



## La editorial universitaria como centro de actividad estratégica

### The University Publishing House as a Strategic Activity Center

*Ebrahim Faria Reyes\**

#### Resumen

El presente artículo aborda el análisis sobre la definición actual de la Editorial Universitaria como dependencia cuya misión central es la divulgación del conocimiento producido por los distintos actores de la Universidad a través de la investigación. Se intenta evaluar la actividad desarrollada históricamente hasta ahora a la luz de la misión impuesta, y se estudian las posibilidades que tiene EDILUZ de convertirse en un centro de actividad estratégica, que a partir de una concepción del esfuerzo editorial como negocio capacitado de producir beneficios, sea capaz de constituirse en empresa rental desde una perspectiva mercadotécnica que pueda no sólo autosustentarse sino además, servir de soporte a la misión institucional de apoyo a la producción de conocimiento y de fortalecimiento de la academia. Se revisan las fortalezas con las que cuenta la Editorial, sus debilidades, tecnológicas y gerenciales, para ingresar en el escenario de la competencia de mercado, las amenazas que éste mercado presenta a sus participantes y las oportunidades de negocio que puede aprovechar al constituirse en empresa rental

**Palabras clave:** Estrategia, política editorial, mercado, consumidores y competitividad.

Recibido: Marzo 2006 • Aceptado: Febrero 2007

\* Licenciado en Letras Hispánicas. Licenciado en Comunicación Social, mención Publicidad y Relaciones Públicas. Escuela de Comunicación Social. Departamento de Publicidad y Relaciones Públicas. Universidad del Zulia.  
E-mail: ebrafaria@hotmail.com

## Abstract

The present article analyzes the current definition of a university publishing house as a dependency whose main mission is to disseminate knowledge produced through research by diverse university actors. The article evaluates this activity as it has developed historically until the present and studies the possibilities that EDILUZ has for becoming a strategic activity center, that, starting from the concept of editorial effort as a business prepared to make profits, might be able to become a profitable company from a merchandising perspective that can not only sustain itself but also serve as a support for the institutional mission of encouraging knowledge production and reinforcing academics. The publishing house's strengths are reviewed, as well as its technological and managerial weaknesses for entering the competitive market, the threats this market presents to its participants and the business opportunities that could be taken advantage of once a profitable business has been set up.

**Key words:** Strategy, editorial policy, market, consumers, competitiveness.

La existencia de una empresa editorial en el marco de la autonomía universitaria, financiada por el Estado y sometida a exigencias políticas, culturales y económicas, plantea una serie de retos a la administración de estas casas de estudio. El esfuerzo pasa por la imperiosa necesidad de precisar algunos escenarios para construir una estrategia exitosa para la definición de la política editorial universitaria:

1. Considerar la actividad editorial a partir de la misión que la universidad le ha asignado en consonancia con las metas y políticas de la institución. Esto implica que sus acciones como dependencia ejecutora estarán enmarcadas hacia el logro de los objetivos que la institución deriva de tal misión: la divulgación del conocimiento en apoyo a la investigación, la docencia y la extensión, colocando el énfasis en la producción del personal de la institución.

2. Evaluar la pertinencia tanto de la misión como de los propósitos establecidos, a fin de plantear la posibilidad de reformular políticas y estrategias, y establecer prioridades gerenciales relacionadas con la definición de lo editorial como negocio, siempre en consonancia con la misión y visión de la universidad.

La decisión en torno a las dos alternativas anteriores debería conducirnos a la posibilidad de diseñar planes y acciones a ejecutar por la editorial universitaria como unidad estratégica de mercado, en el marco de un microsistema que aspira satisfacer las necesidades, deseos, gustos y exigencias de un conglomerado de consumidores que, independientemente de las concepciones ideológicas e intereses que coexisten al interior de la institución, le requiere respuestas a ésta, la cual se encuentra en la obligación de satisfacerlas.

En este orden de ideas se trata de ofrecer caminos estratégicos a cada uno de los anteriores planteamientos:

En primer término, se debe considerar que hasta ahora la Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ) no ha terminado de demostrar en la práctica su

función institucional, que debe estar orientada a producir respuestas efectivas a las necesidades de docencia, investigación y extensión, requerimiento fundamental de la universidad contemporánea, obligada a garantizar alternativas frente a la realidad de un mercado ávido de información, hasta ahora atendido básicamente por la oferta externa de editoriales privadas y de otras instituciones universitarias. “Los gerentes en mercadotecnia deben estudiar detalladamente los pasos en la toma de decisiones para comprender cómo se obtiene la información, cómo se forman las creencias y cuáles son los criterios que los consumidores utilizan para la selección de productos” Salomón, Michael (1997:268). Cabe acá la siguiente reflexión: ¿Puede la universidad asumir en grado satisfactorio la tarea de atender a estos consumidores?, ¿Deberá conformarse con una pequeña participación en ese mercado?, ¿Será posible desarrollar una política de alianzas estratégicas con el sector privado o con otras instituciones universitarias?

La tímida presencia que EDILUZ tiene en el mercado es derivado por la ausencia de una política editorial acertada, carente de una estrategia gerencial que se integre a la realidad del mercado local, regional y nacional. Por otra parte, la propia estructura legal universitaria le impone limitaciones como organismo dependiente de instancias superiores, cuyas decisiones muchas veces son tomadas en Consejos de Facultad y Consejo Universitario u otros departamentos que sólo apuntan a la publicación de títulos cuya factibilidad mercadotécnica no ha sido considerada, entendiéndose tal como la necesaria existencia de un mercado de compradores que justifique el esfuerzo de edición realizado, que permita satisfacer la demanda en un escenario de obtención de beneficios expresados en el retorno de la inversión e incremento del capital. Falta de autonomía que en muchos casos se manifiesta en la ausencia de decisiones estratégicas acerca de aspectos tales como:

¿Qué productos debe ofrecerse?, ¿A cuáles mercados meta se debe dirigir el esfuerzo editorial?, ¿Qué productos hasta ahora en producción deben ser excluidos de futuras ediciones?, ¿Qué oportunidades ofrece el mercado para ingresar en él?, ¿Cómo obtener recursos y de qué manera debe disponerse de ellos? ¿Cuáles deben ser las políticas de precio, distribución y promoción que garanticen competitividad, rentabilidad y crecimiento? En otras condiciones, se desarrollarían estrategias de participación con posibilidades de éxito, vías de ingreso al mercado, así como se decidiría el momento de aplicar y modificar dichas estrategias.

Quizás sea éste un buen argumento para trabajar por la consolidación de una figura jurídica que como empresa editorial persiga niveles satisfactorios de rentabilidad y una relativa autonomía para concentrar su actividad en la planificación y ejecución de proyectos editoriales con posibilidades de éxito, desplazando a un plano complementario la función de impresión y fabricación del producto (taller de impresión). Otra solución sería crear dos unidades estratégicas independientes: 1- La **unidad editorial**, encargada de los estudios de factibilidad, diseño y ejecución de las políticas editoriales, a partir del análisis de las distintas alternativas de libros a publicar, originados en los proyectos de investigación, en los trabajos de ascenso, tesis de postgrado y material elaborado por los docentes para sus respectivas cátedras, así como la producción intelectual extramuros que demos-

trará a partir del análisis su potencial editorial y de mercado y 2- La **unidad operativa** (taller de impresión), que atendería los requerimientos de la unidad editorial y además la demanda que el mercado universitario y el regional en general manifestara. Esta unidad operativa podría mantenerse adscrita a la Dirección de la editorial, pero con una condición administrativa especial (empresa rental) que garantizaría su funcionamiento, independizada de las eventualidades originadas en la dinámica gremial universitaria y el calendario académico-administrativo.

No debe olvidarse como estrategia gerencial el cumplimiento de los siguientes pasos: segmentación del mercado que atiende o podría atender la editorial, definición de los títulos y los consumidores meta a quienes van dirigidos y evaluación de la rentabilidad de inversión en cada título, para así vislumbrar con claridad el camino a seguir y competir en el mercado con posibilidades de éxito. "...la empresa debe tener una cartera de producto-mercado que armonice dos dimensiones: el potencial de crecimiento y el potencial de beneficio". Grande, Ildefonso (1992:216).

Definidas estas líneas de acción, la Editorial Universitaria podría plantearse el diseño de estrategias en sinergia con otras dependencias para abordar mercados muy específicos con títulos rigurosamente seleccionados: coediciones con las distintas dependencias o unidades académicas de LUZ y/u otras instituciones públicas o privadas.

El apoyo a proyectos particulares aportaría a la editorial, además del beneficio económico, el fortalecimiento de su imagen institucional: edición de títulos con potencial de mercado y publicación de aquellos dirigidos a segmentos de consumidores muy reducidos, lo cual afectaría seguramente la rentabilidad del negocio: "Producto de crecimiento débil y cuota de mercado débil.", Grande, I. (1992), pero cuyo contenido es de crucial importancia para el fortalecimiento de la actividad académica universitaria y de la región, por lo cual queda justificada su publicación; este último aspecto permitiría diferenciar la editorial de una empresa puramente comercial, ya que estaría apoyándose en sus márgenes de ganancia para darle viabilidad a los proyectos sin valor mercantil, pero con un alto contenido académico. Se trata entonces de diseñar un paradigma de política editorial que sin banalizar los contenidos, permita construir un escenario de rentabilidad del negocio.

## **El entorno de la editorial universitaria**

El entorno o medio ambiente en el cual se desempeña y para el cual debe actuar la Editorial Universitaria se puede identificar a través de dos variables: Las oportunidades de negocio y las amenazas de mercado. Faria Ebrahim (2005).

### **Oportunidades de negocios**

Están representadas por los segmentos de consumidores potenciales, Schiffman, L. y Lazar, L. (1991), básicamente constituidos por un mercado cautivo integrado por profesores, investigadores y estudiantes de LUZ, de otros institutos de educación superior, así como los profesionales residentes en la región y el país.

### *La editorial universitaria como centro de actividad estratégica*

Para el caso de los profesores, investigadores y estudiantes de LUZ y de los institutos de educación superior en general, sus demandas informativas y de conocimiento vienen siendo atendidas por editoriales nacionales y extranjeras. En el caso particular de los estudiantes, en un bajo porcentaje adquieren títulos nacionales y extranjeros, pero en su mayoría acuden al sistema de reproducción de textos para satisfacer sus requerimientos académicos; esta situación plantea un reto a las editoriales universitarias: producir a bajo costo, a través de economías de escala y/o apoyo institucional a fin de ofrecer un producto económico y de calidad que satisfaga las expectativas de ese segmento en particular.

Estos segmentos representan una brillante oportunidad de mercado, ya que necesitan obtener información y conocimiento de primer orden para poder desarrollar sus potencialidades académicas y fortalecerse intelectualmente a fin de cumplir con los roles asumidos, tanto en las universidades como en los otros institutos de educación superior, de igual manera en las unidades de investigación públicas o privadas. En estos términos requieren de una editorial los siguientes beneficios:

- Contenidos pertinentes a sus necesidades de información,
- Diseño y presentación gráfica atractivos,
- Precios razonables,
- Facilidades de pago, sobre todo para el segmento de estudiantes, y
- Servicios efectivos de distribución y fácil acceso al producto.

Las amenazas de mercado están representadas por un conjunto de compañías editoriales, en su gran mayoría empresas privadas, establecidas en el mercado nacional e internacional hace largo tiempo. Éstas en una audaz política de mercadeo, fortalecida por un monitoreo permanente a la producción intelectual de universidades e institutos de investigación, están abasteciendo el mercado con nuevos títulos y traducciones alrededor de los temas de mayor interés y demanda por parte de los consumidores. Además, cuentan con una serie de fortalezas a saber:

- Han desarrollado una cultura gerencial para abordar el análisis del libro como negocio asociado al conocimiento,
- Cuentan con un sólido respaldo financiero, producto de años de laboriosa gestión empresarial,
- Sus productos, cuya calidad se coloca por encima de la producción nacional por sus sistemas de control en el proceso, garantizan ventajas en la presentación del producto y contenidos de interés para un mercado de consumidores identificado,
- Poseen tecnología de punta que hace los procesos más rápidos y brindan calidad al producto,
- Su personal adquiere niveles de especialización por programas de entrenamiento, lo cual les proporciona equipos de ventas especializados y un nivel supervisor y ejecutivo preparado para definir políticas adecuadas a las situaciones de mercado,
- Poseen economías de escala, gracias a la producción masiva generada por la internacionalización de sus actividades.

Sin embargo, el incremento de los costos ocasiona altos precios del producto para el consumidor, lo cual se convierte en una debilidad para estas empresas en el escenario de competidores. No obstante, su capacidad financiera y la existencia de planes de contingencia les proveen de una alta capacidad de reacción. Algunas editoriales han enfrentado esta situación a través de ediciones populares de pequeño formato, diseños sencillos y materia prima más económica.

Cualquier estrategia de la Editorial Universitaria deberá establecer con claridad en qué áreas y en torno a cuáles segmentos competirá con estas editoriales. Es preciso por ello determinar en principio que por su misión institucional, la Editorial deberá satisfacer los requerimientos intelectuales de un conjunto de segmentos disímiles en sus intereses, con diferente potencial de mercado, lo cual obliga a la responsabilidad de atenderlos editorialmente. Por un lado está la obligación de servir como herramienta de divulgación del conocimiento universitario, actividad que en algunos casos no brinda rentabilidad, y por el otro lograr que la inversión de capital de la editorial tenga la posibilidad del retorno en términos de beneficio, como salida crucial para la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento.

Es preciso iniciar los estudios de mercado para identificar estas oportunidades con sus respectivas potencialidades: ¿Quiénes serían nuestros principales consumidores? ¿Quiénes constituirían nuestros mercados secundarios o menos rentables?, ¿Con qué periodicidad ejecutan sus compras y cuál es la localización geográfica de los compradores? Ello nos permitiría definir los productos punta de lanza y sus características para satisfacer los principales mercados, y luego, identificar los mercados con menos potencial, pero cuya atención es obligante por razones institucionales, podríamos definir estrategias editoriales alternativas; esto bajo un lineamiento central: la política editorial es principalmente un negocio en busca de la rentabilidad, cuyos efectos permitirían financiar aquellos productos para mercados marginales visto desde la rentabilidad, pero igualmente importantes como receptores de la actividad intelectual y producción de conocimiento.

El mercado de EDILUZ está constituido por los profesores y estudiantes de la Universidad del Zulia, los que paradójicamente ofrecen características simétricas de capacidad de compra, poder adquisitivo y tamaño del mercado, siendo el de los estudiantes el segmento más numeroso pero con menos poder adquisitivo que el primero. Debe igualmente considerarse como mercado meta a profesores y estudiantes de otras universidades e institutos de educación superior, tanto de la región Zulia como del resto del país. Al respecto, no se conocen datos estadísticos que permitan determinar la concentración de los compradores, esto es, ¿Qué porcentaje de compradores compra qué porcentaje de productos y en qué áreas del conocimiento van a estar ubicados?, los cuales serían entonces los grupos más importantes desde el punto de vista de su potencial de mercado. Será necesario igualmente precisar los hábitos de consumo de estos segmentos y sus diferentes niveles de ingreso.

### *La editorial universitaria como centro de actividad estratégica*

Para EDILUZ existen sin embargo fortalezas significativas:

- La imagen corporativa de EDILUZ le garantiza prestigio ante la comunidad en general, lo cual justifica un intenso despliegue promocional en la universidad y la región en la búsqueda de un posicionamiento efectivo.
- EDILUZ podría desarrollar programas competitivos en sinergia con otras dependencias de la misma institución o con otras instituciones universitarias.
- Podría competir con una estructura de precios apoyada en productos de diseño económico dirigidos a algunos segmentos del público consumidor.
- Posee un mercado cautivo de consumidores (estudiantes y Profesores de la institución).
- Puede vincular su producción a las cátedras de la propia universidad.
- Está en capacidad de atender autores independientes.
- Sus productos podrían vincularse con mayor facilidad a la realidad nacional gracias a su capacidad para proyectar la investigación universitaria.
- Por la relación con las distintas Facultades y Escuelas, podría desarrollar programas de pasantías estudiantiles para el diseño y ejecución de programas de mercadeo.

Existen las siguientes debilidades:

- A nivel de la dirigencia universitaria no existe cultura gerencial en el ámbito del mercadeo editorial,
- La rigidez impuesta por la condición institucional, lo que la somete a directrices organizacionales, legales y orientaciones que le impiden asumir algunas estrategias de mercadeo propias del sector privado y le imponen limitaciones para participar exitosamente en un mercado altamente competitivo,
- Las estrategias diseñadas hasta ahora no obedecen a una orientación mercadotécnica ni se apoyan en investigaciones de campo que permitan definir políticas de precio, producto, distribución y promoción así como pronósticos de venta,
- No existe hasta ahora un posicionamiento definido ni establecido en los consumidores, como producto de la ausencia de agresivas campañas promocionales.
- No se han desarrollado canales de comunicación con las distintas Escuelas y Centros de Investigación para promover publicaciones, así como las distintas instituciones y entidades del mercado externo. Para ello es preciso inicialmente definir una política de publicaciones que implique la participación de las dependencias mencionadas, estableciendo sus responsabilidades y delimitando su participación tanto en el aporte financiero como en la toma de decisiones en el carácter de las publicaciones.

- El estar adscrito a una legalidad institucional le ha impuesto una relación laboral muy particular: el desarrollo de la actividad editorial en todas sus etapas, se ve entorpecido por las eventualidades de un gremialismo con una cultura sindical arraigada por años, de la cual depende. Esto se convierte en un obstáculo para la buena marcha y el perfeccionamiento de los procesos productivos y administrativos, ocasionando atrasos y distrayendo el esfuerzo hacia la solución de conflictos desvinculados de lo estrictamente editorial.
- Por estar sometida su actividad al calendario administrativo de la institución los procesos en general se ven interrumpidos, lo cual impide atender de manera eficaz el mercado externo y retarda el logro de las metas internas.
- Las imposiciones organizacionales y administrativas, provenientes con frecuencia de una gerencia que posee escasa cultura editorial, le impiden crecer a un ritmo adecuado como empresa, por lo que el flujo de caja es muy bajo.
- El bajo nivel del flujo de caja impide adquirir en el corto plazo activos tecnológicos de punta que debieran sustituir los viejos equipos en la búsqueda de una mayor productividad y una posición competitiva importante en el mercado, para poder atender exitosamente los requerimientos de los consumidores.

Se presentan en la actualidad las siguientes barreras de entrada al negocio:

- El alto costo de las tecnologías de punta que permitirían altos niveles de productividad y economías de escala.
- Las limitaciones de orden legal e institucional para asumir EDILUZ con criterio y planificación empresarial.
- Además de las barreras de salida:
- El alto costo de la tecnología, aún en obsolescencia, hace difícil comercializarla en cualquier época.
- En el momento en que la institución universitaria decida transformar la actual estructura organizativa desde el punto de vista administrativo y laboral, encontrará la resistencia por parte de los sectores laborales.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

- La Universidad debe decidir entre dos escenarios para una política editorial: dar cumplimiento a la misión que le establece la ley sin otros parámetros para evaluar la actividad editorial o asumir esta actividad como rumbo estratégico de doble vía para satisfacer las necesidades de información del mercado universitario a través de una estrategia gerencial que retribuya un beneficio económico por medio del retorno de la inversión que pueda generar un crecimiento sostenido como empresa.
- Hasta ahora la política editorial de la universidad no ha satisfecho las expectativas y necesidades del mercado universitario, mientras otras



### *La editorial universitaria como centro de actividad estratégica*

editoriales públicas y privadas se encargan de sacar provecho de esta oportunidad.

- La universidad debe asumir una política editorial que sea capaz de responder a interrogantes cruciales sobre aspectos mercadotécnicos acerca del espacio que le corresponde atender: viabilidad y potencial comercial de los títulos a publicar, selección del mercado meta para el desarrollo de estrategias concretas que satisfagan necesidades lectoras, selección de los títulos y clasificación de los mismos según su potencial de mercado, oportunidades que ofrece el mercado, estrategias para la obtención de recursos, decisiones sobre precio, distribución y promoción de los productos. Kotler, P. y Cox, K. (1975).
- La universidad debe precisar la estructura organizacional de la editorial, bien como unidad de doble propósito: definición y ejecución de políticas editoriales y atención a las necesidades de reproducción de material impreso para el mercado universitario y regional; o decidir la separación en dos unidades de negocios: 1- Editorial y 2- Imprenta. En cualquier decisión que defina su estructura organizacional, deberá concebir tanto la unidad editorial (que se encargará de decidir, concebir, diseñar y financiar los productos a editar), como el área de taller (imprenta), a través de una figura administrativa y jurídica que la desvincule de la intermediación sindical, de la rigidez de los horarios y del calendario administrativo de la institución (empresa rental).
- Entre las estrategias editoriales a seguir puede estar presente la figura de los convenios o asociaciones estratégicas con otras dependencias de LUZ o instituciones del entorno.
- El apoyo central a proyectos que vislumbren un retorno de la inversión y obtención del beneficio, crea un espacio propicio para el apoyo a ediciones con alto contenido académico que pudieran ofrecer poca o ninguna rentabilidad.
- La editorial universitaria debe reconocer su principal oportunidad de mercado en el público constituido por investigadores. Docentes y estudiantes internos y externos, para lo cual debe definir una estrategia de segmentación del mercado.
- La editorial universitaria posee un conjunto de fortalezas tales como: imagen corporativa, oportunidad de asociaciones estratégicas, posibilidad de una estructura de precios competitivos, mercado cautivo, existen canales para vincularse a las cátedras y posibilidad de acceso a la investigación universitaria.
- Las debilidades de la editorial estarían concentradas en: ausencia de cultura gerencial-editorial, rigidez institucional y limitaciones para ingresar al mercado, falta de orientación mercadotécnica para las políticas editoriales, ausencia de posicionamiento en el mercado, poca comunicación con las estructuras académicas de la universidad, con las cuales debería operar académica y financieramente.

- Es necesario incrementar el flujo de caja a fin de acceder a tecnologías de punta, para lograr productividad y economías de escala.
- Las barreras de entrada son el alto costo de las tecnologías de punta y las limitaciones de orden legal e institucional.
- Las barreras de salida lo constituyen la dificultad para liquidar los activos fijos y la resistencia laboral a los cambios administrativos.

### **Referencias Bibliográficas**

- Faria, Ebrahim (2005). **Investigación de mercado**. Editorial de la universidad del Zulia. Maracaibo.
- Grande, Ildelfonso. (1992). **Dirección de Marketing**. Mc-Graw-Hill Editores. España. 1ra edición.
- Kotler, Phillip y COX, Keith (1975). **Estudios de mercadotecnia**. Editorial Diana. México. 1ra edición.
- Schiffman, Leon y Lazar, Leslie (1991). **Comportamiento del consumidor**. Prentice-Hall Hispanoamericana s.a. Méjico.
- Solomon, Michael (1997). **Comportamiento del consumidor**. Prentice-Hall Hispanoamericana s.a. Méjico.