

2ª Jornadas de Investigadores en Formación, Instituto de Desarrollo Económico y Social
Buenos Aires, noviembre de 2012

Título del trabajo:

Perspectivas de la administración en el área de la comunicación, la educación y la cultura. Aproximaciones conceptuales a partir del caso de una editorial universitaria (UNLP).

Autores:

Roxana Mercedes Cardozo
Facultad de Filosofía y Letras (UBA)
mcroxana@hotmail.com

Juan Ignacio Visentín
Facultad de Ciencias Económicas (UNLP)
juanignaciovisentin@gmail.com

Eje temático: Trabajo

Administración de una editorial: procesos básicos

Cada editorial es una organización, una empresa (en tanto actividad emprendedora) con o sin fines de lucro, a la que le revisten las mismas características que a cualquier otra organización: son un conjunto de 2 o más personas, con una cierta división de jerarquías y de tareas, y están orientadas hacia la obtención de metas y objetivos.

El proceso administrativo básico de toda organización contiene las siguientes funciones: planificación, organización, dirección y control (Chiavenato, 1995), pudiendo diferir según diversos autores.

Las funciones señaladas se realizan en toda organización, explícita o implícitamente, ya sea en organizaciones grandes o pequeñas, formales o informales, públicas o privadas, entre otras. Por tanto, la organización editorial, en tanto organización, contempla también el desarrollo de aquellas funciones.

No obstante lo apuntado en el párrafo, las editoriales tienen especificidades propias que las diferencian de las otras organizaciones. La editorial intermedia entre dos actores: el autor y el lector, a los cuales tiene como clientes, esto es, tiene que atraer no solo la atención del lector que comprará el libro sino que, y antes que nada, debe “seducir” al autor para contarle dentro del proyecto editorial.

Como toda organización, la editorial debe, en primera instancia, definir su misión y visión, lo cual permitirá a su vez establecer los objetivos editoriales a perseguir y los nichos de mercado a los cuales atender. Definiendo la misión se determinarán los autores que deben tenerse dentro de la editorial, así como también, los lectores (o compradores de libro) a los que serán destinados los libros.

Definida la misión también se pondrá en marcha el proceso editorial que tiene tres grandes etapas:

1. Producción intelectual: por iniciativa propia o a pedido de la editorial, el autor realiza una obra que registrará a su nombre y que será puesta a disposición de una editorial para ser “editada” y producida.

2. Producción material: incluye dos sub-etapas bien diferenciadas, siendo la primera la pre-producción que incluye la edición del texto, corrección, armado de páginas, diseño, entre otras y que tendrá como “producto” el original o matriz, mientras que la segunda corresponde a la producción industrial de los libros.

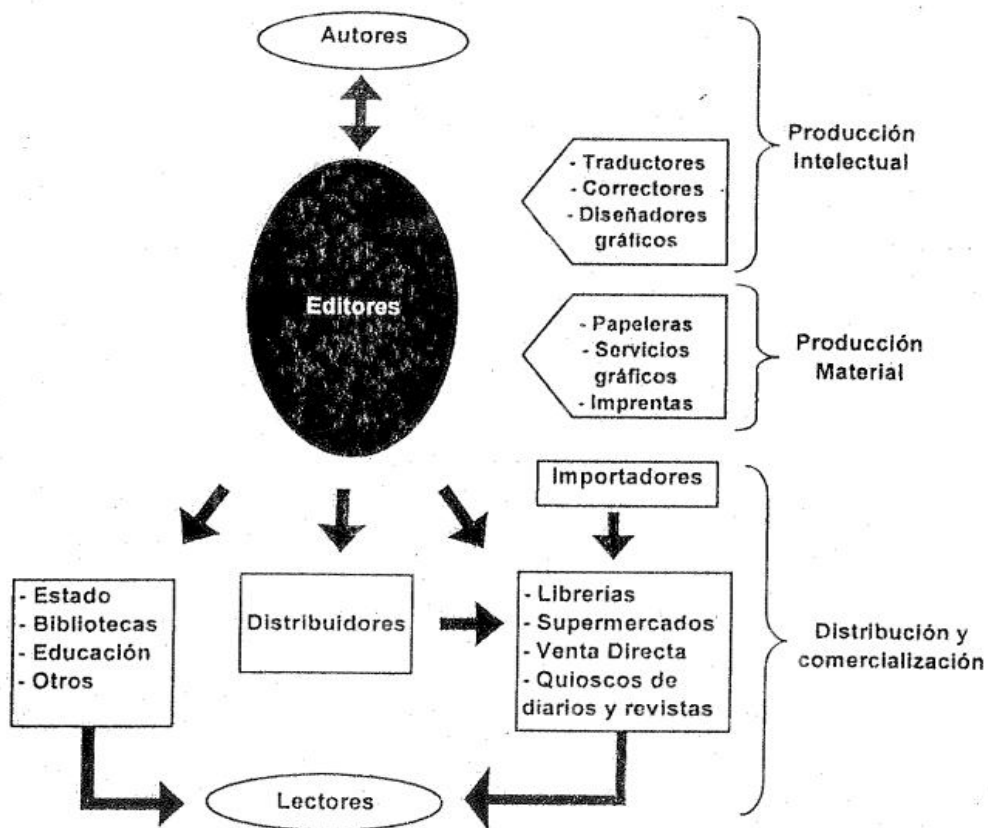
3. Distribución y comercialización: esta etapa va desde el momento en que los libros son llevados por distribuidores a las librerías hasta la cobranza de los mismos una vez vendidos. La entrega de los libros es en consignación, y se “realiza” la venta solo en la librería.

Otras decisiones esenciales que se toman guiadas por la misión y los objetivos son:

1. La fijación del precio de venta al público.
2. Los costos (fijos y variables).

3. Los anticipos a cuenta de derechos de autor.
4. El margen de contribución de las publicaciones.
5. El punto de equilibrio.
6. La determinación de la tirada y eventuales reimpresiones.

Gráficamente:



Las editoriales universitarias: características principales

Si bien en nuestro país, definir que es una editorial universitaria es un tanto complejo dado que cada una de ellas tiene características muy diversas entre sí, podemos decir que el punto en común es que fueron creadas a partir de la existencia de una universidad para difundir el material (por ejemplo, tesis, ensayos, ponencias, guías de cátedra) producido en la institución y no con un fin meramente de rentabilidad.

Por lo tanto, en su mayoría depende exclusivamente de los presupuestos asignados por la universidad y de subsidios que puedan conseguir de otras entidades o aportes de los mismos autores.

Todo esto lleva a que este tipo de editoriales les resulte dificultoso seguir las lógicas editoriales descritas anteriormente, si no que deben seguir las lógicas administrativas y políticas de los órganos de gobierno de las instituciones, como es el ejemplo de EDULP, que detallaremos a continuación.

EDULP: la distribución y difusión “internas”

Características. La presente Editorial objeto de estudio se crea por Ordenanza de una Universidad nacional local de la cual depende en Diciembre de 1987, por tanto la organización es burocrática por naturaleza, condición que aún la mantiene, y en la actualidad depende directamente de la Secretaría de Extensión de dicha Universidad. Podemos afirmar que no es una organización regida por el principio de rentabilidad empresarial sino que la guían otros rectores y principios.

La Ordenanza que da origen a la Editorial explicita el “*objeto de promover la divulgación de las actividades culturales, científicas y académicas que se desarrollen en la Universidad Nacional*” de la ciudad en la que se ubica. De este modo, en una primera etapa la Editorial daba lugar a obras realizadas por integrantes de las facultades de aquella Universidad.

Por otro lado, desde 2004 la Editorial se ha propuesto, además de apoyar las tareas de docencia, investigación y extensión dentro de la órbita de la Universidad, promocionar y difundir realizaciones artísticas y culturales de autores que están al margen de aquella casa de estudio.

La Universidad y su Consejo Superior regulan y condicionan el funcionamiento de la Editorial, ya sea al momento de la rendición de cuentas, la obligación a conformar de un comité decisor de las publicaciones a llevar adelante, así como también, el destino de algunos ejemplares (no menos de 4) de cada publicación para canjes entre bibliotecas públicas de otras partes del mundo. Los integrantes de la Editorial reconocen “padecer” cada vez más el nivel de burocracia del organismo.

La Editorial cuenta con el poder formal de decidir que publicaciones lleva o no adelante. La cantidad total de libros publicados alcanza casi las 400, contando con una media histórica de 18 publicaciones al año. No obstante, y dado el cambio de directivas en la Editorial, en lo que va de Enero a Mayo de 2011 se publicaron 15 libros. Cabe destacar que, no obstante, carece de autarquía financiera para ampliar aquella oferta editorial sino que depende de las partidas presupuestarias aprobadas por el Consejo Superior.

Circuitos administrativos. Los circuitos con que cuenta esta Editorial presentan dos limitantes: su condición burocrática, que impide tener manejos financiero-económicos propios, y su tamaño. Por un lado sería inviable un circuito de producción propia, esto es, utilizar y/o comprar maquinarias para la realización de publicaciones. Por otro lado, la escasa cantidad de personal y la precaria condición de la mayoría de éstos impediría, por ejemplo, un circuito de distribución y cobranzas propias.

De todos modos, se pueden enumerar los siguientes circuitos administrativos dentro de la Editorial, a saber:

- **Circuito de toma de decisión sobre libros a publicar:** este circuito fue reestructurado a partir de 2010. Se reciben a razón de 10 propuestas semanales de publicación (con el envío de la obra terminada), sin contar las consultas para publicaciones realizadas por e-mail o teléfono, las cuales ascienden a 40.

Si bien la Editorial tiene interés de publicar la mayoría de las obras que reciben en calidad de propuesta, se ven imposibilitados en llevar a cabo todas ellas por razones productivas, esto es, se produce un cuello de botella en las imprentas que trabajan para la Editorial que terminaría dilatando por muchos meses la impresión de cada obra.

- **Circuito de corrección y diseño de la obra:** posteriormente a la aprobación de cada obra, y previo al envío de la misma a la imprenta, se realizarán las tareas de corrección y diseño de la obra a publicar. Estas actividades son llevadas adelante por pasantes y becarios bajo la coordinación editorial de un empleado.

- **Circuito de producción:** Dado que la Editorial no cuenta con máquinas propias se realizan las impresiones de las obras en alguna de las imprentas que proveen el servicio de impresión. Si bien en la ciudad en donde se ubica la Editorial hay muchas imprentas, solo en 3 (tres) imprentas se realizan las obras.

Desde la coordinación general se realiza el seguimiento y administración de las “colas” de impresión, esto es, se realiza una coordinación mutua entre la Editorial y cada imprenta para que realice uno u otro libro, de acuerdo a necesidades o arreglos previos con los autores.

Por decisión de la conducción actual de la Editorial, se solicita la impresión de 300 ejemplares de cada libro, ni más ni menos. Excepcionalmente, y con financiación a cargo del autor, se puede realizar una tirada mayor. Debido a las series bajas a imprimir, la tecnología utilizada es la de fotoduplicación.

En cuanto al tiempo de impresión de cada tirada, aproximadamente cada obra tarda 1 (un) mes en ser impresa. No obstante, el circuito completo, incluyendo la aprobación de la obra y su corrección puede alargar el proceso durante 6 (seis) meses como máximo.

Este circuito finaliza con la obtención de 3 (tres) hojas de un ejemplar para archivar y dar lugar a un “legajo” de cada libro editado.

- **Circuito de distribución:** La función de distribución recae en una persona. La misma se encarga de contactarse con las librerías y coordinar el envío de libros a cada una. La distribución principal se hace en las librerías de ciudad de origen de la Editorial ya que no se cumplen al máximo los convenios de distribución que cuentan con librerías de otra ciudad (con mercado potencial mucho mayor).

Para el personal de la Editorial, por tanto, la distribución es un “problema serio”. Hay que considerar también que la Universidad de la cual depende la Editorial obliga a que las librerías paguen las adquisiciones de libros a través del depósito en una cuenta de aquella Universidad. Tampoco se cuentan con medios electrónicos o venta a crédito, lo cual redundará en cercenar las posibilidades de adquisición y distribución de las obras.

A raíz de las dificultades señaladas, se están gestionando puntos de venta directos, así como también se pretende aceitar las relaciones con otras integrantes de la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (de la cual pertenece a partir de 1995).

Financiamiento. Como se mencionaba anteriormente, la Editorial tiene un presupuesto asignado que utiliza previa rendición de cuentas, tanto para los egresos como para los ingresos. Del presupuesto establecido anualmente, solamente el 30% del total se destina a la impresión y publicación de libros.

El 90% de las obras impresas al año se realizan con fondos propios (previstos en el presupuesto), y el 10% restante se financia a través de subsidios obtenidos por los autores de la obra a través de los proyectos de investigación que llevan adelante.

El precio final de los libros busca cubrir los gastos de impresión de los mismos, esto es, no contar con una ganancia extraordinaria por su venta.

Promoción y difusión. La Editorial cuenta con un sitio web en donde publicita su catálogo y novedades editoriales, el cual constituye un importante canal de comunicación con autores, distribuidores y lectores.

Recientemente se han subido a las redes sociales, más precisamente a Facebook y a Twitter, pero para amplificar lo publicado en el sitio web y buscar así un poco más de difusión de las novedades.

Otra fuente de promoción (y venta de ejemplares) que se tiene siempre en cuenta en la Editorial son las presentaciones de cada libro. Esta acción se propone a cada autor, tomando parte la mayoría de los mismos.

También es visita obligada la Feria del Libro de la Rural, ya que la afluencia de público es inmensa, muy por encima del promedio de visitantes que reciben por los demás medios mencionados.

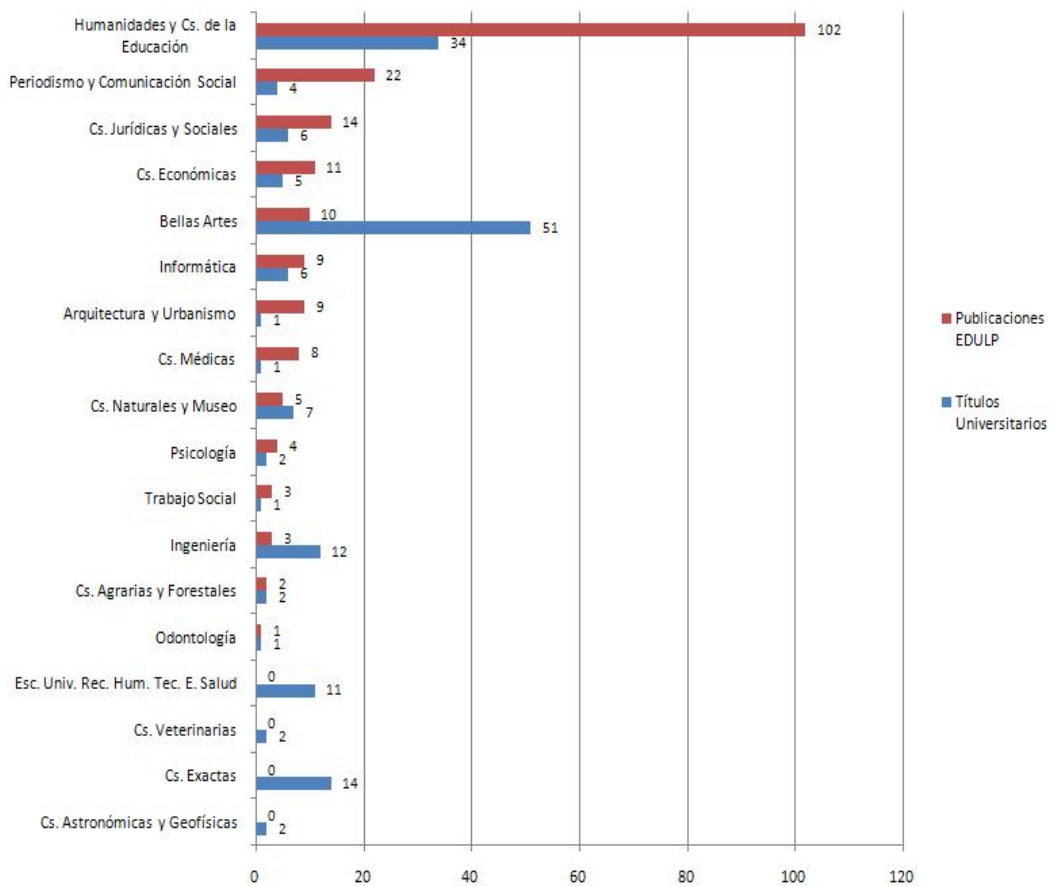
EDULP no escapa a las problemáticas de las demás editoriales universitarias (Aguilar, 2012) sino que también presenta dificultades con la distribución y difusión, esto es, la visibilidad de su oferta editorial.

En el caso puntual de EDULP, y de acuerdo a que su catálogo incluye publicaciones que pueden “demandarse” por universitarios de otras casas de estudio o por cualquier lector interesado en la temática, la distribución y venta se realiza solo en la ciudad de La Plata y en Capital Federal. La estructura organizativa de la editorial es mediana, con recursos limitados para expandirse por fuera de las ciudades mencionadas, ni para tener una intensiva difusión de sus publicaciones.

El origen y naturaleza burocrática de EDULP, creada por normativa de la propia UNLP, dota a la organización de poca flexibilidad para adaptarse y readaptarse a las situaciones siempre cambiantes de la economía en general y del mundo editorial en particular. De este modo, queda atrapado dentro de limitaciones presupuestarias y por imposibilidad de búsqueda de financiamiento directo.

Es por ello que la oferta de publicaciones no respeta plenamente el cumplimiento de la misión original: los autores de los libros no son todos docentes de la UNLP, así como tampoco la mayoría de aquellos libros editados no están destinados exclusivamente a alumnos de la UNLP.

Por otro lado, las temáticas publicadas guardan relación con el tamaño de cada facultad, teniendo en cuenta la cantidad de carreras que posee cada una. Se observa como las diversas temáticas publicadas por EDULP tienen cierta proporcionalidad con la cantidad de títulos otorgados por cada facultad de la UNLP.



Considerando otras variables, tales como números de alumnos o número de profesores, la relación con las publicaciones es similar a la ya observada.

Bibliografía

Aguilar, Anna. 2012. “Estrategias de visibilidad en la editorial universitaria. El caso de la Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes” en Broitman, Ana (comp.) *Pensar la Edición*. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras.

Chiavenato, Idalberto. 1995. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México DF: Mc Graw Hill.

Faga, Alberto y Ramos Mejía, Mariano. 1997. *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Barcelona: Ediciones Granica.

Orengo, Silvina. 2012. “El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en editoriales de universidades públicas” en Broitman, Ana (comp.) *Pensar la Edición*. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras.

Zaid, Gabriel. 1996. *Los demasiados libros*. Barcelona: Anagrama