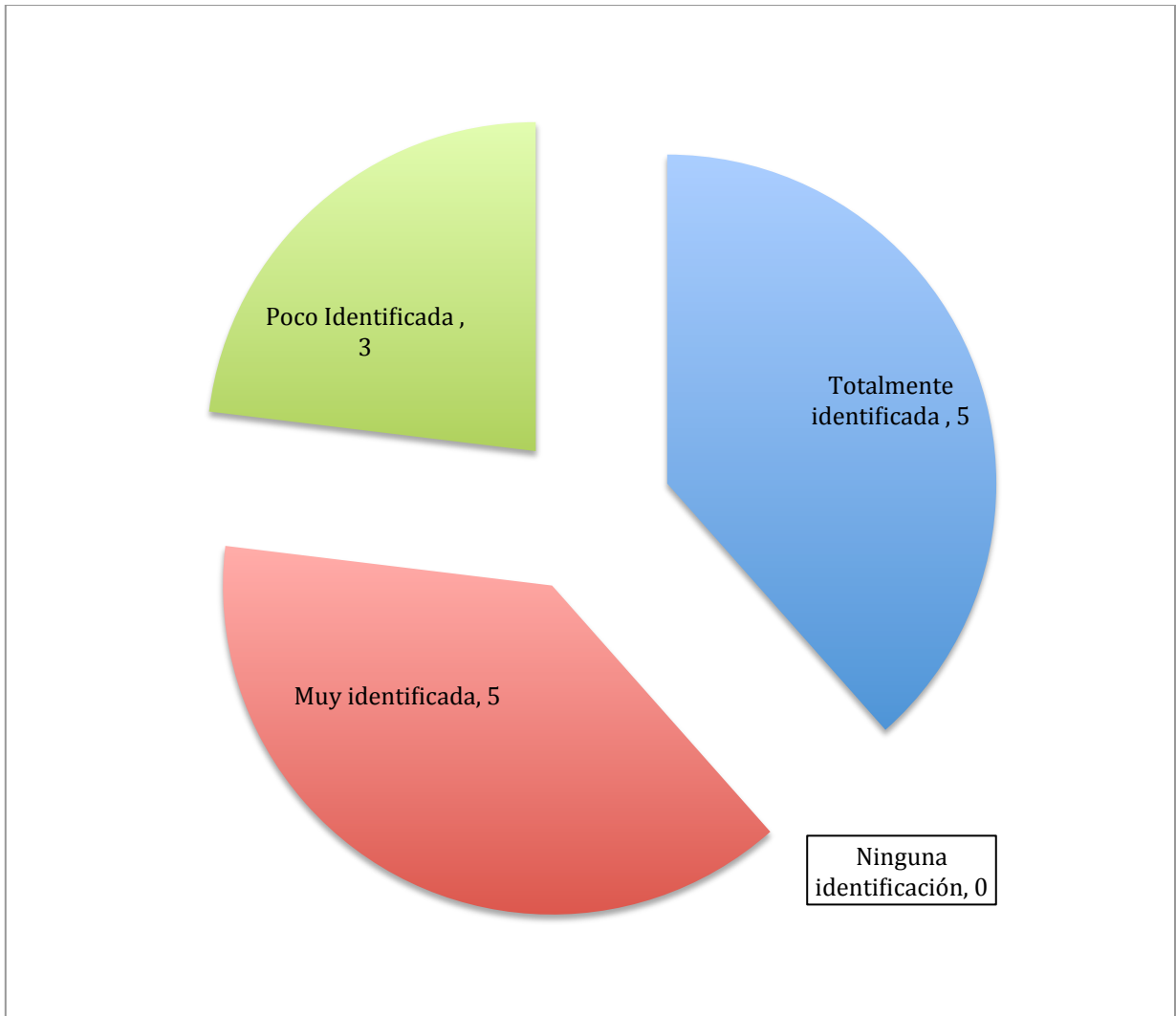


Fuente: Elaboración propia, junio 2014
N= 13

Del total de las sociedades bíblicas encuestadas, más del 20 por ciento creen que el servicio más importante es el de producción, la coordinación se percibe casi con la misma relevancia. El suministro, está tercero en el orden de percepción, lo relativo a la contabilidad se encuentra como cuarto en importancia, lo concerniente a desarrollo de nuevos productos y de mercado están muy cercanos con el quinto y sexto lugar respectivamente. Los servicios digitales y el manejo de licencias se perciben como los menos relevantes.

Ilustración No. 5:

Identificación con la Misión y la Visión

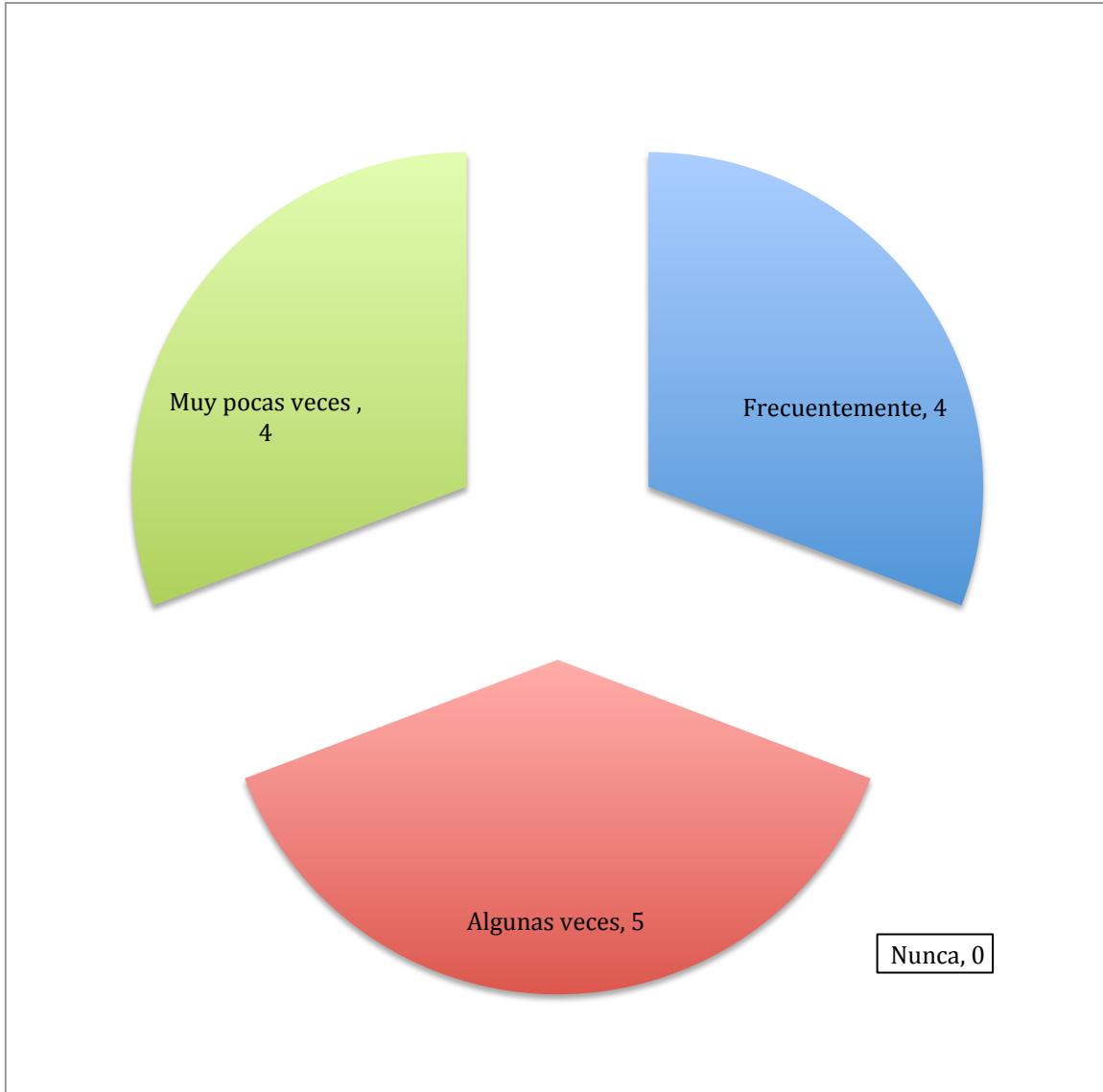


Fuente: Elaboración propia, Junio 2014
N= 13

Del total de las sociedades bíblicas encuestadas, El 77 por ciento se sienten totalmente o bastante identificadas con la Misión y la Visión propuestas. El 23 por ciento se sienten un tanto alejadas y ninguna manifestó estar totalmente en desacuerdo a los propuesto.

Ilustración No. 6:

Comunicación con la coordinación del servicio de publicaciones de las américas

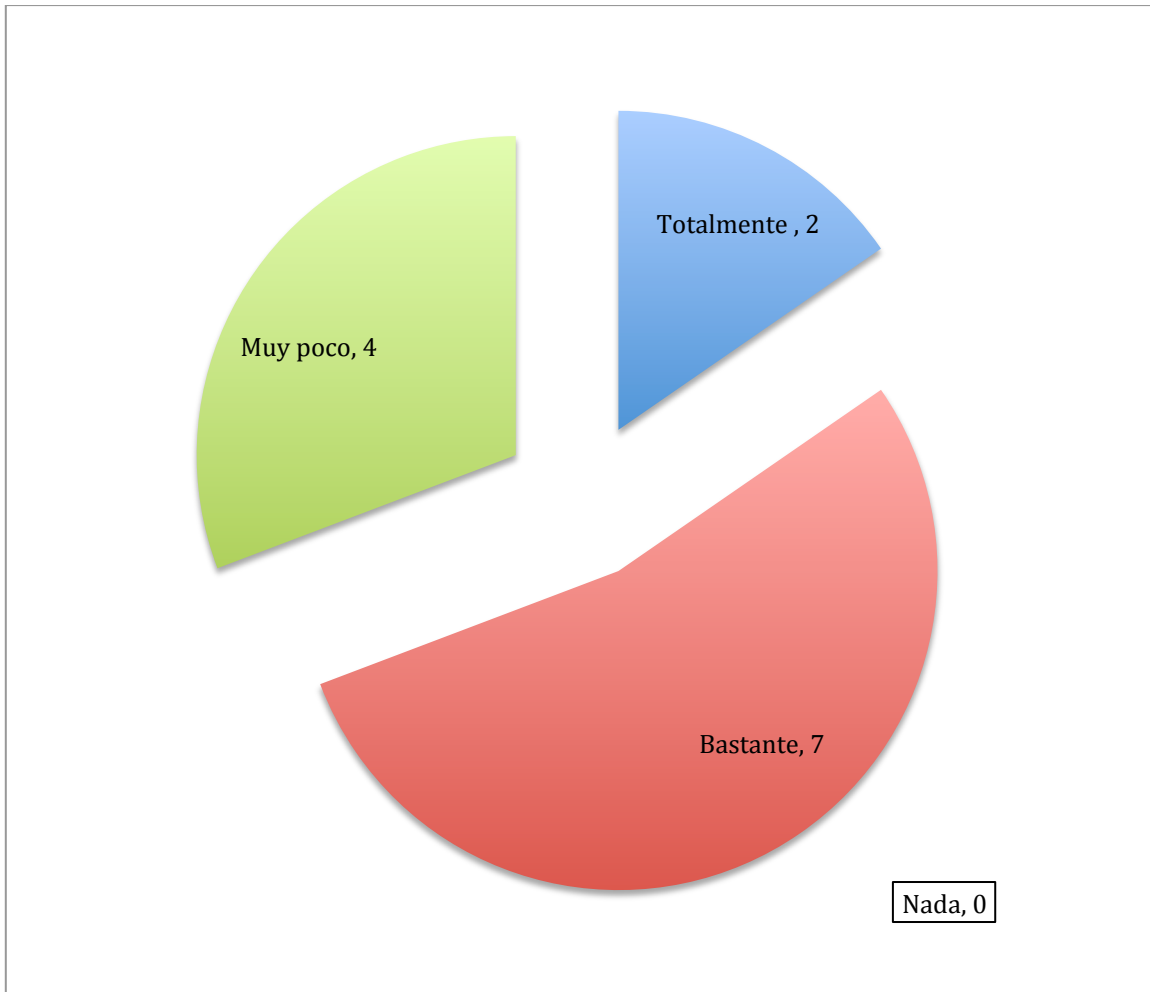


Fuente: Elaboración propia, Junio 2014
N= 13

Del total de las sociedades bíblicas encuestadas, el 38 por ciento tienen comunicación frecuente con el centro de servicio, el 31 por ciento se comunica algunas veces y un 31 por ciento lo hace muy pocas veces.

Ilustración No. 7:

Liderazgo del centro de publicaciones de las américas.



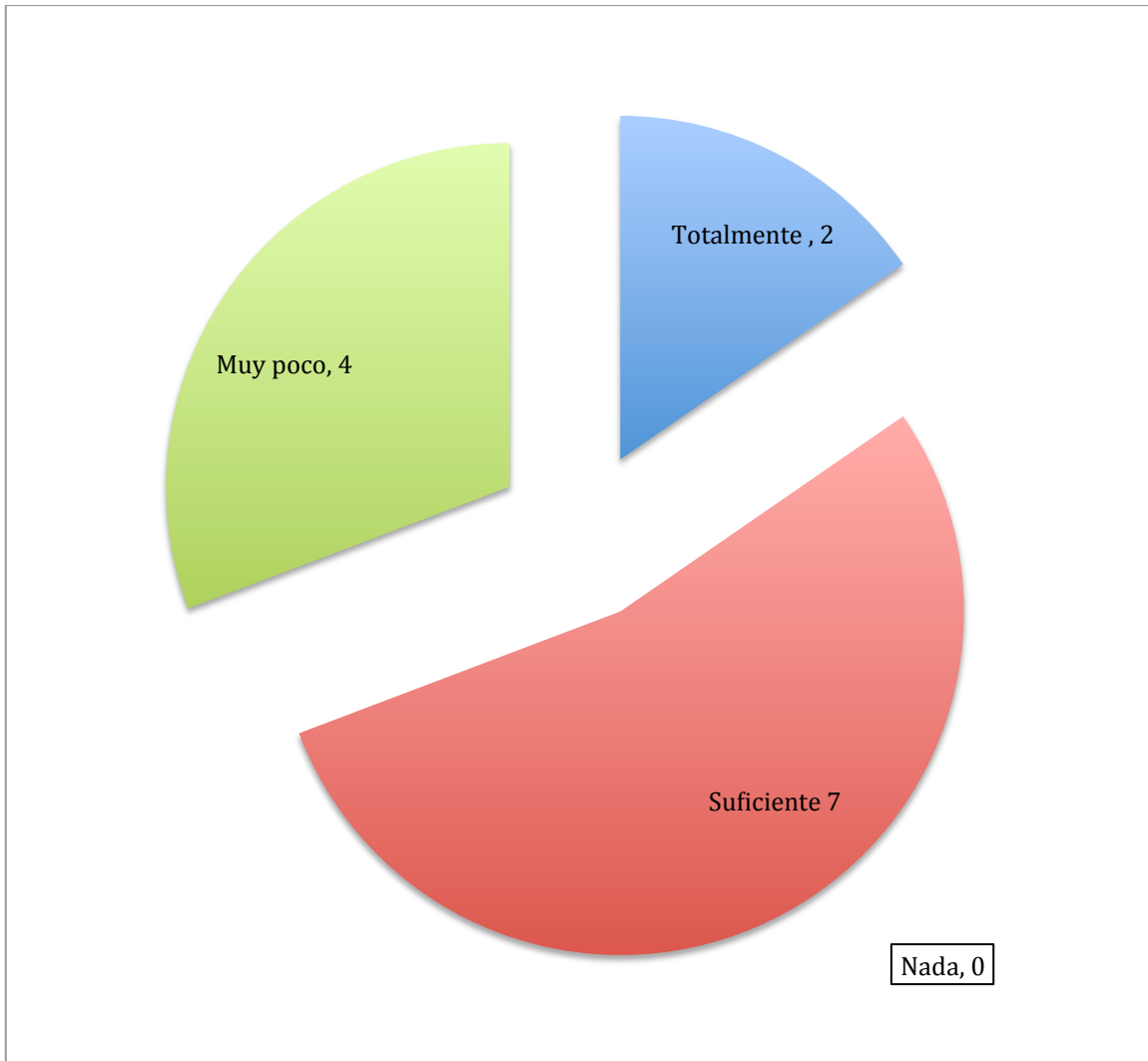
Fuente: Elaboración propia, Junio 2014

N= 13

Del total de las sociedades bíblicas nacionales encuestadas, un 15 por ciento consideran que el liderazgo de la coordinación del centro de publicaciones esta contribuyendo de manera total al logro de los objetivos estratégicos de su entidad, un 54 por ciento considera que la aportación es bastante, mientras que un 31 la consideran minima.

Ilustración No. 8:

Identificación con el comité de Publicaciones

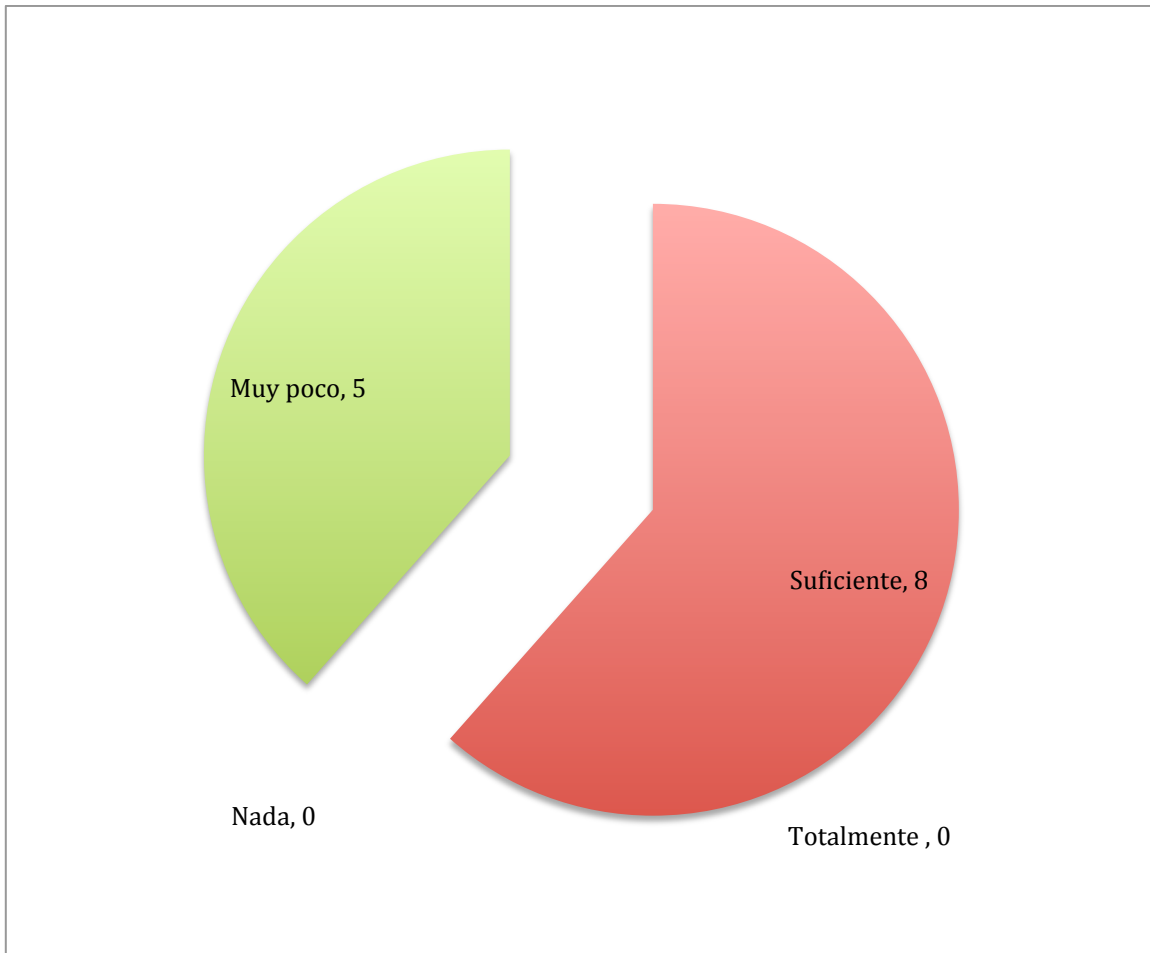


Fuente: Elaboración propia, Junio 2014
N= 13

Del total de las sociedades bíblicas encuestadas, un 62 por ciento conoce suficiente de los beneficios de utilizar el Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas, un 38 por ciento conoce muy pocos acerca del provecho de utilizar dichos servicios.

Ilustración No. 9:

Conocimiento de los beneficios de utilizar los servicios del Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas.



Fuente: Elaboración propia, Junio 2014
N= 13

Del total de las sociedades bíblicas encuestadas, un 62 por ciento conocen los beneficios de utilizar los servicios del centro de Publicaciones. La cifra importante es el 38 por ciento que no conocen dichos beneficios.

Capítulo 5

5. Análisis e interpretación de los resultados

Con el propósito de sustentar la investigación, se han contrastado los resultados de la misma con la teoría. El trabajo de campo ha permitido que las sociedades bíblicas nacionales expresen su apreciación del Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas, especialmente desde la óptica de clientes del servicio. Se presenta el análisis de los resultados de la investigación a continuación.

- Utilización del servicio

Domínguez (2006) afirma que el cliente es la razón de ser de una empresa y quien garantiza la permanencia de la misma en el mercado. Un servicio esta definido por el cliente, para el caso los clientes son las sociedades bíblicas nacionales.

El Centro de Publicaciones fue creado para dar servicio a la totalidad de las 13 sociedades bíblicas nacionales, por lo que el uso aceptable del servicio, debería de estar entre los dos primeros rangos, de uso frecuente y algunas veces, las dos entidades que usan muy poco el servicio, representan la brecha a mejorar.

- Servicio más importante

El servicio que presta del Centro de Publicaciones envuelve a varios elementos, una parte del proceso de investigación implicó conocer cual servicio, las sociedades bíblicas perciben más importante y el orden en que perciben los otros servicios.

Bello (2006) define un sistema de producción como un conjunto de procesos o de procedimientos tendientes a la transformación, en donde existen variables de entrada y de salida. La producción es el elemento más importante desde la perspectiva de las entidades encuestadas. Sin Biblias la misión tendería al caos, es por ello que la producción es tan importante, hay que asimilar que el proceso de producción no implica únicamente hacer, también implica estar provistos y en ese sentido la cadena de suministro se iguala en importancia a la fabricación. La producción va de la mano de la provisión. Slone (2010) define a la cadena de suministro como la actividad que gestiona el flujo de información, dinero, y materiales a través de la empresa extendida. Al unir la producción con la cadena de suministro se le asigna a este elemento casi un 35 por ciento de percepción de importancia. Otra área importante es la coordinación del servicio, esto es a quien pueden las sociedades bíblicas dirigirse con sus inquietudes e inconformidades, sugerencias y lo más importante requerimientos para ser exitosos en el cumplimiento de la misión local. La investigación indicó que a la coordinación tiene una importancia del 19 por ciento.

Hongren (2003) define a la contabilidad como el sistema de información que mide las actividades de empresas, procesa la información ingresada y la transforma en informes financieros. Los procesos contables resaltan su importancia por la necesidad de que existan procesos transparentes, con información clara y oportuna, donde las transacciones contables entre las sociedades bíblicas y los centros de producción, sean una herramienta y no un obstáculo. Las sociedades bíblicas le asignan un valor de importancia del 12 por ciento.

El desarrollo de nuevos productos y el marketing pudieran englobarse en un solo elemento, Kotler (2001) lo define como el proceso social y gerencial, por medio del cual los individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando intercambio de productos de valor con otros individuos. Los procesos de mercado dentro de las Sociedades Bíblicas Unidas, toma un elemento global, de carácter internacional, Czinkota (2004) dice que los negocios internacionales son transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras. Czinkota se refiere al *Marketing internacional* como el proceso de planificar y realizar transacción a través de fronteras. Al relacionar el desarrollo nuevos productos y los procesos de mercadeo, las entidades encuestadas percibieron su importancia en un 21 por ciento.

Canabal (2008) define: a la propiedad intelectual como el derecho de dominio que se ejerce sobre cosas inmateriales o incorpóreas que son producto de ideas o del intelecto, donde el autor ejerce un derecho de dominio y propiedad. El manejo de licencias sobre diferentes versiones del texto bíblico, es un elemento de no poca importancia, pues sustenta la relación y la disponibilidad para que otras publicadoras utilicen los mismos, las Sociedades Bíblicas Unidas administran la propiedad intelectual de la mayoría de textos en español, sin embargo en la investigación, se comprobó que las entidades encuestadas le dieron poca importancia a la gestión de la propiedad intelectual, pues únicamente se le asignó un 7 por ciento. El último elemento de la investigación fue acerca de la gestión digital, al parecer se perciben que aun queda mucho para el uso de los textos impresos.

- Identificación con la visión y misión

Hitt (2008) define a la visión como una panorámica de todo lo que se quiere ser en la empresa y define además la misión como una descripción específica del negocio con lo que se pretende llegar a la visión lo que se quiere lograr en última instancia.

Una de las preguntas más importantes del cuestionario fue acerca de la identificación de las sociedades bíblicas nacionales con la propuesta de visión y misión, del Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas que presentó el Comité de Publicaciones de las Américas. Las entidades encuestadas al parecer comprenden la importancia de la visión y misión, además la comparten, nuevamente la brecha son el 23 por ciento quienes manifestaron su poca identificación con la visión y la misión.

- Comunicación.

Mascaray (2010) afirma también que las comunicaciones son un elemento decisivo para la existencia y el cumplimiento de los objetivos empresariales. La comunicación es vital para la relación entre proveedor de servicio y clientes El 69 por ciento de las sociedades bíblicas

encuestadas mantienen una comunicación fluida con el centro de servicio, sin embargo 4 de ellas, que representan un no despreciable 31 por ciento tienen muy poca comunicación. Estas representan la brecha a acortar.

- Liderazgo.

Madrigal (2010), define al liderazgo como una condición humana universal. Madrigal relaciona el liderazgo con la dirección, el líder es quien dirige, quien influye en las personas para alcanzar los objetivos de la organización.

El 15 por ciento de las sociedades bíblicas consideran que el liderazgo del centro de publicaciones está contribuyendo muy poco al alcance de los objetivos de sus organizaciones, estas 4 entidades necesitan sentir apoyo, por lo tanto, representan la brecha a acortar.

- Identificación con el comité

Díaz (2005) define el gobierno corporativo de una empresa, como el conjunto de prácticas formales o no formales, que regulan las relaciones entre los que dirigen y los que invierten, quienes administran y quienes son los dueños.

El comité de publicaciones tiene la función de gobierno dentro del marco del servicio de publicaciones, entendiendo que todas las sociedades bíblicas nacionales son a la vez clientes y dueñas del servicio. La encuesta reveló que un 31 por ciento de las entidades encuestadas, no se sienten identificadas con el gobierno.

- Conocimiento de los beneficios

Sanguinetti, J. (2005), describe el conocimiento como una relación humana de verdad con la realidad conocida. El conocimiento es información, que se adquiere mediante varios

procesos, principalmente el llamado aprendizaje. Behar, D. (2008) describe que los tres momentos en el proceso del conocimiento son: descripción, explicación y predicción. Se entiende que el conocimiento tiene una dinámica activa, el conocimiento sin práctica es inútil.

Para que un cliente se sienta identificado con el servicio es necesario que lo conozca, que se identifique con los beneficios, del total de las sociedades bíblicas encuestadas, el 38 por ciento que no conocen dichos beneficios. El desconocimiento redundó en lejanía de las 5 entidades que indicaron desconocer los favores de utilizar el centro.

Conclusiones

- Las sociedades bíblicas nacionales en general se identifican con la visión y misión propuestas por el comité para el Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas, sin embargo no es total, hace falta trabajar en procesos que acerquen al centro con sus clientes principales.
- El orden de importancia en que las sociedades bíblicas nacionales perciben los objetivos estratégicos son:
 - 1° La Producción.
 - 2° La cadena de suministro.
 - 3° La coordinación.
 - 4° Marketing internacional.
 - 5° Comunicación.
 - 6° Manejo de propiedad intelectual.
- El liderazgo del Centro de Publicaciones de las Américas, es aceptable desde la perspectiva de las sociedades bíblicas nacionales, sin embargo existe un pequeño grupo de ellas que perciben débil dicho liderazgo.
- En término de gobierno corporativo del Comité de Publicaciones de las Américas, es representativo, sin embargo aún existen algunas entidades nacionales que no se identifican totalmente con el mismo.
- A pesar del involucramiento en los servicios a la mayoría de entidades, esto no es indicador que quienes consumen los mismos conocen los beneficios de trabajar unidos.
- Dos sociedades bíblicas del área no utilizan los servicios del centro.

**Propuesta para el fortalecimiento de la planeación estratégica de un
centro de publicaciones bíblicas en Español**

Contenido de la Propuesta

1. Introducción.....	40
2. Fortalecimiento de la misión y la visión del Centro.....	40
3. Fortalecimiento de la participación de todas las sociedades bíblicas nacionales en el uso del servicio.....	42
4. Elaboración de un modelo de comunicación entre las sociedades bíblicas nacionales y el centro de publicaciones bíblicas.....	44
5. Fortalecimiento de la figura del Coordinador del Servicio.....	47
6. Fortalecimiento de la figura del gobierno corporativo.....	47
7. Cronograma.....	48
8. Costo de implementación.....	48

1. Introducción

Las Sociedades Bíblicas Unidas en su asamblea mundial realizada en Newport, Inglaterra, hace algunos años declararon que esperaban que las sociedades bíblicas nacionales logaran la distribución más amplia, efectiva y significativa distribución de las Santas Escrituras y ayudar a que la gente interactúe con la Biblia. Para el caso de las sociedades bíblicas de habla hispana de las américas, uno de los principales motores de la distribución es el centro de publicaciones bíblicas. Para poder ver realizada la visión de Newport en las américas, se hace imprescindible un modelo de gestión, el desarrollo de un esquema o bosquejo estratégico para el servicio de publicaciones.

La propuesta que se presenta no pretende ser una planeación estratégica completa, sin embargo, puede ser un documento base para el desarrollo de la planeación estratégica en manos de quien coordine el servicio del centro de publicaciones bíblicas de las Américas.

En el anexo se presenta una propuesta de descripción de las funciones relacionadas con los objetivos estratégicos, la Producción, la cadena de suministro, la coordinación, el marketing, la comunicación y el manejo de propiedad intelectual.

2. Fortalecimiento de la misión y la visión del Centro

Las sociedades bíblicas nacionales se sienten identificadas con la misión y la visión, presentada por el comité, esto lo demostró de manera clara la investigación. Sin embargo es necesario fortalecer dicha identificación.

2.1. Fortalecimiento de la misión y la visión del Centro

Se desarrollará una campaña de información que durará tres meses, esta constara de :

- **Fase expectativa.** El envío de información vía correo creando la expectativa de la misma. La información que contendrán los correos será una imagen y una pregunta que podría ser ¿Conoces al centro de publicaciones de las Américas? Los correos se enviarán, a todos secretarios y directores ejecutivos, a los mandos medios y principalmente a los encargados de cadena de suministro y provisión de Escrituras de las sociedades bíblicas nacionales. Esta fase durará 3 semanas y se enviará un correo cada semana.

- **Fase Constructiva.** El envío de información construyendo la imagen con información.
 - a. Un primer correo se enviará al secretario o director informando la naturaleza de la campaña y los objetivos de la misma.
 - b. Un boletín quincenal, en donde se enviará información sistemática con los siguientes tópicos:
 - i. Gobierno y representatividad.
 - ii. Un poco de historia.
 - iii. Visión, misión y valores.
 - iv. Los servicios.
 - v. Las personas involucradas en la prestación de los servicios.
 - c. Esta fase se desarrollará en un total de dos meses, lo que implicará 4 boletines de información.

- **Fase de consolidación** El envío con información acerca de las reuniones siguientes, convocatorias y solicitud de retroalimentación de la campaña. Esta fase será de dos semanas e incluirá el envío de un formulario donde se solicitará información pertinente.

- Ya que el Centro de Publicaciones de las Américas tiene su propio presupuesto de funcionamiento, únicamente se determina un costo para la campaña de fortalecimiento de Misión y Visión, que es de tres mil dólares

de los Estados Unidos de Norteamérica, que están integrados en el diseño de los boletines y de las imágenes.

2.2. Consulta anual de Directores y Secretarios generales de la región.

Dentro de la agenda ordinaria del comité de publicaciones está realizar una consulta presencial con todos los directivos de las sociedad bíblicas nacionales, por lo general estas reuniones además de los temas de gobierno e información tienen un espacio para capacitación. Se propone la siguiente agenda en la capacitación:

- Introducción con la historia de las publicaciones.
- Importancia del gobierno corporativo en la figura del comité.
- Visión, Misión y Valores.
- Explicación de los servicios.
- Importancia del trabajo como fraternidad.

La capacitación no tiene un costo adicional al que ya tiene presupuestado el centro para la consulta. Sobre el expositor, se propone que la impartan de forma coordinada, él presidente del comité y él coordinador del servicio.

3. Fortalecimiento de la participación de todas las sociedades bíblicas nacionales en el uso del servicio.

La investigación arrojó como un dato interesante que dos sociedades bíblicas nacionales no participan ni se involucran en los procesos del centro de publicaciones. Para estos casos, la recomendación es que el coordinador del centro se acerque a las dos entidades e intente desarrollar un vínculo que pueda coadyuvar a la utilización de los servicios, como resultado del acercamiento pudiera suceder que la entidad, presente alguna situación especial que pudiera requerir atención especial, por su propia naturaleza, si tal caso se da, coordinador deberá presentar un informe circunstanciado al comité en la siguiente reunión ordinaria.

Como parte del proceso de fortalecimiento de la participación de entidades como clientes del centro, se recomienda crear un modelo de análisis anual de participación de las entidades. Luego de realizado el análisis, se redactará un informe y se presentará al comité, en la primer sesión ordinaria.

Agenda propuesta de análisis.

Modelo de agenda anual Fortalecimiento de la participación de todas las sociedades bíblicas nacionales con el centro.

1. Solicitar información hacia contabilidad sobre las participación de las sociedades bíblicas nacionales, en los procesos del centro. La información debe de aportar lo siguiente:
 - 1.1. Historia de compra de los últimos 3 años
 - 1.2. Variaciones.
 - 1.3. Crecimiento o decrecimiento.
2. Analizar la información y contrastarla con los informes anuales que presenta cada entidad a la fraternidad, para encontrar brechas.
3. Entrevistar a las entidades con comportamientos de compra no comunes, para ilustrar el informe y buscar soluciones.
4. Redactar un informe con recomendaciones.

4. Elaboración de un modelo de comunicación entre las sociedades bíblicas nacionales y el centro de publicaciones bíblicas de las Américas.

Las sociedades bíblicas necesitan estar informadas acerca del servicio, las actividades conjuntas y los proyectos del comité. Se proponen desarrollar los siguientes modelos de comunicación.

4.1. Después de las reuniones del Comité de Publicaciones de las Américas, enviar en un período que no exceda los 60 días calendario, el informe de la reunión con el resumen de las resoluciones más importantes. Este documento en formato de correo electrónico, tipo confidencial con destinatario a los secretarios generales y directores ejecutivos.

Información	Detalle o ejemplo
1. Numero de acta, fecha y lugar de la reunión.	ACTA # 1 13 al 16 de agosto de 2013 Barueri, Sao Paulo
2. Nombre de los participantes en la reunión y su representación.	Juan marco Pérez, representando a Brasil.
3. Resumen general de la información	Información relativa de la reunión, como hora de inicio, puntos tratados, correspondencia y otros.
4. Acuerdos.	RESOLUCIÓN 01/2013 Se resuelve aprobar el proyecto estrategia digital, con detalle expresado en la propuesta que presento la empresa ejemplo. Por un monto de 24 dólares.
5. Notas finales	Se colocaran, la hora de finalización, y el lugar y la fecha de la próxima reunión.

4.2. Desarrollar una pagina Web privada, bajo el modelo de una red privada, para compartir información dentro de la organización. Este proyecto será administrado por el coordinador del Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas. Se utilizará la plantilla, proporcionada por las Sociedades Bíblicas Unidas, para el uso de las entidades nacionales. Se estima un costo de implementación del proceso de tres mil quinientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Pagina web interna o internet.

La pagina web interna se desarrollará e implementará utilizando el manejador de contenido llamado WordPress.

Contenido:

- Encabezado.
 - Logotipo del proyecto.
 - Ventana de búsqueda.
 - Ventana de autenticación.
- Menús.
 - Inicio.
 - Bienvenida.
 - Quienes somos.
 - Misión, visión y valores.
 - Historia.
 - Noticias.
 - Noticias del centro y de las diferentes entidades nacionales.
 - Lo que hacemos.
- Pagina privada.
 - Ultimas resoluciones y resumen de actas.
 - Calendario.
 - Requerimientos de oración.

5. Desarrollo y distribución de un boletín electrónico, con periodicidad mensual que incluya la siguiente información:
6. Resumen de las actividades del mes del Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas y anuncios. Se adjunta Modelo.

Boletín mensual

Se emitirá una boletín electrónico, que se enviara de forma mensual a los grupos de interés, el contenido recomendado es:

- **Editorial:** un mensaje ya sea del coordinador o de algún miembro del comité, buscando enganchar al lector.
- **Noticias:**
 - Las noticias más importantes del centro.
 - Las noticias más relevantes de las entidades nacionales.
- **Anuncios y convocatorias:** Con un breve texto se harán los anuncios de:
 - Las actividades propias del centro y del comité, tales como consultas, reuniones y otros. Siempre se debe incluir la fecha, el lugar y el contacto para reservaciones.
 - Las actividades relevantes de las entidades nacionales, que por requerimiento de las mismas se deseen anunciar. Siempre se debe incluir la fecha, el lugar y el contacto para detalles.

5. Fortalecimiento de la figura del Coordinador del Servicio

Las forma más adecuada de identificación y fortalecimiento del liderazgo de la coordinación del servicio, es la visita a las diferentes sociedades bíblicas nacionales. La propuesta es la visita de forma sistemática de todas las entidades nacionales, en un período no mayor a 12 meses.

La visita tendría que ser planificada, ya que se esta visitando un cliente, entre las actividades que se recomiendan están:

- Una entrevista con el Director Ejecutivo, con fines de conocer percepción acerca del centro y además buscar la identificación de la entidad hacia el centro.
- Un acercamiento y conocimiento del modelo de aprovisionamiento a través de una entrevista con el personal de compras.
- Una entrevista con la dirección de distribución o la unidad de promoción y venta, para conocer la percepción de campo.
- Programar una entrevista con un librero o distribuidor mayorista local.

6. Fortalecimiento del Gobierno Corporativo

Los cinco puntos anteriores tienen varios elementos que fortalecen el gobierno corporativo, lo mas importante es la comunicación de los acuerdos y las actas por lo que el punto 4.1 es un imperativo.

Desarrollo de una estrategia específica para cada uno de los servicios que presta el centro de publicaciones bíblicas de las Américas:

7. **Cronograma.** (adjunto en anexos)

8. **Costo de implementación**

Rubro	Costo*
Campaña de Fortalecimiento de la misión y la visión	3,000.00
Boletín Informativo Mensual (diseño)	600.00
Desarrollo de Intranet	3,500.00
Alojamiento y mantenimiento de Intranet (1er año)	600.00
Visitas del Coordinador del Servicio	24,000.00
Costos adicionales para el desarrollo de estrategia	5,000.00
Total	36,700.00

*Los costos están expresados en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, que es la moneda de uso común dentro de las Sociedades Bíblicas Unidas.

El Centro de Publicaciones Bíblicas de las Américas como tal ya posee un presupuesto anual, éste es aprobado por el Comité de Publicaciones de las Américas. El financiamiento de las operaciones del centro proviene del servicio mismo, ya que este incluye un porcentaje de gestión. El costo de implementación estimado debe de ser aprobado por el comité como una ampliación a dicho presupuesto.

Bibliografía

1. ACCID. (2012) *Nuevas tendencias en finanzas corporativas* España: Profit Editorial.
2. Álvarez, M. (2006) *Manual de Planeación Estratégica*. Colombia: Eco ediciones.
3. Andrew F. (2006). *Stakeholders Theory and Practice*. Gran Bretaña: Oxford University Press, S.A.
4. Behar, D. (2008) *Metodología de la investigación*. España: Shalom.
5. Bello, P. (2006) *Manuel de producción*. España: UOC.
6. Bistinduy, I. (2010) *Las comunicaciones internas en las organizaciones 2.0*. España: UOC.
7. Bodie, Z. (2003) *Finanzas*. México: Prentice Hall.
8. Caballero, J. (2004). *Derecho de autor para autores*. México: Librería.
9. Canabal, J. (2008). *Manual de Propiedad Intelectual*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
10. Castaño, A. (2011) *Investigación de la Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre gestión*. México: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

11. Cortez, Iglesias. (2004) *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
12. Chávez, O. (2009) *Globalización como proceso*. España: Contribuciones a la Economía.
13. Correa, A. (2009) *Tecnologías De La Información En La Cadena De Suministro*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
14. Czinkota, M. (2007) *Negocios Internacionales*. España: Cengage Learning.
15. David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
16. Díaz, E. (2005) *Gobierno corporativo: Lo que todo empresario debe saber*. Perú: Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero
17. ESPASA. (2005). *Diccionario de la lengua española*. Argentina: Espasa-Calpe, S.A.
18. Estrada, R. (2008) *Resumen de resultados segunda encuesta PYME, proyecto: Planeación estratégica y herramientas de gestión*. México: Universidad Autónoma de Hidalgo.
19. Fernández, P. (2011) *Resumen 201 preguntas sobre finanzas*. España: Universidad de Navarra, IESE Business School.
20. Hechavarria, A. (2010) *Las publicaciones electrónicas: un concepto, una clasificación y un análisis de su impacto en los profesionales de la información*. México: Pearson Educación.

21. Hernández, Fernández, Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
22. Hitt, M. (2008) *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning Editores
23. Hongren, CH. (2003) *Contabilidad*. Cuba: Centro de Estudios y Desarrollo Profesional en Ciencias de la Información.
24. Hofstadt, C. (2005) *El libro de las habilidades de la comunicación*. España: Díaz de Santos.
25. Lefort, f. (2003) *Gobierno corporativo: ¿qué es? y ¿cómo andamos por casa?*. Chile: Cuadernos de Economía.
26. Madrigal, B. (2009) *Habilidades Directivas*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
27. Madroñero, G. (2008) *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
28. Mascaray, J. (2000) *Mas allá de la comunicación interna*. España: Gestión 2000.
29. Marín, J. (2005) *Juntas directivas: consejeras y guardianas de la empresa de hoy*. Costa Rica: INCAE Buisness Review.
30. Maxwel, J. (2008) *Liderazgo al máximo: Maximice su potencial y capacite a su equipo*. Estados Unidos de Norte América: Grupo Nelson.

31. Milian, F. (2010) *La Cadena de Suministro del mañana*. España: Asociación para el Desarrollo de la Logística ADL.
32. Moreno, C. (2009) *La valores empresariales: de la teoría a la practica*. España: Universidad Ramon Llul.
33. Olivares, M. (2008) *Tesis “Planificación estratégica de una Pyme mediante la incorporación de una nueva línea de negocios”*. Tesis México: Instituto Politécnico Nacional.
34. Robbins, S. (2002) *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson.
35. Poron, R. (2008) *“implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad de el Tejar Chimaltenango”*. Tesis. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
36. Roldan, P. (2001) *“Planeación estratégica para la empresa Agua S. A.”*. Tesis Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.
37. Ropes, M. (2011) *Mary Jones y su Biblia*. EEUU: Fundación Bridge-Logos.
38. Ramírez, C. (2002) *Fundamentos de la Administración*. Colombia: Ecoe.
39. Sanz, M. (2005) *La planificación de la comunicación empresarial*. España: ESIC.
40. Sánchez, M. (2010) *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: Editex.

41. Sanguineti, J. (2005) *El Conocimiento humano*. España: Palabra.
42. Seto, D. (2004) *De la fidelidad del servicio a la fidelidad del cliente*. España: ESIC.
43. Slone, Reuben. (2010) *Transformando la cadena de suministro*. España: PROFIT.
44. Universidad Panamericana (2006) Manual de estilo de trabajos académicos
45. Weiss, J. (2006) **Ética En Los Negocios** Mexico. Thompson Editores.

ANEXOS



Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: Diagnóstico sobre la existencia y aplicación de la planificación estratégica de un centro de Publicaciones Bíblicas en español

Entrevistador: _____

CUESTIONARIO

Objetivo: Diagnosticar la existencia y aplicación de la planificación estratégica del Centro de Publicaciones Bíblicas en español

Sociedad Bíblica de (país): _____

Fecha de realización de la entrevista: _____

Instrucciones: Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

1. ¿Utiliza su SBN los servicios del Centro de Publicaciones Bíblicas de las américas?

Frecuentemente

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

2. ¿Desde su punto de vista cuál es el servicio más importante que presta el Centro de Publicaciones Bíblicas en español? (Al de mayor valor asignarle 8 y al de menor valor 1)

Coordinación _____

Producción _____

Licencias _____

Nuevos Productos _____

Contabilidad _____

Digital _____

Cadena de suministro _____

Mercadeo _____

Por favor lea la siguiente misión y visión del comité de Publicaciones de las Américas.

Misión Prestar el servicio de publicaciones a las Sociedades bíblicas nacionales de habla hispana, con centros de recursos para la misión, para que estas puedan distribuir Escrituras de alta calidad y aceptación, respondiendo a las necesidades de sus audiencias de manera eficiente, oportuna y a un costo adecuado para la misión.

Visión El servicio de publicaciones estará contribuyendo a que las sociedades bíblicas nacionales cumplan su misión con eficiencia manteniéndose o constituyéndose como ministerio líder en distribución de Escrituras en su país.

3. ¿ Por favor indique de que forma se identifica su Sociedad Bíblica con la Visión y Misión presentadas?
Solo seleccione una.

Totalmente identificada	<input type="checkbox"/>	Muy identificada	<input type="checkbox"/>
Poco Identificada	<input type="checkbox"/>	Ninguna identificación	<input type="checkbox"/>

4. ¿A tenido su Sociedad Bíblica algún tipo de comunicación con la coordinación del servicio de publicaciones de las américas?

Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera que el liderazgo del centro de publicaciones de las américas esta contribuyendo con el logro de los objetivos organizacionales de su Sociedad Bíblica?

Totalmente	<input type="checkbox"/>	Bastante	<input type="checkbox"/>
Muy poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>

6. ¿ Cómo su Sociedad Bíblica Nacional se siente representado por el comité de Publicaciones?

Totalmente	<input type="checkbox"/>	Bastante	<input type="checkbox"/>
Muy poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>

7. ¿ Conoce su Sociedad Bíblica Nacional los beneficios de utilizar los servicios del Centro de Publicaciones Bíblicas en español?

Totalmente	<input type="checkbox"/>	Bastante	<input type="checkbox"/>
Muy poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>

¡Muchas gracias!

Propuesta de descripción de las funciones relacionadas con los objetivos estratégicos

<p>Coordinación</p>	<p>La primer objetivo estratégico se refiere a la gestión; la labor gerencial de quién o quienes dirijan a quienes dan el servicio de publicaciones, este objetivo no se plantea desde la perspectiva de gobierno, sino desde la perspectiva de dirección y ejecución de planes. Este objetivo estratégico lo define un rol de liderazgo, la coordinación se relacionará con todos los elementos de los objetivos estratégicos, sin embargo se requiere un énfasis en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad gerencial: que implica trabajo en equipo. desarrollo de planes, toma de decisiones, procesos de evaluación. • Comunicación: Una eficiente comunicación de dos vías con: El comité, las sociedades bíblicas nacionales, los proveedores y otros involucrados. • Representación: La habilidad de representar al equipo de publicaciones ante todas las instancias probables. • Iniciativa hacia proyectos y posibilidades. • Compromiso de largo plazo con las Sociedades Bíblicas Unidas y con las Publicaciones. • Información sistemática sobre la implementación y avance de la estrategia de trabajo.
<p>Producción</p>	<p>La producción el objetivo estratégico que da fuerza al proceso de publicaciones. Se refiere principalmente al proceso de gestión de la producción para las sociedades bíblicas nacionales.</p> <p>Requiere un énfasis en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento con los proveedores, los centros de

	<p>producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento con los clientes • Búsqueda de la mejor calidad y los mejores precios. • Comunicación y gestión junto con la unidad estratégica de mercadeo acerca de los nuevos productos. • Inmersión en la tecnología.
Licencias	<p>Propiedad Intelectual o licencias: Este objetivo estratégico esta relacionado con la administración de la propiedad intelectual que es común para las sociedades bíblicas nacionales, asesorar a las mismas en la materia.</p> <p>Requiere un énfasis en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento con las instancias legales de manejo de Copyright o licencias de los productos comunitarios. • Relacionamiento con los clientes • Manejo y administración en conjunto con la unidad estratégica de Contabilidad acerca de los ingresos por regalías y otros relacionados. • Comunicación y gestión junto con la unidad estratégica de mercadeo acerca de los nuevos productos.
Nuevos Productos	<p>Este objetivo estratégico conlleva la investigación, análisis, desarrollo, implementación y evaluación de nuevos productos para servir a la misión de las sociedades bíblicas nacionales.</p> <p>Requiere un énfasis en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento con las sociedades bíblicas nacionales en términos de cómo servir a sus comunidades. • Proceso sistemático de investigación, dentro y fuera del contexto

	<p>de las Sociedades Bíblicas Unidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso permanente de evaluación de los productos nuevos. • Comunicación y gestión junto con la unidad estratégica de mercadeo.
Contabilidad	<p>Este objetivo estratégico debe generar el registro exacto y oportuno de las transacciones financieras derivadas de los procesos de publicaciones, cuyo producto final son informes y estados financieros oportunos para la toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y conocimiento de las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados, además del conocimiento de las herramientas informáticas para desarrollar los procesos contables. • Presupuestos y proyecciones financieras. • Relacionamiento. • Retroalimentación técnica sobre los resultados (aportaciones) de los productos con énfasis en los nuevos productos.
Digital	<p>Este objetivo estratégico generará y desarrollará la estrategia digital, en el contexto de las publicaciones de las américas dentro de las Sociedades Bíblicas Unidas.</p> <p>Requiere un énfasis en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento con las entidades dentro de las SBU que desarrollan la estrategia digital global, así como la relación con los socios estratégicos del área digital de las SBU. • Publicaciones digitales. • Comercio digital de publicaciones digitales.

<p>Cadena de suministro</p>	<p>Objetivo estratégico para desarrollar e implementar las adecuadas estrategias en todas y cada una de las fases de la cadena de suministro a objeto de proveer a las sociedades bíblicas nacionales los medios e insumos para que cumplan su misión con eficiencia, eficacia y oportunidad.</p> <p>Requiere un énfasis en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento con los proveedores de transporte y los centros de producción. • Relacionamiento con los clientes • Búsqueda de la mejor ruta al menor costo. • Comunicación y gestión junto con la unidad estratégica de Producción. • Comunicación y gestión junto con la unidad estratégica de nuevos productos. • Comunicación y gestión junto con la unidad estratégica de mercadeo.
<p>Marketing</p>	<p>En este objetivo estratégico se deben desarrollar, ejecutar e implementar actividades destinadas a lograr el mayor nivel de satisfacción del consumidor mediante productos y servicios acordes a los tiempos actuales.</p> <p>Requiere un énfasis en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento con los centros de producción. • Relacionamiento con los clientes. • Proceso sistemático de investigación, dentro y fuera del contexto de las Sociedades Bíblicas Unidas • Proceso permanente de evaluación de los productos existentes. • Proceso de desarrollar la estrategia de vida de las publicaciones. • Proceso de desarrollar la estrategia de publicidad global.