

LC

# Introducción a la gestión editorial

Noelia Poloni | Juan Ignacio Visentín



**FILO:UBA**  
Facultad de Filosofía y Letras

## **Introducción a la gestión editorial**

---

# Introducción a la gestión editorial

Noelia Poloni | Juan Ignacio Visentín



Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad de Buenos Aires

|  |  |  |
|--|--|--|
| Decana<br>Graciela Morgade   | Secretario de Investigación<br>Marcelo Campagno  | Consejo Editor<br>Virginia Manzano<br>Flora Hilert   |
| Vicedecano<br>Américo Cristófalo   | Secretario de Posgrado<br>Alberto Damiani  | Marcelo Topuzian<br>María Marta García Negroni   |
| Secretario General<br>Jorge Gugliotta  | Subsecretaria de Bibliotecas<br>María Rosa Mostaccio                                     | Fernando Rodríguez<br>Gustavo Daujotas<br>Hernán Inverso                                       |
| Secretaria Académica<br>Sofía Thisted  | Subsecretario<br>de Transferencia<br>y Desarrollo<br>Alejandro Valitutti                 | Raúl Illescas<br>Matías Verdecchia<br>Jimena Pautasso  |
| Secretaria de Hacienda<br>y Administración<br>Marcela Lamelza                      | Subsecretaria de Relaciones<br>Institucionales e<br>Internacionales<br>Silvana Campanini | Grisel Azcuy<br>Silvia Gattafoni<br>Rosa Gómez   |
| Secretaria de Extensión<br>Universitaria y Bienestar<br>Estudiantil<br>Ivanna Petz | Subsecretario<br>de Publicaciones<br>Matías Cordo  | Rosa Graciela Palmas<br>Sergio Castelo<br>Ayelén Suárez<br>Directora de imprenta<br>Rosa Gómez |

---

### **Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Colección Libros de cátedra**

Coordinación editorial: Julieta Golluscio  
Maquetación: Magali Canale

ISBN 978-987-8363-16-5

© Facultad de Filosofía y Letras (UBA) 2020

Subsecretaría de Publicaciones

Puan 480 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina

Tel.: 5287-2732 - [info.publicaciones@filo.uba.ar](mailto:info.publicaciones@filo.uba.ar)

[www.filo.uba.ar](http://www.filo.uba.ar)

Poloni, Noelia

Introducción a la gestión editorial / Noelia Poloni ; Juan Visentín. - 1a ed. -  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Editorial de la Facultad de Filosofía y  
Letras Universidad de Buenos Aires, 2020.

432 p. ; 20 x 14 cm. - (Libros de cátedra)

ISBN 978-987-8363-16-5

1. Administración. 2. Administración de Empresas. 3. Industria Editorial. I.  
Visentín, Juan. II. Título.

CDD 338.470705

# Índice

|  |     |
|--|-----|
| Capítulo 1. Definiendo administración y edición. Conceptos clave             | 7   |
| Capítulo 2. Teorías de la administración:<br>de los clásicos a la actualidad | 41  |
| Capítulo 3. La cadena productiva editorial                                   | 73  |
| Capítulo 4. El mercado editorial argentino                                   | 83  |
| Capítulo 5. La editorial como empresa comercial                              | 127 |
| Capítulo 6. Fundamento del comportamiento<br>en las organizaciones           | 167 |
| Capítulo 7. Análisis estratégico   | 191 |

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo 8. El proceso administrativo                     | 219 |
| Capítulo 9. Áreas funcionales                             | 255 |
| Capítulo 10. Gestión de proyectos y procesos              | 305 |
| Capítulo 11. Herramientas de gestión económico-financiera | 339 |
| Capítulo 12. Edición de publicaciones digitales           | 375 |
| Anexo: Modelo de contrato de edición                      | 415 |
| Bibliografía  | 423 |
| Sobre los autores   | 431 |

## **CAPÍTULO 1**

### **Definiendo administración y edición. Conceptos clave**

#### **Organización**

##### ***Definición***

Un rasgo característico de las sociedades modernas es la existencia de organizaciones, las cuales son omnipresentes para todos nosotros. Precisamente, nacemos, vivimos, trabajamos y morimos en organizaciones. Por lo tanto, por organización entenderemos el “acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico” (Robbins, 2010: 14). Podemos analizar por separado cada parte de esta definición para comprender mejor el concepto de organización:

- “acuerdo deliberado...”: las organizaciones no se crean de manera azarosa sino a través de la puesta en común consciente de sus integrantes. Esto implica, a su vez, la existencia de una idea y una visión compartidas que hacen única a cada organización, diferenciándola de las demás;

- “... de personas...”: quiénes serán las personas (dos o más) que han decidido de manera estable y voluntaria ser parte de aquel acuerdo deliberado, ocupando los diversos roles que sea necesario llevar adelante;
- “... con un propósito específico”: todas las organizaciones existen para satisfacer alguna necesidad dentro del entorno al que pertenecen a través de la provisión de todo tipo de bienes y/o servicios.

En un mundo globalizado y complejo, el accionar individual carece de la efectividad necesaria para transformar la realidad, motivo por el cual debemos recurrir a trabajar en forma mancomunada para alcanzar metas y objetivos que beneficien tanto a la organización como a la sociedad. “Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual” (Chiavenato, 2009: 24). El trabajo conjunto, organización mediante, permite optimizar el uso de recursos, lo cual es conveniente para la sociedad en su conjunto, ya que ayuda a lograr más beneficios con el uso de la misma cantidad de recursos u obtener los mismos resultados mediante una menor cantidad de insumos o recursos.

De acuerdo con Daft:

El punto central de entender las dimensiones estructurales y contextuales es diseñar la organización de manera que logre un desempeño y una efectividad altos. Los administradores ajustan las dimensiones estructurales y contextuales para transformar de manera más eficiente y eficaz los insumos en productos y ofrecer valor. Eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas,



dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción. Eficacia es un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas (Daft, 2011: 20).

Para sobrevivir y crecer, las organizaciones deben optimizar el uso de recursos (eficiencia) y alcanzar sus objetivos (eficacia).

### ***Componentes de una organización***

Tal como decíamos antes, las organizaciones están integradas por personas que se nuclean de alguna manera para llevar adelante determinadas actividades; esto es, las organizaciones se componen de comportamientos humanos, estructuras y procesos, lo cual nos permite analizarla en diferentes planos o niveles.

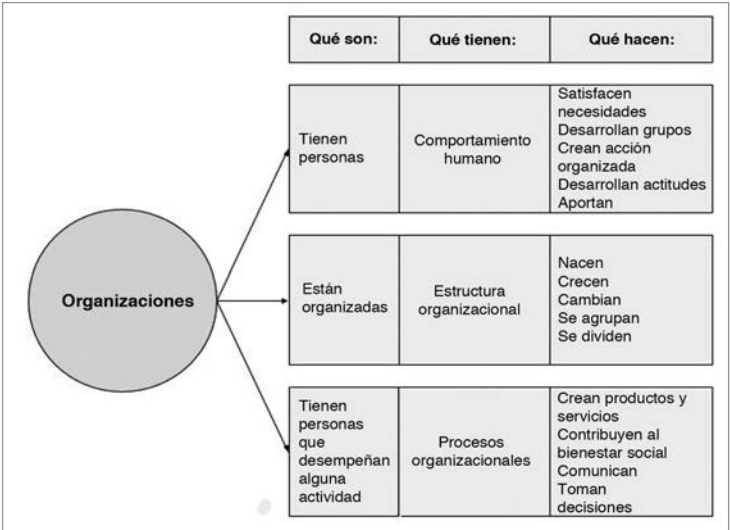
Estudiar el comportamiento humano implica reconocer cómo se motivan las personas, aportan y satisfacen necesidades, cómo interactúan grupalmente y logran actuar en conjunto. Cabe señalar que todos los integrantes de una organización tienen intereses y —en función de ellos— se pueden agrupar como públicos o grupos de interés.

Por otro lado, la estructura organizacional permite observar cómo se agrupa y divide el trabajo. La forma que tome una estructura nunca es definitiva, sino que está sujeta a modificaciones o cambios para adaptarse al entorno. Si bien toda organización tiene una estructura formalizada para todos sus integrantes, en algunos casos esa estructura es informal y no permite determinar el lugar que ocupa cada persona.

Finalmente, un tercer nivel de análisis nos lleva a reconocer los procesos de trabajo que se desarrollan en la organización. Estos suelen ser transversales dentro de la estructura.

A diferencia del análisis de la estructura (en donde vemos cómo se agrupa y qué hace un sector determinado), el análisis de los procesos organizacionales nos permite observar cómo interactúan las personas entre sí para lograr los productos que la organización provee.

**Figura 1. De qué están hechas las organizaciones.**



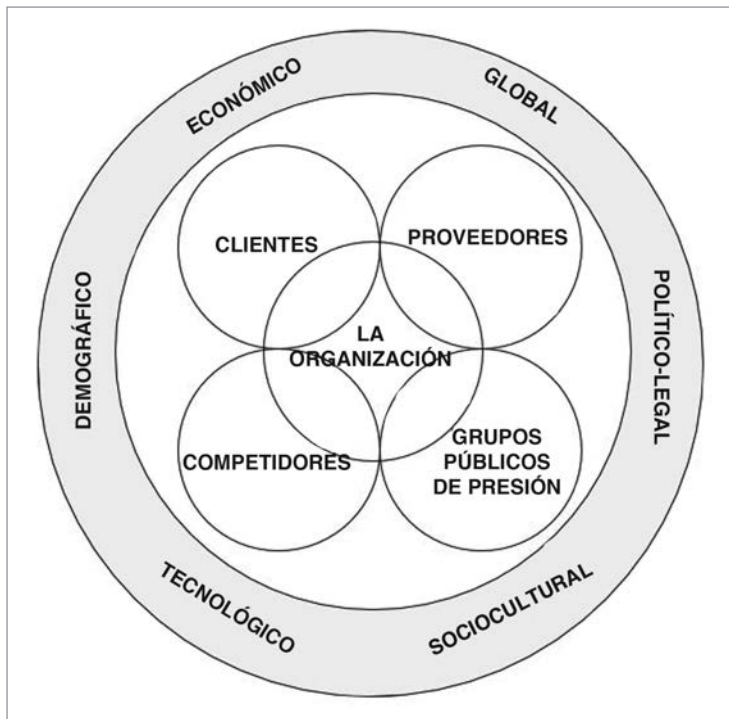
Fuente: Chiavenato (2009: 26).

### **Entorno y ambiente organizacional**

Todas las organizaciones se crean y desarrollan dentro de un contexto particular y determinado desde el punto de vista histórico, social y económico. Este contexto influye directa e indirectamente sobre la actividad y el margen de acción de las organizaciones. Según Robbins, “El término *ambiente externo* se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño” (2010: 57). El

ambiente externo incluye dos componentes, uno específico y otro general.

Figura 2. El ambiente externo.



Fuente: Robbins (2010: 57).

El mencionado autor también entiende que:

El *entorno específico* incluye fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización. El entorno específico de una organización es único. (Robbins, 2010: 58)

Cada organización tiene sus propios proveedores, competidores, grupos de presión y clientes, y en la interacción con todos ellos se producen relaciones de fuerza que determinan diferentes grados de influencia, en uno y en otro sentido.

Los proveedores son organizaciones que brindan los insumos y recursos que la organización necesita para realizar sus operaciones y así producir bienes y servicios, que serán provistos a los clientes. Los competidores, por su parte, son aquellos que producen bienes y servicios similares a los de la organización e intentan venderlos al mismo grupo de clientes. Finalmente, los grupos de presión son aquellos que tienen intereses concretos y particulares en el desempeño de la organización y de sus miembros, tales como los accionistas o sindicatos, entre otros. Como decíamos, todas las organizaciones están influenciadas simultáneamente por un entorno general:

Las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización se incluyen en el *entorno general*. Aunque estos factores externos no afectan a las organizaciones hasta el grado en que lo hacen los cambios en su entorno específico, los gerentes deben considerarlos cuando planean, organizan, dirigen y controlan. (Robbins, 2010: 58)

## ***Tipologías organizacionales***

La extremada diversidad de organizaciones nos puede llevar a una gran cantidad de clasificaciones o tipologías organizacionales. Por lo tanto, caracterizar a una organización no es una tarea sencilla. Entre las clasificaciones más

utilizadas, una de ellas distingue las organizaciones por su *tamaño*. De esta manera, y de acuerdo con la cantidad de personas que la integran, una organización puede ser considerada como micro (hasta 10 personas), pequeña (de 11 a 50), mediana (de 51 a 200) o grande (más de 200). De todos modos, la cantidad de personas que integran la organización no es la única forma válida para definir su tamaño, sino que también pueden considerarse el volumen de facturación o ventas, así como los volúmenes de producción o prestación de servicios.

Por otro lado, se puede clasificar a las organizaciones según su *finalidad*, esto es, las organizaciones pueden ostentar fines de lucro (obteniendo ganancias o beneficios económicos), o bien no tenerlos. Tienen fines de lucro las sociedades comerciales (anónimas, de responsabilidad limitada y de hecho), mientras que las asociaciones civiles no tienen fines de lucro (organizaciones no gubernamentales, por ejemplo).

Las organizaciones pueden clasificarse también de acuerdo con el ámbito de actuación o *alcance de sus actividades*; así, podemos hablar de organizaciones locales (operan solo en una localidad), regionales (actúan dentro de una región), nacionales (tienen presencia activa en todo un país) o transnacionales (realizan transacciones en varios países en forma simultánea).

Por otra parte, las organizaciones pueden clasificarse según el *origen de su capital* y así ser consideradas públicas —cuando la participación del Estado supera la mitad del capital accionario—, o privadas cuando la titularidad de más de la mitad del capital esté en poder de personas físicas o jurídicas no estatales. Existe la posibilidad de que haya sociedades mixtas, en donde se reparten la participación del capital tanto entes públicos como privados en mitades iguales.

Finalmente, otra de las clasificaciones más usuales nos permite diferenciar a las organizaciones según el *tipo de forma jurídica*, entre las que podemos distinguir sociedades de hecho, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas, cooperativas, fundaciones, organizaciones civiles y organizaciones públicas.

Resumiremos las diversas tipologías en la Tabla 1.

**Tabla 1. Tipologías organizacionales.**

| Tipología                        | Clasificación  | Ejemplo  |
|----------------------------------|--|--|
| Tamaño (cantidad de integrantes) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta 10: micro</li> <li>- Entre 11 y 50: pequeña</li> <li>- Entre 51 y 200: mediana</li> <li>- Más de 200: grande</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crack-Up</li> <li>- Eterna Cadencia</li> <li>- AZ Editora</li> <li>- El Ateneo</li> <li>- Penguin Random House</li> </ul>               |
| Finalidad                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con fines de lucro</li> <li>- Sin fines de lucro</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguin Random House</li> <li>- Long Seller</li> <li>- Fundación Ciccus</li> </ul>  |
| Ámbito de actuación              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Local</li> <li>- Regional</li> <li>- Nacional</li> <li>- Transnacional</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ediciones Maña</li> <li>- Milenium Ediciones SA</li> <li>- El Ateneo</li> <li>- Penguin Random House</li> <li>- Edhasa</li> </ul>       |
| Origen del capital               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatal</li> <li>- Privado</li> <li>- Mixto</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eudeba</li> <li>- Granica</li> </ul>  |
| Forma jurídica                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedades comerciales (SH, SRL, SA)</li> <li>- Cooperativas, fundaciones, organizaciones civiles, ONG</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siglo Veintiuno Editores (SA)</li> <li>- Eterna Cadencia (SRL)</li> <li>- Ediciones cooperativas</li> <li>- Fundación CICCUS</li> </ul> |

# Administración

## Definición

Vivimos en una sociedad de organizaciones que requieren ser correctamente administradas con eficiencia y eficacia y así ser viables en el tiempo. De este modo, la organización se erige como el objeto de estudio de la administración. Si bien las organizaciones humanas existen desde hace miles de años, su estudio científico y sistemático tiene poco más de cien años, a partir de los trabajos pioneros de Taylor y Fayol; desde ese momento la administración ha ido logrando mayor autonomía e independencia como disciplina.

La palabra administración (*management*) es en particular difícil. En primer lugar, es específicamente norteamericana y apenas admite traducción a cualquier idioma, y ni siquiera al inglés hablado en Gran Bretaña. Indica una función, pero también incluye a las personas que la ejecutan. Señala una posición y una jerarquía social, pero también una disciplina y un campo de estudio. Pero incluso en el uso norteamericano, el término *administración* no es adecuado, pues en general las instituciones no empresarias no se refieren a la administración o a los gerentes. Las universidades o los organismos oficiales tienen administradores, al igual que los hospitales. Las fuerzas armadas tienen comandantes. Otras instituciones se refieren a los ejecutivos, y así por el estilo (Drucker, 1990: 4).

Asimismo, al ser un campo de estudio, la administración es una función que se aplica de manera consciente (o no) en una organización. Toda organización es administrada (bien

o mal), pero no hay posibilidad de que no se administre. Según Drucker,

[...] todas las instituciones tienen en común la función administrativa, la tarea de administración o gerencial, y el trabajo administrativo o gerencial. Todas requieren administración. En todas, la administración es el órgano efectivo y activo. (Drucker, 1990: 4)

De este modo, tenemos dos grandes acepciones del término *administración*, dado que hacemos referencia a “un conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones integradas por nociones atinentes a la explicación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción” (Kliksberg, 1995: 39). Por lo tanto, podemos definir la administración como una “ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones, y también a un conjunto de técnicas aplicables a la conducción de organizaciones” (Kliksberg, 1995: 40).

Entonces, así como podemos hablar de administración como campo de estudio de las organizaciones, también podemos hablar de la administración como la tarea que llevan adelante los administradores o gerentes. Precisamente:

[...] la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. (Robbins, 2010: 6)



## Administradores/gerentes

“El término *roles gerenciales* se refiere a acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente” (Robbins, 2010: 9). A partir de las investigaciones realizadas por Mintzberg, se han detectado diez roles gerenciales, que se agrupan en torno a las relaciones interpersonales, a la transmisión de información y a la toma de decisiones.

Los *roles interpersonales* son aquellos que involucran personas (subordinados y personas ajenas a la organización) y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica. Los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace. Los *roles informativos* involucran reunir, recibir y transmitir información. Los tres roles informativos son monitor, difusor y portavoz. Por último, los *roles decisorios* conllevan la toma de decisiones o elecciones. Los cuatro roles decisorios son emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador (Robbins, 2010: 9).

**Figura 3. Niveles de administración.**



Fuente: Robbins (2010: 6).

Finalmente, así como mencionamos las funciones o roles que desempeñan los gerentes, también se pueden mencionar las habilidades que requieren para desempeñarse en sus puestos. “Robert L. Katz desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales; concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales” (Robbins, 2010: 9).

Autores como Robbins hacen foco e hincapié en la figura del gerente, y más allá de su denominación, en la práctica de toda organización hay personas que coordinan y dirigen las actividades que se realizan, las cuales serán evaluadas por resultados obtenidos.

La administración es independiente de la propia edad, la jerarquía o el poder. Es una función objetiva y debe basarse en la responsabilidad del desempeño. Es profesional; la administración es una función, una disciplina, una tarea que debe ejecutarse, y los gerentes son los profesionales que practican esta disciplina, ejecutan las funciones y afrontan las tareas (Drucker, 1990: 5).

Las funciones específicas que realizan los administradores o gerentes en una organización se corresponden con las del proceso administrativo; hacemos referencia entonces a las funciones o etapas de planeación, organización, dirección y control. Dichas etapas son parte de un proceso más o menos cíclico y recursivo dentro de la organización que se inicia con el planeamiento de metas y objetivos y la estrategia para alcanzarlos. Luego, se estructura el trabajo mediante su división y la asignación de los recursos existentes en la etapa que denominamos organización. Una vez organizado el trabajo, se imparten directivas para que los integrantes de la organización realicen su trabajo de la mejor

manera. Finalmente, y para cerrar el proceso, los gerentes verifican el cumplimiento de las metas y objetivos para tomar las acciones correctivas que sean necesarias, en caso de que existan desvíos respecto de los resultados deseados.

En realidad, es probable que lo que un gerente hace no siempre ocurra en esta secuencia. Sin importar el orden en que se ejecuten estas funciones, el hecho es que los gerentes sí planean, organizan, dirigen y controlan cuando trabajan. [...] Aunque el enfoque de las funciones se utiliza mucho para describir lo que hacen los gerentes, algunos argumentan que no es importante (Robbins, 2010: 8).

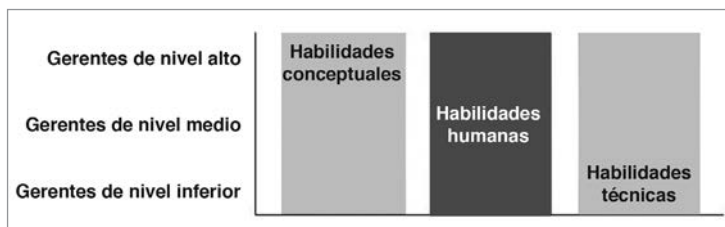
Es por ello que se recurre a otras perspectivas para describir las tareas o actividades que realizan los administradores o gerentes. Entre dichas perspectivas nos referimos a los roles gerenciales que desempeña un gerente, así como también a las habilidades o aptitudes que precisan aquellos para administrar una organización.

Las habilidades técnicas contemplan el conocimiento específico y técnicas determinadas que corresponden a la organización en la que se desempeña un gerente. Por otro lado, las habilidades humanas se refieren a la capacidad para relacionarse individual y grupalmente con los diversos públicos de la organización. Por último, las habilidades conceptuales son aquellas por las cuales los gerentes pueden pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas, pudiendo prever la evolución de las variables que afectan el desempeño de la organización.

Si bien todo gerente debería ostentar todas las habilidades mencionadas, aquellos de mayor nivel jerárquico requieren más de las habilidades conceptuales en detrimento de las otras. Por su parte, los gerentes intermedios

precisan mayor dominio de las habilidades humanas para interactuar mejor tanto con las personas a su cargo como con sus superiores. Las habilidades técnicas, por otro lado, deben ser más necesarias para los cargos gerenciales inferiores dada la mayor cercanía a la operatoria específica de la organización.

**Figura 4. Habilidades requeridas en cada nivel gerencial.**



Fuente: Robbins (2010: 11).

## Importancia social de la administración

El estudio de la administración no es solo importante hacia el interior de la propia disciplina sino que es fundamental para la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. La administración, en tanto ciencia que estudia el comportamiento de las organizaciones y en tanto técnica de cómo deben gestionarse aquellas, es de vital importancia para el funcionamiento y desarrollo de las sociedades modernas.

Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores

competentes, justifican y fundamentan el estudio de la teoría general de la administración. Ha llegado el momento de explicar qué son las teorías de la administración (Amaru, 2009: 7).

Para aprovechar mejor el estudio de la administración, usted debe pensar en situaciones prácticas en que las personas utilicen recursos para producir bienes y servicios. Considere organizaciones cercanas, como las panaderías, los supermercados, el ayuntamiento de su ciudad y otras, con las cuales tenga contacto directo. Piense también en organizaciones distantes, pero que influyan en su vida: la televisora que emite los programas que ve, las empresas que fabrican los productos que utiliza (como ropa y automóviles) y las compañías que ofrecen servicios como teléfono, agua, drenaje y energía eléctrica. Piense en la organización donde trabaja o en la más grande de todas: el gobierno. Piense en usted mismo y en su familia como administradores de recursos y tomadores de decisiones (Amaru, 2009: 6).

La administración —es decir, el órgano de liderazgo, dirección y decisión de nuestras instituciones sociales, y especialmente de la empresa— es una *función genérica* que afronta las mismas tareas fundamentales en todos los países y, esencialmente, en todas las formas de sociedad. La administración tiene que imprimir dirección a la institución administrativa. Tiene que meditar la institución, fijar sus objetivos y organizar sus recursos para obtener los resultados que la institución debe aportar (Drucker, 1990: 12).

Podemos decir con absoluta certeza que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se localicen (Robbins, 2010: 14).

**Figura 5. Necesidad universal de la administración.**



Fuente: Robbins (2009: 15).

De acuerdo con Amaru (2009: 6): “La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social”.

Asimismo, Drucker (1990: 13), afirma que “La administración no es una esfera ajena a la cultura, es decir, parte del mundo de la naturaleza. Es una función social. Por consiguiente, asume responsabilidad social y está inserta en la cultura”.

## **Responsabilidad social y ética empresarial**

### ***La relación entre la empresa y la sociedad***

Aunque a simple vista se podría pensar que la ética y los negocios son conceptos contradictorios, no es así, sino que se complementan. No existe una incompatibilidad entre tener una rentabilidad alta y actuar de manera responsable con la sociedad.

Como hemos visto en este capítulo, la empresa es la organización paradigmática de nuestra era; sus métodos de

gestión la convirtieron en una *máquina* eficiente para la producción de bienes y servicios (Gilli, 2011: 41). Frente a esa eficiencia, traducida en logros económicos, que lleva a explotar recursos y a progresar, la realidad de la comunidad es más frágil y dudosa.

La empresa no es ajena a la sociedad en la que se encuentra inmersa. Forma parte de ella, por lo tanto, podemos afirmar que existe un acuerdo tácito entre ambas. De la empresa se espera que provea a los mercados, genere empleo, innove y produzca un excedente suficiente para sostener sus actividades en el tiempo, pero además, que invierta. La promesa de inversión para el futuro es el eje central del acuerdo entre empresa y sociedad (Gilli, 2011: 41).

Según Blasco Vázquez (2007)<sup>1</sup> la empresa pasó por tres etapas distintas: la del *logro económico*, guiada por el impulso del lucro, en la cual la generación de riqueza es su principal objetivo; la de la *legalidad*, donde los excesos en la competencia por el beneficio económico generan leyes para limitar y controlar su accionar; y la de la *legitimidad*, la más importante de todas, en la cual ya no basta con el cumplimiento de la ley, sino que gana peso el juicio público y cobra importancia la responsabilidad que la empresa tiene frente a los distintos grupos de interés: hacia adentro tiene que considerar a sus empleados y observar el comportamiento de sus directivos, y hacia fuera debe adquirir responsabilidad por los productos y servicios que genera. En este sentido, debe cuidar a sus clientes, seleccionar correctamente a sus proveedores y velar por la protección del medio ambiente. Nacen así valores intangibles tales como la *reputación* y la *confianza*, que tienen tanta importancia como el capital o los recursos.

---

1 José Luis Blasco Vázquez, citado en Gilli (2011). Consultor de KPMG (España): Seminario "Gestión estratégica de la responsabilidad social empresaria" (Buenos Aires, marzo de 2007).

La gestión de esos valores constituye una oportunidad para las empresas; mejores productos, menos contaminación, desarrollo del personal, innovación y aportes a la comunidad conforman las tres dimensiones de la sustentabilidad: económica, ambiental y social (Gilli, 2011: 42).

## ***Hacia una definición de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)***

De lo expuesto anteriormente, ya tenemos una idea de qué se trata: una relación de mutuo beneficio y respeto entre la empresa y la sociedad. Pero, ¿cuándo toma conciencia la empresa de esta relación o acuerdo tácito, como hemos dicho, y cuándo la sociedad empieza a reclamarle ciertas acciones?

Para ubicarnos en el tiempo, el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o corporativa fue tomando forma luego de la Revolución Industrial. Hasta ese entonces, tan solo existían acciones filantrópicas o caritativas por parte de los empresarios, quienes por su riqueza e influencia dirigían sus acciones hacia los sectores de la sociedad que menos tenían. En el siglo XX, hacia 1960, se produce un importante quiebre en la sociedad, derivado de los grandes cambios ocurridos, cuando la responsabilidad social se extiende hacia la empresa en sí misma. Se piensa en temas como la igualdad de la mujer ante el hombre, los derechos civiles de las minorías étnicas y religiosas, la protección del medio ambiente y los derechos de los consumidores. El mundo ya no es el mismo. La discusión se centra en lo que la empresa debería hacer para solucionar (y no provocar) problemas sociales.

La aparición de tal reclamo no se inició por un sentimiento hostil hacia las empresas, sino por el contrario: el éxito de la gestión motivó a los empresarios y administradores



como una nueva clase de líderes y esto creó la expectativa de que debían asumir la responsabilidad por los principales problemas de la comunidad. El nuevo tipo de líder debía llenar el vacío dejado por los antiguos grupos de liderazgo (la aristocracia y el clero) y también por la incapacidad del Gobierno para resolver los problemas de la sociedad.

Así empezó a desarrollarse la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés vinculados a la empresa, definida por el filósofo norteamericano Edward Freeman. Esta teoría cuestiona la obligación exclusiva de los directivos hacia los accionistas y propone un nuevo rol con responsabilidad ampliada hacia los clientes, los proveedores y la comunidad. En tal sentido, Freeman afirma:

Pensar en la empresa como algo egoísta y la ética como sinónimo de altruismo es un error que nos lleva a pensar en esa contradicción entre la ética y la empresa [...]. La ética supone nuestra forma de tratar a los demás y lo que hacemos con nuestra propia vida, con nuestro talento, con nuestra capacidad (Freeman, en Pérez, 2005).

Por su parte, Cortina, especialista en ética empresarial, considera que la actividad empresarial cumple una función que la legitima y le da sentido socialmente, ya que para ella, la empresa no es un grupo humano cualquiera, sino que:

[...] se trata de un grupo capaz de generar riqueza, de responder a unas necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad. Y será así en la medida en que se plantee como una institución legitimada en el marco de unos valores éticos compartidos por quienes se relacionan con ella [...] (Cortina, 1996: 55).

La RSE no consiste en filantropía ni se trata de realizar acciones de beneficencia: tiene que ver con rediseñar el accionar de la empresa de manera que considere a todos los que se relacionan con ella. La idea de beneficio se extiende a los ámbitos económico, ecológico y social.

Además, afirma que la RSE se debe asumir como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia. Como herramienta de gestión, debe formar parte del “núcleo duro” de la empresa, de su gestión básica, no ser algo más; la buena reputación se gana con buenas prácticas, no con acciones de *marketing* social, eso que hemos dado en llamar ética “cosmética”, que funciona como un maquillaje que tapa aquello que no se quiere mostrar (Cortina, 2005).

### ***Ética, no solo responsabilidad social***

Si bien el concepto de ética es difícil de definir, seguiremos la línea de la mencionada autora, que enfatiza en el hecho de que la ética no tiene que ver con “ser buenos”, sino que guarda una estrecha relación con la idea de justicia.

Pero debemos observar que la RSE corre el riesgo de ser manipulada, ya que vende y genera buena reputación que, como dijimos, es un valor intangible. Es decir, puede ser utilizada adrede por empresarios inescrupulosos solo para generar confianza y aumentar la rentabilidad, en una suerte de engaño hacia la sociedad.

La ética consiste en advertir que cualquiera que sea afectado por una actividad social tiene derecho a ser considerado al tomar decisiones que lo involucren. Existe entonces una obligación moral con todos los implicados, que no debe omitir ninguna organización que se precie de ser justa y que funcione dentro de una comunidad en la que se halla inserta.

A modo de conclusión, vemos cómo la idea de RSE se vincula al concepto de ética y de liderazgo responsable. Queda claro también que no debe confundirse con filantropía, beneficencia o caridad, acciones que pueden quedar reservadas a los empresarios, pero no a las empresas. Guarda una estrecha relación con la conciencia humana y la justicia.

## **La edición de libros: una industria cultural**

### ***El nacimiento de una industria***

Sin lugar a dudas, el hecho que introdujo al libro en el mundo de la industria fue la invención de Gutenberg de la imprenta de tipos móviles hacia 1440. En realidad, lo que este orfebre alemán logró fue realizar una aleación de metales que resultara efectiva para poder imprimir con los caracteres moldeados, sin que estos se deshicieran con los golpes.

Hasta ese entonces, los libros, antiguos códices, eran escritos a mano alzada por los monjes medievales. Gutenberg apostó a hacer al mismo tiempo varias copias de la Biblia en menos de la mitad de tiempo de lo que el más rápido de los monjes copistas tardaba en copiar una, y que estas fueran exactamente iguales. Tras varios años de trabajo, esfuerzo personal y pérdidas económicas, Gutenberg logró imprimir —no sin ayuda— los 150 ejemplares que se había propuesto, y las Biblias fueron vendidas rápidamente a altos cargos del clero, incluida la Santa Sede, a muy buen precio. Pronto empezaron a llover encargos de nuevos trabajos. La rapidez de la ejecución fue sin duda el detonante de su expansión, ya que antes la entrega de un solo libro podía posponerse durante años. La Biblia de 42 líneas (esa era la cantidad de líneas que contenía cada página) es considerada hoy el primer libro impreso de la Historia.

Los ideales del Humanismo y el aumento general de la alfabetización hacia los siglos XV y XVI aumentaron el interés por la lectura en la sociedad europea. La Ilustración creó y reflejó el espíritu del racionalismo y la investigación científica, que vio sus resultados prácticos en la implementación de nuevos procesos, sobre todo en la sustitución del trabajo humano por el trabajo mecánico durante la Revolución Industrial. La era de la industrialización, desde fines del siglo XVIII hasta el XIX, fue un período de importantes cambios y de una gran ampliación de la circulación de bienes materiales y de información (Finkelstein y McCleery, 2014: 114). Estos cambios afectaron tanto la demanda como la oferta editoriales. Aparecieron los primeros periódicos y el libro se convirtió en una mercancía comerciable que requería, como cualquier otra, un sistema de producción masiva, ventas y distribución.

El concepto de *industria cultural* viene de la mano de esta nueva forma de crear y reproducir bienes relacionados con el conocimiento o el arte. No es difícil imaginar que, antes de la invención de Gutenberg, los libros eran considerados objetos sacros, reservados solo para una elite, que no debían ser tocados siquiera por las manos del vulgo. Es un panorama muy diferente al que tenemos hoy en día, en el cual los libros están al alcance de todos, y a toda hora y en todo lugar son disfrutados por los lectores/consumidores de cualquier edad y condición socioeconómica. Los libros sirven para informarnos, formarnos, ejercitar la mente y para disfrutar. Se compran y se venden en el mercado, como cualquier otro bien tangible.

Los primeros en acuñar el concepto de “industria cultural” fueron Adorno y Horkheimer, exponentes de la Escuela de Frankfurt (creada hacia 1929), quienes desarrollaron lo que hoy se conoce como Teoría Crítica, que luego se plasmaría en un texto fundacional: *Dialéctica de la Ilustración* (1988).

La industria cultural, de acuerdo con estos autores, es un “sistema de caos cultural”, en el cual los productos culturales se “fabrican” bajo procesos industrializados de producción. En un contexto de urbanización, la civilización de masas convierte a las personas en productores y consumidores; trabajan y se divierten. Consideran a la industria cultural en el contexto de la economía capitalista, es imposible pensarla fuera del capitalismo.

La técnica de la industria cultural es la producción en serie y la igualación. Afirman que cada vez es más difícil diferenciar un producto de otro, ya que las disimilitudes son solo aparentes; estas diferencias no son profundas ni objetivas. Al respecto, otro componente central: la universalización de lo particular. En este punto, Adorno y Horkheimer realizan una compleja explicación de lo que sucede con una obra de arte, en torno a la relación de los detalles con el estilo.

En síntesis: lo que genera la industria cultural es que lo particular y novedoso se subyugue ante lo universal. Por lo tanto, los productos culturales terminan pareciéndose unos a otros; los detalles se adaptan tanto al esquema que terminan siendo el esquema mismo y se vuelve a los productos repetitivos. Esto aplica no solo a los productos culturales sino también a los hombres de la cultura: cualquier artista que intenta diferenciarse termina dentro de la industria cultural. La industria cultural debe tener productos para todos los consumidores. Su gran logro ha sido que lo antisistema se incluya en el sistema, porque de otro modo no tiene futuro (Calvo, 2008).

La mayoría de las entidades encargadas de liderar el campo cultural en los gobiernos de Europa y América han introducido definiciones de los términos industria cultural a partir de modificaciones de la definición propuesta por Horkheimer y Adorno. La Organización de las Naciones

Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), en 1978, definió las industrias culturales de la siguiente forma:

Las industrias culturales son aquellas que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos, los cuales son intangibles y de naturaleza cultural. Los contenidos se encuentran protegidos por derechos de autor y pueden tomar la forma de bienes o servicios. Dentro de las industrias culturales por lo general se incluyen industrias como la imprenta, la editorial y la multimedia [...] (Unesco, 2008).

### ***Análisis conceptual de la edición***

Una palabra particularmente difícil de definir es “edición”. En primera instancia, podemos afirmar que se trata de una actividad, profesión u oficio que requiere ciertas habilidades por parte de quien la practica. Además, la edición puede ser entendida como un *proceso*, cuyo producto final es una publicación (libro, revista periódico, etcétera) que se lanza al mercado con el objetivo de brindar conocimiento, información o diversión, y además obtener ganancias.

Como actividad, editar implica un proceso de creación personal. Personal en el sentido de que el editor es quien debe ponerle el cuerpo y el alma a la publicación para que salga “bien”, es decir, que se adecue a las necesidades del público al cual va dirigida.

El editor trabaja la materia prima, que es el contenido, pero no implica que lo haga solo. En primera instancia, lo hace con el/los autor/es, lo que constituye el punto de partida. Según el tipo de texto de que se trate —ya sea literario, académico, etcétera— el resultado contará con

características propias, diferentes. Por eso, el editor debe tener una formación interdisciplinaria y no trabajar solo: debe aprender a convivir con un equipo integrado por correctores, diseñadores, entre otros. Debido a todas estas razones su presencia es tan importante en cada etapa del proceso de preedición y de edición. Como dijo alguien una vez: “sin editores habrá escritores pero no autores”.

Desde el conocimiento, la edición fluye entre dos tipos de disciplinas: las Humanidades y las Ciencias Sociales. Esto sucede porque resulta muy difícil “encasillarla” en una u otra rama del conocimiento. Un libro es una creación humana; tiene forma, cuerpo, es algo tangible; pero también contiene el pensamiento de una persona (o varias, de tratarse de más de un autor), desarrollado en un determinado contexto social, histórico, político y económico, y contenido en sus páginas, ya sean estas virtuales o de papel.

## Dimensiones

- Requiere de una formación interdisciplinaria o conocimientos múltiples.
- Depende del trabajo de un equipo integrado por personas dotadas de distintos saberes.
- Necesita tener una persona a cargo, cuya figura es la del editor.
- Su materia prima es una creación humana. Su resultado es un objeto físico o virtual.
- Como conocimiento, fluye entre las Humanidades y las Ciencias Sociales, debido a su versatilidad.

## ***Definición***

En primer lugar, es necesario aclarar que es muy difícil encontrar una definición única y acabada de “edición”.

La bibliografía consultada, en su gran mayoría, se refiere al editor, su formación y las actividades que desarrolla. Veamos aquellas que consideramos de mayor peso. Comenzaremos por la más simple y llana, que es la que nos otorga el *Diccionario de la Real Academia Española*:

Edición. (Del lat. *editiō*, *-ōnis*).

1. f. Producción impresa de ejemplares de un texto, una obra artística o un documento visual.

2. f. Conjunto de ejemplares de una obra impresos de una sola vez, y, por ext., la reimpresión de un mismo texto. *Edición del año 1732. Primera, segunda edición.*

3. f. Colección de libros que tienen características comunes, como su formato, el tipo de edición, etcétera. *Edición de bolsillo. Edición de lujo.*

[...]

5. f. Cada una de las sucesivas tiradas de un periódico o de sus versiones locales, regionales o internacionales.

[...]

8. f. *Ecd.* Texto preparado de acuerdo con los criterios de la ecdótica y de la filología.

Diccionario de la Real Academia Española [en línea] disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Por su parte, la editora británica Jo Billingham, en su libro *Edición y corrección de textos*, ofrece una definición mucho más amplia:

La edición tiene diferentes significados para distintas personas. Muchos empleados de oficina y estudiantes deben editar el texto que han escrito. Lo mismo ocurre con las numerosas personas que producen boletines para clubes u organizaciones comunitarias. Las



personas editan informes, cartas y ensayos o contenidos electrónicos [...].

El editor de un diario o de una revista es responsable de la publicación y del punto de vista que asume sobre ciertos temas. Esos editores deciden quiénes leerán esa publicación y cómo atraerlos. Considerarán el estilo de escritura que se usará, cómo tratar los contenidos que deberá tener y en qué medida usarán fotografías, ilustraciones y dibujos. Entre esos extremos están todos los empleados que trabajan en publicaciones internas de una empresa o institución, folletos de venta y boletines.

En cualquier tipo de documento que esté involucrado en la edición, cuando haya que ocuparse de las palabras (más que de la apariencia o el plan de acción), será necesario considerar varias áreas (Billingham, 2007: 11).

De Sagastizábal (historiador, editor y ex titular de la cátedra de Administración de la Empresa Editorial, de la carrera de Edición, FFyL-UBA) también aporta una definición muy interesante y completa:

Desde hace unos años algunos investigadores han hecho una simple pero importante observación: *los autores no escriben libros, sino textos*, y son los editores quienes los transforman en libros [...] los editores seleccionan ese texto entre otros; le dan determinada forma, lo hacen llegar al mercado, etcétera. Se trata de un proceso de intermediación que no es, de ningún modo, neutro: en él se mezclan intencionalidades que se combinan y articulan con prioridades más o menos explícitas, y que hasta se contradicen en algunas ocasiones. Habrá así proyectos prioritariamente comerciales y otros esencialmente culturales o ideológicos

[...] A caballo entre lo cultural y lo comercial, la actividad del editor también incluye el aspecto industrial [...] La producción de libros es descentralizada en lo material (las películas se hacen en un lugar, se imprime en otro, el papel es provisto por terceros) y centralizada en su dirección. De todos modos ese proceso no es lineal ni permanente. Se ha ido construyendo, consolidando; a lo largo del tiempo ha ido encontrando su autonomía, debilitándose a veces e incluso basardeándose. (De Sagastizábal, 1995: 20-21)

En la biografía de Boris Spivacow escrita por Judith Gociol, encontramos un concepto más amplio (previamente se define al libro como un artículo de primera necesidad):

El libro como el espacio material donde sedimenta la cultura. Así era concebido por Spivacow, que se pasó la vida planeando colecciones. “Para mí, editar ha sido siempre formar al público. Es decir, no es que yo sea autoritario, que yo quiera que el público se someta a mis gustos personales, pero creo que ser editor es tratar de encaminar al público. (...) Yo quería ser o buen escritor, o buen matemático o buen ajedrecista. No fui ninguna de las tres cosas. Y fui editor por casualidad”. (Gociol, 2010: 32-33)

Como podemos notar, las diferencias entre las definiciones encontradas son muy evidentes. En el caso de Billingham, hace hincapié en un tipo de edición que podríamos llamar “técnica”. Sin embargo, aborda también el tema de las decisiones que deben tomar los editores, acercándose más al concepto generalizado de lo que es la edición en la Argentina, o de lo que en sí debe hacer un editor. Billingham se apoya en su trabajo diario en el mundo de

la edición y corrección de textos (contexto empírico) para definir qué es la edición; su concepción nace de su propia experiencia, de su quehacer profesional.

Con respecto a la definición del DRAE es puramente concisa, y no admite ambigüedades. En ella no se observa ninguna dimensión equiparable con la anterior. No obstante, llama la atención en el último ítem, donde se refiere a la edición como un texto preparado según los criterios de la *ecdótica* (disciplina que estudia los fines y los medios de la edición de textos) y la *filología* (técnica que se aplica a los textos para reconstruirlos, fijarlos e interpretarlos).

La definición extraída de la obra de De Sagastizábal es muy completa, e introduce la noción de “mercado”, lo que convierte al libro en una mercancía. La edición es definida como proceso. Este no es “neutro” sino que está teñido por los intereses y la subjetividad de quienes participan en él. Como tal, requiere de varios integrantes y está organizado en distintos niveles de tareas. Este autor también introduce la dimensión del libro como resultado final de un proceso que incluye la actividad industrial.

En la biografía de Boris Spivacow encontramos el punto de vista de quien fuera un editor sumamente apasionado. Para él, el libro es un objeto de primera necesidad, lo que lo sitúa en un pie de igualdad con los alimentos o la vivienda. Es el “sedimento de la cultura” y el rol del editor es brindar al público textos de calidad para poder educarlo. Esta última definición nos lleva a plantearnos cuál es la función del editor o cuál debería ser, y cómo se llega a serlo.

### ***El derrotero del editor profesional***

Los primeros imprenteros concentraban las funciones de impresor, editor y librero, pero lógicamente fue imposible sostener este modelo de organización durante mucho

tiempo. Aun si abastecían a un único y pequeño mercado; el gran capital inicial del que se debía disponer para mantener funcionando un negocio de impresión forzó enseguida tanto la separación de responsabilidades como la búsqueda de mercados más amplios. Los maestros impresores comenzaron a concentrarse en la principal tarea editorial de asegurar el respaldo financiero de nobles y personas pudientes y de extender redes de ventas para poder ampliar las ganancias y lograr una supervivencia. Los impresores exitosos crecieron y se transformaron en empresas editoriales que establecieron una separación entre la producción y la parte comercial (Finkelstein y McCleery, 2014: 94).

Si queremos fijar un momento en la historia en el que el mundo editorial experimentó una verdadera revolución, ese fue sin dudas el siglo XIX. La industrialización de la mayor parte del proceso de producción del libro implicó menores costos y, en consecuencia, un aumento en la cantidad de unidades producidas. Además, debido a la utilización de nuevas tecnologías al servicio de la industria (prensa de vapor, mecanización de la composición tipográfica, etcétera) los tiempos de producción se acortaron significativamente. Al finalizar el siglo, gracias a estos factores, sumados a la sanción y aplicación de leyes que apoyaban la alfabetización —lo que constituyó un amplio mercado de consumidores tanto en Europa como en América— la edición de libros se convirtió en una industria en auge. También fue muy importante para el desarrollo de esta industria el avance en las redes de comunicación y distribución, las mejoras en las carreteras, teléfonos y ferrocarriles (Finkelstein y McCleery, 2014: 118).

Todo esto implicó no solo la división del proceso de producción del libro en tareas, sino también la especialización de quienes las ejecutaban. En un principio, el editor era un empresario que disponía de suficientes conocimientos,

educación, “buen tino” y capital para poder llevar a cabo la publicación de una obra. Su figura era similar a la de un mecenas y, en su mayoría, los títulos publicados obedecían a una cuestión de gusto personal por sobre la obtención de ganancias.

Sin embargo, lentamente, el idealismo y el “amor por los libros” que había caracterizado a muchos editores antes del siglo XIX dio paso a un mayor enfoque en las ganancias y a objetivos comerciales viables (Finkelstein y McCleery, 2014: 119).

Centrémonos en el caso de la Argentina, que en el mencionado siglo seguía la pauta cultural europea, con matices propios en muchos casos. Las primeras editoriales nacionales eran empresas familiares, en su mayoría fundadas por exiliados españoles que ingresaron al país luego de la Guerra Civil Española. Entre 1936 y 1970 estas empresas vivieron su mejor etapa (llamada “La Edad de Oro”), en la que la Argentina llegó a liderar el mercado de habla hispana. Basta con recordar el surgimiento de editoriales como Losada, Espasa Calpe, Sudamericana, Emecé y Vergara, entre muchas otras. Asimismo, se multiplicaron los editores, libreros y talleres gráficos (De Sagastizábal, 1995).

El llamado *boom* de la literatura argentina se produjo durante la década de 1960, cuando las innovaciones tecnológicas incorporadas por Boris Spivacow (primero en Eudeba y luego en El Centro Editor de América Latina) fueron decisivas al apostar a nuevos públicos y mediante la venta de libros en los quioscos de diarios y revistas. Todo esto logró la consolidación del mercado editorial.

Hacia 1990, las empresas familiares comenzaron a atravesar una etapa de decadencia; las reglas del juego habían cambiado, el mundo y el mercado ya no eran los mismos y no supieron o no pudieron adaptarse a los cambios vertiginosos de la sociedad. Se inició entonces un proceso de

transnacionalización y concentración del mercado editorial que observamos hasta la actualidad: empresas extranjeras, en su mayoría europeas, ingresaron al mercado para adquirir módicamente editoriales nacionales, y ciertos grupos editoriales se fusionaron. Los capitales vinieron principalmente de España y adquirieron aquellas empresas que lograron mantenerse competitivas en el mercado local (De Diego, 2006).

Cabe destacar que este proceso se vio favorecido por la convertibilidad puesta en marcha por el gobierno de Carlos Menem, la apertura a los mercados internacionales y las escasas políticas de fomento de la lectura y protección del libro.

Para ese entonces, la figura del editor fue mutando, es decir, de ser un emprendedor amante de los libros y la buena literatura, pasó a convertirse en mano de obra calificada, empleado en relación de dependencia o colaborador externo (*free lance*) de esta industria, cuya labor consistía en convertir un manuscrito en un libro que fuera rentable. Por lo general, esos puestos eran ocupados por graduados de las carreras de Letras o Ciencias de la Educación. En 1992, la Universidad de Buenos Aires creó la carrera de “Técnico en Edición”, que luego sufriría cambios en su plan de estudio y su denominación, pasando a llamarse “Edición” a secas. Este puede ser considerado un momento cúlmine en la industria editorial, ya que la misma cuenta con un profesional calificado y especializado únicamente en la edición de libros, munido de las herramientas necesarias para realizar el trabajo en tiempo y forma. Es una carrera pionera en Latinoamérica, en cuyas aulas recibe a estudiantes de variadas nacionalidades.

Volviendo al mercado local, hacia 2000 los grandes grupos editoriales se dedicaron a publicar solo aquellos títulos que dejaran un amplio margen de ganancia, aquellos que

conocemos como *best-sellers*. Quedaron fuera de la esfera de estas empresas los autores noveles, los clásicos y toda obra que implicara el más mínimo riesgo económico. Este fenómeno tiene su contracara en la aparición de las primeras editoriales “independientes”, autogestivas, que se interesan por todo el material que queda excluido del mercado. Son pequeñas, unipersonales muchas veces, pero cuentan con la vocación y el esfuerzo de sus fundadores, interesados en la difusión de conocimiento.

El secreto de su éxito (o supervivencia en muchos casos) consiste en hallar un nicho de mercado que quedó libre tras la etapa de transnacionalización y concentración. La figura del editor —ahora profesional— vuelve a ser el del emprendedor que dedica tiempo, esfuerzo y conocimientos a esta actividad.

Mencionaremos como ejemplo de este tipo de empresas a la editorial Crack-Up, fundada en 2006 por un grupo de amigos, entre los que se encuentra un editor profesional graduado de la UBA (Ariel Díaz). Para él, ser editor constituye una forma de vida y la edición, una manera de ver el mundo. En sus propias palabras:

En Puan cada carrera es una forma de ver el mundo. La Filosofía es una forma de ver el mundo, la Antropología es otra forma de ver el mundo. En Letras también se ofrecen las herramientas para ver un mundo en particular: el de los textos. En eso, la carrera de Edición es superadora: brinda las herramientas no solo para ver, sino para dar cuenta del mundo, y cada uno de esos mundos de las ciencias con cada uno de sus lenguajes, y operar en ellos para producir arte, conocimiento e ideas. (Schmied, 2016)





## CAPÍTULO 2

# Teorías de la administración: de los clásicos a la actualidad

### Antecedentes

Como hemos dicho, la administración se realiza en empresas de cualquier género, de todos los pueblos y de todos los tiempos. Las primeras civilizaciones ofrecen ejemplos de prácticas administrativas de la Antigüedad. La necesidad de tener líderes, la división del trabajo, la amplitud administrativa, la evaluación del desempeño, etcétera, son ideas básicas que podemos encontrar a lo largo de la historia.

El interés especial que la historia militar tiene para la administración no reside en el carácter de sus objetivos, sino en la eficiencia que se deriva de la naturaleza de esos objetivos. Mucha de esa eficiencia tiene aplicación directa en los estudios de la administración como un sistema de *staff* (personal de asesoría técnica o administrativa) o el principio del *staff*.

A partir de 1900, de manera paulatina, la administración adquirió categoría de actividad central de nuestra era y las sociedades dependen de la fuerza potente e innovadora de la economía para su desarrollo.

La administración es, al mismo tiempo, un factor determinante del proceso económico, así como moderadora de sociedades y de la manera en que son conducidas las personas y las instituciones.

## ***La Revolución Industrial***

A fines del siglo XVIII, en Inglaterra, se produjo una revolución que marcó el inicio de un avance tecnológico nunca visto. *La esencia de la revolución fue la sustitución del trabajo humano por la máquina.*

En el centro de esta revolución se encontraba una nueva fuente de energía: el motor a vapor (J. Watt lo perfeccionó para su uso industrial). El vapor proporcionaba una energía más barata y eficiente. Revolucionó el concepto de la industria, redujo los costos de producción y de los precios y expandió los mercados. Nacieron las fábricas y, con ellas, la necesidad de administración y organización.

Se requería del capital necesario para financiar esas empresas de mayor tamaño. Quienes podían reunirlos, comenzaron a agrupar trabajadores y máquinas bajo una autoridad común.

La mano de obra fue dividida y cada persona se especializó en una tarea. Los primeros administradores también tenían problemas con la fuerza de trabajo. El analfabetismo era un obstáculo común que dificultaba el entrenamiento de los trabajadores. Este se realizaba de tres maneras: instrucciones orales, demostraciones y tentativas y fallas (prueba y error).

En cuanto a la disciplina y la motivación, los primeros esfuerzos administrativos se basaron en tres categorías: ofrecimiento de incentivos positivos (estímulos salariales), sanciones negativas y esfuerzos por conseguir hábitos correctos de trabajo.

La Revolución Industrial se puede dividir en tres períodos, dentro del proceso de industrialización mundial: Primera Revolución Industrial (1760-1850), Segunda Revolución Industrial (1850/1870-1900) y por último, el período que se inicia en 1900 y se extiende hasta la actualidad.

## **La Teoría Clásica**

Desde fines del siglo XIX, con el advenimiento de la Revolución Industrial, nació la primera escuela de administración, denominada “Escuela Clásica de la Administración”, cuyo principal exponente fue el ingeniero norteamericano Frederick Taylor, quien desarrolló un nuevo concepto de diseño de trabajo, medida, producción y demás funciones necesarias, ideas que revolucionaron la industria.

Con el correr del tiempo, esta escuela se dividió en dos ramas: “La escuela de la Administración Científica” (liderada por Taylor) y la “Escuela de la Administración Industrial y General”, resultado de las modificaciones propuestas por Henri Fayol, discípulo del mencionado ingeniero.

### ***La Escuela de la Administración Científica***

Esta corriente surgió en medio de un contexto social muy marcado por la Revolución Industrial. Como hemos dicho, uno de sus resultados fue una gran emigración de población del campo a las ciudades, debido a los bajos precios de los productos agrícolas y porque la incipiente industria necesitaba mano de obra. Durante la Segunda Revolución Industrial, comenzaron a utilizarse nuevas formas de energía para producir, surgieron los grandes inventos científicos y creció la concentración industrial.

Por todo ello, aumentó la proporción de asalariados en la población activa mundial. Entonces, los trabajadores comenzaron a organizarse, consiguieron mejoras en las condiciones de trabajo, conquistaron derechos y alcanzaron protección legal.

Entre las mejoras que obtuvieron los trabajadores en ese período, podemos mencionar: la reducción del horario medio de trabajo, la introducción del “sábado inglés” (descanso a partir del mediodía) y el descanso dominical obligatorio. Además, y lo más importante, se estableció una edad mínima para el trabajo infantil.

De este modo, comenzaron a surgir las primeras ideas sobre el aprovechamiento más racional del trabajo humano. Dado que la mano de obra ya no era tan barata y tenía derechos, había que aprovecharla y hacerla rendir más. Antes no se tenía esa necesidad.

El precursor de estas ideas fue el ingeniero de origen norteamericano Frederick Taylor (1856-1915). Debido a un problema en la vista, a los 22 años de edad comenzó a trabajar como mecánico y luego como obrero en una empresa de acero. Más tarde retomó sus estudios y, además de ingeniería, estudió leyes y economía.

En la vida de Taylor existieron dos momentos clave que fueron los disparadores de su teoría. El primero de ellos fue cuando un profesor de matemática le enseñó a resolver problemas en un tiempo específico y sin dudar. El segundo, la influencia y el aprendizaje que recibió como aprendiz de maquinista en Enterprise Hydraulic Works, empresa en la que alcanzó el puesto de ingeniero mecánico.

Hasta ese momento, en las industrias de la época el dueño o jefe superior administrativo mantenía poco contacto con los empleados y con la actividad desarrollada. La responsabilidad era relegada a un supervisor, que se encargaba de la producción, mediante la elaboración de planes

y funciones específicas preparados por él mismo. Estos, a su vez, eran delegados a los empleados correspondientes. Sin embargo, estos planes estaban basados en sus experiencias personales e implicaban el uso de las herramientas disponibles en el lugar.

Taylor tenía un espíritu inquieto que lo llevó a observar con detenimiento los trabajos de la fábrica y a aportar conceptos para su eficiencia operativa. Fue de esa observación práctica de donde extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponerlo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores su realización en el tiempo justo.

A los 28 años, como ingeniero en jefe, tenía a su cargo 6.000 obreros. Fue quien mejor encarnó la tradición de los “sistematizadores” y el que más controversias generó con sus propuestas.

#### Primer período de Taylor

Corresponde a la publicación de su libro *Shop Management (Administración de negocios)*, en 1903.

Taylor se preocupó exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo operario mediante el estudio de tiempos y movimientos. Efectuó un paciente análisis de las tareas de los operarios, mediante el desglose de sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos en forma paulatina, a la vez que eliminaba los movimientos innecesarios. Hizo estudios de tiempos y movimientos del trabajo, luego estandarizó el método y logró que todos lo hicieran igual.

La finalidad del taylorismo era el rendimiento máximo por medio del automatismo riguroso, asimilando al hombre con la máquina con la que trabajaba tanto como fuera posible. Se caracterizó por sus estrictos conceptos del uso del método y del tiempo.

Luego, Taylor generalizó su teoría para la Administración General, que fue de “abajo hacia arriba”, es decir, del obrero a la gerencia.

A este primer período corresponden los siguientes principios:

- Elección científica del trabajador: asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus aptitudes.
- Tiempo estándar: solicitar a cada trabajador una producción nunca inferior al estándar establecido (producir “x” cantidad de piezas en “x” cantidad de tiempo).
- Plan de incentivo salarial: asignar a los trabajadores tarifas de remuneración por unidad de producción, satisfactorias para quienes alcancen el estándar establecido y más satisfactorias aún para quienes lo superen.

### Segundo período de Taylor

Corresponde a su obra *The Principles of the Scientific Management (Principios de la Administración Científica)*, de 1911. Taylor llegó a la conclusión de que la racionalización del trabajo operario debía estar acompañada por una estructuración general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios (Chiavenato, 2002: 49).

En este segundo período desarrolló sus estudios sobre administración general, a los que denominó “Administración científica”.

Taylor puntualizó que mientras se iniciaba un gran movimiento para conservar los recursos materiales de los Estados Unidos, los efectos menos visibles y tangibles del desperdiciado esfuerzo humano fueron vagamente apreciados. Argumentó la necesidad de enfocarse en el entrenamiento más que en buscar al *hombre adecuado*: “En el pasado el hombre fue primero; en el futuro el sistema debe ser

primero”, y la principal meta de todo buen sistema debe ser desarrollar hombres de primera clase.

Creía atribuibles a la Dirección de la empresa los derroches de materiales y el ineficiente uso de mano de obra. Sin embargo, no abandonó su preocupación por la tarea del operario. Además, aseguraba que los problemas que tenían las industrias de la época, que las convertían en ineficientes y derrochadoras, se debían también a la holgazanería (vagancia) de los trabajadores: holgazanería innata y holgazanería sistemática.

Según Taylor, las empresas sufrían tres males:

1. *Holgazanería sistemática de los operarios* que reducían la producción casi a un tercio de lo normal, para evitar que la gerencia redujese los salarios. Existen tres causas determinantes del ocio en el trabajo:
  - *el error de los trabajadores* al pensar que el mayor rendimiento del hombre y de la máquina causan desempleo;
  - *los sistemas de administración defectuosos* que son comúnmente utilizados y que permiten que los trabajadores realicen su tarea de manera lenta, en un intento por proteger sus propios intereses;
  - *los métodos ineficientes* que son casi inevitables en todos los oficios y que provocan que al ser practicados por nuestros trabajadores desperdicien gran parte de su esfuerzo.
2. *Desconocimiento de la gerencia* en cuanto a las rutinas de trabajo y al tiempo necesario para realizarlo.
3. *Falta de uniformidad* en las técnicas o métodos de trabajo.

Taylor argumentó que la desacreditación de cualquier artículo de uso común resulta casi de manera inmediata en un

gran incremento en la demanda de dicho artículo, creando trabajo adicional y contradiciendo la primera creencia. Con respecto a la segunda causa, intentó dilucidar cómo los estilos de la administración de su tiempo convertían trabajadores en “soldados”. Explicó la tendencia natural de los hombres a tomarse con calma las cosas como distinción de ser soldado sistemático, debido a la forma de pensar y razonar, y cómo establecer una tasa estándar de paga exacerbaba el problema. Describió cómo en un día estándar, de trabajo por pieza o por contrato de trabajo, siempre constituía el interés de los trabajadores trabajar lento y esconder cuán rápido se puede realizar realmente la tarea, y que siempre aparecía el antagonismo entre trabajadores y la administración, el cual debía cambiar.

Para la tercera causa, Taylor se dio cuenta del enorme ahorro de tiempo e incremento de la producción que se puede obtener al eliminar movimientos innecesarios y sustituirlos por aquellos rápidos; esto solo se puede determinar mediante un estudio de tiempos y movimientos de una persona competente.

A este segundo período corresponden los siguientes principios (Chiavenatto, 2002):

- *Principio del planeamiento.* Desarrollar un método científico para el trabajo de los obreros. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- *Principio de la preparación.* Establecer el proceso científico para seleccionar científicamente a los trabajadores y capacitarlos.
- *Principio de la cooperación.* Generarla entre la gerencia y los obreros, para garantizar que el trabajo se realice de acuerdo con los principios científicos desarrollados.



- *Principio de la ejecución.* Distribuir de manera diferenciada las atribuciones y las responsabilidades. Dividir el trabajo de los obreros con base en su especialización, para implementar la cooperación (eficiencia) en el proceso productivo.
- *Principio de la excepción.* Concentrar la administración en las actividades estratégicas de gran importancia y dejar las tareas estandarizadas y rutinarias al personal de operaciones. Este principio aún mantiene su vigencia.

### Concepto de *homo economicus*

*Homo economicus* u hombre económico, según Taylor, significa que el hombre no busca trabajo porque le guste, sino porque es un medio de ganarse la vida a través del salario que el trabajo le proporciona.

Este enfoque veía al hombre como a un empleado por dinero, como un individuo limitado y mezquino, perjudicado y culpable de la holgazanería y del desperdicio de las empresas, que debía ser controlado de manera constante mediante el trabajo previamente racionalizado a partir de lo que establecían ciertos patrones estándar. Aquí estamos en condiciones de afirmar que Taylor se equivocó, el ser humano no trabaja exclusivamente por una motivación económica. Los bomberos voluntarios y los docentes *ad honorem* son un ejemplo de ello.

### Ford: la teoría de Taylor se pone en práctica

Henry Ford (1863-1947) fue el fundador de la Ford Motor Company y padre de las cadenas de producción modernas utilizadas para la producción en masa. La automotriz Ford fue una de las primeras empresas en utilizar este modelo. Así logró reducir el tiempo requerido para la construcción de un chasis de automóvil de doce horas y media a una hora

y media, y disminuir su costo en un 75%. Estas reformas no fueron bien recibidas por la clase trabajadora.

Ford fue un pionero del estado de bienestar a través de la sociedad de consumo. Buscó mejorar el nivel de vida de sus trabajadores y reducir su rotación. La eficiencia suponía contratar y mantener a los mejores trabajadores. El 5 de enero de 1914, la automotriz anunció su programa retributivo de 5 dólares al día. Este programa revolucionario también incluía la reducción de la jornada laboral de 9 a 8 horas diarias, 5 días a la semana, así como el ya mencionado incremento de 2,34 dólares al día a 5 para los trabajadores calificados.

Ford fue criticado por Wall Street por haber implantado la semana de cuarenta horas y por establecer un salario mínimo. Sin embargo, demostró que un pago así permitiría a sus trabajadores comprar los mismos coches que producían y que, por lo tanto, era bueno para la economía. Definió a este incremento en los salarios como una forma de compartir el beneficio. El salario de 5 dólares se ofrecía a los hombres mayores de 22 años que hubiesen trabajado en la compañía durante 6 o más meses y, lo más importante, que llevasen una vida que fuese aprobada por el “Departamento de Sociología” (no aprobaban ni la bebida en abundancia ni el juego). El departamento utilizaba a 150 investigadores y apoyaba que los jefes mantuvieran los estándares de los empleados. Un gran porcentaje de los empleados consiguió calificar para recibir esta parte de los beneficios.

## ***La Escuela de la Administración General***

El principal exponente de esta escuela fue Henri Fayol (1841-1925), un ingeniero en minas nacido en Turquía. Fue quien mayor influencia teórica ejerció sobre la perspectiva

clásica. Las funciones de la administración son el resultado de sus estudios y se mantienen vigentes hasta hoy.

Una evaluación errada del trabajo de Fayol lo ubicó en contraposición a Taylor; Fayol aseguraba que no era así, sino que sus aportes eran complementarios, ya que ambos procuraban la mejora administrativa por distintos caminos de análisis (Da Silva, 2002: 145).

Fayol desarrolló las funciones directivas y administrativas, a diferencia de Taylor, que estudió las industriales, pero al igual que él, persiguió metas de eficiencia, racionalización y prevención del despilfarro.

Se considera, entonces, a esta escuela como un *complemento* de la de Taylor, con énfasis especial en la dirección y la administración. La preocupación básica de Fayol radicaba en aumentar la eficiencia de la empresa mediante la disposición y la forma de los órganos componentes de la organización y sus interrelaciones estructurales.

Su enfoque iba de *arriba hacia abajo* (inverso a la escuela taylorista). El fayolismo es la doctrina del gobierno de la empresa, mientras que el taylorismo es la organización del trabajo obrero. Ambas son concepciones autoritarias.

### Los estudios de Fayol

Como ejecutivo de una empresa integrada a gran escala, Fayol expuso el resultado de sus estudios en 1900, enunciando que todos los empleados de una organización participan en la función de la administración y tienen la oportunidad para ejecutar sus facultades administrativas y para que se los reconozca por eso. Los muy talentosos pueden subir de los grados más bajos a los más altos (Da Silva, 2002: 144). Según Fayol, el éxito de la organización depende más de las habilidades administrativas de sus líderes que de sus habilidades técnicas. En 1908 dio a conocer otro informe que contenía una lista de los *principios de la administración*:

- Unidad de mando.
- Cadena jerárquica de mando.
- Separación de poderes.
- Centralización.
- Orden.

Como complemento de estos principios se refirió a la *previsión*, la cual anticipa el futuro planeado y el cálculo de gastos. También mencionó la necesidad de tener diagramas de la organización, realizar reuniones periódicas, contar con un sistema de contabilidad y elaborar informes (comunicación escrita). En 1926, publicó su obra cumbre: *Administration Industrielle et Générale (Administración Industrial y General)*.

## La Escuela de las Relaciones Humanas

Fue básicamente un movimiento de oposición a la Teoría Clásica. En la década de 1940 ya se consideraba la Administración Científica (Escuela Clásica) como un sofisticado proceso de explotación a favor de los intereses patronales. Las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres de su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores generaron el desarrollo de la Psicología Industrial. Nació así la Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de su conducta el punto central de la acción administrativa.

Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración. El punto de vista del “hombre máquina” de la ingeniería se sustituye por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

## ***El nacimiento de la Psicología Industrial***

Uno de los principales exponentes de esta corriente de pensamiento fue el alemán Hugo Münsterberg (1863-1916). Fue profesor de Filosofía, psicólogo y pionero en la psicología aplicada. Münsterberg se trasladó a los Estados Unidos por invitación de William James, el gran psicólogo de Harvard. Allí creó el campo de la Psicología Industrial, aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo. A través de esto abrió una nueva faceta en la administración científica: el estudio y la aplicación científica de las diferencias individuales.

Münsterberg consideraba que Taylor era el brillante autor de la administración científica, pero también que sus estudios de los movimiento (mínimos y necesarios para cumplir con cada tarea) necesitaban una base más amplia para demostrar la perdurabilidad de su valor. Trató de combinar las habilidades de los nuevos empleados con las demandas de trabajo de las organizaciones, con el fin de influir de manera positiva en la actitud de los empleados, e intentó entender las consecuencias que las condiciones psicológicas tenían en la productividad de los trabajadores.

## ***Planificación de las operaciones productivas***

Otro importante exponente de esta escuela fue el ingeniero industrial mecánico norteamericano Henry Gantt (1861-1919). Sus investigaciones más importantes se centraron en el control y la planificación de las operaciones productivas mediante el uso de técnicas gráficas, entre ellas, el llamado “diagrama de Gantt”, popular en toda actividad que requiera planificación en el tiempo. Fue discípulo de Taylor, con quien trabajó durante catorce años. Sin embargo, en el

momento en el que las teorías de Taylor comenzaron a ser duramente criticadas por “deshumanizadas”, Gantt mostró un especial interés, no solo teórico sino también práctico, por el aspecto humano. Además, enfatizó en la importancia de la capacitación y el entrenamiento. Realizó incansables esfuerzos a favor de la clase trabajadora, demostrando su interés por la psicología en el ámbito de las relaciones humanas.

### ***Los estudios de Hawthorne***

Sin dudas, el principal exponente de la Escuela de las Relaciones Humanas fue el australiano Elton Mayo (1880-1949). Teórico social, sociólogo y psicólogo industrial, en 1922 emigró a los Estados Unidos, donde se dedicó de lleno a la investigación industrial. Fue el encargado de coordinar y realizar experimentos que desencadenaron una serie de descubrimientos sobre el comportamiento humano en el trabajo. El primero de ellos fue realizado en una fábrica textil de Filadelfia, que padecía una gran rotación de trabajadores que estaban *tristes y deprimidos*, lo que, según Mayo, era consecuencia de la fatiga. Mayo introdujo un período de descanso y dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían parar las máquinas. Al poco tiempo surgió la solidaridad en el grupo, aumentó la producción y disminuyó la rotación.

Su teoría, que se llamó “Descubrimiento del Hombre”, fue el resultado de un segundo experimento, que llevó a cabo en la Western Electric Company, en Hawthorne (Illinois, Estados Unidos), entre 1927 y 1932. Allí estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas en relación con la productividad del trabajador. Así, inició la aplicación de las ciencias humanas que, aún hoy, son fundamentales para el éxito de una organización.

Su interés primordial radicó en analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían generar las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación, sin ser escuchados, sin ser considerados en igualdad de condiciones por parte de los superiores, etcétera, es difícil y hasta imposible llegar a los objetivos fijados.

Mayo introdujo la *motivación psicológica*; para él, era importante *integrar al hombre en grupos de trabajo*, buscando las relaciones interpersonales del trabajador (Da Silva, 2002).

A partir de las experiencias de Hawthorne se desarrolló una nueva concepción respecto de la naturaleza humana: el *hombre social*. Al negar la postura del *homo economicus* tradicional, se resaltó la importancia de las vinculaciones con el sector obrero y el valor del sistema social de trabajo para el operario (Gilli y Tartabini, 2013).

## **La Teoría Burocrática y el Estructuralismo**

### **La Teoría Burocrática**

El principal exponente de esta corriente de pensamiento basada en la sociología de la dominación fue Max Weber (1864-1920), un filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, quien proyectó un modelo de organización y control social denominado “Modelo Burocrático”.

Por *dominación* entiende la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos. Plantea que existen tres tipos de dominación legítima (Gilli y Tartabini, 2013: 47):

1. De carácter racional: descansa en la creencia en la legitimidad del orden establecido y de los derechos de mando de los llamados, por ese orden, a ejercer la autoridad. El ejemplo clásico es el de la persona que por su aptitud para un cargo ha sido elegida y aceptada para desempeñarlo.
2. De carácter tradicional: se erige en la creencia en la santidad de las tradiciones y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad que conlleva. Es el caso de la monarquía.
3. De carácter carismático: se apoya en el poder de referencia respecto de una persona por su ejemplaridad, conocimientos y atributos personales. El mejor ejemplo es el de un líder que logra imponerse por sus cualidades personales.

El eje del modelo es el poder legal, que se ejerce a través de un cuadro administrativo burocrático, que debe reunir ciertas condiciones: estar en jerarquía administrativa rigurosa, poseer competencias estrictamente fijadas, tener calificaciones profesionales que justifiquen su nombramiento, estar ligado a la empresa mediante un contrato, ejercer su cargo como una profesión, con un salario determinado, y con una perspectiva de “carrera” dentro de una organización, además de someterse a una dura disciplina y vigilancia administrativas.

Por otra parte, deben existir descripciones minuciosas de las tareas de cada uno para evitar diferentes interpretaciones. Estas normas tienen poder de coacción y deben estar escritas de manera detallada. La división y la especialización del trabajo funcionan como límites precisos de la responsabilidad, con derechos y autoridad explícitos (Gilli y Tartabini, 2013: 48).



## ***El Estructuralismo***

La *Teoría Estructuralista* está representada por grandes figuras de la administración, como James D. Thompson, Amitai Etzioni, Meter Blau, Victor A. Thompson, Burton Clarke y Jean Viet. Estos autores, orientados hacia la Teoría de la Burocracia, intentaron conciliar las propuestas de la Teoría Clásica y de la Teoría de las Relaciones Humanas, dando así origen al Estructuralismo, durante la década de 1950.

Su principal aporte ha sido el estudio de la influencia del entorno, a partir de la consideración de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente. Hasta entonces, las teorías administrativas se habían ocupado del estudio de los aspectos internos de la organización dentro de lo que se denominaba “sistema cerrado”; se la puede considerar como una teoría de transición hacia la posterior Teoría de los Sistemas (Gilli y Tartabini, 2013: 49).

### **La organización y su entorno**

La interacción entre la organización y el ambiente es fundamental para la comprensión del estructuralismo. Los estructuralistas traspasan las fronteras de la organización para ver lo que existe externamente a su alrededor: las otras organizaciones que forman la sociedad (Trejo Fuentes, 2008).

Las organizaciones viven en un mundo humano, social, político y económico. Dependen de otras organizaciones para seguir su camino y alcanzar sus objetivos. El análisis interorganizacional está enfocado para las relaciones externas entre una organización y otras organizaciones en el ambiente (Trejo Fuentes, 2008). Ninguna organización es autónoma o autosuficiente. Toda organización depende de otras y de la sociedad en general para poder sobrevivir, y los cambios frecuentes en los objetivos organizacionales a

medida que ocurren transformaciones en el ambiente externo son una de las consecuencias de esa interdependencia.

### El hombre organizacional

Quienes adhirieron a esta corriente de pensamiento estaban orientados hacia la sociología organizacional e idearon un nuevo concepto de hombre: *el hombre organizacional*, es decir, el hombre que desempeña diferentes funciones en varias organizaciones.

El hombre moderno, o sea el hombre organizacional, para ser exitoso en todas las organizaciones, necesita tener una personalidad dotada de las siguientes características (Trejo Fuentes, 2008):

1. *Flexibilidad* frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna, axial como la diversidad de los papeles desempeñados en las diversas organizaciones.
2. *Tolerancia* a las frustraciones, para evitar el desgaste emocional derivado del conflicto entre las necesidades organizacionales y las necesidades individuales, cuya mediación se realiza por métodos racionales.
3. *Capacidad de posponer* las recompensas y de compensar el trabajo rutinario dentro de la organización en detrimento de las preferencias y vocaciones personales.
4. *Permanente deseo de realización* para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones de carrera dentro de la organización, proporcionando recompensas y sanciones sociales y materiales.

Las organizaciones son consecuencia de la necesidad de las personas de relacionarse y juntarse con otros para

realizar sus objetivos. Dentro de la organización social los seres humanos representan ciertos papeles —entendemos por “papel” el conjunto de conductas solicitadas a una persona—. “Papel” es la expectativa de desempeño por parte del grupo social y la consecuente internalización de los valores y normas que el grupo —explícita o implícitamente— prescribe al individuo. El papel prescrito para el individuo se refuerza por su propia motivación en un desempeño eficaz.

## El enfoque neoclásico

Como su nombre lo indica, la *Teoría Neoclásica* revisa, amplía y modifica las ideas de la Escuela Clásica. Surgió entre las décadas de 1940 y 1950, basada en la necesidad de utilizar los conceptos válidos y más relevantes de aquella, gracias a la eliminación de los desaciertos propios de cualquier teoría pionera y su condensación en otros principios aggiornados, que tuvieron vigencia en décadas posteriores. Esta corriente de pensamiento hizo hincapié en:

- Los resultados y objetivos como orientadores de la acción.
- La práctica de la administración basada en la aplicación relativa y no absoluta de los principios clásicos de la administración, a saber: unidad de mando y especialización; autoridad y responsabilidad; línea y *staff*; y alcance del control.
- Las funciones del administrador: planeamiento, organización, dirección y control.

Entre los principales referentes neoclásicos podemos mencionar a Luther Gulick, Lyndall Urwick, James D. Mooney

y William H. Newman. Estos autores intentaron dar respuesta a los problemas de dirección de empresas, en especial en lo que respecta a organización y control.

## **La Teoría de la Organización**

El punto de partida de esta teoría fueron los trabajos sobre la dinámica de grupos realizados por el psicólogo alemán, nacionalizado norteamericano, Kurt Lewin (1890-1947) y los análisis sobre la sociología funcional del grupo.

Lewin es reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna. Su *teoría del campo* afirma que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma son condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, el espacio vital. Esta teoría afirma que es imposible conocer el comportamiento humano fuera de su entorno, de su ambiente. La conducta debe entenderse como una constelación de variables interdependientes, las cuales formarían el campo dinámico.

Por su parte, el economista norteamericano Chester Barnard (1886-1961) fue el primero en idear una estructura sistemática para el estudio de las motivaciones humanas dentro de la organización. De sus aportes y de los estudios de Herbert Simon sobre el comportamiento administrativo, surgió una nueva configuración de la teoría administrativa: el *conductismo* (Gilli y Tartabini, 2013).

### ***El hombre administrativo***

Herbert Simon (1916-2001) fue un economista, politólogo y teórico de las Ciencias Sociales norteamericano. En 1978, recibió el Premio Nobel de Economía por ser uno de

los investigadores más importantes en el ámbito interdisciplinario y porque su trabajo contribuyó a racionalizar el proceso de toma de decisiones.

Precisamente con Simon se instala definitivamente la Administración como campo del conocimiento con identidad propia. Su teoría del comportamiento vino a significar un nuevo enfoque dejando de lado las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores. El énfasis está puesto en las personas (Gilli y Tartabini, 2013: 50).

Según Simon, el hombre trata de ser racional, aunque solo lo consigue de una manera limitada. El *hombre administrativo*, como lo denomina, busca solo la manera satisfactoria —y no la mejor manera— de realizar un trabajo. El comportamiento administrativo satisface y no optimiza, ya que este hombre toma decisiones sin buscar todas las alternativas posibles. En consecuencia, lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento humano (lo que él denomina principio de la “racionalidad limitada”).

Otros grandes exponentes de esta corriente de pensamiento fueron Douglas McGregor, Abraham Maslow y Frederick Herzberg, quienes enriquecieron esta teoría con sus aportes acerca de la motivación dentro de las organizaciones.

McGregor es el autor de la célebre obra *El lado humano de las organizaciones* (1960), en la que presenta dos teorías contrapuestas: la *Teoría X* y la *Teoría Y*. La primera lleva implícitos los supuestos del modelo de Taylor y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo, evitándolo si es posible; el director

piensa que los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evadir responsabilidades y necesitan ser dirigidos. La segunda se caracteriza por considerar a los trabajadores como el activo más importante de la empresa y por verlos como personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutaban su trabajo físico y mental y actúan como si aquel fuera un juego; también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema de una manera creativa, pero este talento es desaprovechado en muchas organizaciones al establecer normas, reglas y restricciones de cómo trabajar, lo cual deja al trabajador sin libertad.

El propósito de McGregor al idear la *Teoría Y* era integrar los intereses individuales con los objetivos de la organización, proceso que se conoce con el nombre de “alineación”. El fin último es, en todos los casos, evitar los efectos negativos del conflicto trabajador-empresa.

## La Teoría de los Sistemas

El concepto de sistema tiene su origen en la formulación de la Teoría General de Sistemas (TGS) por parte del biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). En principio, esta teoría fue una concepción totalizadora de la biología denominada “organicista”, bajo la que se conceptualizaba al organismo como un *sistema abierto*, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones.

Tal concepción dentro de una Teoría General de la Biología fue la base para la TGS. Bertalanffy leyó un primer esbozo de su teoría en un seminario de Charles Morris en la Universidad de Chicago en 1937, para desarrollarla en forma progresiva en distintas conferencias dictadas en Viena.

La publicación sistemática de sus ideas debió posponerse debido al final de la Segunda Guerra Mundial, pero vio la luz con la publicación de su libro titulado, precisamente, *Teoría General de Sistemas*, en 1969. Bertalanffy utilizó los principios allí expuestos para explorar y explicar temas científicos, incluyendo una concepción humanista de la naturaleza humana, opuesta a la concepción mecanicista y robótica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse de modo significativo en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Bertalanffy, junto con el economista Kenneth Boulding, el matemático Anatol Rapoport y el fisiólogo Ralph Gerard, fundó la Sociedad para la Investigación General de los Sistemas, en 1954 (Gilli y Tartabini, 2013). En forma paralela, y en el mismo sentido, el matemático norteamericano Norbert Wiener daba origen a la *cibernética* como ciencia que brinda conexión a las demás, basada en la idea de que los seres vivos, así como las máquinas, son sistemas de procesamiento de mensajes, mediante procedimientos de distinta índole: mecánicos, fisiológicos, psicológicos, o a través de las combinaciones de ellos (Gilli y Tartabini, 2013). Wiener acuñó el término en su libro *Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas* (1948).

Otros autores —como Johnson, Kast y Rosenzweig— reconocen la importancia de esta teoría en función de la complejidad que alcanzaron las organizaciones. Debido al vasto crecimiento en tamaño, complejidad y diversidad de operaciones en las organizaciones modernas de negocios, se han creado funciones administrativas complejas en exceso pero necesarias, para que las empresas puedan funcionar con normalidad y alcanzar el éxito. De

este modo, a partir de la década de 1970, la TGS se considera aplicable a diferentes ciencias, en especial a las referidas al área de administración de las empresas, ya que provee un modelo aplicable a la organización, entendida como un sistema unido y ordenado de partes interrelacionadas. Se percibe la empresa como una estructura dinámica que se produce y reproduce a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individuales como colectivas (Casanovas, 2014).

### ***Acerca de los sistemas***

El término *sistema* tiene origen antiguo, enraizado en la filosofía griega, pero también —en épocas no tan remotas— se le atribuyó a Georg Hegel el planteamiento del mundo como un conjunto de elementos relacionados entre sí a través de sus interacciones. Sin embargo, como hemos visto en el apartado anterior, el planteo teórico integral fue realizado por Bertalanffy. No obstante, como él mismo señala en algunas de sus últimas obras, son cientos de autores, economistas, biólogos, tecnólogos, físicos y estudiosos de diversas disciplinas quienes contribuyeron con sus aportes previos a la enunciación de la TGS (Casanovas, 2014). Si bien en la actualidad hay muchos autores y diversas definiciones de *sistema*, tomaremos la expresada por Casanovas, docente de la carrera de Edición (FFyL, UBA):

Conjunto de elementos que interactúan entre sí y con el entorno, del que reciben recursos y al que entregan resultados, en un cierto orden, para el logro de un objetivo común. [...] El contexto es el ambiente en el que está inserto el sistema; es la fuente de recursos con la cual mantiene una interacción constante. Son ámbitos interdependientes, puesto que el sistema ejerce



influencia sobre el entorno a través de las entradas y salidas, y este a su vez condiciona al sistema y su funcionamiento. (Casanovas, 2014: 100-101)

De acuerdo con el nivel de intercambio con el contexto (permeabilidad) los sistemas pueden clasificarse en *abiertos* o *cerrados*.

Los *sistemas abiertos* toman y entregan algo del entorno o contexto; están en permanente interacción con el entorno y existe una adaptación de cada parte a las necesidades y exigencias de la otra. Como es de suponer, el entorno condiciona y le establece al sistema pautas restrictivas en cuanto a diseño y funcionamiento.

Por su parte, los *sistemas cerrados* no ejercen ni reciben influencia del contexto. Según varios investigadores, este tipo de sistema no existe ni siquiera en la naturaleza.

Los sistemas abiertos admiten varias clasificaciones (mecánicos, biológicos, simbólicos), pero la que aquí nos interesa es la de *sistema social*. Los sistemas sociales son aquellos en los que al menos uno de sus elementos debe ser humano. A su vez, estos sistemas admiten subclasificaciones, por ejemplo, la de sistemas organizacionales. Casanovas define los *sistemas organizacionales* de la siguiente manera:

Conjunto de elementos de los cuales al menos uno es humano, que toma recursos (humanos, económicos, materiales, etcétera) del entorno al cual vuelca los resultados que se demande mediante una acción coordinada y conjunta para el logro de un objetivo (Casanovas, 2014: 102).

Por ser sistemas abiertos, los sistemas organizacionales presentan seis características fundamentales (Casanovas, 2014: 103):

1. *Homeostasis*: capacidad de mantener el equilibrio con el entorno.
2. *Equifinalidad*: capacidad de elegir el camino más sencillo para alcanzar un objetivo cuando hay varias maneras alternativas de hacerlo.
3. *Entropía*: tendencia al desgaste.
4. *Funcionalización*: tendencia al agrupamiento de las actividades similares.
5. *Jerarquía*: ordenamiento de los elementos en niveles (aunque existan dos niveles: uno ejecuta y el otro decide).
6. *Sinergia*: trabajo en conjunto, en el cual el resultado del todo es más que la suma de las partes.

Bertalanffy hizo hincapié en especial en la parte de la TGS que él mismo llamó “de los sistemas abiertos”. La base de su concepción es que un organismo vivo (recordemos que era biólogo) no es un conglomerado de elementos separados, sino un sistema definido, que posee organización y totalidad, es decir, un sistema abierto que mantiene un estado constante respecto de la materia y la energía, las cuales interactúan para mantenerlo en transformación. El sistema y su entorno se influyen en forma recíproca, lo que genera un estado de equilibrio dinámico (intercambio de elementos), descripción que parece muy adecuada para las organizaciones comerciales típicas. En este caso, se trata de sistemas construidos por los seres humanos en interacción con el entorno (clientes, proveedores, competidores, etcétera). Además, las organizaciones comerciales son sistemas de partes interrelacionadas que trabajan para alcanzar una meta común (Da Silva, 2002: 356-357).

Cabe aclarar que este concepto abarca a las organizaciones con y sin fines de lucro, y lo importante es que son

concebidas como sistemas sociales. La escuela del sistema social considera la administración como:

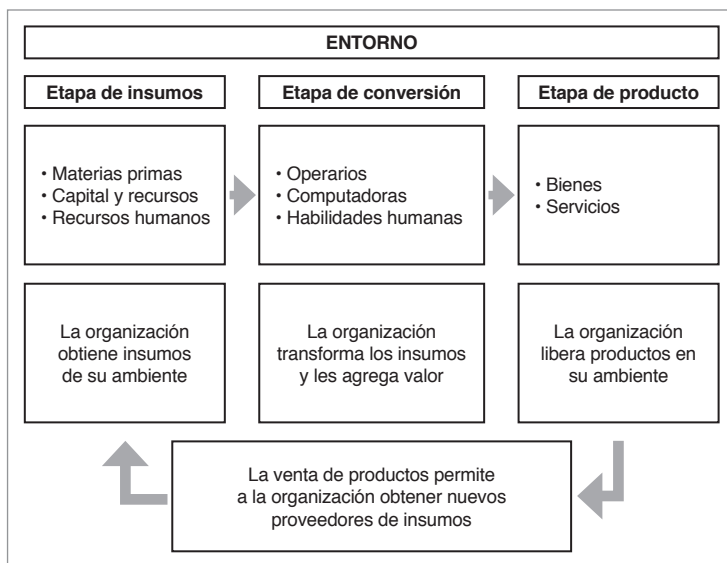
[...] un sistema de interrelaciones culturales, enfoque que se apoya en la sociología e implica reconocer la existencia de organizaciones formales e informales dentro de un sistema integrado total [...] todas ellas están expuestas a las presiones externas del entorno cultural; en síntesis, son sistemas, partes de un sistema ambiental mayor (Da Silva, 2002: 357).

Como vemos, en los sistemas, la importancia radica en el peso que se le otorga a la *toma de decisiones*. La intención de esta teoría es desarrollar un entorno objetivo y comprensible para tomar decisiones, es decir, si podemos proveer una estructura de trabajo explícita en el sistema dentro del que los administradores deben tomar decisiones, esta tarea les resultará más sencilla.

### ***Las organizaciones como sistemas sociales***

El psicólogo Daniel Katz (1903-1998) y el informático Robert Kahn (1938- ), ambos estadounidenses, fueron dos de los primeros investigadores que defendieron la causa de la teoría de los sistemas abiertos en sus estudios de las organizaciones (Katz y Kahn, en Da Silva, 2002). En su obra conjunta *La psicología social de las organizaciones* presentaron la primera versión de las organizaciones desde una perspectiva social, con un enfoque hacia dos aspectos de los patrones sociales de comportamiento: el *comportamiento independiente* —el movimiento en una parte genera actividad en el resto—, y la *apertura a los insumos del entorno* —las organizaciones están continuamente en un “estado de flujo” (Figura 1).

**Figura 1. La organización como sistema abierto.**



Fuente: Da Silva (2002: 358).

Este modelo propuesto por Katz y Kahn presenta cuatro elementos clave: la naturaleza de los sistemas sociales, los componentes, la descripción de los subsistemas y la relación con el entorno (Da Silva, 2002: 359).

1. *Naturaleza de los sistemas sociales.* Los sistemas sociales son ideales, las personas crean complejos patrones de comportamiento y proyectan estructuras sociales que los representan. Los factores psicológicos otorgan cohesión a los sistemas. Por lo tanto, las actitudes, las percepciones, las creencias, etcétera de los seres humanos desempeñan un rol de fuste. Los patrones son estables.
2. *Componentes.* Un sistema social tiene los siguientes componentes:

- El *comportamiento* de sus integrantes.
- Las *normas* que rigen esos comportamientos.
- Los *valores* que entrañan esos comportamientos.

Estos componentes sientan las bases de la integración de los sistemas sociales.

3. *Descripción de los subsistemas.* Según Katz y Kahn, existen cinco tipos de subsistemas:

- *Productivos:* guardan relación con el trabajo que se realiza.
- *De apoyo:* para la obtención, disposición y relaciones institucionales.
- *De mantenimiento:* para vincular a las personas con sus roles funcionales.
- *De adaptación:* relacionados con el cambio organizacional.
- *Administrativos:* para dirigir, evaluar y controlar los diversos subsistemas y la estructura.

4. *Relación con el entorno.* Los sistemas sociales, en tanto abiertos, dependen de otros sistemas sociales; la caracterización como subsistemas, sistemas o supersistemas tiene que ver con el grado de autonomía para realizar las funciones que les son propias. Desde el punto de vista social, la organización es un subsistema de uno o varios sistemas mayores y su vinculación o integración con estos depende del modo de operar o de su nivel de actividad.

## La Teoría de las Contingencias

Esta corriente de pensamiento nació durante la década de 1970 y puede ser considerada como una derivación de la Teoría de los Sistemas. Sostiene que las características de las organizaciones son variables y dependen del ambiente

y de la tecnología. También se la ha denominado “enfoque situacional”.

Como hemos visto en el apartado dedicado a la Teoría de los Sistemas, el concepto de ambiente es propio de las organizaciones abiertas, ya que implica la interacción constante con el exterior. Con respecto al segundo concepto, podemos afirmar que, como es lógico, las organizaciones de todos los tiempos dependen —y dependerán— de algún tipo de tecnología para asegurar su funcionamiento y alcanzar sus objetivos. La tecnología puede ser entendida como una variable ambiental si consideramos que “las empresas adquieren, incorporan y absorben tecnologías creadas y desarrolladas por otras empresas de su ramo de actividad” (Gilli y Tartabini, 2013: 53). Da Silva la define de la siguiente manera:

La Teoría de las Contingencias sostiene que situaciones distintas exigen prácticas diferentes, por lo cual aconseja el uso de las teorías tradicionales, del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado, para resolver los problemas de las organizaciones (Da Silva, 2002: 365).

Según el DRAE, el vocablo “contingencia” significa “posibilidad de que algo suceda o no suceda”. Si lo analizamos, en sí mismo encierra la idea de incertidumbre y de riesgo. La Teoría de las Contingencias enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente. Es necesario aclarar que para esta línea de pensamiento el hecho de que una organización prepare sus *planes de contingencia* no significa que reconozca su ineficacia, sino que supone un avance a la hora de superar cualquier eventualidad que pueda provocar grandes pérdidas (Mejía Ovando, 2009).

Siempre se debe planificar cuando todavía no es necesario, porque en ese momento la empresa dispone de recursos para afrontar cualquier cambio, lo cual no es seguro cuando existen dificultades.

Los responsables de la planificación deben evaluar constantemente los planes creados y pensar en otras situaciones que se pudieran producir: la planificación y la contingencia implican trabajar con hipótesis. Un plan de contingencias no debe ser estático, porque en tal caso sería obsoleto; debe ser un documento vivo, se debe poder actualizar, corregir y mejorar. Además, toda planificación de contingencia debe establecer objetivos estratégicos y un plan de acción para alcanzarlos.

### ***Los estudios de Chandler: estrategia y estructura***

Uno de los principales exponentes de esta corriente fue Alfred D. Chandler (1918-2007), profesor estadounidense de la Universidad de Harvard, cuyos trabajos redefinieron la historia económica y comercial de la industrialización.

El objetivo de sus investigaciones consistió en demostrar que la estructura de la organización acompaña a la estrategia administrativa. Si bien Chandler había visitado muchas empresas grandes, solo analizó exhaustivamente cuatro de las mayores compañías mercantiles estadounidenses: DuPont, General Motors, Standard Oil (Nueva Jersey) y Sears-Roebuck.

Pese a que el estudio se refirió básicamente a la relación entre estrategia y estructura, Chandler dejó en claro que de las estrategias y estructuras que resultan, algunas son más eficaces que otras, lo cual depende de la situación. Chandler llegó a la siguiente conclusión:

En la medida en que una empresa actúe en un sector en el cual los mercados, las fuentes de materias

primas y los procesos de producción permanezcan relativamente constantes, tendrá que tomar pocas decisiones emprendedoras. En las situaciones en las que una debilidad de las organizaciones no es crítica, pero en las que la tecnología, los mercados y las fuentes de abastecimiento cambian rápidamente, los defectos de estas estructuras se hacen más evidentes (Chandler, *apud* Da Silva, 2002: 378).

En otras palabras, la relación contingente sería *si-entonces*: *si* la organización opera con un entorno bastante dinámico y específico *entonces* una estructura organizacional flexible sería más eficaz (Da Silva, 2002: 378).

Además de estas variables independientes específicas del entorno, Chandler detectó variables del ambiente interno, como la extensión territorial, la diversificación del producto y la tasa de crecimiento, como elementos que afectan la estrategia y la estructura de las empresas estudiadas.

Con esta teoría finalizamos el recorrido por las principales escuelas de administración. A partir de la década de los 80 surgieron nuevos modelos de administración, que no llegaron a alcanzar el estatus de escuelas pero que representan nuevas líneas de pensamiento sobre el funcionamiento de las organizaciones y sus mecanismos de adaptación a las exigencias y estímulos del contexto. Entre ellas podemos mencionar: Administración de la calidad, Reingeniería de procesos, *Benchmarking* y Gestión del conocimiento.



## CAPÍTULO 3

# La cadena productiva editorial

### Etapas de producción del libro

Como hemos visto en el capítulo 1, el libro impreso es el resultado de un proceso industrial nacido en el siglo XV gracias a la invención de la imprenta de tipos móviles de Gutenberg. Pero, en tanto bien cultural, el libro se inicia gracias a un proceso creativo intelectual que da lugar a una obra original. Además, esa obra original debe ser “procesada” (adaptada, corregida y modificada, si es necesario) para poder adecuarse a la colección de la que formará parte y a los requerimientos del mercado. Y en el mercado se convertirá en un producto que se compra y se vende como cualquier otra mercancía. Con todo lo dicho, a continuación detallaremos cada una de las etapas de producción del libro.<sup>1</sup>

---

1 Existen varias maneras de segmentar la cadena productiva del libro y de agrupar las distintas tareas que se realizan en ella. Aquí, elegimos tomar en cuenta los aportes de Maradei (2013), Jefe de Trabajos Prácticos de la materia Administración de la Empresa Editorial de la carrera de Edición (FFyL, UBA), cátedra de la que formamos parte los autores de este libro.

## ***Producción intelectual***

El objetivo de esta etapa es obtener una obra intelectual original, a la que se llama *original de autor*. Antiguamente, solía llamarse a este producto “manuscrito”.

Puede tratarse o no de una obra literaria. Puede estar compuesto íntegramente por texto, o estar integrado por texto e imágenes (ilustraciones, fotografías, mapas, gráficos, etcétera).

El editor tiene tres vías para obtener el original de autor:

- a) El autor se presenta con su obra ya escrita y preparada de forma espontánea.
- b) El editor solicita a el/los autor/es la confección de un original con determinadas características. En este caso, la labor del editor es mucho más activa y se inicia con una tarea intelectual previa, denominada “preedición”. En ella se desarrolla todo el plan editorial, desde la confección de índices y la hoja de estilo, pasando por el formato y otras cuestiones técnicas, hasta la distribución y comercialización. Los autores que intervienen en este tipo de libros suelen ser profesionales y el resultado por lo general no es una obra literaria, sino técnica.
- c) El editor adquiere los derechos de traducción y/o publicación de una obra ya editada.

## ***Producción material***

Esta etapa se divide en dos pasos:

- a) *Preproducción*: el objetivo de este paso es procesar el manuscrito obtenido y generar un prototipo o *matriz* que permitirá su reproducción seriada en la siguiente etapa. El editor debe definir aquí algunas cuestiones técnicas, como el formato del libro, cantidad de páginas,

tipo de papel a utilizar, colores de impresión, tipo de encuadernación, etcétera.

- b) *Producción industrial*: el objetivo de este paso es obtener una cantidad determinada de copias idénticas del mismo *libro*. A esta cantidad preestablecida se la llama *tirada*. Además de la impresión y encuadernación, la imprenta se ocupa de realizar también otros servicios para las editoriales, como por ejemplo, el retractilado de los libros.

## **Distribución y comercialización**

El objetivo de esta etapa es generar *ventas*. Para poder hacerlo, es necesario que hayamos estudiado cuidadosamente el mercado editorial en forma previa y elegido la mejor manera de llegar a nuestros compradores potenciales. Para ello, debemos tener definidos los canales de venta y la forma de colocar nuestros libros allí mediante una distribución adecuada.

La distribución la puede realizar por la propia editorial o bien mediante los servicios de un distribuidor. La Tabla 1 sintetiza lo expresado en este apartado.

**Tabla 1. Cadena productiva editorial. Etapas y resultados.**

| Etapa                              |                          | Resultado         |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------|
| 1. Producción intelectual          |                          | Original de autor |
| 2. Producción material             | a) Preproducción         | Matriz            |
|                                    | b) Producción industrial | Tirada            |
| 3. Distribución y comercialización |                          | Ventas            |

## **Actores y tareas en el proceso de producción editorial**

La Tabla 2 muestra las tareas a desarrollar en el trabajo de producción de un libro. Intentamos ser lo más exhaustivos posible, en este caso a partir de una obra técnica.

**Tabla 2. Tareas y responsabilidades en cada etapa de producción editorial.**

| <b>1. Producción intelectual</b>   |  |
|--|--|
| <b>Tarea</b>   | <b>Responsable</b>                                   |
| Creación de una obra original (manuscrito) y presentación espontánea ante el editor*                             | Autor  |
| Preedición (definición del plan editorial) y solicitud al autor / Elaboración de original por pedido del editor* | Editor, equipo editorial de máxima jerarquía / Autor |
| Adquisición de los derechos de traducción o de publicación de una obra ya editada*                               | Editor   |
| *Estas tareas son optativas, se debe elegir una u otra vía para obtener el manuscrito.                           |  |
| <b>2. Producción material</b>  |  |
| <b>a) Preproducción</b>  |  |
| <b>Tarea</b>   | <b>Responsable</b>                                   |
| <i>Editing*</i>  | Editor   |
| Corrección de estilo   | Corrector  |
| Revisión y aprobación de corrección  | Autor, editor  |
| Producción de imágenes   | Fotógrafo, ilustrador o dibujante                    |
| Retoque de imágenes  | Diseñador gráfico                                    |
| Diseño y elaboración de maqueta  | Diseñador gráfico                                    |
| Revisión y aprobación de maqueta   | Editor, Departamento de Arte                         |
| Puesta en página (interiores)  | Diseñador gráfico                                    |
| Primeras pruebas de página   | Diseñador gráfico                                    |
| Corrección ortotipográfica (primeras pruebas de página)  | Corrector  |
| Ajustes de corrección de primeras pruebas  | Diseñador gráfico                                    |
| Segundas pruebas de página   | Corrector  |
| Corrección ortotipográfica (segundas pruebas de página)  | Corrector  |
| Ajustes de corrección ortotipográfica  | Diseñador gráfico                                    |

|   |   |
|---|---|
| Arte de tapas   | Diseñador gráfico                                     |
| Revisión y aprobación de arte de tapas  | Corrector, editor y Departamento de Arte              |
| Revisión y aprobación de arte final   | Editor, Departamento de Arte                          |
| Preprensa   | Imprenta  |
| * <i>Editing</i> es una palabra inglesa que define el proceso de revisión y preparación de medios escritos, visuales, audibles y cinematográficos utilizados para transmitir información. Puede implicar corrección, condensación, organización y muchas otras modificaciones realizadas con la intención de producir una obra correcta, consistente, precisa y completa. Su traducción literal es "edición". |   |
| <b>b) Producción industrial</b>   |   |
| <b>Tarea</b>  | <b>Responsable</b>                                    |
| Impresión   | Imprenta  |
| Acabado (corte final por medio de guillotina, estampado, realzado, troquelado, etcétera)  | Imprenta  |
| Encuadernación  | Imprenta  |
| Impresión optativa de faja promocional, realización de retractilado, etcétera   | Imprenta  |
| # Estas tareas corresponden al sistema de impresión offset.   |   |
| <b>3. Distribución y comercialización</b>   |   |
| <b>Tarea</b>  | <b>Responsable</b>                                    |
| Logística y distribución  | Flete (recursos propios) o distribuidor (tercerizado) |
| Facturación y cobranzas   | Departamento de Contabilidad y Finanzas               |

## Planificación de las tareas

Como hemos visto en el capítulo 2, Henry Gantt fue discípulo de Taylor y estudió la forma de organizar las tareas productivas a lo largo del tiempo. Uno de los aportes más importantes que dio a la industria fue su “diagrama”, una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades

durante un tiempo total determinado, indicando el responsable de cada una de ellas.

En la sección anterior vimos cuáles son las tareas que se deben realizar a lo largo de la cadena productiva del libro. Si observamos, veremos que muchas de ellas pueden ser realizadas en forma simultánea, con la consabida reducción de los tiempos de producción, siempre y cuando quienes las realicen sean actores distintos. Por ejemplo, mientras el corrector de estilo trabaja en el manuscrito, el diseñador gráfico puede elaborar la maqueta del libro.

En la actualidad el diagrama de Gantt se puede realizar utilizando herramientas informáticas, desde una simple planilla de hoja de cálculo, hasta programas creados específicamente para este fin.

La Figura 1 muestra un ejemplo de diagrama de Gantt aplicado a tareas propias de la actividad editorial. Suponemos aquí que se trata de un manual, obra que fue encargada a autores profesionales y que está compuesta por texto e imágenes.

**Figura 1. Ejemplo de diagrama de Gantt.**

| TAREA                                  | RESPONSABLE                        | TIEMPO |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
|--|------------------------------------|--------|---|---|---------|---|---|-------|---|---|-------|---|---|------|---|---|
|  |                                    | Enero  |   |   | Febrero |   |   | Marzo |   |   | Abril |   |   | Mayo |   |   |
|  |                                    | 1      | 2 | 3 | 4       | 1 | 2 | 3     | 4 | 1 | 2     | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 |
| Preedición                             | Editor, Equipo editorial           |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Elaboración de original                | Autores                            |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Editing                                | Editor                             |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Corrección de estilo                   | corrector                          |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Revisión y aprobación de corrección    | Editor, Autores                    |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Producción de imágenes                 | Ilustrador                         |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Retoque de imágenes                    | Diseñador gráfico                  |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Diseño y elaboración de maqueta        | Diseñador gráfico                  |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Revisión y aprobación de maqueta       | Editor                             |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Puesta en página (interiores)          | Diseñador gráfico                  |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Primeras pruebas de página             | Diseñador gráfico                  |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Corrección ortotipográfica             | corrector                          |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Ajustes de corrección                  | Diseñador gráfico                  |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Segundas pruebas de página             | Diseñador gráfico                  |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Arte de tapas                          | Diseñador gráfico                  |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Revisión y aprobación de arte de tapas | Corrector, Editor y Depto. de Arte |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Revisión y aprobación de arte final    | Corrector, Editor y Depto. de Arte |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Preprensa                              | Imprenta                           |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Impresión                              | Imprenta                           |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Encuademación                          | Imprenta                           |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |
| Distribución                           | Empresa distribuidora              |        |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |

La importancia del diagrama de Gantt radica en que el editor es quien debe coordinar las tareas. Es su obligación asegurar que el proceso de producción del libro fluya de manera constante, evitando retrasos o “cuellos de botella”. Por ejemplo, si el corrector de estilo demora más de lo previsto para realizar su tarea, retrasa todo el proceso, ya que el diseñador gráfico necesita el texto para poder efectuar la puesta en página. Lo mismo sucede cuando se precisa que los autores revisen el original editado y corregido; hay que ser cuidadosos en este paso, ya que muchas veces ellos retienen el original o bien continúan corrigiéndolo, cambiando párrafos, títulos, etcétera; si el material no vuelve al corrector de estilo a tiempo para una nueva revisión, se generaría un ciclo que podría ser demasiado extenso e inadmisibles. El editor debe ser una persona metódica, organizada y, en lo posible, amable, pero no le debe faltar el carácter suficiente para poder afrontar estas situaciones.

## Introducción a la planificación económica y financiera

En las transacciones comerciales, por lo general, el momento en el cual se emite una factura no es el mismo en el que realmente se la cobra. Por ejemplo, una factura puede tener como fecha de emisión 15 de septiembre y cobrarse el 15 de octubre.

El *plan económico* refleja los momentos en que se estima que se va a producir la emisión de esa factura, mientras que el *plan financiero* refleja los momentos en los que se cree que se va a producir el cobro.

Tanto el *plan financiero* como el *plan económico* son *secciones* de lo que se cree que va a ocurrir, sobre la base de la *operatoria habitual* de la editorial. Por ejemplo: emitimos una

factura el 15/09, con promesa de pago el 15/10, pero si ese día el pago no se concreta, se trató solo de una proyección.

Ambos se manifiestan en las planillas *financiera* y *económica*, respectivamente (este tema se verá con mayor amplitud en el capítulo 11).

## **La planilla financiera**

La planilla financiera (*cash flow*) es una herramienta que nos permite registrar todos los movimientos financieros de la editorial, en un período determinado, habitualmente de doce meses.

*Estructura:* se divide en columnas y filas.

- La primera columna expresa el *concepto* a incluir.
- La segunda columna indica el *momento 0*, que es la inversión inicial de la empresa.
- El resto de las columnas indican los *meses*, iniciándose en el *número 1*.
- A cada mes se lo denomina “período”.

Las filas indican:

- Ingresos.
- Descripción de cada concepto, por ejemplo: venta de libros.
- Total de ingresos.
- Egresos.
- Descripción de cada concepto, por ejemplo: pago de derecho de autor.
- Total de egresos.
- Diferencia egresos-ingresos: es el resultado de restar los totales de ambos conceptos.
- Diferencia acumulada: es el resultado de sumar la diferencia acumulada del período anterior a la diferencia ingresos-egresos del período actual.







## **CAPÍTULO 4**

### **El mercado editorial argentino**

#### **Breve trayectoria de las editoriales argentinas**

Para comprender mejor la conformación del mercado actual del libro debemos abordar algunas cuestiones relativas a su historia y a la trayectoria de las empresas editoriales que lo integran. También es necesario conocer la actuación de los canales de venta.

Comenzaremos este capítulo prestando especial atención a los acontecimientos ocurridos en nuestro país y en el mundo durante los últimos años del siglo XX y principios del nuevo milenio. Este período estuvo muy marcado por la globalización económica y cultural.

A partir de 1983, con la vuelta a la democracia en la Argentina, se inició un proceso de reconstrucción de la producción cultural, con la revalorización del material de autoría de escritores nacionales y latinoamericanos. La década de 1990 indicó la consolidación del régimen democrático, tras los años de transición. Sin embargo, supuso al mismo tiempo la aplicación de políticas económicas neoliberales que implicaron una importante reforma del

Estado. Así, la industria editorial experimentó un “crecimiento” en términos estadísticos, que no coincidió con una efectiva recuperación de la edición y circulación de títulos de autores argentinos, los cuales sufrieron una crisis similar a la de fines de los años 60. La explicación de esta aparente paradoja radica en la adquisición de editoriales nacionales por parte de capitales extranjeros, que no pueden ser considerados agentes culturales en un sentido tradicional (Botto, 2006: 209).

Por otro lado, frente a los conglomerados transnacionales perduran, mutan o surgen pequeños emprendimientos editoriales, las comúnmente llamadas “editoriales independientes”. En efecto, sus políticas culturales difieren de las de los grandes grupos, representan la otra cara de la moneda. A continuación, veremos con más detalle este fenómeno.

### ***La década del 90: transnacionalización y concentración económica***

El período se inicia con el gobierno de Carlos Menem (1989-1999), que aplicó una política neoliberal cuyas consecuencias negativas en el mediano plazo se hicieron evidentes en términos puramente económicos, sin tener en cuenta los costos sociales. Dos fueron las características centrales de dicha política: la reforma estructural del Estado —que tiene como punto clave la privatización de empresas y servicios públicos— y la decisión de no intervenir en materia de intercambios comerciales. La apertura de mercados internacionales tuvo como precondition la renegociación de la deuda externa (Plan Brady), base sobre la que se sustentó la Ley de Convertibilidad.

La sobrevaluación de la moneda genera precios internos altos, si se los mide en dólares, lo que posibilita a las grandes empresas extranjeras alcanzar enormes niveles de

rentabilidad. En el caso de la industria editorial, el incremento de la rentabilidad fue muy notorio, incluso hacia fines de la década, cuando el modelo económico ingresó en un declive sin retorno (Botto, 2006: 211).

De este modo, en la década del 90 la industria editorial presentó los niveles más altos de producción de ejemplares de los últimos cincuenta años, con un importante crecimiento, con la edición anual de un promedio de 52 millones de libros (CEP, 2005: 71). En 1995, la crisis mexicana (“efecto tequila”) repercutió en todos los mercados mundiales, y durante el bienio 1995-1996 se experimentó una momentánea caída en los niveles de producción de libros en la Argentina. Sin embargo, más tarde la industria editorial mostraría un desenvolvimiento favorable.

Cabe destacar que, si bien entre 1999 y 2000 es cuando se observa la mayor cantidad de producción de libros, los mejores años están representados por el bienio 1997-1998, cuando el sector alcanzó un valor cercano a los 430 millones de pesos (CEP, 2005: 72).

En el transcurso de la década, los precios de venta al público (PVP) se mantuvieron relativamente estables, pero presentaron una leve tendencia al incremento hacia 1997, momento en el cual experimentaron cierta deflación. Por otro lado, la rentabilidad del sector (medida en términos de costos) creció entre 1994 y 1998, debido a que los salarios se redujeron de modo sustancial (entre 1996 y 1998 cayeron casi un 24%).

Debemos mencionar que esta situación se dio en un contexto en el que se produjeron fusiones y adquisiciones de editoriales por parte de capitales extranjeros, lo que redundó en una reducción del personal ocupado (CEP, 2005: 72). Con el inicio de la recesión, que se profundizó y prolongó hasta la crisis de la convertibilidad, la ecuación económica se deterioró de manera paulatina.

La mayor parte de las adquisiciones de editoriales por capitales extranjeros se realizó entre 1997 y 2000. Los grandes conglomerados de empresas editoriales que arribaron en ese período llegaron a controlar el 75% del mercado argentino (CEP, 2005: 12, citado por Botto, 2006).

El caso de excepción parece ser el grupo colombiano Norma, que adquirió las editoriales Tesis y Kapelusz. En cuanto a los capitales españoles, es de destacar la participación del Grupo Planeta, que para ese momento lideraba el mercado con un 12,3% de las ventas. Otras empresas que integran el grupo son: Seix Barral, Ariel, Espasa Calpe, Crítica, Temas de Hoy, Destino y Martínez Roca.

Por su parte, la editorial de capitales argentinos Sudamericana fue adquirida en 1998 por Random House Mondadori (cuya mayoría de acciones la posee el Grupo Bertelsmann, de origen alemán), que cuenta con editoriales de renombre como Mondadori, Lumen, Grijalbo y Plaza & Janés. La venta de Sudamericana no constituyó un hecho menor: indica la pérdida casi total de la competitividad de la industria argentina frente a los conglomerados.

Otra presencia importante por aquellos años fue la del Grupo Prisa Santillana, que llegaría a convertirse en uno de los líderes del mercado, con el control de las editoriales Aguilar, Altea, Taurus y Alfaguara.

### Los grandes grupos editoriales

La lógica de funcionamiento de estas empresas es estrictamente comercial. Para sus representantes, la idea de “bien cultural” remite a la de un producto para la acumulación irreflexiva o el consumo inmediato. Esta idea está asociada a dos criterios: *novedad* y *obsolescencia*; ambos son dominantes a la hora de elegir qué libros ocupan los espacios más visibles y durante cuánto tiempo.

Otra característica de la lógica de estas empresas es “ser invasivas”, dado que ocupan espacios sin importar con qué. Asociado a esto, practican un tipo de competencia feroz, cuyo objetivo es desplazar o eliminar del mercado a otros sellos editoriales. El mecanismo consiste en editar títulos para quitar espacio a la competencia, una forma de razonamiento que hasta ese entonces era ajena al mundo del libro argentino. Esta desatención respecto de la especificidad del objeto libro a favor de una máxima rentabilidad indica otros fenómenos típicos de los años 90:

- La oferta de libros en espacios que son hostiles a su presencia: supermercados, casas de venta de productos discográficos, farmacias y grandes cadenas de librerías, donde conviven con productos de la más variada índole.
- La desaparición de las pequeñas y medianas librerías: como resultado de un fuerte cambio en las reglas del juego por parte de las grandes editoriales, sumado a la falta de una ley que reglamentara la uniformidad del precio del libro, muchas librerías “de barrio” debieron cerrar sus puertas.
- La pérdida de la figura del librero: la falta de profesionalización en el sector de ventas en grandes superficies como las mencionadas.
- La transformación en los modos de distribución: se maneja la modalidad de entrega “en consignación”, que es la única forma en que las librerías pueden absorber la enorme diversificación de la oferta, y la gentileza de la consignación suele ser acompañada de la exhibición de estas novedades en espacios privilegiados dentro de los locales. Los libros que no alcanzan el nivel de venta esperado en un lapso determinado (por lo general, 30 días) son devueltos a las editoriales y reemplazados por otros.

- La extinción de un catálogo “de fondo”: los libros de fondo desaparecen porque es un elemento prescindible en las políticas de edición de los grandes grupos. Al mismo tiempo que se da una saturación de la oferta, no es extraño que los lectores busquen un determinado título (por ejemplo, un clásico) y no lo encuentren por estar agotado, por no haberse considerado conveniente realizar una reimpresión, porque las grandes superficies no cuentan con un fondo propio y las pequeñas librerías prácticamente han desaparecido.

Por último, pero no menos importante, diremos que la lógica de las grandes editoriales solo acepta que se publiquen autores ya consagrados, tanto en el ámbito especializado como fuera de él. Esto se debe a la política de estas empresas de “jugar a lo seguro”, presentando en todos los casos una *aversión al riesgo*.

### Las editoriales pequeñas y medianas

Los años 90 no solo conllevaron una fuerte concentración de la industria editorial, sino que posibilitaron también el surgimiento de editoriales pequeñas y medianas, las comúnmente llamadas “editoriales independientes”.

Según el DRAE, el adjetivo “independiente” significa: “Que no tiene dependencia, que no depende de otro”, y sugiere la palabra “autónomo” como sinónimo. Pero cuando hablamos de empresas editoriales, cabe preguntarnos: ¿son independientes de qué? ¿Cuál es su grado de autonomía? La respuesta puede ser la siguiente: las pequeñas y medianas editoriales no están sujetas a la misma lógica comercial que los grandes conglomerados. No persiguen el éxito inmediato ni buscan lograr la venta masiva de sus productos. Tal como expresa Víctor Malumián, de Ediciones Godot, en una entrevista: “El verdadero rasgo de independencia está



en la formación del catálogo que no sigue caprichos del mercado [...] El rasgo diferencial tiene que ver con una búsqueda específica” (Abdala, 2016).

Sin embargo, al ingresar en el circuito comercial se supone que hay un trato oneroso, aunque esa no sea la principal preocupación de sus representantes. Por otro lado, el libro tiene costos de preproducción y producción industrial que son ineludibles. Al respecto, algunos editores de estas pequeñas empresas opinan que son lo contrario: son sumamente dependientes, ya que dependen del valor del peso, del precio del papel, de la política de subsidios, o sea, mucho más dependientes que una gran empresa editorial (Budassi, 2008).

Entonces, podemos determinar que este tipo de editoriales que escapan al juego de los grandes conglomerados son independientes en un aspecto, pero dependen de otras condiciones para su subsistencia en el mercado. Al respecto, sería correcto también referirnos a ellas como editoriales “autogestivas”, ya que muchas nacieron como emprendimientos unipersonales o de un número muy reducido de personas. La idea de autogestión implica un sistema de organización económica según el cual los trabajadores participan en todas las decisiones de la empresa (Ferrara, s/f).

Otra caracterización a tener en cuenta es aquella que determina que las editoriales independientes se conciben a sí mismas como actores culturales, más que como empresas con fines de lucro; la editorial es percibida como un medio para difundir ideas, arte y/o conocimientos (Botto, 2006: 223). Esta intención determina una identidad cultural que se configura desde la construcción de sus catálogos hasta sus mecanismos de promoción y distribución; por ejemplo, no utilizan los medios de comunicación masiva, pero sí una buena porción de ellas aprovecha el uso de Internet y redes sociales. En parte esto también se debe a una cuestión de costos.

Por otro lado, las tiradas de las pequeñas editoriales son mucho menores que las de las grandes empresas, y también lo es el margen de rentabilidad por título. Aquí hay una relación de circularidad o causa-efecto, ya que las pequeñas editoriales resultan una alternativa posible para aquellos autores que no producen *best-sellers* o que desean publicar por primera vez. En este sentido, en variadas ocasiones las relaciones interpersonales de los editores y su gusto particular son los que prevalecen a la hora de decidir publicar un título, afrontando el editor un alto riesgo financiero y considerando, asimismo, al libro como un producto de *ciclo largo* (significa que no son efímeros, como podría ser un *best-seller*).

Por último, debemos destacar que hasta la década del 90 el criterio de competitividad no fue un rasgo distintivo de la industria editorial en nuestro país. Esto comenzó a verse con la etapa de transnacionalización. Al respecto, las pequeñas y medianas editoriales no ven en sus pares signos de potenciales amenazas, sino que consideran el surgimiento de nuevas empresas como un hecho que garantiza la continuidad de un proceso cultural en el que vale más la causa común que los intereses particulares.

Tampoco se plantea una competencia directa con los grandes grupos, con los cuales es realmente imposible competir. Por el contrario: las editoriales independientes tienden a cubrir nichos de mercado dejados de lado por los gigantes de la industria (productos culturales que son ignorados por ser considerados demasiado riesgosos), lo que las convierte, en muchos casos, en empresas muy especializadas.

### ***El nuevo milenio: lo que la crisis nos dejó***

Como hemos visto, los años 90 se caracterizaron por la apertura, fusión y cierre de nuevos sellos editoriales a un

ritmo vertiginoso. Las editoriales pequeñas y medianas surgidas en décadas anteriores que sobrevivieron durante dicho período no alteraron, en lo sustancial, sus políticas editoriales. El clima político y cultural —sumado a la estabilidad relativa proporcionada por la convertibilidad— obstruye las posibilidades de considerar algunas alternativas que aparecen lentamente hacia 2002.

La crisis de 2001 marcó el fin de una época: la de la ilusión de la convertibilidad y la paridad 1 peso = 1 dólar. A partir de ese año empezaron a verse las consecuencias económicas y sociales del menemismo. Algunos editores describen el escenario de ese entonces como “un desierto”: se habían vendido todas las editoriales y las decisiones de política editorial no se tomaban en la Argentina, sino que estaban en manos de los gerentes de grandes grupos (Budassi, 2008).

Fue entonces el momento en el que surgió el mayor número de editoriales autogestivas en la historia de la industria editorial argentina. Según datos de la CEP, desde 2001 hasta 2005 más del 70% de las editoriales que abrieron tenía menos de dos empleados. Nos parece oportuno compartir las palabras de los mentores de la editorial y librería Prometeo, respecto de esa época:

Prometeo Libros Editora [...] inicia su actividad editorial hacia principios de 2003. La Argentina estaba sumida en un proceso de crisis que parecía que la marginaba del mundo, y donde la supervivencia parecía que era el único afán posible como futuro. No había registro de una situación semejante en nuestra historia y parecía que ningún proyecto era viable. Fue en ese contexto que tomamos la decisión de comenzar a editar para ayudar a que la producción cultural argentina no se quedara sin herramientas de difusión; fueron muchos los emprendimientos que se dieron en

el mismo sentido, decenas de pequeños editores que con más ganas que posibilidades comenzamos a explorar la posibilidad de emprender la enorme tarea de hacer de las ideas un puente entre la sociedad y quienes la imaginaban. ([www.prometeoeditorial.com](http://www.prometeoeditorial.com))

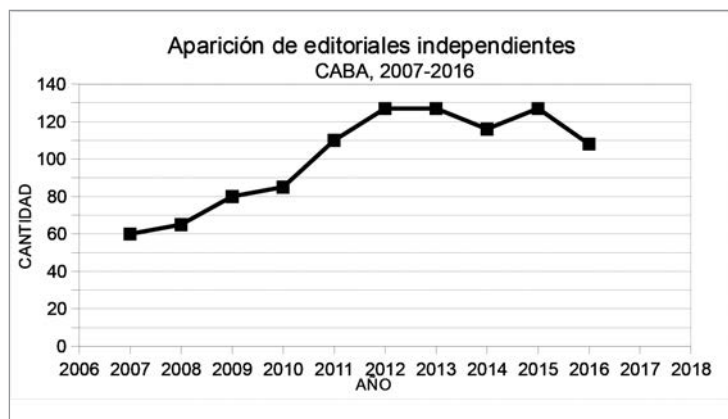
Por otro lado, es interesante observar cómo la devaluación acabó favoreciendo la competencia con los libros extranjeros. En aquel entonces (principios de 2002) las grandes cadenas de librerías recibían de buena manera los títulos de estas pequeñas editoriales (algo que en la actualidad ya no sucede); la explicación radica en la deuda que las librerías tenían con España, y que muchas de ellas tenían su cuenta cortada. De este modo, se produjo una sobreexposición de algunas editoriales pequeñas y medianas, también en los suplementos de los principales diarios. Se trataba de un contexto en que era imposible importar, y los grandes sellos publicaban poco y mal. De este modo, editoriales como Interzona o Adriana Hidalgo aprovecharon el momento.

Otro fenómeno que significó un avance para el sector fue el hecho de que los grupos editoriales ofrecieran traducciones en un español “castizo”, de lectura engorrosa. En 2002, por ejemplo, los responsables del sello Bajo la Luna desarrollaron un proyecto de “sustitución de importaciones”, en el que ofrecían una alternativa argentina o sudamericana a los clásicos de narrativa y poesía; además, la posibilidad de comenzar a exportar libros por las ventajas que ofrecían los bajos costos les permitieron sostener el proyecto.

Cabe destacar que según datos del CEP, luego de la crisis de la convertibilidad el sector comenzó a mostrar síntomas de mejoría. Ya en 2004, con un mercado interno fortalecido, se encaminó la recuperación: la cantidad de ejemplares por tirada creció, la rentabilidad empezó a recomponerse y las importaciones volvieron a crecer (CEP, 2005: 79).

De manera paulatina, a partir de 2005 el número de editoriales pequeñas y medianas fue en aumento. Para 2007, el *Catálogo de Editoriales Independientes de la Ciudad de Buenos Aires* registraba un total de 60 organizaciones; en 2009, ese número ascendió a 80; en 2011, a 110; en 2012, a 127, cifra que se mantuvo estable durante 2013. En 2014, experimentó una pequeña baja: se registraron 116 organizaciones; en 2015, la cantidad volvió a subir, llegando a 127 nuevamente. Y por último, en 2016 hubo otra leve baja: 108 editoriales independientes.

**Gráfico 1. Aparición de editoriales independientes (CABA, 2007-2016).**



Fuente: elaboración propia, sobre la base de datos publicados en el *Catálogo de Editoriales Independientes de la Ciudad de Buenos Aires* (ediciones 2007, 2009, 2011-2016).

Debemos tener en cuenta que estas son cifras oficiales, pero que datos no oficiales indican que en realidad existen casi 400 de estas pequeñas empresas (CAP, 2018).

Sin embargo, más allá de la evolución del ciclo económico, hay que tener en cuenta otros factores de carácter más estructural que afectan el desempeño de la industria, como por ejemplo, la distribución del ingreso, la educación y el

nivel de desarrollo social. Estos factores, en conjunción con las externalidades presentes en el consumo de libros, implican un alto peso de la acción público-privada en la eventual confección de una proyección para la evolución del sector (CEP, 2005: 79).

## Características y composición del mercado actual

### *Panorama general*

El proceso de transnacionalización y fusión iniciado en la década de 1990 continúa hasta el momento de realizar este trabajo. La última gran novedad fue la adquisición de Ediciones B del Grupo Z por parte de Penguin Random House —el mayor grupo editorial del país y el más grande del mundo— en abril de 2017. Cabe destacar que Ediciones B era una empresa familiar fundada en 1986 en Barcelona y formada por los sellos B, Bruguera, Vergara, Nova, B de Blook, B de Books, B de Bolsillo y B.cat. La sociedad adquirida se unió a Penguin Random House Grupo Editorial en España y América Latina.

Para estos grandes grupos editoriales el criterio para editar o distribuir libros no es la diversidad de la oferta, sino la creación de demanda. Lo que decide el plan editorial es el *marketing* y la rentabilidad. Su objetivo es invertir lo mínimo para obtener lo máximo en el menor tiempo posible, y de inmediato editar otro título para repetir el ciclo (Corvalán, 2008).

Su canal de venta privilegiado son las grandes cadenas de librerías, en especial las ubicadas en espacios como centros comerciales (*shoppings*), que abren sus puertas doce horas al día, los siete días de la semana, incluidos los feriados (solo cierran obligatoriamente el 1° de mayo, el 25 de diciembre

y el 1° de enero). También ofrecen sus productos en supermercados, cadenas de farmacias, kioscos de revistas y otros canales no tradicionales que cuentan con gran caudal de público y en donde el libro convive con los más heterogéneos productos.

Los títulos que comercializan son de *alta rotación* (cuyo caso típico es el *best-seller*). En el caso concreto de Penguin Random House, la empresa posee un catálogo integrado por libros para niños y adultos, de ficción y no ficción, tanto en formato impreso como digital. Entre otros, edita la obra completa de Gabriel García Márquez y títulos muy demandados como los de los escritores estadounidenses Stephen King y George R. R. Martin; los nombres hablan por sí solos. Concretamente, es editora de cinco de los diez títulos que están en el *ranking* anual de los más vendidos en la Argentina. Se caracterizan por realizar grandes tiradas, es decir, superiores a 1.000 ejemplares.

Asimismo, y como contracara, continúa el surgimiento de editoriales independientes, que no se detuvo nunca desde sus inicios. Su objetivo es ofrecer al mercado nuevos y variados títulos, por lo general de autores noveles, que son excluidos del catálogo de las grandes empresas editoriales. En estos emprendimientos, los editores trabajan junto a los autores, ofrecen literatura de calidad, e incluso financian las publicaciones en forma conjunta. Un artículo periodístico describe claramente esta mecánica:

Los autores valoran la relación que establecen con un editor —la edición suele hacerse en colaboración— y pueden acortar distancias con un público específico. Hebe Uhart —que publica en Blatt & Ríos— Sergio Bizzio —que lo hace en Interzona y en Mansalva—, Marcelo Cohen —en Sigilo y Entropía— y Sergio Chejfec —en Entropía—, son algunos de los escritores

consagrados que se han inclinado por el nuevo circuito independiente (Abdala, 2016).

Con respecto a la cantidad de ejemplares que imprimen, suelen ser tiradas bajas, con un amplio rango que va desde los 100 a los 1.000 ejemplares. La media es de 500 ejemplares por título.

Una de las estrategias que utilizan para promocionar sus productos es la llamada “Feria del Libro Independiente”, una convocatoria que realizan en forma anual o semestral, con sede rotativa. Aquello de “la unión hace la fuerza” es algo muy cierto en su caso. Al igual que en la Feria Internacional del Libro (organizada por la Fundación El Libro), la exhibición y venta de libros se complementa con otras actividades culturales, como charlas de escritores, talleres y muestras fotográficas.

### ***Situación coyuntural***

Según el informe de datos estadísticos titulado *El libro blanco de la industria editorial argentina*, realizado por la Cámara Argentina de Publicaciones (CAP), entre 2016 y 2017 se produjo una caída del 0,8% en la producción de títulos por parte de las editoriales comerciales; asimismo, la cantidad de ejemplares experimentó una reducción del 3,6%. Estos datos —que contrastan con las cifras que arroja el registro de ISBN— surgen al considerar la producción de reediciones y reimpressiones. Las ventas del mercado privado, para las editoriales comerciales, mostraron una disminución del 3% en cantidad de ejemplares vendidos que, sumado a una caída del 5% en el precio medio, afecta en un 8% el valor total del mercado (CAP, 2018).

En 2017, las ventas del sector público se reactivaron luego de un año sin actividad (durante 2016 no hubo compras de



literatura infantil para aulas y bibliotecas). El impacto re-  
vierte en los resultados del mercado privado, alcanzando  
para el mercado total un crecimiento del 6% en ejemplares  
(CAP, 2018).

Por otra parte, al liberarse las restricciones a la importa-  
ción de libros —que rigieron entre 2010 y 2015 en nuestro  
país— estas aumentaron de forma muy marcada y recupe-  
raron los niveles de 2011. Asimismo, es importante destacar  
que el impulso mayor de este aumento está dado por las im-  
portaciones industriales, en especial de fascículos y colec-  
cionables, que se distribuyen a través de la red de kioscos.  
Las importaciones industriales de libros de ISBN argentino  
mostraron en 2017 una caída del 10% con respecto a 2016.  
Por otra parte, las importaciones comerciales (aquellas que  
vienen en menor cantidad para ser distribuidas en el país  
y contribuir de esta manera a la bibliodiversidad de oferta)  
registraron una caída aún mayor, del 17% con relación a  
2016 (CAP, 2018).

Al respecto, en el mencionado informe, la CAP considera  
necesario aclarar que así como los movimientos de impor-  
taciones de libros se producen al ritmo de las oportuni-  
dades o dificultades del momento, y por eso son “fenómenos  
coyunturales”, no ocurre lo mismo con las exportaciones. Y  
agrega que “desarrollar los mercados externos del libro ar-  
gentino es una tarea de mediano y largo plazo, y las dificul-  
tades que el sector tiene hoy datan de hace muchos años, y  
tienen causas tanto endógenas como exógenas” (CAP, 2018:  
3). Concluye afirmando que el año 2017 arrojó resultados  
similares a 2016 en materia de exportación, es decir, no va-  
rió de manera significativa la coyuntura del sector editorial  
con relación a mercados externos.

De manera simultánea, se observa un “dinamismo ex-  
traordinario” en el sector editorial argentino, dado por la  
aparición constante de nuevas editoriales, a las que en el

mencionado informe se denominan “editores emergentes”. A este tipo de empresas, suele llamárselas comúnmente editoriales “independientes” o, en algunos casos, “autogestivas”. De acuerdo con la CAP, en 2017, la cantidad de editoriales clasificadas bajo esta categoría experimentó un crecimiento del 3,4%, con un registro de 151 casos que cumplen con unos criterios mínimos para considerarlos partícipes del sector. Así, al sumar los editores emergentes, se llega a la cifra de 389 editoriales activas, comparable a muchos de los grandes mercados editoriales en el mundo (CAP, 2018).

Con respecto a la estructura del sector editorial argentino, la CAP asegura que esta continúa siendo muy tradicional y que procura adaptarse en forma paulatina a las nuevas tecnologías, sistemas de producción, distribución y comercialización, pero aún le resta recorrer un largo camino para alcanzar mercados más desarrollados o de otras industrias.

No obstante, cabe destacar que de acuerdo con la CAP, la Argentina es aún el país con mayor hábito de lectura de toda la región de habla hispana, y cuenta con una población joven y lectora, que generó muchos de los grandes éxitos editoriales de los últimos diez años. Además, es uno de los países del “área castellana” cuya población vive más conectada a las redes sociales.

Estos datos dan cuenta de un alto potencial de todas las industrias de la comunicación, que están y estarán siempre ligadas de manera directa a la industria editorial (CAP, 2018).

### ***Los productores: editoriales, editores y no editores***

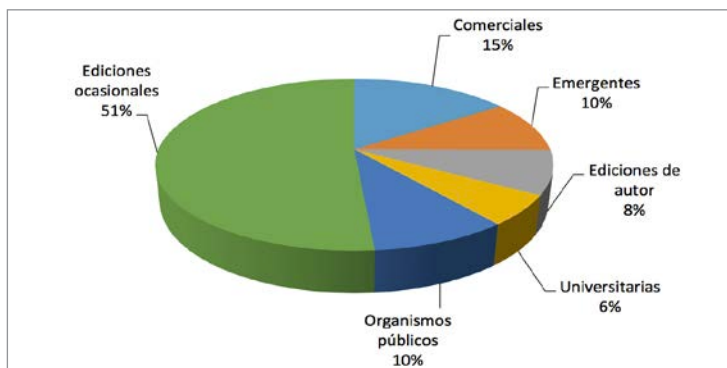
El mercado editorial argentino suele ser muy heterogéneo, desde el punto de vista de la afluencia de las publicaciones editadas. Así, podemos encontrar: ediciones de autor, publicaciones de editoriales universitarias, de cooperativas, de organismos públicos, etcétera. El tipo de

publicación está en relación directa con el tipo de negocio (si es que existe) desarrollado por el editor.

De acuerdo con el informe elaborado por la CAP, en 2017 se registraron en la Argentina 238 editoriales comercialmente activas (ECA). Cabe destacar que para ser considerada ECA, una editorial debe dedicarse a publicar libros y venderlos de manera profesional e ininterrumpida, y haber editado al menos cinco títulos nuevos por año durante el último lustro. Sin embargo, el total del ISBN arroja 1.551 editoriales que produjeron 28.469 títulos (CAP, 2018). Cabe aclarar que nos referimos a libros en formato papel.

En lo que se refiere a las publicaciones desarrolladas por aquellas organizaciones que no aplican como ECA, el informe de la CAP las clasifica y agrupa de la siguiente manera: 151 son editoriales independientes o “emergentes”; 129 corresponden a ediciones de autor, tendencia en aumento en todo el mundo; 89 corresponden a ediciones universitarias; y 147 son editoriales de organismos públicos. Además, se registraron 797 ediciones ocasionales o publicaciones esporádicas de organizaciones privadas y públicas con o sin fines de lucro.

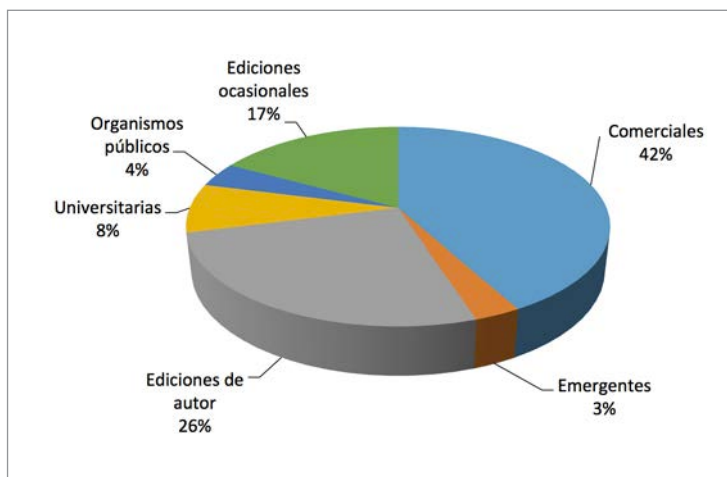
**Gráfico 2. Editoriales por tipo de negocio (2017).**



Fuente: CAP (2018).

Con respecto a la proporción de títulos que publica cada categoría, el 42% del total son editados por las ECA, el 26% corresponden a ediciones de autor, el 17% son ediciones ocasionales, el 8% son ediciones universitarias, el 3% son títulos de editoriales independientes o emergentes y el 4% restante son de organismos públicos.

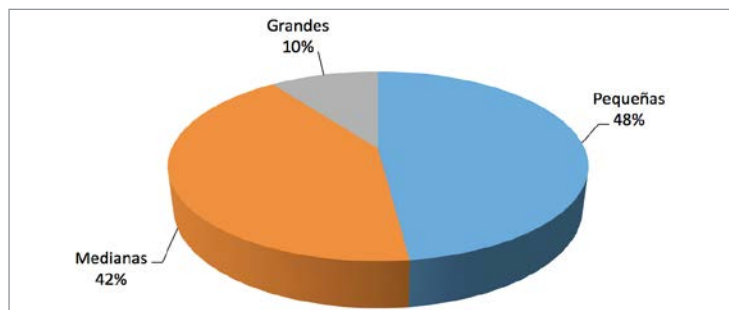
**Gráfico 3. Publicaciones en soporte papel editadas por cada segmento (2017).**



Fuente: CAP (2018).

Con respecto a las publicaciones digitales, la CAP indica que durante 2017 se registró un total de **4.832** títulos publicados en este formato. El 44% fue editado por editoriales comerciales, el 21% corresponde a ediciones universitarias, el 17% son ediciones de autor, el 11% son ediciones ocasionales, el 6% son de organismos públicos y el 1% de editoriales emergentes (Gráfico 4).

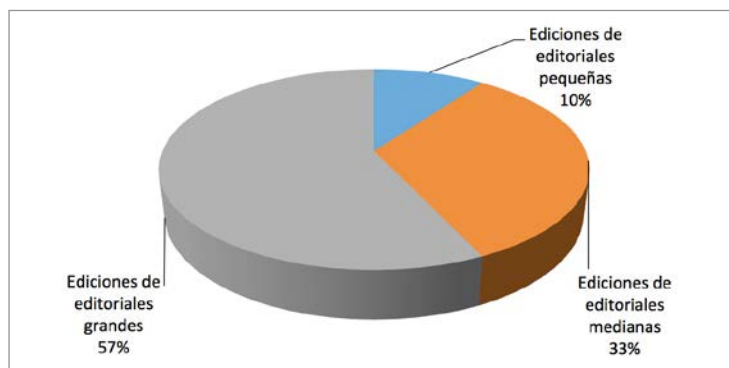
**Gráfico 4. Publicaciones digitales editadas por cada segmento (2017).**



Fuente: CAP (2018).

En lo que se refiere a la evolución del mapa editorial de acuerdo con el tamaño de las empresas, la CAP explica que entre 2016 y 2017 pareció haber estabilidad entre las diferentes categorías y se vio reducido el número de pequeñas empresas. Del total de editoriales analizadas, el 48% son pequeñas (editan menos de 20 títulos por año), el 42% son medianas (editan entre 20 y 99 títulos por año) y el 10% son grandes empresas (editan más de 100 títulos al año).

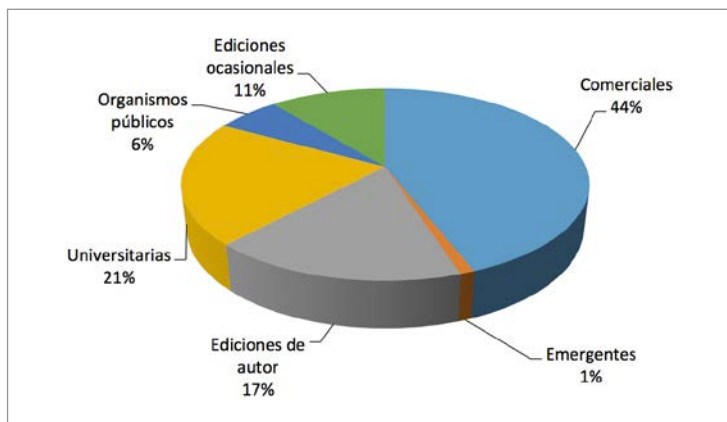
**Gráfico 5. Editoriales comerciales por tamaño (2017).**



Fuente: CAP (2018).

La CAP indica que existe una relación inversamente proporcional entre el tamaño de las editoriales estudiadas y el volumen de títulos publicados entre 2016 y 2017. De un total de 11.941 títulos publicados durante 2017, el 57% corresponde a las grandes editoriales, el 32% pertenece a las editoriales medianas y el 10% a las pequeñas editoriales.

**Gráfico 6. Títulos publicados por cada segmento de las editoriales comerciales (2017).**



Fuente: CAP (2018).

## ***La oferta editorial***

Siguiendo el valioso informe realizado por la CAP, observamos que en 2017 la producción de las editoriales comerciales fue de **12.375** títulos, lo cual muestra una variación menor al 1% con respecto a 2016 (estos datos incluyen novedades y reimpressiones). La tirada media fue de 3.661 ejemplares, es decir se redujo el 2,8%, acorde con el comportamiento del mercado (CAP, 2018). La Tabla 1 da cuenta detallada de la producción de estas editoriales.

**Tabla 1. Producción de las editoriales comerciales (2013-2017).**

|  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | Variación |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| <b>Títulos publicados</b>                | 14.500 | 14.600 | 14.700 | 12.480 | 12.375 | -0,80%    |
| <b>Ejemplares impresos (en millones)</b> | 51     | 50     | 55     | 47     | 45     | -3,60%    |
| <b>Tirada media</b>                      | 3.517  | 3.425  | 3.741  | 3.766  | 3.661  | -2,80%    |
| <b>% publicaciones digitales</b>         |        |        |        | 10,6%  | 17,3%  |           |

Fuente: CAP (2018).

Aquí debemos hacer una aclaración importante: el informe *solo incluye la producción de las editoriales comerciales*, sin tomar la producción total que arroja el registro de ISBN, ya que este abarca lo que para la CAP son ediciones fuera del mercado del libro. Por el contrario, si tomáramos en cuenta la producción global, según el ISBN fue de 28.469 títulos.

Con respecto a las editoriales comúnmente llamadas “independientes”, el informe de la CAP asegura que: “Al mercado editorial argentino se agregan editoriales con fines comerciales cada año, que llamaremos ‘Editoriales emergentes’. Se diferencian de las ediciones ocasionales porque tienen un proyecto de continuidad” (CAP, 2018: 6).

Según la CAP, estas editoriales no llegan a formar parte del “grupo ECA” (no publicaron al menos cinco títulos por año durante el último lustro), pero para el informe se tuvieron en cuenta aquellas que publicaron al menos 20 títulos durante los últimos cinco años. Al respecto:

Se observa que desde el año 2006 se han fundado cada vez más editoriales nuevas y activas hasta hoy, con un pico entre los años 2012 y 2013. Aunque con una menor producción, en títulos y ejemplares, el año 2017 presenta una recuperación en la cantidad de editoriales que conforman el mercado de Editoriales Emergentes. Se

puede prever que con un ciclo más largo de tiempo se estabilicen, y permanezcan aquellas autosustentables, mientras desaparecen las puramente vocacionales. Esta es la razón por la que requieren un análisis separado de las ECA (CAP, 2018: 6).

La Tabla 2 da cuenta detallada de la producción de estas editoriales entre 2016 y 2017.

**Tabla 2. Producción de las editoriales emergentes (2016-2017).**

|  | 2016  | 2017 | Variación |
|--|-------|------|-----------|
| <b>Editoriales</b>                       | 146   | 151  | 3,4%      |
| <b>Títulos publicados</b>                | 1.019 | 959  | -5,9%     |
| <b>Ejemplares impresos (en millones)</b> | 0,7   | 0,6  | -14,3%    |
| <b>Tirada media</b>                      | 687   | 626  | -8,9%     |
| <b>% publicaciones digitales</b>         | 10,2% | 6,5% |           |

Fuente: CAP (2018).

### ***Las ventas en el mercado interno***

Las ventas totales de libros durante 2016 experimentaron una caída respecto de 2015 del 25,8% en ejemplares, y del 28,4% en valores constantes o deflacionados. Al observar la evolución de cada mercado por separado, se puede apreciar con claridad una caída en el mercado privado de un 12,8% en ejemplares, y de un 15,9% en valores constantes, mientras que las compras del mercado público cayeron un 82,5% en ejemplares y arriba del 100% en valores constantes. Además, durante 2016, solo hubo compras oficiales de textos escolares, y no hubo compras de literatura complementaria. La proporción del mercado que representaban las compras públicas pasó de un 14% en 2015 a un 1% en 2016 (CAP, 2017).



En 2017, las ventas totales de libros en la Argentina tuvieron un crecimiento respecto del año anterior del 6% en ejemplares, con un mantenimiento del valor del mercado en pesos constantes o deflacionarios. Esto ocurre por la combinación de un mercado privado que se reduce el 3% y la recuperación de la compra de libros de texto para la escuela pública (CAP, 2018).

Para el cálculo de los precios constantes (deflacionarios), el informe de la CAP toma el índice de salarios del INDEC, ya que es el factor que más incide en los aumentos de precios del sector, sobre la base de datos de 2010 (Tabla 3).

**Tabla 3. El mercado interno de libros (2013-2017).**

|                                     | 2013     | 2014     | 2015     | 2016     | 2017      | Variación |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| <b>Millones de ejemplares</b>       | 55,6     | 52       | 52,7     | 39,3     | 41,5      | 6%        |
| <b>Millones de pesos corrientes</b> | \$ 4.290 | \$ 5.730 | \$ 8.000 | \$ 8.100 | \$ 10.300 | 27%       |
| <b>Millones de pesos constantes</b> | \$ 2.023 | \$ 2.055 | \$ 1.660 | \$ 1.681 | \$ 1.679  | 0%        |
| <b>Precio medio constante</b>       | \$ 36    | \$ 40    | \$ 43    | \$ 43    | \$ 40     | -5%       |

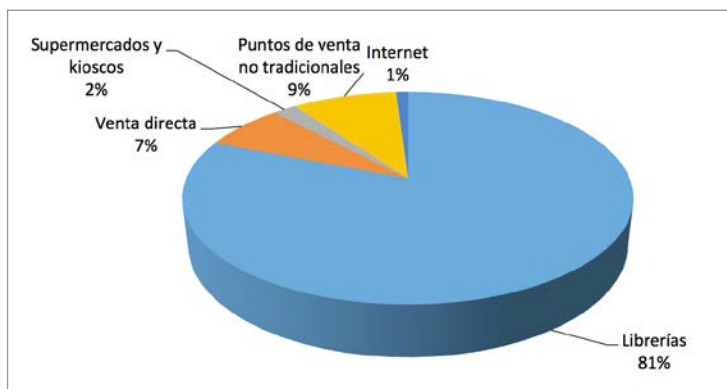
Fuente: CAP (2018).

## **Los canales de venta**

Como es natural, el canal de venta por excelencia para el libro son las librerías. Solo en la Ciudad de Buenos Aires existen más de 400, de acuerdo con un estudio del World Cities Culture Forum (2014). En el *ranking* internacional, que incluye otras 25 grandes urbes, nuestra ciudad figura con 25 librerías cada 100 mil habitantes, seguida por Hong Kong con 22, Madrid con 16 y Shanghai con 15.

De acuerdo con el *Libro blanco de la industria editorial de la CAP*, durante 2017 el 81% de las ventas de libros se realizó a través de este canal tradicional. El resto de las ventas se distribuyó de la siguiente manera: puntos de venta no tradicionales, 9%; supermercados y kioscos, 2%; venta directa, 7%, y ventas por Internet, 1%.

**Gráfico 7. Ventas por canal de distribución (2017).**



Fuente: CAP (2018).

Sin embargo, lo que este informe no especifica es qué porcentaje corresponde a cadenas de librerías, librerías especializadas, librerías de “barrio”, etcétera. Por supuesto, asumimos que el porcentaje de ventas de cada uno de estos comercios respecto del total vendido en 2017 guarda una relación directa con el tamaño y alcance de los mismos. Consideramos que las librerías pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Cadenas de librerías.
- Librerías con sucursales.
- Librerías especializadas.
- Librerías independientes.

Además, el libro se comercializa a través de otros canales de venta:

- Kioscos de diarios y revistas.
- Supermercados.
- Internet.
- Ferias del libro.
- Clubes del libro.
- Puntos de venta no tradicionales: farmacias, tiendas de diseño, jugueterías, librerías escolares, etcétera.

También debemos tener en cuenta la producción editorial destinada a:

- Exportación.
- Venta directa.

Algo importante que todo editor debe saber acerca de los canales de venta es la mecánica de comercialización que cada uno maneja. Existen cuatro cuestiones de fuste a tener en claro:

1. *El descuento comercial*: es el porcentaje del precio de venta al público (PVP) que se otorga a cada canal de venta por comercializar nuestros libros. Este porcentaje suele oscilar entre el 20% y el 40%.
2. *El tipo de compra*: rara vez las compras se realizan “en firme”, la manera más habitual en el mercado del libro es la consignación. Es decir, la editorial entrega una determinada cantidad de ejemplares al canal de venta, acompañada por el respectivo remito, y al cabo de un tiempo preestablecido, pasa a cobrar los ejemplares vendidos, retirar los no vendidos o renovar el acuerdo.

3. *El plazo de pago*: tiene que ver con el punto anterior. Se trata de un lapso acordado previamente por ambas partes, desde que se entrega la mercadería en consignación, hasta que el editor puede cobrar las ventas concretadas.
4. *La participación sobre la venta total*: es la relación que guarda cada canal con respecto a las ventas totales realizadas por la editorial. Un alto porcentaje de participación en las ventas suele dar a los canales mayor capacidad negociadora ante las editoriales.

Por supuesto, antes que nada, cada editorial debe elegir el canal de venta más apropiado para sus títulos. Como hemos podido apreciar en este capítulo, las grandes cadenas de librería son un espacio prácticamente inaccesible para las editoriales emergentes y, por el contrario, son el canal ideal para los grandes grupos editoriales.

A continuación, dedicaremos un apartado especial a los canales de venta de mayor interés.

### Cadenas de librerías

Este grupo está integrado por empresas que tienen más de cinco sucursales. La mayor cadena de librerías de nuestro país está constituida por Yenny-El Ateneo y pertenece al Grupo Ilhsa S.A., que también es propietaria de la página web Tematika.com

La empresa cuenta con 53 sucursales en territorio argentino, distribuidas de la siguiente manera: 16 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 13 en la provincia de Buenos Aires, 5 en la provincia de Córdoba, 4 en la provincia de Santa Fe, 3 en la provincia de Mendoza, 2 en las provincias de Neuquén, Chubut, Tucumán y Salta, y 1 en las provincias de Jujuy, Chaco, Corrientes y Entre Ríos. Además cuenta con 1 sucursal en la ciudad de Montevideo, capital de la República Oriental del Uruguay.

Los locales están ubicados preferentemente dentro de centros comerciales (*shoppings*) o zonas con gran afluencia de público. En ellos, la venta de libros convive con la de CDs de música, DVDs y artículos varios, como juegos de mesa, muñecos de peluche, tarjetas postales, etcétera. Sin embargo, esto no le resta importancia a la venta de libros, que constituye el mayor ingreso de la cadena.

No poseen personal especializado, contratan vendedores y los entrenan ellos mismos para realizar el trabajo. El único requisito es tener estudios secundarios completos y amplia disponibilidad horaria.

Según datos no oficiales, el Grupo Ilhsa acapara el 60% de las ventas de libros en el mercado argentino. Trabaja con un descuento comercial del 50% y el plazo de pago a proveedores varía de acuerdo con cada uno. Por lo general se maneja con la modalidad de compra en consignación, aunque realiza algunas compras “en firme”, en especial de mercadería importada. Entre sus proveedores se encuentran los grandes grupos editoriales, si bien recibe mercadería de editoriales emergentes (en un grado mucho menor).

La empresa cuenta con su propia editorial, El Ateneo, que publica obras de ficción y no ficción, incluidos libros infantiles. Edita en forma bimestral la revista *Quid*, que define como de “cultura urbana”. Dejando de lado su aspecto comercial —es una de las pocas revistas dedicadas al sector editorial de la Argentina— algunos artículos resultan interesantes desde el punto de vista informativo.

La segunda gran cadena de librerías de la Argentina es Cúspide Libros S.A., con 29 sucursales (“tiendas”). Otras cadenas de librerías de la Ciudad de Buenos Aires son: Distal (11 sucursales), Gandhi Galerna (9 sucursales), Nadir (6 sucursales) y Librería Santa Fe (5 sucursales).

## Librerías con sucursales

Se trata de librerías que tienen entre 2 y 4 sucursales. Es el caso típico de pequeños emprendimientos que lograron prosperar económicamente. Según datos no oficiales, las librerías con dos sucursales constituyen la media en la Ciudad de Buenos Aires. Entre ellas podemos mencionar: Librería Hernández, Clásica y Moderna, Rodríguez, Boutique del Libro, El Aleph, etcétera.

En estos comercios conviven títulos “de fondo” con las últimas novedades editoriales y *best-sellers*. También aceptan libros publicados por editoriales independientes. Por lo general, sus locales se ubican en zonas estratégicas con importante afluencia de público y tienen una clientela “habitué”. Debido a su trayectoria, poseen cierta capacidad negociadora con los grandes grupos editoriales. Manejan un descuento comercial promedio del 40%. El plazo de pago a proveedores es de entre 30 y 60 días.

## Librerías independientes

Se trata de la típica librería “de barrio”, como suele decirse de manera coloquial, aunque algunas veces son librerías de una única sucursal muy bien ubicada en una zona comercial o de gran afluencia de público. Este es el caso de Eterna Cadencia, que comenzó siendo una muy bella librería con restaurant del barrio de Palermo, una de las zonas de mayor poder adquisitivo de la Ciudad de Buenos Aires. Luego incursionó en la edición de libros, constituyendo una de las editoriales independientes más notorias del mercado editorial actual, ofreciendo sus títulos con gran éxito en otras librerías, entre ellas, las grandes cadenas. En su oferta se encuentran títulos de “alta rotación” (novedades, *best-sellers*), pero predominan aquellos denominados “de fondo”.

Cabe destacar que la convivencia de ambos tipos de títulos, y la prevalencia de unos sobre otros, o simplemente la

ausencia de determinados libros, depende de las aspiraciones y el gusto personal de los dueños del comercio.

Así, encontramos algunos libreros-editores que afirman, por ejemplo: “en mi librería no se venderá jamás un libro de Paulo Coelho”. Esto marca en cierta forma la libertad, la independencia, con la que estos comerciantes se manejan, sin estar atados a las reglas del mercado, lo cual obviamente tiene sus riesgos, pero también habla de una trayectoria y formación como librero, y de la creación de un público que les permite sostenerse en el tiempo, aplicando este criterio. Consideramos que estas librerías, por sus características, son ideales para los títulos de editoriales independientes y todos aquellos que contengan cierto “valor” literario. Habitualmente, estas librerías se manejan con un descuento comercial de entre el 20% y el 40% y su plazo de pago a proveedores es incierto. Debemos destacar que el editor que ofrece sus títulos en este tipo de comercios debe saber que está corriendo un riesgo económico, ya que los plazos de venta suelen ser largos, y por ende, así también los de cobro.

Por su parte, los grandes grupos editoriales no acostumbran conceder la modalidad de venta en consignación para este tipo de comercios, o sea el librero afronta toda la carga económica en caso de ejemplares no vendidos.

### Librerías especializadas

Este tipo de librerías cubre un nicho de mercado específico. Un ejemplo claro son aquellas que comercializan libros de medicina, jurídicos, sobre psicología, etcétera. En muchas ocasiones se trata más bien de editoriales con punto de venta propio. Se ubican en zonas específicas, por ejemplo, en los alrededores de la Facultad de Medicina de la UBA o en sectores aledaños a Tribunales.

Un caso emblemático de librería especializada es Paidós, dedicada a la psicología, cuya oferta contiene títulos editados

por su propia editorial (*El Seminario* de Lacan), como así también de otras editoriales (*Obras Completas* de Freud, editadas por Amorrortu).

### Kioscos de diarios y revistas

Este tipo de puestos se encuentran instalados en la vía pública, en las principales ciudades de nuestro país. En Buenos Aires, su funcionamiento está regulado por el Gobierno de la Ciudad, que otorga el permiso de uso del espacio público para la instalación del escaparate a aquellas personas habilitadas por el Ministerio de Trabajo de la Nación. Cifras oficiales indican que hoy en la ciudad hay unos 2.000 puestos de diarios y revistas.

Mediante una investigación previa a este trabajo, pudimos conocer cuál es la mecánica de funcionamiento de este canal de venta. Lo más importante que debemos saber es que quien maneja el kiosco no es quien decide qué se vende y que no: es el distribuidor asignado según la zona quien envía la mercadería y determina también las cantidades entregadas a cada punto de venta.

Según Sergio Szpolski, editor de la revista *Veintitrés* y de los diarios *El Argentino* y *Tiempo Argentino*, la situación en cuanto a la distribución de las publicaciones en este punto de venta guarda relación directa con la igualdad de oportunidades de los editores y con la libertad de expresión:

Los diarios y las revistas llegan a las manos del lector a través de un sistema que garantiza que en el kiosco estén tanto los diarios de mayor circulación como las revistas trimestrales con tiradas menores a los 2.000 ejemplares. Ese sistema es el único que garantiza la libertad de expresión de todos aquellos que quieren llevar a los lectores sus mensajes e ideas [...] (Szpolski, 2012).



Además, Szpolski nos ayuda a entender cómo funciona el sistema de comercialización de diarios y revistas y cuál es la ganancia de cada actor interviniente en él:

El sistema que garantiza que grandes y chicos lleguemos a los ciudadanos está compuesto por cuatro partes:

1. Los editores de diarios y revistas [...] somos los que cada día, junto a los trabajadores de nuestras empresas, producimos los diarios. Por esa tarea, los editores percibimos entre el 58 y el 50% del precio de tapa.

2. Los distribuidores, que a través de las líneas determinadas de recorrido, recogen los diarios en las imprentas y los entregan a los vendedores. Por esa tarea, reciben el 10% del precio de tapa. Los distribuidores están agrupados en la Sociedad de Distribuidores de Diarios, Revistas y Afines [...]

3. Los vendedores de diarios son quienes venden el diario al lector y perciben por este trabajo entre el 32 y el 40% del precio de tapa. [...] Los vendedores están agrupados en el Sindicato de Vendedores de Diarios, Revistas y Afines, con lo cual negarles su carácter de trabajadores sindicalizados es un despropósito y un insulto a la inteligencia.

4. El cuarto participante de la cadena es el lector. Muchas veces no se lo menciona como parte del sistema pero, en realidad, es el eje del mismo y todo el andamiaje está construido para garantizarle su derecho a la libertad de información. El lector es, finalmente, quien paga el precio de tapa que los otros tres actores se reparten (Szpolski, 2012).

Por lo expuesto, la venta de libros en los kioscos debe ser revisada con cuidado por el editor, y siempre teniendo en

cuenta que allí el libro es un producto “secundario”, que ocupa un tercer lugar, luego de los diarios y las revistas.

Cabe destacar que, desde sus comienzos, la combinación de diarios y libros fue una alianza fructífera, situación que se mantiene hasta la actualidad, y a la cual la industria editorial debe un alto porcentaje de sus ventas.

No obstante, en los últimos años algunos kioscos de barrio comenzaron a ofrecer material proveniente de editoriales independientes e incluso ediciones de autor. Oficialmente, no hemos podido acceder a información que indique de qué manera se produce este acuerdo comercial. Hay quienes deslizan que se debe a la relación y buen trato de los editores con el responsable del kiosco, con quien comparten ganancias, en caso de haberlas.

También hemos observado, en los últimos tiempos, una proliferación de empresas distribuidoras emergentes, que además de ofrecer sus servicios a los editores de diarios y revistas, lo hacen también con los de libros. Este es un eslabón que completa la cadena comercial entre las editoriales y el público lector, utilizando como punto de venta el kiosco de diarios y revistas.

## Ferias del libro

Las ferias del libro ofrecen un verdadero punto de venta en el cual no existen intermediarios entre el editor y el lector/comprador.

Desde 1974, la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires la organiza cada año la Fundación el Libro, entidad civil sin fines de lucro constituida por la Sociedad Argentina de Escritores, la Cámara Argentina del Libro, la Cámara Argentina de Publicaciones, el Sector de Libros y Revistas de la Cámara Española de Comercio, la Federación Argentina de la Industria Gráfica y Afines y la Federación Argentina de Librerías, Papelerías y Afines.

La Fundación El Libro organiza, colabora y auspicia diversas actividades durante todo el año para impulsar la difusión del libro y fomentar la práctica de la lectura. Además del enorme despliegue de stands y de libros, cada año la feria abre diálogos de debate y participación para abordar, como un abanico cultural; a lo largo de su existencia, la Feria se ha ocupado de diversos tópicos. Las propuestas surgen del público lector, los expositores o los miembros de la Comisión de Actividades Culturales. El acceso a esta feria internacional es casi imposible para las pequeñas editoriales, sobre todo por cuestiones de costos.

Con el tiempo, en la Ciudad de Buenos Aires, así como en diversos puntos del país, se fueron organizando y desarrollando ferias del libro paralelas, como por ejemplo, la Feria del Libro Independiente y Autogestivo (FLIA). Esta feria es itinerante y concentra a los editores y editoriales micro, pequeñas y medianas. No tiene fechas ni lugares preestablecidos.

Otro evento destacado es la Feria de Editores, que en 2017 realizó su sexta edición, en la que reunió 140 editoriales pequeñas y medianas de la Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, Uruguay y Venezuela. Muchos editores que participan en esta feria también asisten a la Feria Internacional del Libro. La Feria de Editores organiza actividades culturales y charlas con profesionales de las letras. Lo interesante es que crece en número de expositores y asistencia de público cada año.

## Internet

Con respecto a las ventas por Internet, debemos decir que en la Argentina es todavía un canal prácticamente inexplorado para la comercialización de libros impresos. Datos oficiales indican que solo el 1% de las ventas totales de libros se realiza *online*.

Como vemos, es un mercado en el que está todo por hacer, con una mínima inversión. Tal vez, deberíamos preguntarnos por qué no se lo utiliza. Hace unos años, la empresa Cúspide intentó llevar a cabo un emprendimiento denominado “Libro City” de corta duración.

Como hemos mencionado con anterioridad, Grupo Ilhsa posee la página web Tematika.com mediante la cual realiza un mínimo porcentaje de sus ventas; además, opera a través del sitio Mercado Libre.

Algunas de las problemáticas que plantean los potenciales compradores en este sitio es el costo de envío de los productos, así como los tiempos de entrega. La solución que ofrecen los operadores ante estos planteos es adquirir los libros en cualquier sucursal de Yenny o El Ateneo.

## **Ciclo de vida de las editoriales y del libro**

### ***Etapas en la vida de una organización o producto***

De acuerdo con la visión tradicional, las organizaciones evolucionan a lo largo de su vida atravesando una serie de etapas, que pueden ir desde su nacimiento hasta su declinación y/o cierre. Los productos, como partes de un todo mayor, también evolucionan de manera análoga a las organizaciones.

En el caso de un producto, su ciclo de vida está representado por la evaluación de las ventas durante el tiempo que permanece en el mercado. En la bibliografía tradicional, las etapas por la que transita toda organización o producto son:

1. *Introducción o nacimiento*: momento inicial y fundante en el cual la organización o el producto toma existencia visible y el foco está orientado a constituirse como

empresa económicamente viable. Es común que en esta etapa no haya ventas, sino que solo se transite por un momento en el que se debe invertir para obtener las ventas y ganancias buscadas.

2. *Crecimiento*: una vez que la idea original ha sentado base, se inicia esta nueva etapa en la cual las ventas empiezan a crecer a un ritmo superior al de otras empresas o productos del sector. La estructura de la organización, si bien seguirá siendo simple, comienza a contar con la necesidad de planificar actividades, pasando a tener mayor especialización en las tareas que se realizan y menor centralización en la toma de decisiones.
3. *Madurez* (estancamiento): de acuerdo con el crecimiento sostenido durante un mediano plazo, la organización o producto alcanza una etapa de estabilización en el nivel y porcentaje de crecimiento de las ventas.
4. *Reestructuración*: debido a que en la etapa de madurez se llega a un “amesetamiento” de las ventas y del crecimiento, e incluso a un declive, en esta etapa se busca una reestructuración de la organización y/o modificación de la estrategia para volver a una senda de nuevo crecimiento, aumento y/o sostenimiento de las ventas, ya sea gracias a la innovación en sus productos o por medio de la ampliación de los mercados en donde no se tenía presencia. Esta etapa puede existir o no.
5. *Declinación*: en caso de que no haya reestructuración de la organización, comienza una etapa de declive del crecimiento y de las ventas. La rentabilidad empieza a descender bruscamente, la estructura ya no es tan simple como al principio ni tampoco aparecen prácticas innovadoras. En los casos más extremos se llega al cierre de la organización y/o se discontinúa la provisión del producto.

Ahora bien, esta “metáfora” en la que se asimila el ciclo de vida de las organizaciones y los productos con la propia vida humana ha recibido múltiples críticas a lo largo del tiempo. Obviamente, un empresario, al iniciar un negocio en el que invierte tiempo, dinero, conocimientos y otras habilidades personales, aspira a que su empresa genere buenas ventas, deje un suficiente margen de contribución y crezca. A nadie le gusta perder dinero ni es esa su intención al comenzar un negocio. El punto es que no todas las empresas tienen la capacidad (y, lo más importante, *algunas no lo requieren*) de crecer, crecer y crecer hasta convertirse en “grandes empresas”. En este sentido, seguiremos la línea de pensamiento del empresario y economista Carlos Cleri, quien afirma:

Es común suponer que las firmas pequeñas constituyen el punto de partida de la evolución de la especie “empresa”. Esta falacia, claro, surge de asimilar su ciclo de vida al del hombre (nacimiento, infancia, adolescencia, madurez, envejecimiento y muerte). Pero no todas siguen esa trayectoria y solo coinciden en el punto de partida (nacimiento). La mayoría, incluso aquellas que llegan a mantenerse activas por largos períodos, se conservan pequeñas, aunque lleguen a hacerse eficientes con el paso del tiempo. [...]. En suma, las PyMES son entidades diferentes de las *grandes empresas* (GEs). No son su réplica “enana” ni su etapa infantil. Solo algunas de ellas llegan a ser grandes, mientras que el resto mantiene la dimensión que le da origen y razón. (Cleri, 2012: 36-37)

Esta cita nos parece esclarecedora y, a partir de ella, podemos comenzar a reflexionar acerca de varios aspectos. En primer lugar, cuando iniciamos un emprendimiento editorial, debemos tener en cuenta lo que llamaremos el “factor

realidad". Es común y lógico que un editor independiente sueñe con llegar a ser algún día un "exitoso editor"; exitoso en este caso implica que ha logrado un alto nivel de ventas y rentabilidad en su negocio y posee una empresa que está en plena expansión.

En segundo término, si bien algunos editores opinan que "no es una virtud ser pequeño", algunas empresas nunca abandonan ese estado, por su propia idiosincrasia. Esta situación muchas veces se menciona como una debilidad, ya que el reducido número de ejemplares producido nunca permite alcanzar una "alta productividad". Tal criterio puede ser aplicado con facilidad a otras industrias, pero en el caso de la editorial, no estamos tan seguros de eso. Las editoriales pequeñas y medianas tienen éxito cuando logran identificar y satisfacer las necesidades de un determinado número de clientes con un determinado perfil, que prefieren cierto tipo de libros, ya sea por razones recreativas, de estudio o de trabajo.

Cabe aclarar que todos los mercados se dividen en porciones cada vez más acotadas; un *segmento* es una porción de mercado que se diferencia de las demás por alguna razón. Un *nicho* es una parte de mercado que se encuentra "libre", es decir, que aún no ha sido ocupado (explotado) por nadie.

El pequeño o mediano editor que ha logrado segmentar el mercado y encontrar un nicho donde puede colocar sus títulos y venderlos con éxito, e incluso formar nuevos lectores, aun sin abandonar jamás su condición, debe ser considerado un empresario exitoso. Basta con mencionar a Ugerman Editor o AZ Editora para darnos cuenta de que estamos en lo cierto.

Otro aspecto a tener en cuenta es que una de las cualidades que puede diferenciar a las pequeñas y medianas editoriales es la producción de "valor". Sabemos que las grandes editoriales, por las escalas que manejan, la tecnología

incorporada y sus potentes sistemas de comercialización, pueden ofrecer productos a bajos precios o tomar porciones de mercado ampliadas. Las editoriales menores, al contrario, deben ofrecer más valor que precio y más calidad que cantidad por medio de la “satisfacción absoluta” (Cleri, 2012: 98). Una de las primeras cosas que se aprende en esta industria es a no perder jamás de vista al lector, que es para quien planificamos y desarrollamos nuestros productos. En tal sentido, la experiencia demuestra cómo algunas editoriales lograron ganar mercado cuando agregaron a su oferta algún complemento de valor; “un asesoramiento, un consejo, una atención debida, una satisfacción profunda o duradera o una emoción inolvidable, son acciones que propician la inserción de las editoriales pequeñas en el mercado” (Cleri, 2012: 99).

La última reflexión que realizaremos con respecto al ciclo de vida de las organizaciones se relaciona con su “longevidad”, es decir, su trayectoria en el mercado. Sin importar su tamaño ni volumen de producción, ¿qué es lo que hace que algunas empresas permanezcan activas a lo largo del tiempo? Para responder a esta pregunta, recurriremos a los aportes realizados por el experto en estrategia holandés de Geus.

Las bases de estos estudios fueron sentadas por este estratega y plasmadas en un libro titulado *La empresa viviente* (1997). En 1981 fue coordinador del más importante *think tank* de la multinacional petrolera Royal Dutch Shell conocido como Grupo de Planeamiento (estratégico).

Desde una perspectiva biológica, De Geus buscaba encontrar compañías más antiguas que la propia Shell, nacida en 1907. Realizó entonces un interesante cálculo: determinó la tasa de supervivencia de las empresas, encontrando los siguientes resultados: alrededor de un tercio de ellas desaparecía en un período de entre 10 y 15 años. La conclusión fue



que la vida media de una empresa no superaba los 20 años (algunos estudios posteriores la ubicaban en 12).

Como contrapartida, en su estudio De Geus también encontró un reducido número de empresas que había pasado a otro nivel: contaban con más de 500 años de existencia ininterrumpida. Todas tenían claro desde la dirección que el objetivo era perpetuarse en el tiempo. Como corolario, De Geus logró establecer cinco puntos en común de las empresas longevas (De Haro, 2012):

1. *Sensibilidad hacia el entorno.* Las empresas deben tomar decisiones pensando que son parte de un todo, y que en un mundo relacionado y conectado sus decisiones tienen un impacto que deben valorar. Esto además lleva a las organizaciones a tener clara la importancia de aspectos como la adaptación al medio, la gestión del cambio y el aprendizaje.
2. *Cohesión interna.* La cultura empresarial, la sensación de pertenencia, los valores que hacen que una persona se levante todos los días a trabajar con motivación, y el valor de la comunidad. En cierto modo, ese sentido de pertenencia social tan inherente al ser humano.
3. *Tolerancia con el pensamiento no convencional.* Es imposible competir y sobrevivir en un mundo cambiante si no somos capaces de aceptar como válido lo nuevo y diferente que llega. Esta actitud favorece la innovación, la creatividad, la gestión y maduración de nuevas ideas y, en definitiva, la aceptación de que los mercados o los negocios en el futuro quizá no tengan nada que ver con lo que hacemos ahora en el presente.
4. *Conservadurismo financiero.* La prudencia, la gestión inteligente de recursos, el no dejarse llevar por las modas. Esa visión de ahorrar cuando va bien para poder

sobrevivir e invertir sabiamente cuando el entorno es desfavorable.

5. *Sucesión en el liderazgo.* Una empresa pensada para sobrevivir y perpetuarse debe tener clara la importancia de un cocinero al frente que sepa cocinar esta receta, y debe preparar a las siguientes generaciones. No solo a nivel de alta dirección, sino también en cualquier puesto que sea crítico para la actividad presente o futura de la institución.

## ***Clasificación de los productos editoriales***

La Tabla 4 presenta la clasificación más común que se utiliza para caracterizar los distintos tipos de libros que se pueden encontrar actualmente en el mercado editorial argentino.

**Tabla 4. Clasificación de productos editoriales de acuerdo con su ciclo de vida en el mercado.**

|  |   |
|--|---|
| <b>General de choque</b><br><i>(best-seller)</i> | Libros de venta masiva en corto tiempo al público general.  |
| <b>General de fondo</b><br><i>(long seller)</i>  | Libros con venta reducida pero continua a lo largo del tiempo al público general, comúnmente clásicos de la literatura, del pensamiento o de las ciencias.  |
| <b>General de bolsillo</b><br><i>(pocket)</i>    | Producto que se vende en formato de libro de bolsillo al público general. Habitualmente, el título ya ha sido publicado por la editorial en otro formato. Suele ser el caso de los <i>best-sellers</i> que, luego de haberse editado en formato grande y de ver reducidas sus ventas en forma progresiva, se reeditan en formato de bolsillo. También puede tratarse de <i>long sellers</i> . |
| <b>General del futuro</b>                        | Son libros que constituyen una inversión de riesgo para las editoriales pero que se llevan adelante por tratarse de autores o temáticas novedales que se consideran con potencial para generar un mercado de lectores propio en el futuro.  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Sectorizado</b>                                   | Obras con especialización o temáticas puntuales destinadas a un grupo selecto de lectores.  |
| <b>Príncipe (edición príncipe o <i>princeps</i>)</b> | Edición de lujo de una obra con precio elevado, que la hace accesible a un sector restringido de público. Se trata de libros de gran tamaño con ilustraciones o fotografías, con papeles e impresiones de alta calidad. |
| <b>Docencia</b>                                      | Libros destinados a la enseñanza primaria, secundaria y universitaria, con contenidos específicos relacionados con un plan de estudio no definido por la editorial.   |
| <b>Autoedición</b>                                   | Libros financiados por su propio autor.   |
| <b>Subvención</b>                                    | Libros financiados por una subvención institucional o algún tipo de licitación.   |
| <b>Premio editorial</b>                              | Libros que se editan en base a una selección realizada en el marco de un concurso o premio que otorga una editorial.  |
| <b>Saldo</b>   | Productos que tienen bajo nivel de venta. Pueden haber sido <i>best-sellers</i> . Son libros que las editoriales buscan liquidar a precios mucho más bajos que los originalmente lanzados al mercado.                   |

## El Estado y la industria editorial

El Estado podría ser considerado un participante más en el mercado editorial argentino. La actividad editorial se percibe en relación directa con la educación y por tal motivo los diferentes gobiernos de turno han tenido, a lo largo de nuestra historia como nación y como sociedad, falencias y acciones favorables hacia las editoriales.

Con respecto a las primeras, la principal es que en la Argentina no existe una política que apoye y difunda la edición nacional, como sí la tienen algunos países europeos y latinoamericanos. Por ejemplo, se podría contar con un sistema de subsidios que posibilite que sus autores publiquen en otros idiomas. Todos los países hispanoamericanos que

desarrollaron una industria fuerte cuentan con una ley de este tipo. España, México y Colombia tienen leyes del libro que permiten desarrollar proyectos de mediano plazo con editoriales amparados por legislaciones. Esta ley llegó a aprobarse en el Congreso Nacional pero nunca fue reglamentada.

En cuanto a las acciones favorables, en la actualidad tal vez la más importante de ellas sea la desarrollada por el Estado nacional a través de la compra centralizada de material bibliográfico para las bibliotecas populares. Todos los años, la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP) define las temáticas y el calendario para compra de acuerdo con los objetivos definidos en el Programa “Libro %”. Las bibliotecas populares que participan de este, acceden a la compra de libros con un 50% de descuento durante la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires.

Otra acción favorable es el Programa “Opción Libros”, radicado en el área de la Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior de la Ciudad de Buenos Aires, que es la encargada de brindar apoyo a la industria editorial local. Sus objetivos prioritarios son afianzar la inserción de las pequeñas y medianas editoriales locales en el mercado interno y colaborar en su proyección internacional.

El área articula sus esfuerzos en las distintas etapas de producción y difusión del libro, a través de la promoción de creación de valor sobre los sellos editoriales; la difusión de la producción de las editoriales entre el público lector; la dinamización de los circuitos de comercialización y el desarrollo de mercados externos. Entre sus acciones, se destacan:

- *Books from Argentina*: es una plataforma *online* bilingüe (español-inglés) de promoción de la oferta de derechos del mercado local, que busca estimular la traducción a otras lenguas de nuestros autores así como

propiciar su conocimiento en otras industrias de contenido (cine, teatro, televisión, videojuegos, etcétera).

- *Catálogo de editoriales independientes*. Es una publicación bilingüe español/inglés. Provee el perfil, contacto y dos títulos de referencia de más de cien editoriales locales categorizadas por temas. Su versión impresa se distribuye en organismos del Estado vinculados al libro y además se utiliza como material de difusión en ferias y eventos internacionales. Además de la edición impresa, el catálogo se publica en formato electrónico para su consulta o descarga gratuitas.
- *Conferencia editorial*. Es un ciclo de actualización profesional destinado a editores, libreros, distribuidores, traductores, correctores, diseñadores y otros profesionales del sector. Durante dos días especialistas de nuestro país y del exterior se dedican al desarrollo y reflexión de problemas y novedades asociados a las diversas disciplinas que hacen al trabajo editorial.
- *La noche de las librerías*. Este evento consiste en la apertura de las emblemáticas librerías de la calle Corrientes desde las 18 horas hasta la medianoche. Se realiza en forma anual. Presenta actividades pensadas para que distintas generaciones puedan disfrutar del evento en familia: espacios de juegos para chicos, búsqueda del tesoro, charlas junto a referentes del mundo narrativo, ciclos de poesía, intervenciones artísticas, experiencias literarias en vivo, *jam* de música, talleres de encuadernación, actividades con ilustradores e intervenciones de muralistas, etcétera.
- *Libros BA*. Es la primera feria literaria dirigida a los docentes de la ciudad, en la que se exponen libros de literatura infantil y juvenil, textos escolares en español y lenguas extranjeras (inglés, portugués, francés e italiano) para nivel primario e inicial de escuelas

públicas y privadas. Es un evento desarrollado de manera articulada entre el Programa Leer para Crecer, dependiente de la Dirección General de Planeamiento Educativo del Ministerio de Educación, y Opción Libros, con el propósito de mejorar la calidad educativa y apoyar a las editoriales (pequeñas, medianas y grandes) en la difusión de sus catálogos.

- *Ronda de negocios*. Esta actividad se encuentra orientada a generar un crecimiento en las pequeñas empresas a partir del cruce comercial con empresas editoriales internacionales. Se enmarca dentro del Programa Sectorial de Internacionalización que la Dirección de Comercio Exterior desarrolla junto con la Fundación El Libro para el sector editorial, con el objeto de promover un espacio de reuniones de vinculación comercial entre empresas locales y del exterior.

## **CAPÍTULO 5**

### **La editorial como empresa comercial**

#### **Formas jurídicas para operar en la Argentina**

En este capítulo conoceremos las distintas formas previstas en el régimen legal vigente en nuestro país para la creación de una empresa y la manera para adoptar una de ellas. Además, aportaremos información acerca de los impuestos nacionales y locales en los que hay que inscribirse, y sobre los programas e incentivos que podrían beneficiar a las empresas editoriales.

#### ***Empresarios o empresas individuales***

Un empresario o una empresa unipersonal es una persona física que realiza una actividad empresarial o profesional en nombre y por cuenta propia. El empresario individual debe reunir las condiciones de capacidad legal: ser mayor de edad o menor emancipado y gozar de la libre disposición de sus bienes. Realiza la actividad propia de su giro comercial (el relativo a su empresa), responde ante sus acreedores con todos sus bienes presentes y futuros. No

existe limitación de responsabilidad, es decir, esta es ilimitada. No existe diferencia entre su patrimonio personal y su patrimonio comercial. El empresario individual es titular de un único patrimonio. Puede inscribirse voluntariamente en el Registro Público de Comercio (RPC).

## ***Formas jurídicas asociativas***

En la Argentina se regulan las sociedades civiles y las comerciales. El criterio de mercantilidad está determinado por la adopción de uno de los tipos societarios regulados en la Ley 19.550, Ley de Sociedades Comerciales (LSC), independientemente del objeto de la sociedad. La tipicidad es un principio rector del régimen societario comercial en nuestro país que tiende a la seguridad jurídica, valor indispensable para el tráfico comercial.

### **Sociedad civil**

Una sociedad civil existe cuando dos o más partes mutuamente se obligan a una prestación con el fin de obtener alguna utilidad apreciable en dinero que habrán de distribuir entre los socios (contrato regulado en el Código Civil a partir del artículo 1648). Los aportes pueden ser en dinero o en especie.

El administrador puede ser socio o no. La voluntad social se forma en asamblea de socios. No es necesario que lleven contabilidad regular. Es una forma jurídica que no posee la importancia de las sociedades comerciales. No se la registra en el Registro Público de Comercio. Se trata de una forma jurídica poco usada en la Argentina.

### **Sociedades comerciales**

Una sociedad comercial existe cuando dos o más personas, en forma organizada, conforme a uno de los tipos



previstos en la ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participan de los beneficios y soportan las pérdidas.

La constitución no regular se configura cuando la sociedad no se encuentra inscripta en el Registro Público de Comercio, por eso se denominan “Sociedades No Regularmente Constituidas”. La regularidad se logra con la inscripción de la sociedad en el Registro Público de Comercio correspondiente al domicilio de esta, y en ese caso se denominan “Sociedades Regularmente Constituidas”.

Antiguamente, existían dos clases de sociedades no constituidas regularmente en la República Argentina: las Sociedades Irregulares y las Sociedades de Hecho.

## **Tipos societarios más comunes**

Para la clasificación legal de las sociedades se tiene en cuenta la forma en la que se divide el capital. Las sociedades comerciales en la Argentina pueden dividir su capital en partes de interés, cuotas o acciones. Los tipos societarios más comunes son los siguientes:

- Sociedad de Hecho (SH)
- Sociedad Anónima (SA)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)
- Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)
- Sociedad Anónima Unipersonal (SAU)

### ***Sociedad de Hecho (SH)***

El nuevo Código Civil y Comercial (2017) introdujo importantes cambios en materia de sociedades de hecho o “sociedades simples”, como se las denomina actualmente,

con el fin de otorgar mayor seguridad al empresario que opta por conformar una sociedad de tales características.

Se trata de sociedades en las cuales dos o más personas se obligan de común acuerdo a aportar dinero o bienes con ánimo de repartir entre sí las ganancias o las pérdidas, sin haber confeccionado un contrato de constitución.

Es de las llamadas sociedades no constituidas regularmente por la Ley de Sociedades Comerciales, ya que se crea con el simple acuerdo de los socios sin que se firme un contrato social según los requisitos establecidos por la ley. Es decir, entre sus ventajas podemos destacar su simplicidad y la economía en su constitución.

Este tipo de sociedades presenta características particulares respecto de los demás tipos societarios. Por ejemplo, en el caso del Impuesto a las Ganancias, se distribuye la ganancia entre cada uno de los socios, y cada uno de ellos determina su impuesto de manera individual, aplica una escala progresiva que va desde el 9% hasta el 35%, y realiza, si caben, las deducciones establecidas en la ley.

Al momento de constituir una sociedad simple, se debe tener en cuenta que una de sus principales desventajas es que no existe un contrato que determine los porcentajes de participación de los socios, ni sus responsabilidades, cargos, etcétera. Además, y lo más importante, *la responsabilidad de los socios es ilimitada*, por ende, cada uno responde con su patrimonio personal de ser necesario.

Debe inscribirse en la AFIP pero no en la IGJ, y a partir de junio de 2018 debe hacerlo como responsable inscripto, es decir, sus integrantes ya no pueden ser monotributistas, como era hasta antes de esa fecha y si estaba constituida por hasta tres socios.

La nueva alternativa que tienen estas sociedades es convertirse en sociedades anónimas simplificadas (SAS).

## **Sociedad Anónima (SA)**

### Características principales

Accionistas. Para constituir una SA se requiere la existencia de al menos dos accionistas, que podrán ser personas físicas o jurídicas. La normativa vigente del Registro Público de Comercio (RPC) de la Ciudad de Buenos Aires establece que cada accionista debe suscribir una participación relevante de las acciones de la sociedad y que no está permitida la suscripción de estas en una proporción de 99-1%. Conforme antecedentes administrativos de dicho organismo, en las sociedades que posean sindicatura, las acciones se pueden suscribir en una relación mínima de 98-2%, mientras que en las sociedades que prescindan de sindicatura la relación mínima es de 95-5%.

**Capital social.** El capital social de las SA se denomina *acciones*. El monto mínimo del capital social es de \$ 100.000. Mientras que en el acto de constitución debe suscribirse el 100% del capital social, puede integrarse solo el 25% del monto suscripto, debiendo los accionistas integrar el resto del capital social dentro de un plazo no mayor a dos años, contados a partir de la fecha de constitución de la sociedad. Las acciones deben ser registrables, pudiendo ser nominativas no endosable o escriturales. Se pueden emitir acciones *ordinarias*, que otorgan derecho a un voto por acción, o *privilegiadas*, que otorgan derecho hasta a cinco votos por acción. Asimismo, se pueden emitir acciones con preferencias patrimoniales. La transmisión de las acciones es libre. El estatuto puede limitar la transmisibilidad de estas siempre que dicha limitación no implique su restricción absoluta.

**Administración.** El órgano de administración de las SA es el *Directorio*, compuesto por uno o más directores titulares e igual o menor número de directores suplentes, designados todos ellos por la Asamblea de Accionistas. En las

sociedades cuyo capital social sea superior a \$ 10.000.000, el Directorio debe estar integrado por al menos tres miembros.

Los directores pueden ser reelectos indefinidamente. El estatuto precisa el término por el cual son elegidos; su elección no puede exceder tres ejercicios. Pueden ser nacionales o extranjeros; sin embargo, la mayoría absoluta de los miembros del Directorio debe tener domicilio real en nuestro país. Todos los directores deben constituir un domicilio legal en la República Argentina, en donde sean válidas todas las notificaciones que se efectúen con motivo del ejercicio de sus funciones.

El Directorio se reúne al menos una vez cada tres meses. Todos los directores titulares deben constituir una garantía por el ejercicio de sus funciones por un monto total de \$ 10.000. La garantía puede consistir en bonos, títulos públicos o sumas de moneda nacional o extranjera depositados en entidades financieras o cajas de valores, a la orden de la sociedad; o en fianzas o avales bancarios o seguros de caución o de responsabilidad civil a favor de la misma, siendo estos últimos los más utilizados en la práctica. En ningún caso procede constituir la garantía mediante el ingreso directo de fondos a la caja social.

**Gobierno.** Los accionistas de las SA deben reunirse en Asamblea General Ordinaria al menos una vez al año, a efectos de considerar los estados contables de la sociedad, determinar el destino del resultado del ejercicio social, aprobar la gestión del Directorio y, de corresponder, designar nuevos directores.

**Fiscalización interna. Sindicatura:** la sociedad puede designar un órgano de fiscalización interna a cargo de uno o más síndicos e igual o menor número de síndicos suplentes, designados por la Asamblea de Accionistas. Los síndicos tienen que ser abogados o contadores públicos con título

habilitante y domicilio real en la República Argentina. Las sociedades cuyo capital social sea menor a \$ 10.000.000 pueden prescindir de sindicatura.

**Régimen fiscal.** Las SA están sujetas al impuesto a las ganancias por el 35% de las mismas.

### Obligaciones y deberes de información al Registro Público de Comercio

- a) *Libros contables y societarios:* las SA deben llevar un registro de las resoluciones adoptadas por sus órganos, que se transcriben en los respectivos libros. En tal sentido, deben contar con los siguientes libros contables: Inventario y Balance, Libro diario, IVA Compras e IVA Ventas; y los siguientes libros societarios: Directorio, Actas de asambleas, Depósito de acciones, Registro de asistencia a asambleas y Registro de accionistas.
- b) *Presentación de estados contables:* deben presentarlos dentro de los 15 días posteriores a la celebración de la asamblea anual que los considere.
- c) *Cambios de directorio, sede social y reformas del estatuto social:* inscribir todo cambio en la composición del Directorio, cambio de su sede social y las reformas del estatuto social.
- d) *Comunicaciones especiales:* comunicar: 1) los pedidos de concurso o quiebra; 2) los autos declarativos de quiebra o apertura de concurso; 3) la homologación de acuerdos preventivos o resolutorios; 4) las sanciones aplicadas por otros organismos de control; 5) la pérdida del 50% o más del capital social. La comunicación debe hacerse dentro de los cinco días de producidas dichas causales.
- e) *Tasas anuales:* abonar una tasa anual cuyo monto se determina con relación a la sumatoria del capital social

que surja de sus estatutos y de la cuenta ajuste de capital resultante de sus estados contables. A los fines de su cálculo, se consideran los últimos estados contables cuya presentación ante el Registro Público de Comercio hubiere correspondido con anterioridad al vencimiento de la tasa indicada en la resolución anual correspondiente.

## Pasos para la constitución de una SA

1. Reserva de nombre en el Registro Público de Comercio.
2. Redacción y suscripción del Acta Constitutiva y el Estatuto Social. Por lo general se realizan en un solo instrumento público.
3. Publicación de edicto en el *Boletín Oficial* por el plazo de un día, donde deben constar: los datos de inscripción de cada uno de los socios; la fecha en que se firmó el instrumento de constitución; la denominación de la sociedad; la sede social; el plazo de duración de la sociedad; el Capital Social; la composición de los órganos de administración y fiscalización, los nombres de sus miembros, y, en su caso, la duración en los cargos; la organización de la representación legal; y la fecha de cierre del ejercicio social.
4. Depósito realizado en el Banco de la Nación Argentina de aportes dinerarios y/o la documentación que corresponda a aportes no dinerarios o la documentación que acredite el modo opcional del artículo 68 de la Resolución General 7/2005 IGJ (manifestación por parte del escribano interviniente sobre la integración del aporte).
5. Pago de la tasa de constitución.
6. Redacción del dictamen precalificatorio.

7. Presentación de inicio del trámite en el Registro Público de Comercio.

### ***Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)***

#### Características principales

No tiene exigencia de capital social mínimo, el 25% debe ser integrado al momento de la constitución y el resto se aporta en el término de dos años.

**Socios.** Una SRL debe tener un mínimo de dos socios y no puede exceder los cincuenta. Los socios limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban, adquieran, sin perjuicio de que garanticen solidaria e ilimitadamente a los terceros la integración del total del mismo.

**Capital social.** Se divide en *cuotas* de igual valor que deben ser de ARS 10 (pesos argentinos diez) o múltiplos de 10. Las cuotas están inscriptas en los libros de la sociedad y deben ser inscriptas en el Registro Público de Comercio para ser oponibles a terceros.

**Administración.** Las SRL tienen uno o más gerentes designados por los socios para cumplir tareas de representación y administración. Puede haber suplentes para el caso de vacancia. No hay obligación de que estos se reúnan en forma periódica y pueden ser designados por tiempo indefinido.

**Presentación de estados contables-fiscalización.** Solo aquellas SRL cuyo capital social supere la suma de ARS 10.000.000 (pesos argentinos diez millones) tienen la obligación de aprobar y presentar ante el Registro Público de Comercio sus estados contables y de tener al menos un síndico.

**Oferta pública.** Las SRL no pueden hacer oferta pública de sus cuotas sociales en los mercados abiertos.

## Pasos para la constitución de una SRL

1. Obtener el Formulario de constitución, que se puede descargar desde la página web de la Inspección General de Justicia (<http://www.jus.gob.ar/igj>), ingresando en “Formularios” y seleccionando el trámite “Constitución de sociedades...”. Asimismo, el Formulario de Reserva de denominación social, si esta se hubiere efectuado y estuviese vigente.
2. Dictamen de precalificación profesional conforme al artículo 50, inciso 2 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15, emitido por escribano público si la sociedad se constituye por escritura pública, o por abogado, si se constituye por instrumento privado. Asimismo, deberá presentarse el Dictamen de precalificación profesional emitido por graduado en Ciencias Económicas, en el caso que todos o parte de los bienes aportados no sean sumas de dinero. El profesional dictaminante deberá:
  - a) Expedirse sobre la capacidad de los constituyentes.
  - b) Dictaminar de conformidad con los recaudos requeridos por el artículo 50 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15 si los constituyentes son personas físicas y/o jurídicas y en este caso si han sido constituidas en la república o en el extranjero.
  - c) Dictaminar, si se registran socios que no fueren personas físicas:
    - i) Datos de personería jurídica, jurisdicción, capacidad para constituir y/o participar en sociedad comercial. Contratos de Fideicomisos, inscripción conforme el Título V del Libro III del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15.
    - ii) Número correlativo (de corresponder).
    - iii) Entidad extranjera:



- a) Fecha del último régimen informativo anual presentado.
- b) Fecha del último régimen informativo anual aprobado.
- c) Fecha del último estado contable presentado (artículo 118 de la Ley 19.550).

La falta del diligente cumplimiento por la entidad extranjera de los subincisos a, b o c no obstará a la inscripción del trámite, siempre que los votos emitidos no fueran determinantes, por sí solos o en concurrencia con los de otros participantes, para la formación de la voluntad social.

- d) Consignar la denominación social y, en su caso, expedirse respecto de las previsiones contenidas en los artículos 62 y 63 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15.
- e) Dictaminar si se formuló reserva de denominación y, en su caso, estado de vigencia de esta.
- f) Consignar la sede social y su modo de fijación (incluida en el articulado o fuera de este).
- g) Consignar el capital social, cuadro de suscripción y forma de integración y si fuere en efectivo indicar la modalidad adoptada para su acreditación conforme alternativas normadas en el artículo 69 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15.
- h) Dictaminar si se aplicó el artículo 70 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15.
- i) Consignar el plazo de duración de la sociedad y la forma de su cómputo.
- j) Consignar nómina y datos personales de los miembros de los órganos de administración y fiscalización, en su caso, indicando la constitución del domicilio especial y expidiéndose

sobre la aceptación de cargos, señalando el plazo de duración de los mandatos.

- k) Dictaminar sobre el cumplimiento de la garantía que deben prestar los administradores sociales conforme artículos 76 y 77 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15.
  - l) Dictaminar sobre la precisión, determinación y unicidad del objeto social.
  - m) Consignar la fecha de cierre del ejercicio económico.
  - n) Dictaminar sobre las causales de disolución previstas estatutariamente.
  - ñ) Dictaminar sobre los recaudos de incorporación de herederos.
  - o) Dictaminar sobre las limitaciones y restricciones contractuales respecto al régimen de transferencia de acciones y cesiones de cuotas.
  - p) Dictaminar si la sociedad se encuentra comprendida en alguno de los supuestos del artículo 299 de la Ley 19.550, especificando el inciso correspondiente.
  - q) Dictaminar sobre la pluralidad de socios.
3. Primer testimonio de escritura pública de constitución o instrumento privado original (con sus firmas certificadas por escribano público, o bien, ratificadas ante la Inspección General de Justicia).
  4. Instrumento de fijación de la sede social, en el caso que la misma no conste en el acto constitutivo, conforme lo dispuesto por el artículo 66 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15.
  5. Documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización, en su caso, si no comparecieron

al acto constitutivo, con sus firmas certificadas notarialmente o ratificadas ante la Inspección General de Justicia.

6. Documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los gerentes titulares conforme lo previsto por el artículo 76 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15. En caso de que el gerente haya obtenido un seguro de caución podrá acompañarse copia de la póliza de seguro de caución correspondiente suscripta por el profesional dictaminante.
7. Constancia de la publicación prevista por el artículo 10 de la Ley 19.550 en el *Boletín Oficial* (se debe acompañar la impresión de la publicación obtenida del sitio de Internet correspondiente, que debe presentarse firmada por el interesado, representante legal, persona debidamente autorizada o por el profesional dictaminante).
8. Acreditación de la integración de los aportes. Al efecto, se debe acompañar el original correspondiente a la boleta del depósito realizado en el Banco de la Nación Argentina de aportes dinerarios y/o la documentación que corresponda a aportes no dinerarios o la documentación que acredite el modo opcional previsto en el artículo 69 incisos 1 y 2 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15, en su caso. El depósito de los aportes dinerarios debe ser por el mismo porcentaje previsto en el contrato social (el cual legalmente no puede ser inferior a un 25%). Con respecto a la realización de aportes en especie, resultan aplicables los artículos 70 a 74 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15. Al efecto, deberá proveerse la documentación allí indicada en cada caso.
9. Copia simple y protocolar de la documentación indicada en los apartados 3, 4 y 5 anteriores y copia protocolar de lo indicado en el apartado 2.

10. Comprobante de pago de la tasa retributiva de servicios.
11. Declaración Jurada sobre la condición de Persona Expuesta Políticamente conforme artículo 511 del Anexo A de la Resolución General IGJ 7/15: debe ser presentada por los administradores y miembros del órgano de fiscalización.
12. Presentar la documentación en la mesa de entradas de IGJ, Paseo Colón 285 PB, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se debe solicitar turno previamente a través de la página web: <http://www.jus.gob.ar/igj>

### ***Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)***

Este tipo de sociedad, al igual que la sociedad por acciones simplificada (SAS), surge a partir del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, aprobado en 2017, y de la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor de 2017. Anteriormente, para constituir una sociedad debían reunirse, por lo menos, dos personas. Ahora se permite la sociedad formada por una sola persona que aporta bienes para la producción o intercambio de otros bienes y servicios.

La sociedad unipersonal no puede ser de cualquier tipo, sino que puede formarse solo como sociedad anónima, esto es, como una sociedad en la que el capital está representado por acciones. En una sociedad anónima ningún acreedor puede ir contra todo el patrimonio de los socios, ya que su responsabilidad se limita al porcentaje de capital que invirtieron en la sociedad. Por lo tanto, en una SAU, el socio único solo responde por los actos de la sociedad con el capital que invirtió en ella y no con todo su patrimonio personal.

De este modo, cualquier persona puede separar una parte de su patrimonio para dedicarlo a una actividad comercial sin que los riesgos de esta actividad comercial afecten todo

su patrimonio, porque su responsabilidad queda limitada al porcentaje que destinó a la sociedad.

### **Pasos para constituir una SAU**

Los pasos para constituir una SAU son los mismos que se requieren para constituir una sociedad anónima. La diferencia radica en la integración del capital: para conformar una SAU el capital social debe ser integrado en su totalidad al constituirlo.

El dinero debe ser depositado en el Banco de la Nación Argentina al momento de la constitución (al finalizar el trámite de inscripción, el banco lo devuelve). Recordemos que en las sociedades anónimas comunes, es suficiente con la integración del 25% del capital al momento de la constitución y el resto puede ser completado en dos años.

En el caso de existir una sociedad integrada por dos socios o más, en la cual se retiran todos excepto uno de ellos, la sociedad puede transformarse en una SAU. La ley establece que la sociedad que se queda con un solo socio se convierte en una SAU excepto que se opte otra forma societaria en el plazo de tres meses.

### ***Sociedad Anónima Unipersonal (SAU)***

La sociedad por acciones simplificada (SAS) es un nuevo tipo societario establecido por la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor que tiene como objetivo principal propiciar la actividad emprendedora y de generación de capital en el país, así como su expansión internacional.

Los requisitos para su constitución se encuentran detallados en la mencionada ley y en las reglamentaciones complementarias que dicten los correspondientes organismos.

En la SAS la responsabilidad de los socios está limitada a sus acciones. No presenta balances ante la IGJ ni paga la

tasa. El capital requerido es el equivalente al doble del salario mínimo, vital y móvil.

## Beneficios

La SAS es un nuevo tipo societario que permite constituir una sociedad de manera más rápida y simple a menor costo. Sus beneficios son:

- Es rápido, porque la inscripción se puede realizar en solo 24 horas utilizando el Estatuto Modelo, desde el día hábil siguiente al de la presentación de la documentación correspondiente en el Registro Público (Ley 27.349, artículo 38).
- Es simple y tiene menor costo que las tradicionales figuras jurídicas como las SA y las SRL, porque se puede constituir con el estatuto modelo.
- El estatuto puede estar firmado digitalmente.
- Tiene un capital mínimo de dos salarios mínimos, vitales y móviles.
- Puede ser unipersonal y no requiere un número máximo de integrantes, es decir, no se necesita un socio para constituirla.
- Junto con la inscripción se obtiene la CUIT de forma automática.
- Se obtienen los registros societarios y contables en formato digital.

## Cómo realizar la solicitud de inscripción. Domicilio legal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

La solicitud de inscripción de las SAS con domicilio legal en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se realiza ante la IGJ, a través de un formulario disponible en la plataforma de Trámites a Distancia (TAD) con la CUIT, CUIL o CDI del responsable (representante

legal o sujeto autorizado) y la clave fiscal nivel de seguridad 2 o superior.

La IGJ comunica al solicitante la CUIT otorgada por la AFIP y la finalización del trámite de inscripción, mediante el mismo servicio “web” utilizado para la inscripción.

Por último, mediante el servicio TAD y con el número de trámite asignado, se puede realizar el seguimiento y consultar el estado de la solicitud o los motivos de rechazo.

Fuente: Resolución General AFIP 4098/2017.

### Domicilio legal en la Provincia de Buenos Aires

Las solicitudes de inscripción de las SAS con domicilio legal en la jurisdicción de la Provincia de Buenos Aires se realizan ante la Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires a través del formulario disponible en un servicio web de la plataforma de TAD del Sistema de Gestión Documental Electrónica de la Provincia de Buenos Aires (GDEBA), a cuyo efecto el responsable, representante legal o sujeto autorizado, accede con CUIT/CUIL/CDI y su clave fiscal habilitada con nivel de seguridad 2 o superior.

Importante: para ambos casos, sea el domicilio legal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o en la Provincia de Buenos Aires, en el formulario disponible en la plataforma de TAD se consigna la información de la sociedad en formación, de los socios que la integrarán, la adhesión al Domicilio Fiscal Electrónico y la designación de un Administrador de Relaciones. La veracidad de los datos que se ingresen es responsabilidad del contribuyente o responsable. No obstante, ciertos campos se completan en forma automática con los datos obrantes en la base de datos de esta Administración Federal y determinada información se valida en tiempo real.

Fuente: Resolución General AFIP 4173/2017.

## Domicilio legal en la provincia de Córdoba

Las solicitudes de inscripción de las SAS con domicilio legal en la jurisdicción de la provincia de Córdoba se realizan ante la IGJ a través de un formulario disponible en el servicio “Ciudadano Digital”, disponible en <https://cidi.cba.gov.ar>, con la CUIT, CUIL o CDI y la clave fiscal, con nivel de seguridad 3 o superior del responsable (representante legal o sujeto autorizado).

En dicho formulario se consigna la información de la sociedad en formación, de los socios que la integrarán, la adhesión al domicilio fiscal electrónico y la designación de un administrador de relaciones (AR).

La IGJ remite la solicitud a la AFIP que, de corresponder, genera la CUIT y habilita el servicio “domicilio fiscal electrónico”. Asimismo, informa a la Dirección General de Inspección de Personas Jurídicas de la provincia de Córdoba la CUIT asignada para que sea comunicada al solicitante junto con la finalización del trámite de inscripción.

Fuente: Resolución General AFIP 4264/2018.

## Las entidades cooperativas

### *Características principales*

Las cooperativas son entidades basadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para la producción e intercambio de bienes y servicios. Tienen estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Se rigen por una normativa específica: la Ley 20.337. La autoridad de aplicación y control es nacional, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), a diferencia de lo que sucede en relación con las sociedades



comerciales, cuyo control es local, correspondiéndole a cada provincia.

Entre sus principales características, podemos destacar:

- Tienen capital variable y duración ilimitada.
- Deben contar con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admittiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior.
- No poseen límite estatutario al número máximo de asociados ni al capital.
- Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
- Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.
- Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de la Ley 20.337, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.
- No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.
- Fomentan la educación cooperativa.
- Prevén la integración cooperativa.
- Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42 de la Ley 20.337.
- Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.

- Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Las cooperativas se consideran regularmente constituidas cuando obtienen la autorización para funcionar, la inscripción en el registro de la autoridad de aplicación y el otorgamiento de la matrícula nacional correspondiente por el INAES.

### ***Pasos para la constitución de una cooperativa***

1. Las convocatorias a asambleas constitutivas de cooperativas deben ser comunicadas por nota al INAES o al Órgano Local Competente según la jurisdicción del domicilio legal que se prevea establecer, como mínimo con 15 días de anticipación a la fecha fijada para su celebración, conforme lo establece la Resolución INAES 2037/03. Esta comunicación debe ser firmada por el o los iniciadores (una o dos personas), informando fecha, hora y lugar de realización de la asamblea, fijando asimismo un domicilio especial en la respectiva jurisdicción para el intercambio de información.
2. Los futuros asociados fundadores de una cooperativa (todos los que estarán en la asamblea constitutiva) deben asistir a un curso de información y capacitación sobre cooperativismo (Resolución INAES 2037/03). Para aquellas cooperativas con domicilio en provincia de Buenos Aires, pueden realizar los cursos en el Órgano Local Competente de su jurisdicción o en el INAES. En el caso de las cooperativas con domicilio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, quienes conformen la cooperativa deben inscribirse previamente

a través de la página [www.inaes.gob.ar/Capacitaciones](http://www.inaes.gob.ar/Capacitaciones), donde hallarán día y hora entre los que pueden elegir el que más les convenga.

3. Habiendo cumplido los pasos 1 y 2, y luego de la realización de la Asamblea General Constitutiva, para iniciar el trámite de inscripción de la Cooperativa ante el INAES se debe presentar la documentación que se menciona a continuación:

- a) Nota de presentación: dirigida al Señor Presidente del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), firmada por el Presidente y el Secretario de la Cooperativa. En ella se solicita la aprobación del estatuto y el otorgamiento de la matrícula nacional de la Cooperativa. Se debe señalar el domicilio real de esta y correo electrónico si lo tuviere, y mencionar toda la documentación que se adjunta. Este domicilio debe concordar con lo establecido en el artículo 2 del estatuto social. En caso de desearlo, se puede agregar una autorización conferida a una persona, asociada o no, para hacer las gestiones concernientes a la inscripción ante el INAES.
- b) Acta constitutiva y estatuto: se debe presentar un ejemplar íntegro en original del acta de la Asamblea Constitutiva, en la que se consideró y aprobó el estatuto social con la transcripción completa del mismo. En el punto 4 de dicha acta se debe transcribir la nómina completa de los asociados fundadores, con indicación de nombre y apellido, estado civil, DNI y domicilio, y la suscripción e integración de cuotas sociales. En el punto 5 del acta debe constar la elección de miembros titulares y suplentes (si hubiera suplentes) del consejo de administración, y de un síndico titular y uno suplente. No puede haber parentesco entre los miembros del Consejo de Administración y los Síndicos. La

Ley 20.337 establece esa limitación para los cónyuges y los parientes hasta el segundo grado inclusive. Esta limitación no impide que exista parentesco entre los consejeros o entre los síndicos, pero jamás cruzados. En el caso de que algún consejero tenga el mismo apellido o el mismo domicilio que los síndicos, pero que no tenga la relación de parentesco descrita anteriormente, se acompaña una nota con el siguiente texto: “No existe vínculo alguno que impida el ejercicio del cargo para el que fueron electos de acuerdo con lo establecido por el artículo 77 de la Ley 20.337 entre tal asociada/o y tal asociada/o”, con la firma y la aclaración de los involucrados y el Presidente y Secretario de la Cooperativa. El Acta que se presenta ante el INAES debe estar firmada solamente por todos los consejeros titulares y dichas firmas autenticadas por escribano público, o autoridad competente, o bien, ratificadas personalmente ante el INAES. Otro ejemplar de dicha Acta queda en poder de la Cooperativa; la firman todos los asociados fundadores, con aclaración de las respectivas firmas.

- c) Acta N° 1 del Consejo de Administración (de distribución de cargos). Terminada la Asamblea Constitutiva, se realiza la primera reunión del Consejo de Administración y se confecciona la primera Acta de Consejo, donde se registra la distribución de los cargos titulares y suplentes (si hubiera) entre los consejeros electos en la Asamblea. La hora de comienzo de esta reunión debe ser posterior a la hora de cierre de la Asamblea Constitutiva por los motivos arriba expuestos. Este Acta debe ser firmada por el Presidente y el Secretario y sus firmas deben estar certificadas por escribano público o autoridad competente, o bien, ratificadas personalmente ante el INAES solicitando en tal caso,

en la nota de presentación, se fije fecha para la correspondiente ratificación. Se completa de acuerdo con los modelos previstos. Finalizada la tarea, según las instrucciones, se procede a fotocopiar tales modelos. El original, que lo firman todos los asociados fundadores con aclaración de las respectivas firmas, queda en poder de los miembros de la Cooperativa. Las copias restantes las firman todos los consejeros titulares, de puño y letra (no tienen valor las firmas fotocopiadas), procediendo a autenticar las mismas ante Escribano Público, autoridad competente o autoridad bancaria con cargo no inferior a gerente), o bien, ratificadas ante el INAES. En caso de optar por esto último, se debe solicitar en la nota de presentación fecha y hora para la correspondiente ratificación.

- d) Boleta de depósito: se debe adjuntar el original de la constancia del depósito en la cuenta depósitos varios del 5% del capital suscrito, expedida por cualquier banco oficial o cooperativo: Banco Nación Argentina, Banco Provincia de Buenos Aires o Banco Credicoop.
- e) Constancia de comunicación establecida en el paso 1. Copia de la convocatoria y nota, presentada ante el INAES o al Órgano Local Competente, con la constancia entregada por Mesa de Entradas.
- f) Se debe agregar un breve informe de viabilidad del proyecto firmado por las autoridades de la cooperativa.

## **Inscripción ante la AFIP**

### ***Solicitud de CUIT***

Un tema muy importante a tener en cuenta a la hora de emprender un negocio es la forma en que se inscriba ante la

AFIP: como monotributista o como responsable inscripto. Ante todo, el primer paso que se debe realizar es tramitar la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT).

Si se trata de una *persona física*, debe realizar el trámite en forma personal en la dependencia de AFIP que le corresponda de acuerdo con su domicilio fiscal, presentando el formulario 460/F por duplicado, el cual puede descargarse de la página de ese organismo. Debe acompañarlo de su DNI y una fotocopia de este.

En el caso de las *personas jurídicas*, se puede realizar por Internet con clave fiscal y acercándose a una dependencia de AFIP. La solicitud de inscripción la debe realizar el representante legal de la sociedad a través del aplicativo “Módulo de Inscripción de Personas Jurídicas (MIPJ)” y obtener el formulario 420/J. Luego, mediante el servicio con clave fiscal “Presentación de DDJJ y Pagos”, remitir la declaración jurada generada por el aplicativo. Como constancia de la presentación efectuada, el sistema emite un acuse de recibo con su correspondiente número de transacción. Posteriormente, a fin de consultar el resultado obtenido respecto de la validación de la información declarada, el solicitante debe ingresar al servicio con clave fiscal “eventanilla”. Una vez aceptada la solicitud, debe imprimir la constancia de “aceptación del trámite”.

El solicitante debe presentar la documentación correspondiente en la dependencia de AFIP que corresponda a la jurisdicción del domicilio de la persona jurídica que se pretende inscribir:

- El formulario de declaración jurada 420/J, generado por el aplicativo.
- El acuse de recibo de la presentación efectuada.
- La impresión de la “aceptación del trámite”.

Asimismo, de corresponder, debe presentar dentro de los 30 días corridos contados desde la fecha de la mencionada aceptación, fotocopia del estatuto o contrato social y, en su caso, del acta de directorio o del instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad donde se fije el domicilio legal.

Se debe presentar fotocopia del documento de identidad de los socios con mayor participación societaria y acreditar la existencia y veracidad del domicilio fiscal denunciado, acompañando como mínimo dos de las siguientes constancias:

- Certificado de domicilio expedido por autoridad policial.
- Acta de constatación notarial.
- Fotocopia de alguna factura de servicio público a nombre del contribuyente responsable.
- Fotocopia del título de propiedad, contrato de alquiler o *leasing* del inmueble cuyo domicilio se denuncia.
- Fotocopia del extracto de cuenta bancaria o del resumen de tarjeta de crédito, cuando el solicitante sea el titular de tales servicios.
- Fotocopias de la habilitación municipal o autorización municipal equivalente, cuando la actividad se ejecute en inmuebles que requieran de la misma.

### ***Monotributista vs. Responsable Inscripto***

#### Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes

Ahora bien, ¿cuál es la diferencia entre ser monotributista y responsable inscripto?

El monotributo es el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes. Unifica el componente impositivo (IVA e Impuesto a las Ganancias) y el componente previsional (aportes jubilatorios y obra social) en una única

cuota mensual, haciendo más simple y ágil cumplir con estas obligaciones. Se debe cumplir con determinados valores de parámetros como facturación anual, superficie de locales, energía eléctrica consumida y monto de alquiler del/los local/es.

La obligación vence el día 20 de cada mes y puede ser abonada mediante transferencia electrónica, débito automático en cuenta o tarjeta de crédito o a través de cajero automático, entre otras opciones. Si se cumple en tiempo y forma con el pago mensual durante un año calendario con débito automático o tarjeta de crédito, se le reintegra el importe del componente impositivo de un pago mensual. Para ser monotributista se debe tener CUIT y clave fiscal.

#### **Pueden ser monotributistas:**

- Quienes vendan productos (cosas muebles), presten servicios, realicen locaciones y/o ejecuten obras.
- Los que formen parte de una sucesión indivisa que continúa realizando la actividad de una persona física fallecida (la persona tiene que haber sido monotributista al momento de fallecer).
- Aquellos que integren una cooperativa de trabajo.

#### **No pueden ser monotributistas:**

- Quienes realicen más de tres actividades simultáneas o tengan más de tres locales.
- Los que realicen importaciones de bienes para su comercialización.
- Aquellos que vendan productos a más de \$ 15.000 cada uno.<sup>1</sup>
- Quienes se inscriban por la actividad de dirección, administración o conducción de sociedades.

---

1 Actualización: 23/08/2018.



En estos casos, deben inscribirse en el Régimen General.

### **¿Cuáles son las exigencias de la AFIP?**

- Para la venta de productos, los ingresos brutos anuales no pueden superar \$ 1.344.065,86.
- Si prestan servicios, los ingresos brutos anuales no pueden superar \$ 896.043,90.
- Quienes pertenecen a alguna de las categorías desde la "I" en adelante, deben tener un mínimo de empleados a cargo.
- Si venden productos, el precio máximo por unidad no puede superar \$ 15.000.
- No tiene que haber realizado importaciones en los últimos 12 meses.<sup>2</sup>

Si no cumplen estas exigencias, corresponde la inscripción al Régimen General.

### **¿Cómo factura un monotributista?**

- Solo puede emitir facturas tipo "C".

En síntesis: el monotributo es para pequeños contribuyentes, es un régimen especial. No implica tener que hacer declaración jurada de ganancias ni pagar el IVA de cada venta, pero fija topes máximos de facturación, tanto para el precio unitario como para el total, y también de gastos. Además, tiene límites en cuanto al consumo eléctrico y el monto del alquiler, si es que el emprendedor alquila. Se paga una cuota fija mensual según la categoría que corresponda.

En el régimen general (RI) no existen esas restricciones pero hay que hacer declaración jurada de Ganancias y pagar el IVA de cada una de las ventas. Lo único bueno es que se pueden deducir impuestos de todas las compras.

---

<sup>2</sup> *Idem.*

En general, el monotributo es conveniente para quienes venden a consumidor final o a otros monotributistas. Es la mejor opción para pequeñas empresas más allá de sus limitaciones.<sup>3</sup>

## Régimen General

La inscripción como Responsable Inscripto (RI) ante la AFIP es obligatoria para aquellos que queden expresamente excluidos del monotributo. Además, es conveniente cuando la empresa editorial vende sus títulos a través de ciertos canales de venta que no son monotributistas sino RI, como por ejemplo, grandes cadenas de librerías. Algunas de estas empresas simplemente no aceptan intercambios comerciales con editoriales monotributistas.

Por otra parte, de acuerdo con las perspectivas de la empresa, debe evaluarse la conveniencia de facturar como RI, emitiendo comprobantes tipo “A” que permitan descargar el IVA de todas las compras, y además, establecer cierto “prestigio” comercial.

El trámite se realiza en la dependencia de AFIP correspondiente al domicilio fiscal de la persona física o jurídica.

### **Cómo realizar la inscripción:**

#### **a) Personas humanas**

En el caso de una persona física, para solicitar su número de CUIT debe presentar el formulario 460/F por duplicado, en la dependencia AFIP que le corresponde de acuerdo con su domicilio fiscal.

*Requisitos:* las fotocopias de la documentación deben estar suscriptas por el responsable y certificadas por escribano público, para su exhibición. En reemplazo de las mismas,

---

3 Las categorías actualizadas del monotributo pueden consultarse en: <http://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>

en las condiciones dispuestas precedentemente, se pueden exhibir los respectivos originales.

*Documentación necesaria:* argentinos nativos o naturalizados y extranjeros: fotocopia del documento nacional de identidad. El DNI digital es el único documento válido. Extranjeros que no posean documento nacional de identidad: fotocopia de la cédula de identidad o del certificado o comprobante que acredite el número de expediente asignado por la Dirección Nacional de Migraciones, donde conste el carácter de su residencia.

*Nota:* el otorgamiento de la CUIT a los extranjeros está sujeto a las condiciones de la RG 3890/94.

Además, se deben presentar dos de las siguientes constancias del domicilio fiscal:

- Original y fotocopia del certificado de domicilio expedido por autoridad policial (antigüedad: hasta 60 días anteriores al día de la presentación).
- Original y fotocopia del acta de constatación notarial.
- Original y fotocopia de alguna factura de servicio público a nombre del contribuyente o responsable (antigüedad: hasta 60 días anteriores al día de la presentación).
- Original y fotocopia del título de propiedad, contrato de alquiler o de *leasing* del inmueble cuyo domicilio se denuncia.
- Original y fotocopia del extracto de cuenta bancaria o del resumen de tarjeta de crédito, cuando el solicitante sea el titular de tales servicios (antigüedad: hasta 60 días anteriores al día de la presentación).
- Original y fotocopia de la habilitación municipal o autorización municipal equivalente, cuando la actividad del solicitante se ejecute en inmuebles que requieran de la misma.

**Normativa:** Resolución General AFIP 10/1997.

## **b) Personas jurídicas**

Si se trata de una *persona jurídica*, la solicitud de inscripción la debe realizar el representante legal de la sociedad a través del aplicativo “Módulo de Inscripción de Personas Jurídicas (MIPJ)” y obtener de este el formulario 420/J. Luego, a través del servicio con clave fiscal “Presentación de DDJJ y Pagos”, remite la declaración jurada generada por el aplicativo. Como constancia de la presentación efectuada, el sistema emite un acuse de recibo con su correspondiente número de transacción.

Posteriormente, a fin de consultar el resultado obtenido respecto de la validación de la información declarada, el solicitante debe ingresar al servicio con clave fiscal “e-ventanilla”. Una vez aceptada la solicitud, imprime la constancia de “aceptación del trámite”.

Por último, el solicitante presenta la documentación correspondiente en la dependencia AFIP que corresponda a la jurisdicción del domicilio de la persona jurídica que se pretende inscribir.

*Requisitos:* en caso de acompañarse fotocopias de la documentación, deben ser claras y legibles y estar suscriptas por el responsable que realice el trámite respectivo y certificadas por escribano público, entidad bancaria, juez de paz o autoridad policial. Las fotocopias de actos registrados en libros sociales deben contener indicación de la denominación de la persona jurídica, libro, tomo y folio en las que se encuentran asentados, y datos sobre la rúbrica (autoridad que la otorgó y fecha de la misma).

### **Documentación necesaria:**

- a) El formulario de declaración jurada 420/J generado por el aplicativo.
- b) El acuse de recibo de la presentación efectuada.
- c) La impresión de la “aceptación del trámite”.

Asimismo, debe presentar dentro de los 30 días corridos contados desde la fecha de la mencionada aceptación, de corresponder, fotocopia del estatuto o contrato social y, en su caso, del acta de directorio o del instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad donde se fije el domicilio legal.

Se debe presentar fotocopia del documento de identidad de los socios con mayor participación societaria y acreditar la existencia y veracidad del domicilio fiscal denunciado, acompañando como mínimo dos de las siguientes constancias:

- Certificado de domicilio expedido por autoridad policial.
- Acta de constatación notarial.
- Fotocopia de alguna factura de servicio público a nombre del contribuyente responsable.
- Fotocopia del título de propiedad, contrato de alquiler o *leasing* del inmueble cuyo domicilio se denuncia.
- Fotocopia del extracto de cuenta bancaria o del resumen de tarjeta de crédito, cuando el solicitante sea el titular de tales servicios.
- Fotocopias de la habilitación municipal o autorización municipal equivalente, cuando la actividad se ejecute en inmuebles que requieran de la misma.

**Normativa:** Resolución General Conjunta AFIP 2325/2007.

## **Régimen tributario que alcanza a la actividad editorial**

En la Argentina, el sistema tributario está estructurado principalmente sobre la imposición a la renta, al consumo y, en menor medida, al patrimonio. Existen diferentes tributos según los niveles de gobierno, coexistiendo impuestos nacionales, provinciales y municipales. Asimismo, hay

actividades gravadas, no gravadas y exentas. Conviene aclarar de qué se trata cada una.

Las actividades *gravadas* son aquellas que están alcanzadas por un impuesto, conforme lo establece la ley impositiva, es decir, las operaciones gravadas deben estar especificadas en la ley de creación del gravamen. Las actividades *no gravadas* son las que se encuentran fuera del ámbito del impuesto, por lo tanto, están excluidas de tributación. Por último, las actividades *exentas* son aquellas que, si bien están dentro del ámbito del impuesto, no tributan el gravamen en virtud de otra disposición legal contenida en la propia ley o en otras resoluciones o decretos. Un ejemplo claro es que la venta de bienes en general está gravada por el IVA, pero la venta de libros está exenta.

A continuación, brindamos información básica sobre los impuestos nacionales y locales en los que debe inscribirse el empresario o emprendedor, según el negocio, y diferentes cuestiones importantes en materia tributaria que el editor tendrá que contemplar.

## ***Impuestos nacionales***

Son aquellos que se aplican en todo el territorio de la República Argentina. Entre ellos, son de especial importancia el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

### **Impuesto a las Ganancias**

Fue establecido en 1973 por la Ley 20.628. El texto fue ordenado en 1997 por el Decreto 649/97 y finalmente se sancionó su modificatoria, la Ley 27.346, en 2016. Alcanza a todas las ganancias obtenidas por personas de existencia visible o ideal que quedan sujetas al gravamen de emergencia que establece la mencionada norma.

Concretamente, son sujetos pasivos del impuesto las personas físicas y sucesiones indivisas que reúnan las características de periodicidad, permanencia de la fuente productora y habilitación de esa fuente.

No obstante, hay algunas excepciones a estas características: las personas de existencia ideal y todas las demás sociedades, empresas o explotaciones unipersonales; las personas físicas que desarrollen actividades liberales u oficios y de funciones de albacea síndico, mandatario, gestor de negocios, director de sociedades, anónimas, etcétera.

Corresponde pagar el impuesto si se gana un monto superior al denominado *mínimo no imponible*. A partir de enero de 2018, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) actualizó el mínimo no imponible, las deducciones y las escalas del Impuesto a las Ganancias. Desde entonces, la ganancia no imponible asciende a \$ 66.917,91 anuales.<sup>4</sup>

### Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Este impuesto fue creado originalmente por la Ley 20.631 de 1973 y alcanza a la venta habitual de cosas muebles, la importación definitiva de cosas muebles, la prestación de servicios gravados y a quienes sean locadores en el caso de locaciones gravadas.

Como se mencionó con anterioridad, la venta de libros no está alcanzada por este impuesto, es decir, tal actividad se encuentra exenta. Esto es posible gracias a la *Ley Nacional 25.446 o "Ley de fomento del libro y la lectura"*, que se encuentra en vigencia desde julio de 2001. En su artículo 11, la norma establece que:

La producción y comercialización de libros estará exenta del Impuesto al Valor Agregado en todas sus

---

<sup>4</sup> Actualización: 23/08/2018.

etapas. Las empresas y/o instituciones dedicadas a la producción industrial gráfica y/o editorial y a la comercialización de libros por cuenta propia o como consecuencia de un acto de compraventa o locación de obra o de servicios, podrán computar contra el Impuesto al Valor Agregado y otros impuestos que en definitiva adeudaren por sus operaciones gravadas, el impuesto que por bienes, servicios y locaciones que destinaren efectivamente a las referidas actividades o a cualquier etapa en la consecución de las mismas, les hubiera sido facturado, en la medida en que el mismo esté vinculado a las actividades en cuestión y no hubiera sido ya utilizado por el responsable [...].

En el artículo 12, la ley expresa que:

La exportación e importación de libros y complementos estará exenta de todo impuesto, tasa o gravamen. La exportación de libros editados y/o impresos en el país gozará de un reintegro igual al máximo de los otorgados a los productos manufacturados.

Vale aclarar que, más tarde, la exención correspondiente a la etapa de producción del libro fue vetada. Actualmente, se reserva solo a la comercialización.

## ***Impuestos provinciales***

### **Impuesto a los Ingresos Brutos**

Todas las jurisdicciones provinciales y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuentan con una norma particular de aplicación de este gravamen. El ejercicio habitual y a título oneroso del comercio, profesión, industria, oficio, negocio, etcétera, cualquiera sea el bien obtenido,



la naturaleza del sujeto que la preste y el lugar donde se realiza, desarrollado en el ámbito de esa jurisdicción está alcanzada por este impuesto. No permite ningún tipo de deducción, con excepción del IVA.

La actividad de edición, distribución y venta de libros realizada en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires ha sido considerada exenta de pleno derecho desde la existencia del gravamen y hasta el período fiscal 2000, inclusive. Si bien en el período 2001-2003 la exención se mantuvo, en un rigorismo excesivamente formal la ley vigente exigía la solicitud de dicha franquicia a través de un trámite sumamente engorroso, ya que se consideraba que hasta tanto no se hubiera interpuesto el reconocimiento como entidad exenta en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos, la misma no operaría de pleno derecho, estableciendo que ese atraso o incumplimiento convertía a las empresas editoriales en sujetos pasivos de tributo, hasta tanto cumplieran con tal presentación.

Mediante una activa participación de la Cámara Argentina del Libro, con la colaboración de especialistas en temas fiscales, se logró a partir de 2004 que la actividad editorial recuperara la exención de pleno derecho en el Impuesto a los Ingresos Brutos en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. Esto fue posible a través de la Ley 1192, modificatoria de la Ley 541 del Código Fiscal. El Código Fiscal vigente, en su artículo 155, inciso 2, establece que están exentos del pago de este gravamen:

Los ingresos provenientes de la edición de libros, diarios, periódicos, revistas, videogramas y fonogramas, en todo proceso de creación cualquiera sea su soporte (papel, magnético u óptico, electrónico e Internet, u otro que se cree en el futuro), ya sea que la actividad la realice el propio editor o terceros por cuenta de este [...].

Con este párrafo, se cierra el círculo virtuoso de exención de pago de Ingresos Brutos, lo cual es un verdadero espaldarazo para la industria editorial.

## **Cómo inscribir y dar de alta una editorial**

Luego de definir la forma societaria, habernos inscripto ante la AFIP y definir otras cuestiones, solo resta inscribir nuestra editorial ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA) y darle el alta ante la Agencia Argentina de ISBN. Podemos inscribir editoriales de libros, revistas, videos, discos, etcétera. La gestión se realiza por Internet, personalmente o por correo postal.

### ***Inscribir una editorial ante la DNDA***

Los requisitos son los siguientes:

- Estar registrado en el sistema de Trámites a Distancia (TAD): <https://www.tramitesadistancia.gov.ar>. Se puede ingresar con distintos proveedores de autenticación, como el DNI (RENAPER), clave fiscal (AFIP), etcétera. Los no residentes pueden hacerlo a través de nic.ar. Dentro de la plataforma se puede consultar el nivel de autenticación necesaria para cada trámite particular.
- Comprobante de pago del trámite por depósito o transferencia bancaria.
- Formulario “L” completo. Se puede descargar un modelo del formulario en la página web <https://www.argentina.gov.ar/inscribir-una-editorial>, pero no es apto para presentar.
- CUIT o CUIL del propietario de la editorial.
- Si el titular es una persona jurídica: una copia del contrato social y última designación de autoridades.

- Si fuera una persona humana, bastará con constancia de CUIT o CUIL.

#### **Por Internet:**

- Ingresar a TAD.
- Subir la documentación obligatoria y complementaria.
- Al finalizar, el sistema le otorga un número de expediente electrónico (carátula variable).
- Si hubiera algún error y/o nombre asignado se le envía una tarea de subsanación, caso contrario se le otorga el certificado y se lo notifica por correo electrónico.

#### **En forma presencial:**

En la Ciudad de Buenos Aires, es necesario acercarse a la sede central de la Dirección Nacional de Derecho de Autor, Moreno 1230, de 9:30 a 14:30 h.

Debe solicitarse previamente turno a través de la página web: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechodeautor>.

En la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, a la Calle 13, N° 129, de 8 a 14 h (sin turno). Se puede consultar también en las Receptorías en el interior del país: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechodeautor/receptorias>.

#### **Por correo:**

Hay que comunicarse telefónicamente al (+54 11) 4124-7200 o por correo electrónico a: [info\\_dnda@jus.gob.ar](mailto:info_dnda@jus.gob.ar) con la DNDA para recibir asesoramiento sobre cómo proceder.

### ***Dar de alta una editorial ante la Agencia Argentina de ISBN***

Este trámite se realiza cuando la editorial ya está constituida y en funcionamiento. Es muy importante tener en cuenta que como resultado del alta de editorial se nos asigna un *prefijo editor* que utilizaremos luego para registrar

nuestros libros, por eso, el trámite de alta se debe solicitar solo cuando la obra se encuentre próxima a ser publicada. En caso de que la editorial no registre ninguna obra en el plazo de 60 días, la empresa se da de baja y se debe realizar el trámite de nuevo.

Para evitar inconsistencias en las solicitudes de ISBN, retraso en su asignación o situaciones de mayor complejidad, se requiere que la persona designada tenga nociones o conocimientos básicos sobre conceptos editoriales y esté directamente inmersa en el proceso editorial, con el fin de que identifique el momento preciso o debido para solicitar números. No hay anulaciones ni sustituciones de números de ISBN, por trámites realizados de forma errónea.

Pueden realizar el trámite de alta de editorial entidades educativas, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones públicas y empresas privadas o unipersonales que ejercen actividad editorial.

El proceso de *alta de editorial* requiere completar el formulario *online* en la página web <http://www.isbn.org.ar>, con los datos solicitados y presentar la siguiente documentación:

- Constancia de inscripción en AFIP.
- Copia del estatuto y/o contrato social, según corresponda.
- Acta de directorio o de designación de cargos, y toda otra documentación que acredite la existencia y permanencia de la empresa y/o institución.
- Las editoriales universitarias deben acompañar copia de la resolución por la cual se creó la editorial y la resolución o acta de designación de su director.
- Nota de autorización firmada por el representante legal, o funcionario autorizado a favor del o los usuarios que designe para la realización de los trámites de registro de libros.

El sistema también tiene una opción para *ediciones de autor y editoriales eventuales*.

Dentro de esta categoría se encuentran las personas físicas que editen una obra, ya sea de su autoría o de terceros, de forma independiente sin que medien empresas editoriales o instituciones. La nueva plataforma permite a estos editores tener un espacio de trabajo propio donde gestionar todos sus trámites. Para ello deben crear una nueva cuenta en el sistema ISBN y seleccionar la opción “autor editor-editor no comercial o microempresarios”.

Para darse de alta en el registro deben completar el formulario y presentar la siguiente documentación (adjuntándola vía correo electrónico a: [registrolibros@editores.org](mailto:registrolibros@editores.org) o presentándola personalmente o por correo postal en: Belgrano 1580, 4° piso, C1093AAQ CABA):

- Copia del DNI.
- Constancia de CUIT o CUIL.
- Pago del arancel de Alta Registro de ISBN.



## **CAPÍTULO 6**

# **Fundamento del comportamiento en las organizaciones**

### **Comportamiento organizacional**

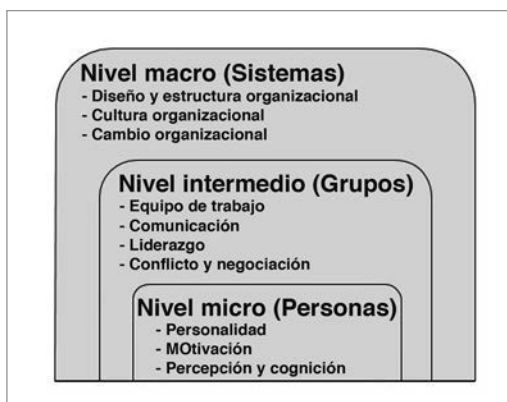
Citando a Kliksberg, decíamos que la administración, en tanto disciplina científica, tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones, por lo tanto, ahondaremos más en el concepto del comportamiento organizacional (CO), el cual

[...] se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las (Chiavenato, 2009: 7).

En realidad, la organización en sí misma no es más que el resultado de la interacción de las personas y públicos que ostenta. A su vez, las personas y las interacciones de las mismas tampoco producirían los mismos efectos si dichos esfuerzos no estuvieran encuadrados por un marco organizacional. “Las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas” (Chiavenato, 2009: 7).

“El CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia” (Robbins, 2009: 10). Es por ello que podemos diferenciar tres niveles o determinantes del comportamiento dentro de las estructuras: nivel micro (las personas), nivel intermedio (los grupos) y nivel macro (los sistemas). Dichos niveles, como puede intuirse, están relacionados entre sí de modo tal que los superiores contienen a los inferiores, esto es, los sistemas (estructuras y su dinámica) contienen a los grupos, y a su vez los grupos están conformados por personas. Gráficamente:

**Figura 1. Niveles organizacionales.**





Cada uno de los tres niveles está alcanzado por diferentes herramientas que permiten analizar y realizar diagnósticos para detectar problemas, generar propuestas de mejora y llevar adelante la implementación de las mismas. Concretamente, dentro del nivel superior, que refiere al sistema mayor y a su dinámica, debemos considerar el diseño y organización, la cultura organizacional y los procesos de innovación y cambio. Por otro lado, dentro del nivel intermedio, estudiamos los equipos de trabajo, la comunicación, el liderazgo y la presencia de conflicto y de vías de negociación para enfrentarlo. Finalmente, en el nivel micro consideramos las personas que integran las organizaciones desde el punto de vista de la personalidad, la motivación y la percepción y los procesos de cognición de los cuales se derivan.

## ***Nivel macro***

### **Diseño y estructura organizacional**

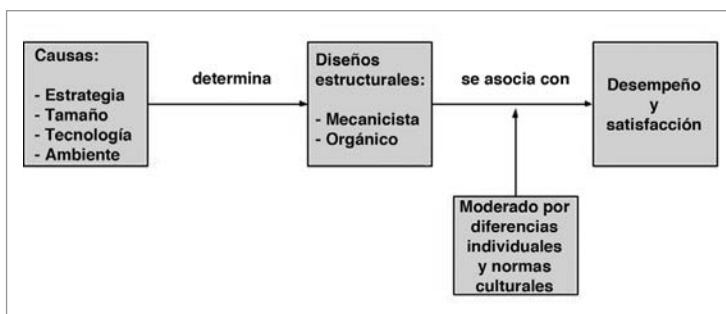
Se entiende por diseño organizacional al

[...] proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza (Chiavenato, 2009: 92).

Por otra parte, se define la estructura organizacional como

[...] el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins, 2009: 519).

**Figura 2. Estructura organizacional: sus determinantes y resultados.**



Fuente: Robbins (2009: 542).

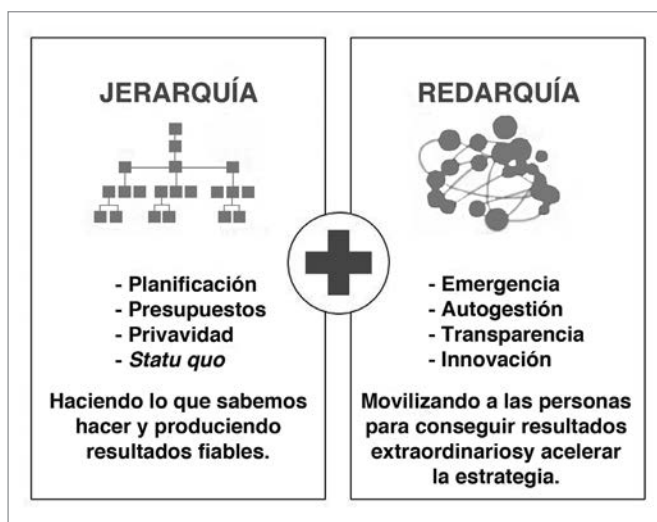
La estructura organizacional (o jerárquica) se materializa a través del organigrama. Constituye la estructura formal de la organización, donde queda establecido de antemano qué área, tareas y relaciones de autoridad y subordinación se le asignan a cada miembro. No obstante, debe señalarse que a toda estructura formal se sobrepone otra estructura informal, en la cual la red de relaciones que los miembros establecen por fuera del orden instituido da lugar a la emergencia de un nuevo orden.

Además de hablar de jerarquías, autores como Cabrera reconocen la existencia de otras estructuras que se sobreponen, dualmente, a la jerárquica. A esta estructura Cabrera la denomina redarquía, la cual

[...] emerge como estructura natural de las nuevas organizaciones en red, facilita la innovación y hace posible que las personas creativas opten por aquellas contribuciones que más les motivan y que mejor se alinean con sus propias habilidades (Cabrera, 2017).

El desafío de toda organización radica en aprovechar las ventajas de ambas estructuras: la jerárquica y la redárquica, que deben complementarse para lograr eficiencia y resultados, por un lado, y para favorecer la colaboración y la innovación, por el otro. Gráficamente:

**Figura 3. Una organización, dos estructuras.**



Fuente: <https://blog.cabreramc.com/2015/04/20/organizaciones-bimodales-redarquia-y-jerarquia/>

## Cultura organizacional

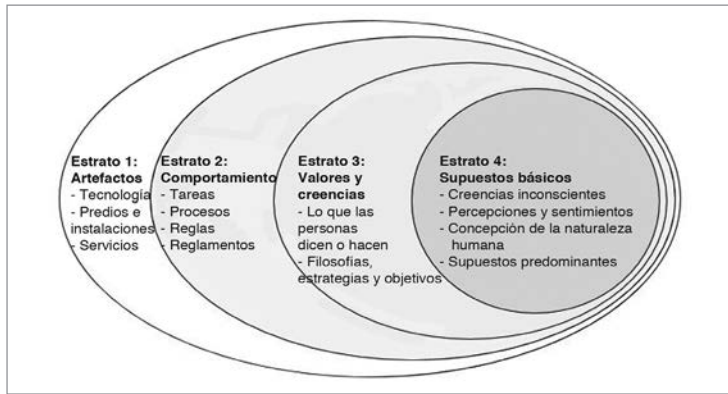
### De acuerdo con Chiavenato:

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero estas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento (Chiavenato, 2009: 120).

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. Entender la cultura organizacional es indispensable para conocer el CO. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones (Chiavenato, 2009: 119).

Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante (Chiavenato, 2009: 124).

**Figura 4. Los distintos estratos de la cultura organizacional.**



Fuente: Chiavenato (2009: 126).

En otras palabras, podemos decir que la cultura organizacional, en tanto

[...] sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características clave que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización (Robbins, 2009: 551).

1. *Innovación y aceptación del riesgo.* Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Atención al detalle.* Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. *Orientación a los resultados.* Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de hacerlo en las técnicas y procesos usados para lograrlos.

4. *Orientación a la gente.* Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. *Agresividad.* Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. *Estabilidad.* Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *statu quo* en contraste con el crecimiento.

## Cambio organizacional

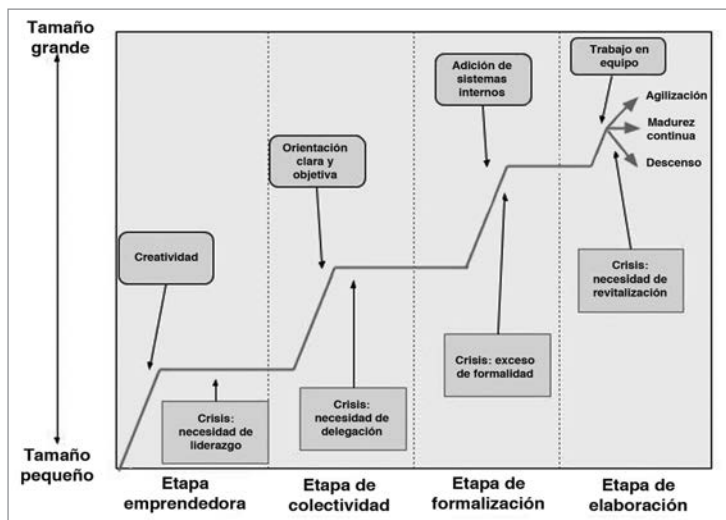
Así, los ambientes dinámicos y cambiantes que enfrentan las organizaciones de hoy requieren adaptación, y a veces respuestas radicales y rápidas. *Cambiar o morir...* es el grito que lanzan los directivos en todo el mundo el día de hoy (Robbins, 2009: 619).

El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio (Chia-venato, 2009: 430).

### Motores del cambio (Robbins, 2009: 619):

1. Naturaleza de la fuerza laboral.
2. Tecnología.
3. *Shocks* económicos.
4. Competencia.
5. Política mundial.
6. Tendencias sociales.

Figura 5. Las etapas del desarrollo de una organización.



Fuente: Chiavenato (2009: 415).

## Nivel intermedio

### Equipos de trabajo

En lo referido al comportamiento organizacional, la reunión de individuos en grupos o equipos constituye una importantísima unidad de análisis, dado que no solo está presente en toda organización sino que afecta tanto al comportamiento de cada miembro del agrupamiento como de la organización en general. Algunos autores o bibliografía no diferencian los conceptos de grupo y equipo, pero cabe aclarar que no son sinónimos sino que presentan ciertas diferencias.

De acuerdo con Robbins:

[...] un *grupo de trabajo* es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones

que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones (Robbins, 2009: 323).

Mientras que, por otro lado,

[...] los equipos se caracterizan por su clara cohesión, su espíritu colectivo concentrado en las tareas, el afecto que los miembros manifiestan en sus relaciones y su satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo. La capacidad de actuar en conjunto es lo que hace poderosos a los equipos (Chiavenato, 2009: 285).

A su vez, “un *equipo de trabajo* genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (Robbins, 2009: 323). Las diferencias se pueden esquematizar de la siguiente manera:

**Figura 6. Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.**

| Grupos de trabajo          |   |                 | Equipos de trabajo |                            |
|----------------------------|---|-----------------|--------------------|----------------------------|
| Comparten información      | ← | Meta            | →                  | Desempeño colectivo        |
| Neutral (a veces negativa) | ← | Sinergia        | →                  | Positivos                  |
| Individuales               | ← | Responsabilidad | →                  | Individuales y mutualistas |
| Aleatorios y variados      | ← | Aptitudes       | →                  | Complementarios            |

Fuente: Robbins (2009: 324).



Podemos clasificar los equipos de acuerdo con determinadas características, tales como el propósito, el tipo (o estructura) y la dirección y su duración.

**Figura 7. Características de los equipos.**

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>PROPÓSITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de problemas</li> <li>- Presentación de sugerencias</li> <li>- Discusión de innovaciones</li> <li>- Desarrollo de productos</li> <li>- Reingeniería de procesos</li> <li>- Evaluación de procesos</li> <li>- Otros objetivos</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>TIPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcional cruzado</li> <li>- Virtual</li> <li>- Autodirigido</li> <li>- Fuerza de tarea</li> </ul>        |
| <p style="text-align: center;"><b>ESTRUCTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrada</li> <li>- Autodirigida</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>DURACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanente</li> <li>- Temporal (plazo definido)</li> <li>- Variable (lo que dure la tarea)</li> </ul> |

Fuente: Chiavenato (2009: 286).

Como señalamos con anterioridad, todo equipo tiene un propósito claro y explícito; comúnmente debe resolver problemas, desarrollar nuevos productos, realizar diagnósticos de productos o procesos, u otro objetivo que la organización requiera.

La estructura de los equipos de trabajo varía según el caso o la necesidad; encontramos entre ellas las siguientes:

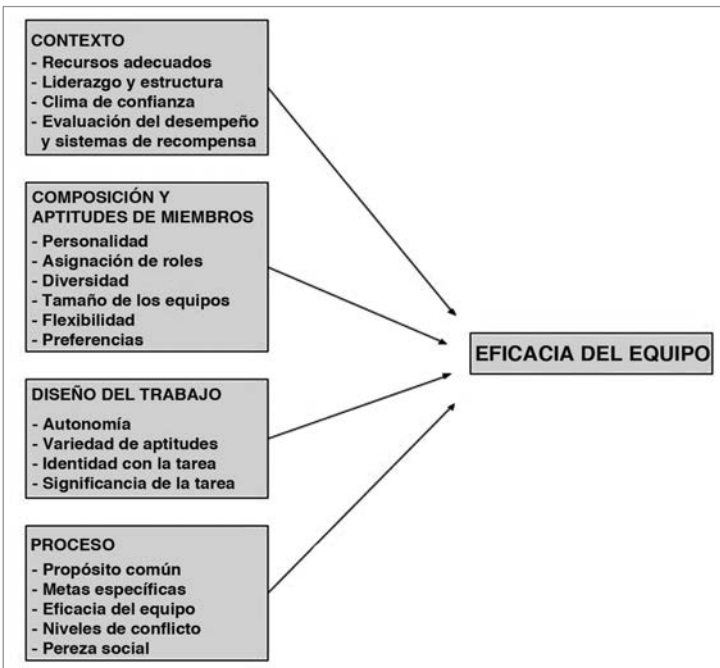
- *Funcional*: grupo integrado por miembros de diversas áreas, que se especializan en diversas funciones.
- *Virtual*: grupo conformado por miembros conectados a través de una red virtual y no de manera presencial.
- *Autodirigido*: sus miembros poseen independencia y asumen la responsabilidad correspondiente para realizar las tareas.
- *Fuerza de tarea*: grupo conformado para realizar una tarea puntual y concreta, después de la cual se disuelve.

A su vez, los equipos pueden contar con una dirección más o mes centralizada, la cual recae en un líder que decide acerca del rumbo o funcionamiento del equipo, o, por otro lado, pueden tener autonomía para tomar decisiones.

Finalmente, los equipos pueden conformarse por diferentes plazos:

- *Permanente*: el equipo debe existir en todo momento.
- *Temporal*: el equipo tiene una fecha de duración determinada.
- *Variable*: la duración del equipo dependerá del cumplimiento de la tarea.

**Figura 8. Modelo de la eficacia del equipo.**



Fuente: Robbins (2009: 328).

## **Comunicación**

La comunicación es inherente al ser humano y social y, por lo tanto, está presente en la vida de toda organización y grupo. Implica una necesaria puesta en común de información, ideas y conceptos entre personas (y actualmente entre personas y/o sistemas), pudiendo definir concretamente el término como

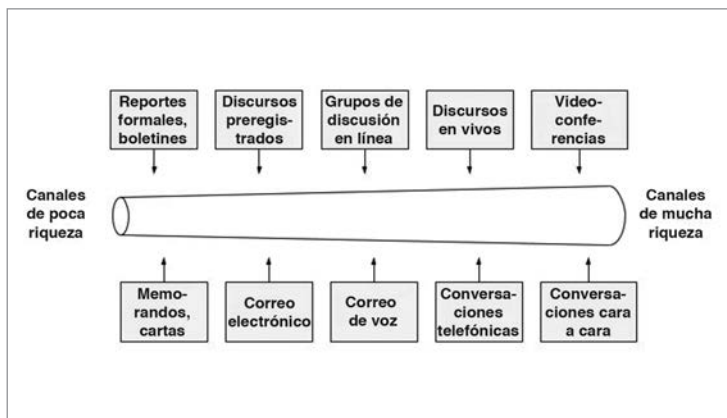
[...] la acción de transferir de un individuo —o un organismo—, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo —u otro sistema— situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común (Costa, 1999: 62).

Dentro de las organizaciones debemos distinguir dos tipos de comunicación que se presentan en función del canal por el cual se canaliza. En concreto, la comunicación se realiza a través de canales formales e informales; los formales son aquellos que “los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros” (Robbins, 2009: 353), mientras que los informales “son espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales” (Robbins, 2009: 353).

En cuanto a los tipos de canales, los mismos varían de acuerdo con la riqueza de la comunicación que permiten, y están asociados a la utilización de los sentidos, la interactividad, la inmediatez, entre otras.

Esquemáticamente:

**Figura 9. Riqueza de información de los canales de comunicación.**



Fuente: Robbins (2009: 367).

La importancia de la comunicación dentro de las organizaciones está dada por el sentido y la función de aquella. Dentro de las organizaciones, la comunicación es descendente (cuando “baja” de un superior a un empleado), ascendente (cuando “sube” de un empleado a un superior) y horizontal (cuando se da entre pares). Cada tipo de comunicación cumple con una función característica, de este modo, a través de la comunicación descendente el personal jerárquico busca influenciar a los empleados dando las directivas necesarias para la realización del trabajo; mediante la comunicación ascendente los empleados brindan a sus superiores las interpretaciones o estados de situación de aquello que hacen y los rodea, y, finalmente, la comunicación horizontal sirve para coordinar esfuerzos entre pares o niveles jerárquicos similares. Gráficamente:

Figura 10. Comunicaciones organizacionales.



Fuente: Chiavenato (2009: 322).

## Liderazgo

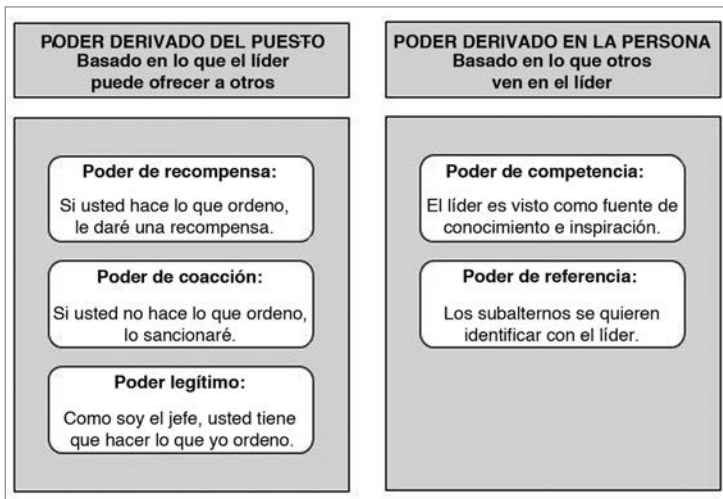
Dentro de las organizaciones existen diferencias jerárquicas entre los miembros a partir de las cuales se realiza el ejercicio de poder y donde un “superior” da órdenes e influencia a un “subordinado”. Comúnmente se habla de poder en términos de autoridad formal que una persona tiene sobre otras, pero dicha situación no convierte a aquella persona en un líder. La situación ideal es aquella por la cual quien ejerce el poder es simultáneamente el líder, pero no sucede en todos los casos.

Se define *liderazgo* como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de

autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo solo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Solo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia (Robbins, 2009: 386).

Respecto de las fuentes o bases de poder, se pueden agrupar según emanen del puesto o de la personalidad de quien ostenta el poder o liderazgo. Las fuentes de poder que emanan del puesto son el poder de recompensa, de coerción y el legítimo, mientras que las fuentes de poder que nacen de la personalidad del líder son de dos tipos: de competencia y de referencia. Esquemáticamente:

**Figura 11. Las fuentes de poder del puesto y de la persona.**



Fuente: Chiavenato (2009: 336).

## Conflicto y negociación

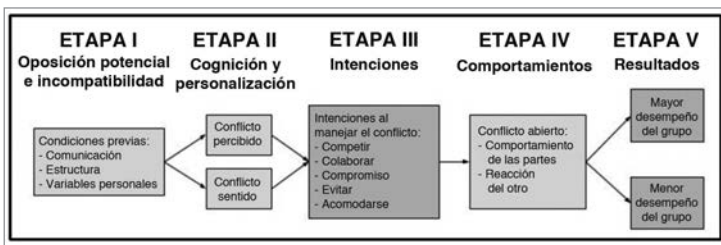
Las primeras teorías de administración no contemplaban el fenómeno del conflicto o bien lo consideraban como disfuncional, razón por la cual debía evitarse. Por su parte, las corrientes actuales consideran que el conflicto es inherente e inevitable, que se produce hacia el interior de toda organización y que, a partir de su reconocimiento activo, puede utilizarse para resolver situaciones problemáticas.

“Se define *conflicto* como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa” (Chiavenato, 2009: 485). Precisamente, el conflicto no es un instante o momento particular sino un *proceso que se puede descomponer y analizar en etapas. Estas son las siguientes:*

1. *Oposición potencial o incompatibilidad:* durante esta etapa se generan situaciones potencialmente conflictivas para alguna parte o persona.
2. *Cognición y personalización:* se presenta cuando aquella situación es percibida por una parte como un posible conflicto.
3. *Intenciones:* percibida la situación como conflictiva, cada parte evalúa si aquella afecta sus intereses y, de ser así, estudia las acciones a realizar.
4. *Comportamiento:* en esta etapa las partes intervinientes realizan las acciones tendientes a lograr desactivar la situación conflictiva.
5. *Resultados:* durante esta última etapa se evalúa si las acciones emprendidas brindan los resultados esperados.

Gráficamente:

Figura 12. Etapas del conflicto.



Fuente: Chiavenato (2009: 487).

Dada una situación conflictiva entre distintas partes, estas buscan arribar a una instancia superadora. En dicha búsqueda las partes participan de un proceso de negociación a través del cual persiguen la resolución o acercamiento de intereses y diferencias.

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio. Las partes pueden ser el comprador y el vendedor, organizaciones entre sí, una organización y personas, los gerentes y los subordinados, o grupos de individuos. Los vendedores negocian con los clientes, las organizaciones con los proveedores, los gerentes con los subordinados y así sucesivamente. La negociación permea las interacciones entre personas, grupos y organizaciones. Los individuos casi siempre están interactuando e intercambiando recursos, que pueden ser conocimientos, experiencia, talento, competencias, valores, etcétera. Una parte da una cosa a cambio de otra (Chiavenato, 2009: 399).

El fruto de una negociación es el acuerdo. Este puede ser distributivo (ambas partes ceden) o integrador (las partes buscan potenciar esfuerzos). Ante la existencia



de intereses contrapuestos, los acuerdos son distributivos, dado que la ganancia de una parte implica una pérdida para la otra (ganar/perder), mientras que ante la presencia de intereses congruentes los acuerdos integradores permiten ganar a ambas partes (ganar/ganar). Esquemáticamente:

**Tabla 1. Acuerdos distributivos versus integradores.**

| <b>Característica del acuerdo</b> | <b>Acuerdo distributivo</b>  | <b>Acuerdo integrador</b>   |
|-----------------------------------|--|---|
| Meta                              | Obtener la tajada del pastel más grande que sea posible                  | Expandir el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas                                    |
| Motivación                        | Ganar/Perder   | Ganar/Ganar   |
| Centro                            | Posiciones ("En este asunto no puedo ir más allá")                       | Intereses ("¿Me puedes explicar por qué es tan importante para ti este asunto?")                  |
| Intereses                         | Opuestos   | Congruentes   |
| Información compartida            | Bajo (compartir información solo haría que la otra parte sacara ventaja) | Mucho (compartir información permite que cada parte encuentre formas de satisfacer sus intereses) |
| Duración de la relación           | Corto plazo  | Largo plazo   |

Fuente: Robbins (2009: 496).

## Nivel micro

### Personalidad y motivación

Si todas las personas fuesen iguales, la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones se podrían estandarizar con suma facilidad. Como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad (Chiavenato, 2009: 188).

La definición que se utiliza con más frecuencia para la personalidad la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Dijo que la personalidad era la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno. Para nuestros fines, se debe pensar que la *personalidad* es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es frecuente que se describa en términos de las características mensurables que externa una persona (Robbins, 2009: 105).

Por *motivación* se entienden “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2005: 392). Esta necesidad humana se puede jerarquizar en diferentes niveles (de acuerdo con los desarrollos pioneros de Maslow):

1. *Necesidades fisiológicas*: alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.

2. *Necesidades de seguridad*: seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. *Necesidades sociales*: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. *Necesidades de estima*: factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
5. *Necesidades de autorrealización*: crecimiento, logro del propio potencial y auto-satisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

**Figura 13. Jerarquía de las necesidades de Maslow (elaboración propia).**



En cuanto a la motivación, Maslow argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, y una

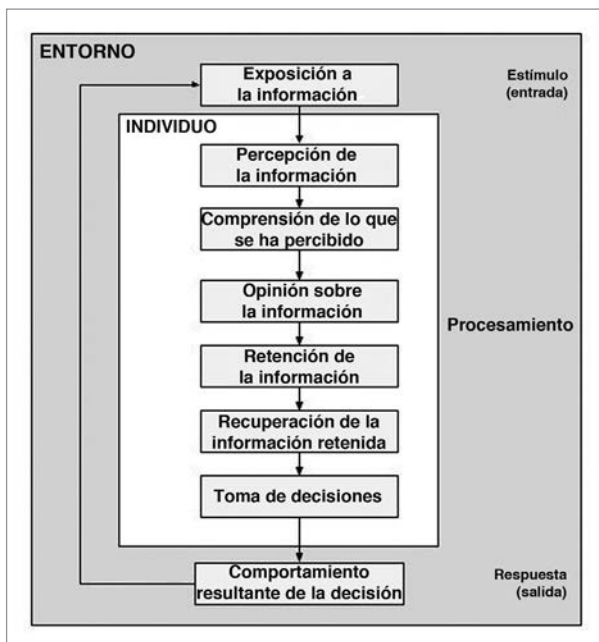
vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento. En otras palabras, conforme se satisface cada necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante. Por lo tanto, según Maslow, si usted desea motivar a alguien necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo (Robbins, 2005: 393).

## Percepción y cognición

La *percepción* es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa consideren a esta como un magnífico lugar de trabajo: condiciones laborales favorables, tareas interesantes, buena paga, prestaciones excelentes y una administración comprensiva y responsable, pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar tal grado de acuerdo (Robbins, 2009: 139).

¿Por qué es importante la percepción en el estudio del CO? Sencillamente porque el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. *El mundo que es importante en términos de comportamiento, es el mundo según es percibido* (Robbins, 2009: 139).

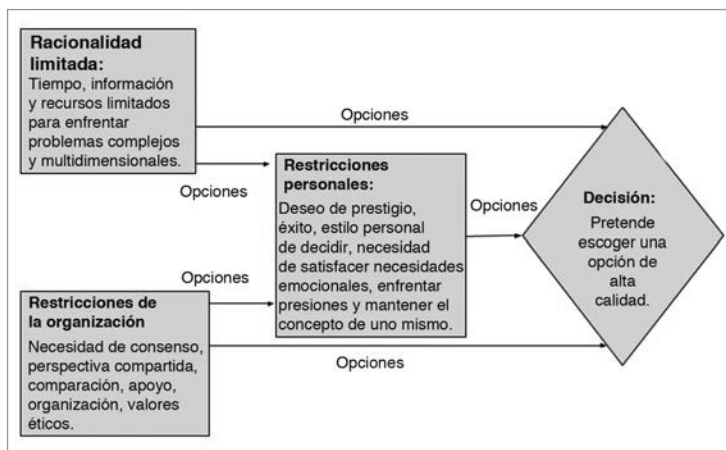
Figura 14. El individuo como sistema procesador de información.



Fuente: Chiavenato (2009: 216).

Cognición es la manera en que una persona percibe e interpreta para sí misma su medio. La cognición es el filtro personal a través del cual una persona se ve y percibe el mundo. Es la adquisición de conocimiento en la cual se basan las creencias y opiniones personales acerca de uno mismo y de la realidad externa. Las cogniciones son básicamente pedazos de información. Los procesos cognitivos son los medios a través de los cuales las personas procesan información. En otras palabras, los procesos cognitivos muestran que, al igual que las computadoras, los seres humanos son procesadores de información (Chiavenato, 2009: 216).

Figura 15. Restricciones y opciones para la toma de decisiones no programadas.



Fuente: Chiavenato (2009: 229).

## **CAPÍTULO 7**

### **Análisis estratégico**

En sus inicios, el pensamiento clásico en administración centraba sus desarrollos teóricos en la vida interna de las organizaciones, pero a partir de nuevas corrientes (pensamiento sistémico, situación, estratégico, entre otros) se comenzó a estudiar la organización como parte de un contexto (o ambiente) mayor a sí misma, dando paso a la incorporación de nuevas herramientas conceptuales, tales como el análisis del ambiente interno y externo (tanto de las fortalezas y debilidades como de las amenazas y oportunidades, respectivamente), la consideración de las ventajas competitivas y el estudio del atractivo de la industria desde el punto de vista de la rentabilidad de dicho sector.

Si bien el pensamiento estratégico tiene un extenso y vasto tratamiento dentro de la bibliografía dedicada a la administración, no es un tema que haya sido tratado en detalle por la bibliografía específica sobre edición. No obstante, el despliegue de una estrategia competitiva debería suscitar el interés de toda organización en general, y de las editoriales en particular, sin importar el tamaño o el sector en donde se desarrolla.

## El proceso de planeación estratégica

### *Misión, visión y valores*

Toda organización persigue una *misión*, que puede ser declarada de manera explícita por sus integrantes. La misión establece cuál es el negocio o propósito de una organización para un momento y lugar dados; esto es, cada organización tiene una razón de ser que justifica su existencia dentro de un entorno socioeconómico.

Precisamente, “establecer la naturaleza del negocio propio es muy importante tanto para las organizaciones no lucrativas como para las empresas mercantiles” (Robbins y DeCenzo, 2009: 83), por lo cual no atañe solo a entidades que persiguen el lucro económico.

A su vez, la dinámica propia de todo sector económico lleva a las organizaciones a analizar y proyectar estados de situación deseados o futuros, lo cual se realiza mediante la definición de la *visión* de la organización. Dicho de otro modo, por medio de la definición de la visión una organización busca determinar qué pretende ser o en qué quiere convertirse.

El recorrido que va desde el estado o propósito actual (misión) hasta el estado deseado o futuro (visión) se realiza a través de la formulación de la estrategia (tal como veremos más adelante) y de su implementación, basadas en determinados *valores* que delimitan el campo de acción y decisión. Los valores, que son parte de la identidad de una organización, constituyen los principios que guían la acción.

La determinación de la misión, la visión y los valores constituye la esencia de todo plan estratégico. A partir de este, luego, corresponde realizar un análisis tanto del entorno como de la organización para detectar las oportunidades y amenazas a las que nos enfrentamos, como así



también para descubrir las fortalezas y debilidades de la propia organización. Este análisis, más conocido como FODA (o SWOT, por sus siglas en inglés), constituye una sencilla pero potente herramienta de diagnóstico de la situación interna y externa de la organización.

A través del análisis interno se “diagnostica y evalúa la efectividad interna presente, en términos de cumplimiento de objetivos, estructuras, procesos de trabajo, cultura laboral, liderazgo, etcétera, en relación con la misión encomendada” (Hernández y Rodríguez, 2006: 321), mientras que a través del análisis externo se “evalúa la efectividad externa de la empresa o institución en términos de satisfacción de usuarios, imagen pública, nivel de desempeño frente a otras instituciones o empresas similares, nacionales y extranjeras, el papel de los competidores en el espacio en que se compete, así como nuevos productos o servicios que están compitiendo” (Hernández y Rodríguez, 2006: 322).

El análisis FODA permite determinar si la misión, visión y objetivos son realistas en términos de realización o si necesitan algún ajuste o revisión.

Si el curso general de la organización requiere cambios, seguramente se originarán aquí. De lo contrario, si no hay necesidad de cambiar nada, la gerencia está preparada para, de hecho, empezar a formular las estrategias (Robbins y DeCenzo, 2009: 85).

El análisis y estudio del contexto es, entonces, la base sobre la cual se da forma a la estrategia. De acuerdo con Hellriegel *et al.*: “La formulación de estrategias debe evaluarse en términos de: 1) oportunidades y amenazas externas, 2) fortalezas y debilidades internas, y 3) probabilidad de que las estrategias ayuden a la organización a cumplir con su misión y meta” (2009: 236). Tal como veremos más

adelante, existen varias tipologías que describen las variantes estratégicas y, más aún, existen varias definiciones del concepto de estrategia, tal como recopila Chiavenato (2009: 454):

- La estrategia implica la definición de los objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Estrategia es la postura que adoptan las organizaciones para administrar las relaciones entre ellas y su entorno.
- Estrategia es el proceso mediante el cual la organización trata de ajustar con eficacia el uso de sus recursos a las demandas, restricciones y oportunidades que le impone el entorno.
- Estrategia organizacional es el conjunto de propósitos y la forma en que compete la empresa en su mercado para generar ventajas competitivas.
- Estrategia es la manera de enfrentar la interdependencia entre las decisiones de los adversarios y sus expectativas sobre el comportamiento de los demás.

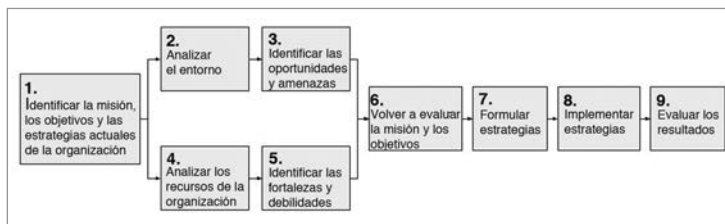
La definición de estrategia es compleja y multidimensional, ya que su alcance es grande. De manera simultánea, hablamos de estrategia como un plan (mediante la asignación de recursos), como posición (lugar a ocupar en el mercado), como pauta de comportamiento (valores y principios rectores de la acción y decisión) y como perspectiva (ideológica o sistema de creencias). No obstante, cabe destacar que

[...] la estrategia no es un plan rígido, sino un conjunto de ideas estratégicas orientadoras de lo que se desea alcanzar, y esto requiere de una conducción sutil y no

rígida, pues el medio está en continuo movimiento. Se parece a la carta de navegación de un barco que tiene que atravesar zonas de alta turbulencia sin perder el rumbo; por lo general, un plan es rígido y poco flexible, pero en este caso se trata de una estrategia de continua adaptación, por lo que está constituido fundamentalmente por políticas, más que por normas y procedimientos (Hernández y Rodríguez, 2006: 332).

Luego, como todo plan, sus resultados se miden y conocen una vez implementada la estrategia, que puede sufrir ajustes y rectificaciones de rumbo durante su implementación. De acuerdo con lo apuntado en estos párrafos, podemos graficar el proceso de administración estratégica como muestra la Figura 1.

**Figura 1. El proceso de administración estratégica.**



Fuente: Robbins y DeCenzo (2009: 81).

## Tipologías estratégicas

En sus orígenes, el término “estrategia” se asociaba a las campañas militares y a la forma en que los ejércitos planificaban las batallas de las que tomaban parte para imponerse sobre los adversarios. El lenguaje de los negocios retomó el concepto de estrategia para referir a la disputa entre pares

para obtener mayor rédito económico y/o para satisfacer mejor al consumidor, quien es en definitiva quien valora el producto o servicio de que dispone una organización.

Dentro de una organización se pueden distinguir tres niveles estratégicos:

- *Estrategia corporativa*. Decide los negocios en los cuales se participa o bien en cuál de ellos no se debe tomar parte, decisiones que están a cargo del ápice estratégico o alta dirección de la organización. Los negocios en los que se participa no tienen por qué estar relacionados entre sí.
- *Estrategia de negocios*. Determina cuál es la estrategia específica para cada uno de los negocios definidos por la estrategia corporativa. Define cómo se maneja el negocio, así como también la cartera de productos a comercializar.
- *Estrategias funcionales*. Corresponden a las áreas funcionales (comercialización, producción, ventas, finanzas, personal, entre otras). En definitiva, llevan adelante la implementación de la estrategia de negocios, de la cual se desprenden aquellas.

Cuando nos referimos a la estrategia competitiva estamos hablando al mismo tiempo de la selección de clientes, de las propuestas de valor a ofrecer y de las capacidades con que se cuenta para el desarrollo de productos. Por lo tanto, hablar de estrategia implica definir a quién vamos a satisfacer (cliente), con qué lo estaremos satisfaciendo (producto) y cómo lo haremos (capacidades).

La estrategia, en última instancia, nos debe ayudar a obtener una ventaja competitiva sostenible respecto de los competidores de una organización o empresa. Según Porter (1987), dentro de un sector industrial las *estrategias genéricas* son dos:

- *Liderazgo en costos*, a través del cual se ofrecen productos con los precios más bajos dentro del sector. Se accede a esta ventaja mediante el acceso o control por la provisión de alguna materia prima, el conocimiento o dominio de alguna tecnología, el aprovechamiento de economías de escala, etcétera.
- *Diferenciación*, mediante la cual el cliente percibe algún valor o atributo exclusivo en el producto que justifica el pago de un precio superior al de la competencia en un sector dado.

Como resultante de estas dos estrategias genéricas, Porter menciona una tercera:

- *Enfoque o segmentación*, que implica liderar en costos o diferenciarse pero ya no dentro de un sector, sino dentro de un nicho o segmento.

La estrategia de liderazgo en costos la lleva adelante una empresa grande, de acuerdo con el tipo de estructura, tecnología y recursos disponibles. La estrategia de diferenciación también la implementan empresas grandes, aunque además hay pymes que pueden diferenciarse dentro de un sector industrial o económico. De todos modos, lo más viable para las pymes es desarrollar una estrategia de enfoque en un nicho concreto y específico, ya sea mediante el costo más bajo o la diferenciación dentro de un segmento.

En el caso de las editoriales autogestivas o independientes, la estrategia que deberían llevar adelante para contar con una ventaja competitiva sustentable es la del enfoque dentro de un segmento concreto, diferenciándose por medio de la oferta de libros percibidos como exclusivos por parte de los lectores y/o clientes. ¿Qué se entiende entonces por estrategia competitiva? De acuerdo con Furtado:

La estrategia competitiva es definida como la creación de una posición única y valiosa, a partir de la configuración de un conjunto diferente de actividades —en cuanto a su contenido singular o modo de ejecución distinto—. Cada organización busca posicionarse y ocupar un lugar destacado en el sector en donde participa; en definitiva, busca estar en ventaja respecto de sus competidores para poder tener mejores márgenes de ganancia económica. Según Porter, una empresa posee ventaja competitiva cuando su tasa de rentabilidad a largo plazo es superior a la media de la industria, en un mercado o segmento de mercado (Furtado, 2014: 77).

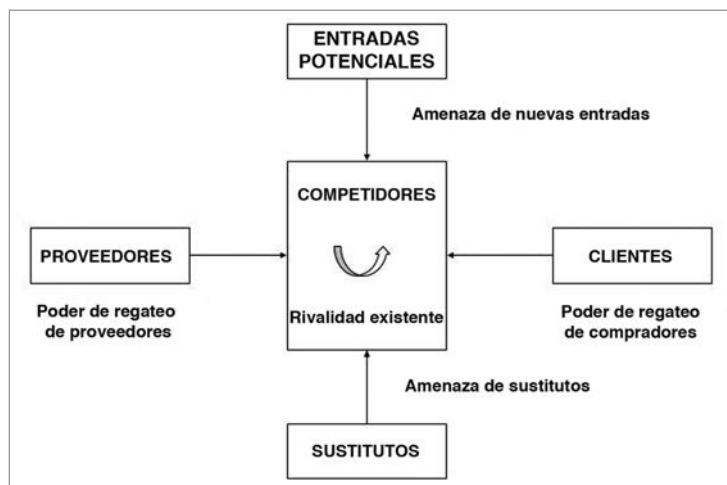
En un contexto competitivo, todas las empresas de un sector definen (explícitamente o no) sus estrategias competitivas, dando así la posibilidad de analizar cómo interactúan todas aquellas fuerzas competitivas, concepto desarrollado también por Porter.

La propuesta lleva a ampliar el concepto clásico de competencia, reservado para la rivalidad de los operadores que circunstancialmente luchan en un mercado determinado. Porter lo amplía a los competidores potenciales, o de productos sustitutos, de proveedores que quieren integrarse hacia adelante y de clientes o compradores que evalúan la posibilidad de integrarse hacia atrás (Hermida, Serra y Kastika, 1998: 275).

Las empresas no solo compiten con las que venden productos similares sino también con aquellas que potencialmente podrían venderlos. Esta potencialidad implica que si una organización modifica su estrategia podría disputar un lugar en algún lugar ya establecido.

Cabe destacar que existen barreras de ingreso a un mercado que afectan la incorporación de competidores a un sector. Las barreras de ingreso pueden corresponder a grandes inversiones de capital, economías de escala o legislaciones, entre otras. La Figura 2 explica de manera gráfica este concepto.

**Figura 2. Fuerzas competitivas (adaptación propia).**



Es importante señalar que no solo los competidores potenciales o sustitutos pueden incorporarse a competir dentro de un sector económico, sino que también los proveedores y los propios clientes pueden hacerlo.

Al respecto, dentro del sector editorial existen enormes posibilidades de surgimiento de editores, debido a las bajísimas barreras de entrada que presenta. Precisamente, no es necesario contar con una gran cantidad de capital ni de algún tipo especial de infraestructura. Asimismo, existen empresas con posibilidad de sustituir el objeto tradicional

del sector (el libro). Nos referimos a las empresas de corte tecnológico que pueden proveer publicaciones en formato digital, además de hacerlo con otros soportes de lectura.

A su vez, existen proveedores de una editorial que podrían verse tentados a integrarse “horizontalmente hacia adelante” al mercado, como podría ser el caso de una imprenta que provee dicho servicio a la editorial, o bien, de algún autor que podría recurrir a la autopublicación en lugar de delegar la tarea de edición en otro.

Además, en el sector editorial los clientes directos también podrían integrarse “horizontalmente hacia atrás”. El caso más evidente es el de las librerías (en especial las grandes cadenas) que deciden no solo participar vendiendo los libros de otras editoriales, sino también los que editan ellas mismas.

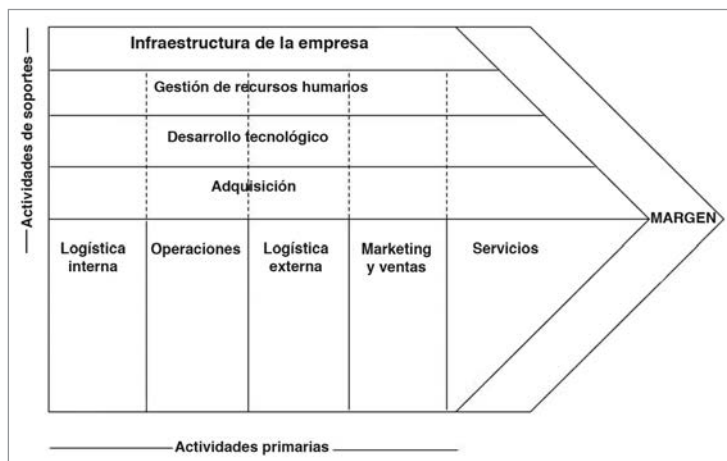
La intensidad de la rivalidad en cada sector está dada por la existencia de beneficios extraordinarios por parte de los participantes, lo cual tienta a potenciales competidores a ingresar al sector para apropiarse de parte de esta renta. Los beneficios extraordinarios en un sector pueden darse por un déficit en el número de oferentes o bien por situaciones de monopolio, como son las concesiones de servicios públicos, o cuando existe el control sobre un insumo clave del proceso.

No obstante, la creación de ventajas competitivas por parte de una organización permite generar y sostener la obtención de beneficios extraordinarios sin depender de situaciones coyunturales. Las ventajas competitivas se desarrollan y potencian a través de los procesos y actividades que se llevan adelante en las organizaciones, que deben analizarse por separado y no ser vistas como un todo. Es por ello que se introduce también en el análisis la noción de *cadena de valor*: las actividades que desarrolla cada empresa están concatenadas de modo tal que permiten aportar su cuota parte del valor final del producto que luego se comercializa. Al respecto, Porter sugiere que



[...] el análisis de costo y diferenciación se efectúe a través de la *cadena de valor*, enfatiza la importancia de reagrupar funciones en las actividades de hecho realizadas para producir, comercializar, entregar y soportar los productos, pensando en las relaciones entre actividades y conectando la cadena de valor con los determinantes de la posición competitiva (Furtado, 2014: 81).

**Figura 3. Modelos de la cadena de valor según Porter.**



Fuente: Furtado (2014: 86).

Una organización es rentable cuando el valor percibido por los compradores supera al de los costos, dando lugar así a la obtención de un margen. En definitiva, la finalidad de toda estrategia competitiva es la creación de valor económico neto de los costos que se insumen en la confección del producto. La cadena de valor, por lo tanto, es una poderosa herramienta de análisis de planeamiento estratégico que permite la identificación de las actividades que crean o no valor económico. ¿Cómo se adapta dicho análisis al sector editorial? Lo veremos a continuación.

Las primeras tentativas coherentes y sustentadas para analizar la industria de la edición en los términos de la cadena de valor surgen en el mundo anglosajón y, tal vez inesperadamente, en Italia, relacionada a la currícula universitaria en el ámbito de las ciencias económicas (Furtado, 2014: 122).

La referencia italiana corresponde a la obra de Paola Dubini, quien durante la última década del siglo pasado publicó su obra elaborada explícitamente a partir de los conceptos e ideas de Porter.

Las alteraciones en el contexto que se produjeron desde los años 90 en adelante condujeron a Dubini a plantear dos direcciones que podían llevarse adelante dentro del sector editorial en general, esto es, seguir una línea de negocios tradicional en donde el objeto de intercambio continuara siendo el libro impreso, o bien, apuntar a la redefinición planteada por la informatización (y desmaterialización) del soporte, lo que daría lugar a productos digitales y multimediales.

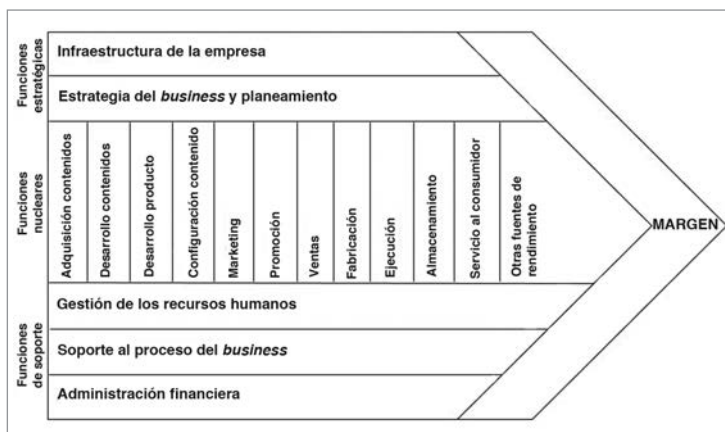
De este modo, podemos hablar de dos sectores diferenciados, uno de edición tradicional y otro de edición electrónica. El primero contempla actividades secuenciales, mientras que en el segundo las actividades que se realizan no responden a una secuencia fija y estandarizada, lo que dificulta el análisis de la cadena de valor.

Furtado plantea entonces la necesidad de recurrir a nuevos *frameworks* (o marcos de encuadre), lo que implica ir más allá del modelo tradicional planteado por Porter. Será Dubini quien proponga una instancia superadora y estabilizadora de ambas posturas a partir de las nociones de *sistema de creación de valor* y *de red de valor*, tal como veremos a la brevedad. Afirma Furtado:

[...] describimos los sistemas de creación de valor como conjunto de actividades que coparticipan en la creación de valor y dan origen a las actividades de consumo, y sugerimos que esos sistemas son objetos que justifican la investigación, entonces, la red de valor será un modelo específicamente desarrollado para esa tarea (Furtado, 2014: 280).

Otro autor que parte del modelo de Porter para establecer una cadena genérica de valor en edición es Bide, hacia 1997. Bide incorpora las nociones de *actividades nucleares*, desagregando con mayor precisión las actividades primarias que plantea Porter; la otra innovación corresponde a la separación de actividades de soporte en funciones estratégicas (que cubren las actividades nucleares) y funciones de soporte o de base a toda la organización. La Figura 4 muestra estos conceptos.

**Figura 4. Cadena genérica de valor de la edición.**

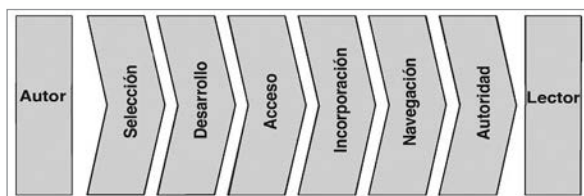


Fuente: Furtado (2014: 142).

De todos modos, años más tarde el propio Bide replanteó su noción de cadena de valor a partir de los efectos que las nuevas tecnologías y la economía en red operaban en el sector editorial, tales como la “disolución” física de los inventarios como así también de los procesos de desintermediación entre el autor y/o editor y el lector.

Bide planteó entonces una nueva cadena de valor de la información en la que queda plasmado el nuevo paradigma de conectividad universal que conocemos con Internet (ver Figura 5).

**Figura 5. La cadena de valor de la “información”.**



Fuente: Furtado (2014: 150).

En línea y de manera muy similar a la cadena de valor de la información que plantea Bide podemos encontrar el modelo desarrollado por Daniels —citado por Furtado (2014: 152-159). También se cita de Daniels la consideración de la edición como una industria compleja y diversa, que siempre ha tenido al libro impreso como elemento en común, pero que ahora se ve desplazada por la impresión bajo demanda y los libros digitales:

Internet acelera este proceso de indefinición de los límites entre los subsectores de la edición y los sectores de la edición y del audiovisual, creando oportunidades tanto de cooperación cuanto de competencia (Furtado, 2014: 232).

Partiendo de los trabajos de Normann y Ramírez podemos ver cómo la noción de cadena de valor se transforma en un concepto anticuado para el análisis del sector editorial. Al respecto, Furtado afirma que “en un ambiente competitivo y en rápida transformación, la lógica fundamental de la creación de valor está igualmente cambiando, y de un modo que se vuelve un pensamiento estratégico simultáneamente más difícil y más importante” (Furtado, 2014: 266). La argumentación de Normann y Ramírez reconoce la obsolescencia de los modelos industriales, en donde la secuencialización de actividades permitía observar cómo el valor se “agregaba” a cada paso.

En la economía actual, motorizada por los servicios, podemos observar cómo la creación (y recreación) de valor se realiza de manera sincronizada e interactiva entre nodos (agentes) de una red.

En una nueva economía basada en la nueva lógica de valor, solo dos activos interesan verdaderamente: las competencias de la empresa y sus clientes. Las competencias son las tecnologías, el conocimiento especializado, los *business processes* y las técnicas que una empresa acumula a lo largo del tiempo e integra en sus ofertas (Furtado, 2014: 268).

## Cambios en el entorno

Las tecnologías que reconfiguran el mundo de la edición permiten que hablemos de manera más amplia de industrias de contenidos, que se caracterizan por la proliferación de pantallas, la desintermediación de actores convencionales y la aparición de nuevos actores, que alteran una vez más la linealidad de la cadena de valor. Por ello, se plantea que

en lugar de hablar de cadenas de valor es más precisa la definición de *sistemas o redes de valor*, lo cual permite evidenciar la fluidez y cooperación de los actores de la industria, integrando en el análisis tanto proveedores y distribuidores como consumidores finales del producto.

Las tecnologías disruptivas tienen la capacidad de introducir nuevas combinaciones de medios, de provocar la erosión de los actuales modelos de rendimiento y de forzar a las compañías de contenido a formular nuevos modelos de negocio y a alterar sus relaciones con el consumidor (Furtado, 2014: 235).

Furtado da cuenta de la panoplia de aquellas tecnologías, a saber:

- Impresión digital y *publishing on demand*, la cual permite mayor flexibilidad en tiradas a medida.
- Tecnologías de agregación y *syndication*, lo cual altera la relación entre los consumidores y los contenidos de las marcas.
- Gestión del contenido y tecnología de edición *cross-platform*, soportadas bajo bases de datos que integran diferentes contenidos.
- *Customer Relationship Management* (CRM), que permite gestionar la interacción de la organización con sus clientes.
- Gestión de activos digitales (*Digital Asset Management* o DAM), que constituye un híbrido de sistemas de gestión de contenido y de gestión de documentos, coordinados a través de un mismo almacenamiento.

Las mencionadas tecnologías disruptivas provocan la emergencia de un nuevo modelo para el sector editorial. No

solo son una fuente de oportunidades para algunos autores sino también representan una amenaza para otros. Por ello, Furtado reproduce un análisis FODA del sector editorial, tal como se ve en la Tabla 1.

**Tabla 1. Análisis SWOT del sector librero.**

| <b>Puntos fuertes (<i>Strengths</i>)</b>  | <b>Puntos débiles (<i>Weaknesses</i>)</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel creciente de la población.</li> <li>- Popularidad del <i>medium</i>.</li> <li>- Conjunto amplio de empresas bien consolidadas.</li> <li>- Competencias establecidas.</li> <li>- Carrera atractiva.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco poder de <i>brand</i> (con excepciones).</li> <li>- Cadena de abastecimiento fragmentada.</li> <li>- Ausencia de contacto directo con el consumidor final.</li> <li>- Más <i>supply driven</i> que <i>sales driven</i>.</li> <li>- Bajo <i>take-up</i> de tecnología.</li> </ul>   |
| <b>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</b>   | <b>Amenazas (<i>Threats</i>)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet <i>book selling</i>.</li> <li>- <i>Print on demand</i> (PoD).</li> <li>- Nuevas oportunidades de <i>marketing</i>.</li> <li>- Mayor cooperación en materia de derechos, cadenas de abastecimiento y formación.</li> <li>- Relación más próxima con los clientes.</li> <li>- Utilización de desarrollo tecnológico.</li> <li>- <i>Merchandising</i> y <i>tie-ins</i>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor exigencia a nivel de gasto de tiempo por parte del consumidor.</li> <li>- Piratería en Internet.</li> <li>- Concentración en la venta al por menor.</li> <li>- Disminución de los hábitos de lectura de los jóvenes.</li> <li>- Ausencia de acuerdo sobre los modelos del contenido en ambiente digital para protección.</li> </ul> |

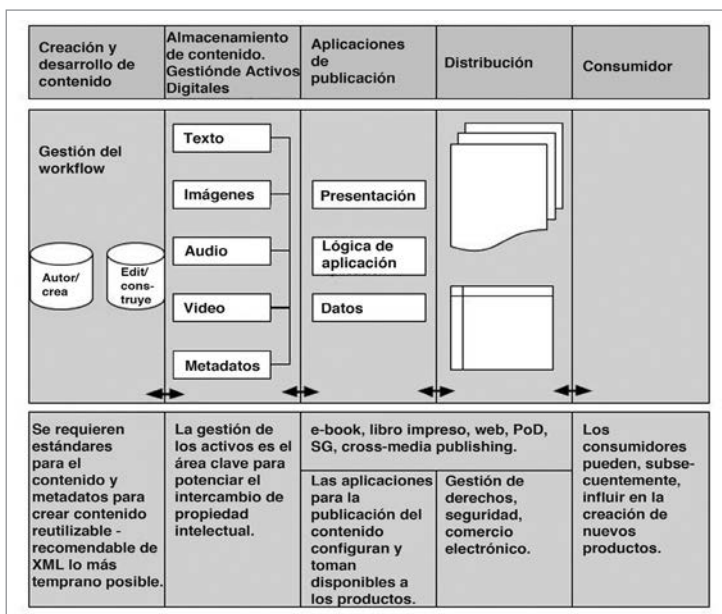
Fuente: Furtado (2014: 240).

El advenimiento de múltiples dispositivos y pantallas presenta un gran desafío para la gestión de derechos de contenidos. A su vez, considerar los datos/contenidos de una edición como el activo principal de la editorial determina la (casi) obligación de gestionar dicho contenido de manera integrada y más eficiente. “La edición comienza a ser un proceso en el que múltiples productos son construidos, muchas veces simultáneamente, maximizando el valor del mismo contenido, a través de su reutilización” (Furtado, 2014: 248).

La posibilidad de separar el contenido de su presentación y de su soporte modifica radicalmente tanto el proceso de

trabajo como el producto final respecto de una editorial centrada en libros impresos. En dicha tarea es fundamental la aparición del lenguaje XML, que permite estructurar el contenido y sus metadatos e intercambiarlos fácilmente a otros sistemas a través de Internet. La gestión integrada de contenidos presenta las siguientes etapas:

**Figura 6. Gestión de contenido de una empresa.**



Fuente: Furtado (2014: 254).

Furtado da cuenta de lo que denomina alteraciones ambientales, las cuales constituyen cambios (¿de paradigmas?) “sociales, económicos, políticos, culturales y tecnológicos tan profundos, que provocan alteraciones estructurales en los sistemas económicos, en la configuración de las empresas, en las relaciones que mantienen entre sí y con el ambiente,



en nuestra vida privada y profesional y en el modo en cómo interactuamos y trabajamos en conjunto” (Furtado, 2014: 161). Esencialmente, estos cambios son un emergente de las sociedades posindustriales (Daniel Bell) o poscapitalistas (Peter Drucker), las cuales dan lugar a la economía enfocada en los servicios, el conocimiento y la información. Brevemente, los autores e ideas centrales que nombra son las siguientes:

- Manuel Castells y la emergencia de un nuevo modo de desarrollo, el informacionalismo, en el cual la información se erige como materia prima que opera sobre sí misma.
- Enzo Rullani y el posfordismo, a partir del cual la empresa deviene en virtual y la integración de operaciones se recompone de manera flexible.
- Carl Shapiro y Hal Varian y la economía de la información, en la que leyes y fuerzas que no eran importantes en la economía industrial se vuelven críticas en el nuevo modelo.
- Philip Evans y Thomas Wurster y el *trade-off richness/reach*, en donde *richness* es el flujo de información disponible y *reach* el número de personas que participan de aquel flujo.
- John Seely Brown y John Hagel y el modelo *push/pull*, donde los sistemas *push*, altamente centralizados y enfocados en los recursos, van cediendo a los sistemas *pull*, más abiertos a la innovación y al aporte de las personas.

## Modelos de negocios

Los modelos de negocios permiten determinar los aspectos fundamentales por los cuales una empresa crea y proporciona valor económico a un cliente o usuario. De este

modo, la definición de un modelo de negocios constituye una herramienta de análisis estratégico.

Si bien existen diferentes tipos de modelos de negocios, en el marco de esta publicación creemos conveniente hacer hincapié en dos de ellos: el Cuadro de Mando Integral (CMI) y el modelo Canvas.

## ***Tablero de gestión o cuadro de mando integral (CMI)***

### Definición y antecedentes

“Las mediciones son importantes: *si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*” (Kaplan y Norton, 1996: 34). A partir de esta sentencia, estos autores apuntan directo a la razón de ser de un tablero de gestión: la medición. Precisamente, a través de la medición de indicadores clave se gestiona mejor una organización. Incluso, la medición nos permite no solo gestionar sino también mejorar el desempeño de aquellos indicadores.

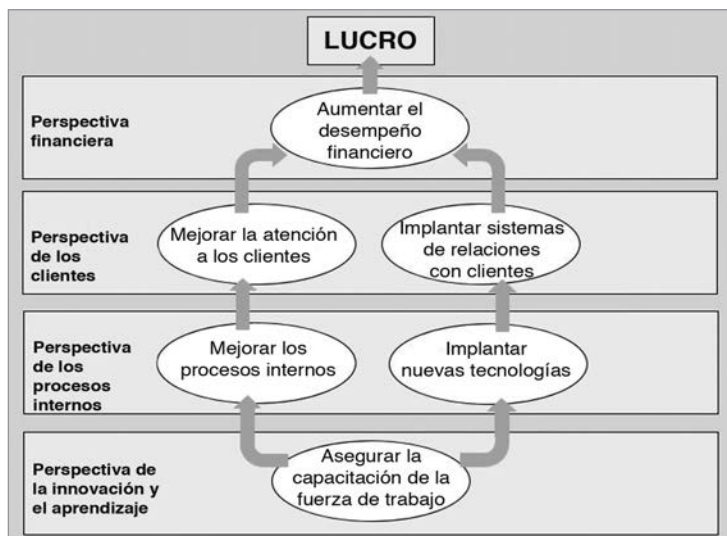
Además de establecer indicadores clave y relevantes, se determinan los responsables por el desempeño y seguimiento de los indicadores en cuestión, así como también se precisan las fuentes de obtención de los datos e información que permitan monitorear el estado de los indicadores. Es por ello que un tablero de gestión deviene en un instrumento que de manera sintética y sistemática recopila información acerca de las actuaciones y el desempeño de la organización en su conjunto y de cada una de sus partes.

Durante la década de 1990, Kaplan y Norton publicaron en inglés el libro *Balanced Scorecard*, que se tradujo luego al castellano como *Cuadro de Mando Integral (CMI)*. También se lo puede denominar “tablero de control”, “tablero de comando” o “tablero de gestión”. Se retoma la noción del CMI —en tanto “tablero”— en función del ejemplo que citan los autores al comparar dicho cuadro de mando con el instrumental que tiene a disposición un piloto que navega un avión.

El CMI, o tablero de gestión, permite medir el desempeño de una organización, erigiéndose como un sistema estratégico de gestión. El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos a utilizar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. Gráficamente:

**Figura 7. Mapa de la estrategia.**



Fuente: Chiavenato (2009: 476).

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro (Kaplan y Norton, 1996: 14).

La construcción de un CMI implica la necesaria clarificación de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización, los cuales se traducen luego en indicadores críticos. Tal como señalan los autores, los indicadores no son solamente económico-financieros, sino que consideran otras perspectivas que, en definitiva, son las responsables de obtener resultados económicos; estas otras perspectivas tienen en cuenta al personal, los procesos internos que se realizan en la organización y, a su vez, la óptica externa que dan los clientes.

De este modo, el CMI busca equilibrar y balancear la determinación y el posterior seguimiento de los indicadores necesarios para gestionar eficientemente la organización. El establecimiento de los indicadores y de las metas para cada uno de aquellos permite prestar atención a los desvíos en el momento en que estos se presentan, y así tomar las medidas correctivas que correspondan.

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten

que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información (Kaplan y Norton, 1996: 33).

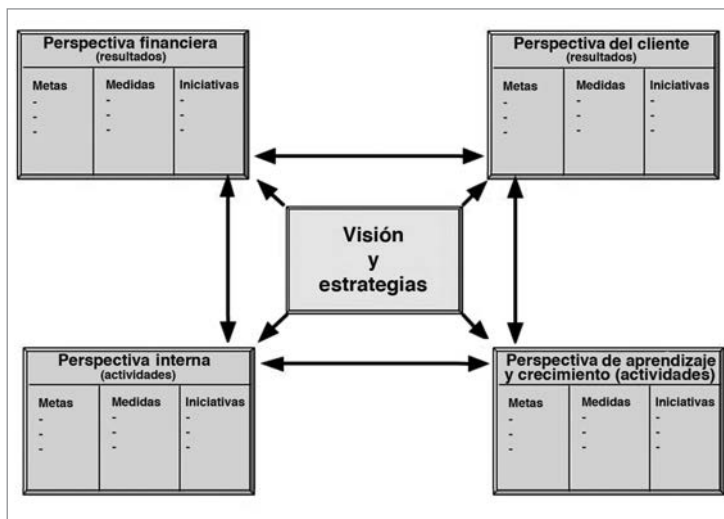
Para la construcción de un CMI, Kaplan y Norton consideran necesario tomar como punto de partida la definición de la misión de la organización o área que ha de implementar un tablero de gestión. La misión permite, luego, definir la estrategia organizacional con la cual se busca alcanzar la misión deseada.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos de largo plazo (Kaplan y Norton, 1996: 38).

Gráficamente:

Figura 8. Modelo del *Balanced Scorecard*.



Fuente: Hellriegel *et al.* (2009: 294).

Los componentes e indicadores del tablero deben guardar una clara relación entre ellos. Más aún, deben estar correlacionados de manera tal que se encadenen unos a otros como causas y efectos. Kaplan y Norton dicen al respecto que

[...] una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción (Kaplan y Norton, 1996: 44).

En el modelo de CMI que plantean aquellos autores, los empleados de la organización (perspectiva de crecimiento

y aprendizaje) realizan los procesos de manera más eficiente (perspectiva de procesos internos), lo que redundará en una mejor provisión de bienes y servicios al usuario (perspectiva del cliente), y de este modo optimizan los resultados deseados (perspectiva económico-financiera). En el sector público, si bien no se persigue la maximización del valor económico, se debe orientar a la obtención de resultados objetivables, concretos y medibles, los cuales no siempre se expresan en valores monetarios.

Tal como se señalaba anteriormente, el CMI como instrumento que de manera sistemática recopila información sobre las diversas actuaciones de una organización permite conocer el estado y grado de cumplimiento de los objetivos. Al mismo tiempo, el CMI constituye un instrumento de comunicación dentro de la organización, a partir de la misión y definición estratégica hasta el detalle de los objetivos y metas para cada integrante, fomentando así una mayor participación de dichos miembros. De este modo, los tableros de gestión brindan mayor transparencia, tanto interna como externamente, dando posibilidad a cada organización de rendir cuentas a sus públicos por el desempeño y resultados de la gestión.

### ***Modelo de negocio Canvas***

El modelo de negocios Canvas (del inglés, *Business Model Canvas*), también conocido como “lienzo de modelo de negocio” fue propuesto por Alexander Osterwalder en 2009. El modelo Canvas es una herramienta gráfico-visual de gestión estratégica que permite desarrollar modelos de negocio. La idea de lienzo, precisamente, da cuenta de la preponderancia visual del modelo la cual permite resumir y sintetizar los aspectos fundamentales de la propuesta de valor de un negocio.

El modelo Canvas se estructura en tres grandes partes: la propuesta de valor, la estructura y la composición de los ingresos y los componentes de la estructura de los costos. Gráficamente, sobre el lienzo se dispone la propuesta de valor al centro, a la izquierda todo lo relacionado a la producción y costos, mientras que a la derecha se visualiza todo aquello asociado a la relación con los clientes y los ingresos que, en última instancia, se generan.

Esquemáticamente:

**Figura 9. Modelo o lienzo de negocio Canvas (adaptación propia).**



Ahora describiremos cada una de las partes del modelo:

1. *Propuesta de valor.* Se compone de la oferta concreta, que se define en base a una serie de atributos de valor, esto es, el producto o servicio que se ofrece a los clientes para satisfacer alguna de sus necesidades. En



términos económico-financieros, la propuesta debe tener un valor (precio pagado) superior al costo que demanda su realización.

2. *Segmento de clientes.* Son los destinatarios de la propuesta de valor; la definición del segmento o nicho de mercado se puede realizar mediante la consideración de una o más variables (socioeconómicas, geográficas, vinculares, entre otras).
3. *Canales.* Determinan la manera en que la propuesta de valor llega al cliente, esto es, implican definir los canales de distribución más convenientes para la oferta en cuestión.
4. *Relación con los clientes.* De manera complementaria a la distribución, se deben definir las formas en que la organización se relacione con los clientes, para poder así establecer políticas de captación, fidelización y estímulo de las ventas.
5. *Fuentes de ingreso.* Este módulo permite determinar cuáles son los flujos de ingreso que provendrán cuando los clientes adquieran aquella propuesta. Para ello, se debe fijar un precio en función del valor percibido por los clientes (saber hasta cuánto están dispuestos a pagar).
6. *Recursos clave.* En este módulo se deben enumerar los recursos o activos principales que son necesarios para concretar la propuesta de valor. Estos recursos pueden ser materiales (un insumo o materia prima, por ejemplo) o intangibles (marca o patente, por ejemplo).
7. *Actividades clave.* Si bien muchas organizaciones llevan adelante actividades más o menos parecidas (compras, producción, distribución, ventas), se debe enfocar en aquellas actividades o procesos fundamentales para el desarrollo de la propuesta de valor.

8. *Alianzas estratégicas.* Además de determinar los recursos y actividades clave, se debe considerar cuál es la red de proveedores que garantiza el flujo de los recursos e insumos necesarios para tener siempre disponible la propuesta u oferta de valor.
9. *Estructura de costos.* En este último módulo se describe cada uno de los costos que demanda la materialización de la propuesta de valor, los cuales surgen de considerar los recursos, actividades y alianzas clave.

Es útil ver a continuación un ejemplo del mundo de la editorial, concretamente de los servicios que promueve la autoedición:

**Figura 10. Modelo Canvas de un servicio de autoedición (adaptación propia).**



## **CAPÍTULO 8**

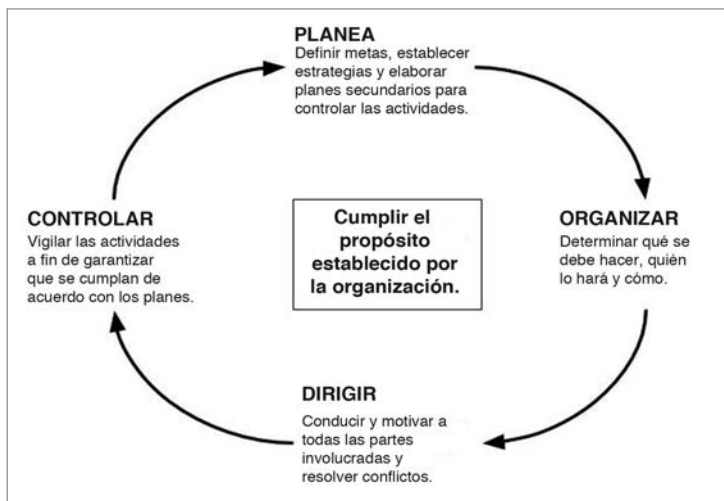
### **El proceso administrativo**

#### **Etapas centrales del proceso administrativo**

Si bien cada organización presenta características únicas, se plasman en ellas diferentes etapas que les permiten desempeñar de la mejor manera posible sus actividades. Estas etapas forman parte del proceso administrativo, el cual consta, precisamente, de las acciones que debe llevar a cabo la administración para que una organización persiga y alcance sus fines. Dicho proceso administrativo posee, de acuerdo con los trabajos pioneros de Fayol y en línea con la mayoría de los autores, cuatro etapas centrales o fases: la planificación o planeación, la organización, la dirección y el control.

Las etapas centrales del proceso administrativo se constituyen en tanto secuencia interrelacionada y en la práctica se pueden encontrar de manera más o menos formalizada hacia el interior de la organización. Esquemáticamente:

**Figura 1. Funciones de la administración.**



Fuente: Robbins (2009: 8).

Por su parte, además de las etapas centrales del proceso administrativo encontraremos otras que —de manera transversal— cruzan aquel proceso. Las etapas transversales (decisión, influencia y comunicación) están presentes y activas en todo momento dentro de las etapas centrales.

## ***Proceso de planificación o planeación***

### **Definición y fundamentos**

La *planeación* “implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)” (Robbins, 2010: 144). Dentro de una organización los objetivos que se definen y/o acuerdan varían en función de su nivel y alcance, al igual que los diferentes tipos de planes.

La planeación o planeamiento es un proceso orientado al futuro, esto es, persigue alcanzar un estado de situación en un plazo determinado. Aquellos objetivos constituyen los estados o instancias de futuro deseados por la organización, que busca conseguir a través de la determinación de cursos de acción, los cuales se deben plasmar en documentos formales en donde se detallen recursos y plazos.

Si bien desde el punto de vista legal no es obligatorio para la organización llevar adelante un proceso formalizado de planeamiento, estableciendo objetivos, metas y estrategias, sí es vital y fundamental para alcanzar un desempeño eficaz y para la supervivencia de la organización. Dicha importancia del proceso de planeamiento radica en los siguientes aspectos (Robbins, 2010: 145):

- Proporciona sentido y dirección a los gerentes y empleados, orientándose al logro de objetivos comunes, facilitando así la coordinación de actividades.
- Reduce la incertidumbre que depara las situaciones futuras, buscando anticiparse a los cambios en el contexto.
- Minimiza desperdicios y redundancia, ya que cada uno sabe qué debe hacer y con qué recursos cuenta.

La planeación establece los objetivos o los estándares que se utilizan luego para controlar el desempeño de la organización y de sus miembros.

El planeamiento, además de un proceso, es una actitud de los responsables de la administración (Amaru, 2009: 170). Dicha actitud es proactiva (según se pretenda intentar cambiar el futuro y ser responsable de su estado) o reactiva (aceptando el *statu quo* y adaptándose a los cambios de contexto). La actitud proactiva promueve el cambio, la actitud reactiva lo acepta.

## Tipos de objetivos y planes

Los *objetivos* (o metas) son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se los conoce como las bases de la planeación. Es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo. Los planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes (Robbins, 2010: 146).

Aquellos objetivos que forman parte del proceso formal y explícito de planeamiento que se realiza en la organización se denominan “objetivos resultantes”, y los podemos encontrar explícitamente comunicados en la organización a través de canales formales (informes, memorandos, memorias anuales, entre otros). No obstante, los integrantes de la organización también tienen intereses y objetivos que pueden entrar en conflicto con aquellos resultantes. De este modo, si observamos detenidamente una organización podemos verificar sus objetivos reales, que pueden no coincidir con los resultantes en el proceso de planeamiento.

Pues bien, así como los objetivos son la expresión de los resultados que se desean obtener, los *planes* son el camino o curso de acción que debe tomarse para alcanzar aquellos resultados. La clasificación que podemos realizar de los planes varía en función del alcance, del marco temporal, de la especificidad y de la frecuencia con la cual se realizan.

De acuerdo con el alcance, los planes son estratégicos, tácticos u operativos. Los planes estratégicos son definiciones de cursos de acción generales, definidos por la alta dirección, y comprometen el funcionamiento de toda la organización en su conjunto. Los planes tácticos u operativos, por su parte, son expresiones detalladas de las acciones y recursos que se han de seguir y utilizar. Los planes tácticos deben estar alineados a los planes estratégicos.

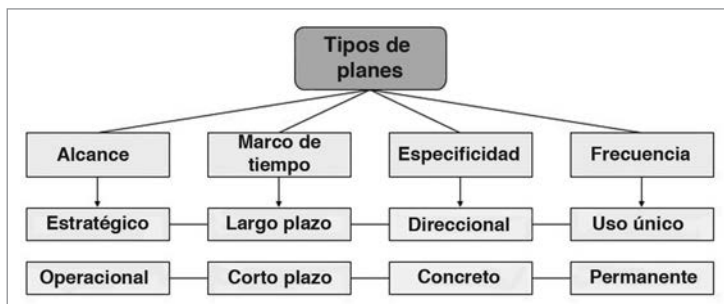
En función del marco temporal, los planes pueden ser de largo plazo (más de un año) o de corto plazo (menos de un año). También podemos hablar de planes a mediano plazo, los cuales van del año a los tres años vista, considerando a su vez como planes de largo plazo aquellos que demanden más de tres años.

De acuerdo con la especificidad del plan, estos pueden ser direccionales o específicos, según el nivel de detalle con el que se realicen. Los planes direccionales determinan lineamientos generales sin entrar en detalles, como sí lo hacen los planes concretos (o específicos), que describen claramente las acciones que se llevan adelante.

Por otra parte, según la frecuencia con que se utiliza o realiza un plan, este es de uso único o permanente. Los planes de uso único, por definición, se “usan” o implementan una sola vez, mientras que los planes permanentes son recursivos en su aplicación por parte de la organización, la cual los implementa periódicamente.

Dado que las tipologías de planes se vinculan entre sí, el marco de tiempo por el cual se planifica se asocia al alcance; de este modo, los planes estratégicos suelen ser de largo plazo, tienen a su vez una especificidad direccional y su uso es único. Por su parte, los planes tácticos u operativos suelen ser de corto plazo, concretos y de permanente aplicación. Esquemáticamente:

Figura 2. Tipos de planes.



Fuente: Robbins (2010: 147).

### Niveles de planeación

Según corresponda al alcance o lugar de la organización que se vea involucrado, además de los plazos o tiempos contemplados por cada plan, el *planeamiento* es estructural, de gestión u operativo.

El *planeamiento estructural*, también denominado “planeamiento de largo plazo”, corresponde a la determinación del plan estratégico a través del cual se definen los objetivos y metas y las características del contexto en que se desenvuelve la organización. Existen diferentes análisis de la organización y el contexto entre los que se destacan el FODA, sigla que hace referencia a las fortalezas (internas), oportunidades (externas), debilidades (internas) y amenazas (externas) de la organización.

El *planeamiento de gestión* implica la determinación presupuestaria de los planes y políticas que se llevan adelante. El presupuesto constituye una síntesis del estado proyectado de resultados económicos y financieros de la organización, y se realiza a través de un sistema encadenado de diferentes presupuestos.

Finalmente, mediante el *planeamiento operativo* se establecen los programas que especifican detalladamente la



sincronización de actividades y recursos a realizar para alcanzar los resultados deseados. Esta programación de actividades se lleva adelante mediante diferentes técnicas, entre las que se encuentra el gráfico o diagrama de Gantt.

### Técnicas de proyección

Dado que planificamos cursos de acción que sucederán en el futuro, estamos obligados a prever la evolución o el estado futuro de las variables del contexto particular y general en el cual se desempeña la organización. “Las técnicas de estudio del futuro conocido se basan en una proyección de datos de la realidad actual. Si hay un evento o tendencia que sucede en la actualidad, deberá continuar ocurriendo en el futuro” (Amaru, 2009: 175).

En cuanto a las técnicas de proyección, podemos agruparlas según se trate de un futuro conocido y previsible, por un lado, y de acuerdo con futuros desconocidos. Según Amaru “hay cuatro técnicas principales para lidiar con el futuro previsible: análisis de series temporales, proyecciones derivadas, relaciones causales y encuestas de opinión y actitudes” (Amaru, 2009: 175). En detalle:

- *Análisis de series temporales*: consiste en estudiar y analizar los datos de una variable durante un lapso temporal, comúnmente largo, buscando establecer tendencias en el comportamiento de aquella variable.
- *Proyecciones derivadas*: a partir del comportamiento de dos variables se busca proyectar la incidencia entre aquellas y estimar su evolución.
- *Relaciones causales*: con la consideración del pasado (mediato e inmediato) se busca establecer relaciones de causa-efecto sobre los posibles resultados que provocan determinadas acciones.

- *Encuestas de opinión y actitudes*: el sondeo y el relevamiento del público permiten prever y estimar el comportamiento del mismo.  
“El futuro desconocido no es una simple proyección del presente. Las técnicas de prospección se basan en la tentativa de entender el futuro desconocido, que no se muestra con el análisis de la situación en el presente” (Amaru, 2009: 176). Ante contextos de futuros desconocidos, las técnicas de proyección son las siguientes:
- *Método Delfos*: se aplica en torno a encuestas y opiniones detalladas de especialistas de alguna temática en cuestión, y la información resultante se comparte entre aquellos especialistas para volver a generar nuevos puntos de vista acerca del tema.
- *Construcción de escenarios*: partiendo de una simple pregunta especulativa (por ejemplo “¿Y si...?” o “¿Qué pasaría si...?”) un grupo determinado de personas analiza qué ocurriría si se produjera una situación determinada; este método se basa en la intuición.

### Críticas al proceso de planificación

Si bien el planeamiento es indispensable dentro del proceso administrativo en particular —y de la organización en general—no carece de dificultades y críticas. Según Robbins (2010: 153), a partir del proceso de planificación se pueden presentar los siguientes problemas:

1. *Situaciones de rigidez*: el estricto apego a lo planificado puede implicar que no se cambie el rumbo a tiempo, ya sea para aprovechar oportunidades o para solucionar inconvenientes que todo entorno dinámico presenta. La planificación debería permitir cierto margen de flexibilidad para cambiar a tiempo

- y realizar los ajustes que sean necesarios para alcanzar los objetivos deseados.
2. *Dificultad de realizar estimaciones en entornos dinámicos e inciertos*: prever el comportamiento exacto de las variables del contexto general y particular es, virtualmente, imposible. De este modo, planificamos bajo supuestos de cómo se comportan aquellas variables, y las variaciones respecto a lo estimado impactan en los resultados que obtengamos luego.
  3. *Dificultad para el desarrollo de innovación y creatividad*: cuando la planificación se realiza detalladamente y cada uno sabe qué, cómo y con qué realizar sus tareas, las personas están más limitadas a innovar o desarrollar su creatividad. En estas organizaciones cumplir con lo planificado es más importante y valorado que arriesgar innovando, por más que esto último pueda ser más redituable.
  4. *Falta de revisión*: cuando lo planificado no se somete a instancias de control y seguimiento se pierden las oportunidades de rectificar el rumbo.
  5. *Repetición de los mismos métodos y procedimientos*: cuando los entornos son cambiantes es muy difícil alcanzar los mismos objetivos transitando el mismo camino, situación que se acentúa en los casos en que los procesos de planificación hayan sido exitosos y se quiera repetirlos.
  6. *La planificación sola no es suficiente*: tal como ya mencionamos, la planificación es parte de un proceso mayor que funciona correctamente si cada etapa se lleva a cabo. No alcanza con planificar y esperar que los objetivos se alcancen por sí solos. Como veremos más adelante, de acuerdo con lo planificado, debemos organizarnos y dirigir a los miembros de la organización para que se cumpla con lo estipulado, y para

ello se debe controlar periódicamente para verificar el cumplimiento de lo planificado.

## ***Proceso de organización***

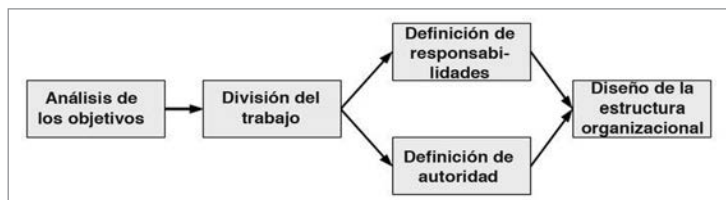
### Definición y fundamentos

La *organización* es la “función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones” (Robbins, 2005: 9). Este proceso define la *estructura organizacional*, la cual plasma la distribución de los recursos de la organización, sean estos humanos, materiales, financieros o simbólicos. El proceso de organización se puede dividir en las siguientes etapas (Amaru, 2009: 225):

- *Análisis de objetivos*: a partir de esto se determinan los trabajos, acciones y tareas concretas que se deben realizar para alcanzar los objetivos y metas previamente definidos.
- *División del trabajo*: el trabajo global de la organización se divide en partes para luego ser agrupadas (según criterios de departamentalización) en áreas y en cargos.
- *Definición de responsabilidades y autoridad*: al definir un cargo se establece el nivel de responsabilidad que tiene (obligaciones y deberes), así como también su nivel de autoridad (derecho a disponer de recursos de la organización).
- *Diseño de la estructura organizacional*: la estructura es la resultante final del proceso de organización, la cual se plasma a través de un organigrama.

Sintéticamente:

**Figura 3. Principales etapas o decisiones del proceso de organización.**



Fuente: Amaru (2009: 225).

## Estructura: definición y caracterización

La *estructura organizacional* es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un *organigrama*, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el *diseño organizacional*, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins, 2010: 184-185).

Los elementos mencionados se utilizan al momento de realizar el diseño (y rediseño) de la estructura. En adelante, caracterizaremos los elementos de la estructura: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo o ámbito de control, centralización y descentralización y formalización.

### **Especialización del trabajo**

“En esencia, las personas se especializan en desempeñar parte de una actividad en lugar de la actividad completa” (Robbins y DeCenzo, 2009: 133). A medida que la especialización va en aumento también lo hace la productividad

de quien realiza el trabajo, aunque por limitaciones psico-físicas (nadie podría hacer todo el trabajo) la productividad comienza a decrecer a partir de algún momento en que dicha especialización aumenta. Por tanto, cada cargo o función que ocupe una persona tiene un determinado nivel de especialización.

### **Departamentalización**

Luego de dividir el trabajo, a través del proceso de departamentalización se lo vuelve a integrar para potenciar el rendimiento individual. Precisamente, por departamentalización entendemos la forma en que se agrupan los cargos o trabajos dentro de la organización. Existen cinco criterios de departamentalización (Robbins y DeCenzo, 2009: 141), para agrupar a los empleados, a saber:

- *Por funciones*: de acuerdo con las funciones que desempeñan (por ejemplo edición, comercialización, finanzas, recursos humanos).
- *Por productos y/o servicios*: de acuerdo con los principales productos o servicios que la empresa genera (por ejemplo, calzado para damas, calzado para caballeros, ropa, atención médica, seguridad social, recreación).
- *Por clientes*: de acuerdo con los problemas y necesidades de los clientes (por ejemplo, venta al por mayor, venta al detalle, gobierno).
- *Por ubicación geográfica*: de acuerdo con su ubicación (por ejemplo, en el norte, en el sur, en la región central, en el este).
- *Por procesos*: de acuerdo con el flujo de trabajo o de clientes (por ejemplo, pruebas, pagos).

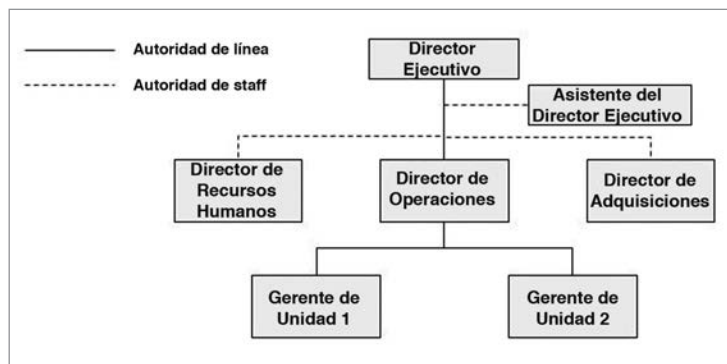
## Cadena de mando

La cadena de mando es la línea de autoridad que determina a quién reporta cada persona o área y liga a todos los niveles jerárquicos. A los fines prácticos, el establecimiento de la cadena de mando permite a cada persona saber a quién recurrir ante algún problema o duda, así como también, dentro de la organización se sabe quiénes son responsables por las acciones que se llevan a cabo. Al respecto existe un principio que establece la unidad de mando, en donde nadie debería reportar a más de un jefe de manera simultánea.

Dentro de una organización, la autoridad puede ser de línea o de *staff*. Es autoridad de línea cuando una o más áreas dependen directamente de un área superior, la cual dirige a aquellos subordinados, mientras que la autoridad de *staff* es de aquellas áreas que por apoyar y asesorar a la autoridad de línea pueden tener cierta autoridad para dirigir áreas subordinadas a la misma.

Gráficamente:

Figura 4. Autoridad de línea y autoridad de *staff*.



Fuente: Robbins y DeCenzo (2009: 137).

### ***Tramo o ámbito de control***

El tramo de control refiere a la cantidad de subordinados que reporta a un superior. A principios del siglo XX, la cantidad óptima rondaba los 5 o 6 subordinados, esto es, cada jefe podía dirigir y/o controlar eficientemente a dicho número de personas.

La visión contemporánea del tramo de control reconoce que no hay un número mágico. Muchos factores influyen en el número de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia. Estos factores incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar (Robbins, 2010: 188).

### ***Centralización y descentralización***

Dichos conceptos están relacionados al lugar en dónde se toman las decisiones dentro de la organización. Es, en definitiva, una cuestión de grado: la estructura es más o menos centralizada o descentralizada, ya que nunca todas las decisiones recaen en una sola persona, pero dichas decisiones tampoco están distribuidas equitativamente entre todos los miembros.

Por lo tanto, la estructura es más centralizada cuando las decisiones tienden a concentrarse en menos personas, y diremos que la estructura es más descentralizada cuando se delega la toma de decisiones hacia niveles gerenciales y/u operativos. Cabe destacar que la delegación para la toma de decisiones no implica que se lo hace también con la responsabilidad por la realización del trabajo, dado que esto siempre recae en quien ha delegado.

No existe una fórmula mágica que determine el nivel de centralización o descentralización óptimo sino que este depende de cada organización y del contexto en el cual



se encuentra. En algunos casos se deben tomar decisiones rápidamente para lo cual se recomienda descentralizar la toma de decisiones.

### **Formalización**

Otro elemento utilizado en el diseño organizacional determina el nivel de formalización, el cual

[...] se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo (Robbins, 2010: 189).

Las organizaciones pequeñas tienden a tener bajo nivel de formalización, mientras que a medida que crecen se formalizan sus tareas, trabajos y procesos. La formalización permite saber cómo realizar una determinada tarea, lo cual es sumamente importante, aunque el apego a una conducta formalizada podría paralizar el accionar de la organización ante la presencia de una eventualidad no prevista.

### **Factores de contingencia**

Los elementos de diseño organizacional se determinan internamente en la organización. No obstante, y dada la naturaleza sistémica de la propia organización y su contexto, existen determinados factores que afectan a aquellas variables y elementos de diseño. En definitiva, la estructura diseñada se debe adecuar al medio en el cual opera. Los factores que condicionan el diseño de la estructura son los siguientes:

- *Estrategia*: la estructura definida debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos previamente determinados, por lo cual es de prever que frente a ciertos objetivos pueda ser más conveniente un tipo de estructura en lugar de otra.
- *Tamaño*: la cantidad de personas que trabaja en una organización, claramente, afecta el diseño de la estructura. A medida que el número de miembros aumenta la organización tiende a ser más formalizada y la departamentalización y los niveles jerárquicos son mayores.
- *Tecnología*: fruto de las investigaciones de Woodward se pudo establecer que el tipo de tecnología dominante dentro de la organización determina principalmente el tipo de departamentalización. “En general, cuanto más rutinaria es la tecnología, más mecanicista es la estructura, y es más probable que las organizaciones con tecnología menos rutinaria tengan estructuras orgánicas” (Robbins, 2010: 192).
- *Incertidumbre del entorno*: así como las organizaciones son únicas, suelen serlo los entornos dentro de los cuales opera aquella organización. Dichos entornos van de simples y ciertos a complejos e inciertos. “En entornos sencillos y estables, los diseños mecanicistas pueden ser más efectivos. Por otra parte, a mayor incertidumbre, la organización necesita más la flexibilidad de un diseño orgánico” (Robbins, 2010: 192).

### Diseño organizacional

Dados los elementos de diseño y los factores contingentes señalados, cada organización plasma una estructura determinada —más allá de las particularidades de cada caso— en la que existen arquetipos organizacionales,

algunos tradicionales y otros contemporáneos. Entre los diseños tradicionales podemos encontrar la estructura simple, la estructura funcional y la estructura divisional, mientras que para diseños contemporáneos podemos ver la estructura de equipo, la estructura matricial y de proyectos, así como también la estructura sin límites. Según Robbins (2010: 193-194) podemos caracterizar cada estructura señalando las ventajas y desventajas de cada una de ellas en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

| Estructura            |            | Características  | Ventajas   | Desventajas   |
|-----------------------|------------|--|--|---|
| Diseños tradicionales | Simple     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja departamentalización</li> <li>- Alta centralización</li> <li>- Amplio tramo de control</li> <li>- Baja o nula formalización</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidez</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Economía</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadecuación para épocas de crecimiento</li> <li>- Dependencia por centralización</li> </ul> |
|                       | Funcional  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamentalización por actividades y/o funciones</li> <li>- Tramo de control moderado</li> <li>- Formalización moderada</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización de recursos por especialización</li> <li>- Ahorro de costos</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia de cada área a aislarse y no contribuir al objetivo general</li> </ul>             |
|                       | Divisional | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamentalización por unidades de negocio</li> <li>- Formalización alta</li> <li>- Descentralización elevada</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a resultados</li> <li>- Responsabilidades claras para mandos jerárquicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duplicación de actividades</li> <li>- Niveles de gastos elevados.</li> </ul>                 |

|                               |                          |  |   |   |
|-------------------------------|--------------------------|--|---|---|
| <b>Diseños contemporáneos</b> | De equipo                | - Estructura completamente formada por grupos o equipos de trabajo   | - Compromiso e involucramiento elevados de los empleados<br>- Reducción de barreras entre áreas funcionales                     | - Falta de una cadena de mando clara<br>- Presión sobre el desempeño de los equipos             |
|                               | Matricial y de proyectos | - Estructura conformada por especialistas de distintas áreas funcionales en torno a determinados proyectos<br>- Duración de la estructura asociada a la del proyecto | - Respuesta rápida a los cambios del contexto por su diseño fluido y flexible<br>- Facilitación de la toma de decisiones rápida | - Complejidad para asignar personas a los proyectos<br>- Conflictos de tareas y de personalidad |
|                               | Virtuales                | - Estructuras no definidas ni restringidas horizontal o verticalmente  | - Mucha flexibilidad y recepción<br>- Uso del talento dondequiera que se encuentre  | - Falta de control<br>- Probables fallas en la comunicación entre los miembros                  |

## Mecanismos de coordinación

Definidas las áreas, cada organización determina las modalidades para coordinar las actividades que cada integrante del área en cuestión debe realizar. Estos mecanismos de coordinación difieren según la complejidad que tiene cada estructura organizacional, de acuerdo con los determinantes ya vistos y son los siguientes:

- *Adaptación mutua*: se basa en la informalidad de la comunicación presente en un área, en donde los propios integrantes acuerdan cómo realizar las tareas.
- *Supervisión directa*: se determina un encargado o responsable de asignar y distribuir las tareas que debe realizar cada integrante.

- *Normalización de los procesos*: cuando carece de efectividad recurrir a los mecanismos antes señalados, las organizaciones pueden definir y documentar las formas o procedimientos que se deben aplicar en cada actividad para que cada miembro de la organización realice la misma tarea buscando así lograr resultados más o menos similares entre sí.
- *Normalización de los resultados*: cuando no es posible definir un proceso claro para los integrantes, se puede recurrir a la estandarización de la calidad final que tiene que tener el producto (bien o servicio), esto es, se persigue que todos los productos (salidas) sean iguales.
- *Normalización de las capacidades*: se presenta en situaciones en donde ya no es viable estandarizar los resultados o los procesos; la organización puede determinar qué tipo de habilidades (conocimientos) son necesarias para desempeñar el trabajo.
- *Normalización de los valores*: principalmente en organizaciones sin fines de lucro integradas por voluntarios o por miembros con un perfil social alto, las organizaciones recurren a la estandarización de las normas, valores y/o creencias de los integrantes que deben llevar adelante la tarea.

Estos mecanismos no se presentan en estado puro sino que se recurre a su uso interrelacionado. La comunicación informal presente en toda organización torna imposible no recurrir al mecanismo de la adaptación mutua, el cual no solo es el más conveniente en organizaciones pequeñas sino también en aquellas organizaciones grandes en donde la complejidad de la tarea exige el diálogo y ajuste mutuo entre pares.

## ***Proceso de dirección***

### **Definición y fundamentos**

La función de *dirección* “consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados” (Robbins, 2005: 9). La etapa de dirección se refiere a las relaciones interpersonales existentes dentro de una organización. En última instancia la dirección se centra en la ejecución de las tareas y en lograr que las cosas se hagan a partir de los comportamientos individuales y grupales de los integrantes de la organización.

El proceso de dirección se involucra lisa y llanamente con el comportamiento de individuos y de grupos. Dirigir y administrar personal, en definitiva, implica entender y comprender los diferentes comportamientos que se presentan hacia el interior de la organización.

Uno de los retos para entender el comportamiento organizacional es que se enfoca a situaciones que no son obvias. Como un iceberg, el CO posee una dimensión visible pequeña y una porción oculta mucho más grande. Lo que vemos al analizar una organización son sus aspectos visibles: estrategias, metas, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad formales y cadena de mando. Pero bajo la superficie están otros elementos que los gerentes necesitan entender, elementos que también influyen en la forma en que los empleados se comportan en el trabajo (Robbins, 2010: 282-283).

Los aspectos no visibles hacen referencia a las actitudes, las percepciones, las normas grupales y culturales, así como a los conflictos que se suscitan entre los miembros. La importancia del comportamiento organizacional radica en

[...] explicar, predecir e influir el comportamiento. Los gerentes necesitan tener la capacidad de explicar por qué los empleados caen en algunos comportamientos y no en otros, predecir cómo responderán los empleados a diversas acciones y decisiones, e influir la forma de conducirse de los empleados (Robbins, 2010: 283).

Dentro de cada organización se han identificado seis comportamientos que ameritan su análisis y seguimiento:

- *Productividad*. Es una medida de desempeño en términos de eficiencia (producir más con una cantidad de recursos dada) y de eficacia (obtener los resultados y/o cumplir con los objetivos propuestos).
- *Ausentismo*. La inasistencia al lugar de trabajo, denominada ausentismo, es un indicador relevante del comportamiento y nivel de motivación del personal.
- *Rotación*. La cantidad de personal que se va de la organización (voluntariamente o no) es otro indicador a tener en cuenta para analizar el comportamiento de la misma.
- *Ciudadanía organizacional*. Al margen de los requerimientos formales que desde la organización se hace a sus miembros, estos pueden demostrar un compromiso que va más allá de lo formal.

- *Mal comportamiento.* Aquellos comportamientos intencionalmente dañinos para la organización que realiza una persona, considerando tanto daños materiales como perturbaciones hacia sus compañeros u otros miembros.
- *Satisfacción laboral.* Considera la actitud general de un empleado hacia el empleo, la cual es una suma de los comportamientos anteriormente mencionados.

### Estilos de dirección

A su vez, la función directiva se ejerce en la práctica de acuerdo con diferentes *estilos de dirección* en función de teorías o supuestos de cómo se comportan los subordinados o empleados de la organización. Esquemáticamente, existen 3 teorías denominadas X, Y y Z.

La *teoría X* señala que los empleados son aversos al trabajo y a asumir responsabilidades y que, además, carecen de iniciativa. Teniendo en cuenta esta visión tradicional y negativa del empleado, se dice que los directivos deben ser autoritarios y apegados al control.

Por su parte, la *teoría Y*, visión más moderna y positiva de la actitud del empleado dentro de la organización, señala que a los empleados les gusta trabajar, automotivarse, actuar por propia voluntad, asumir responsabilidades y ser creativos y competentes. De este modo, el estilo de dirección es más bien democrático y participativo, sin hacer hincapié en la fuerte instancia de control que plantea el estilo anterior.

En último término, la *teoría Z* plantea otros supuestos: a los empleados les gusta sentirse importantes con la tarea que desempeñan y ser reconocidos cuando aquel desempeño es satisfactorio, así como también les gusta estar informados con relación al desempeño de su tarea y de la



organización. De acuerdo con esta teoría el estilo de dirección se basa en la confianza, apunta a la toma de decisiones participativa y al trabajo en equipo.

## ***Proceso de control***

### Definición

La siguiente etapa del proceso administrativo corresponde a la fase de control, la cual “consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta” (Robbins, 2005: 9). En la organización se supervisa si las acciones realizadas y sus resultados se condicen con lo planificado en la etapa anteriormente descrita y, en caso de que existan diferencias respecto a lo esperado, se toman medidas correctivas. En definitiva, no solo si no se planifica no se puede controlar sino que si no medimos el desempeño no se sabe si se debe rectificar el rumbo.

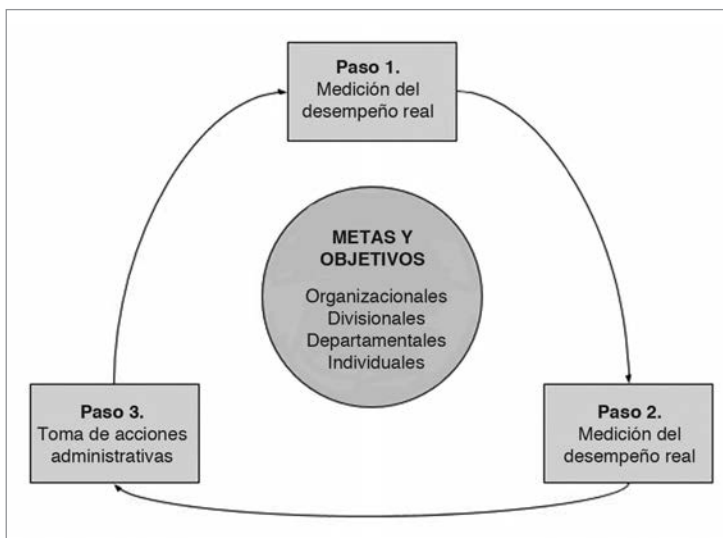
El proceso de control genera información que facilita la toma de decisiones acerca de los siguientes aspectos (Amaru, 2009: 376):

- Los objetivos que debe alcanzar una organización o sistema.
- El desempeño de la organización o sistema en comparación con los objetivos.
- Los riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el logro del objetivo.
- Lo que se debe hacer para asegurar la realización de los objetivos.
- La necesidad de cambiar el objetivo.

El proceso de control consta de tres etapas: la medición del rendimiento real, la comparación de este con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas (Robbins, 2005: 393).

Gráficamente:

**Figura 5. El proceso de control.**



Fuente: Robbins (2010: 400).

- *Medición del desempeño real.* Durante la etapa de medición se busca determinar el desempeño real de las variables o hechos que surgen a partir de las acciones que se realizan en la organización. Para realizar mediciones se puede recurrir a diferentes fuentes de información, cada una de las cuales tiene sus aspectos positivos y negativos:

**Tabla 2. Fuentes de información para la medición del desempeño.**

|                                 | Ventajas  | Desventajas   |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Observaciones personales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de la información de primera mano.</li> <li>• La información no se filtra.</li> <li>• Cobertura intensiva de las actividades laborales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciones sujetas a sesgos personales.</li> <li>• Consumen mucho tiempo.</li> <li>• Molestas.</li> </ul> |
| <b>Reportes estadísticos</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fáciles de visualizar.</li> <li>• Efectivos para mostrar las relaciones.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionan información limitada.</li> <li>• Ignoran los factores subjetivos.</li> </ul>                    |
| <b>Reportes orales</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma rápida de obtener información.</li> <li>• Permiten la retroalimentación verbal y no verbal.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información se filtra.</li> <li>• La información no se puede documentar.</li> </ul>                       |
| <b>Reportes escritos</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formales.</li> <li>• Fáciles de archivar y recuperar.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma más tiempo prepararlos.</li> </ul>  |

Fuente: Robbins (2010: 401).

- *Comparación del desempeño real contra el estándar.* Una vez obtenida la medición deseada se la coteja con el estándar u objetivo establecido, y de este modo se verifica el nivel de adecuación de lo actuado en relación a lo esperado; para los casos en que haya diferencias, se determina si la desviación está dentro de un rango de variación aceptable.
- *Toma de acciones correctivas.* La aparición de desviaciones lleva a la organización a identificar sus causas. A su vez, se deben realizar los ajustes y/o correcciones necesarios para rectificar aquel desempeño. Esto puede implicar una revisión de los estándares, o sea, verificar si los objetivos establecidos son alcanzables o si deben ajustarse de acuerdo con las posibilidades reales de la propia organización.

## Niveles y tipos de control

Dentro de la organización el control atraviesa toda la cadena jerárquica, por lo cual podemos hablar de niveles de control que se vinculan, claro está, con los niveles de planificación. De este modo, los niveles de control dentro de la organización son estratégicos, funcionales o gerenciales y tácticos u operativos. Las características de cada uno de estos niveles de control se listan en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Tres niveles de control en las organizaciones.**

|   |   |
|---|---|
| <b>Control estratégico</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Grado de realización de las misiones estratégicas y objetivos.</li><li>- Adecuación de los planes estratégicos al ambiente externo.</li><li>- Desempeño global de la organización.</li><li>- Competencia y otros factores externos.</li><li>- Eficiencia de los recursos.</li></ul> |
| <b>Control en las áreas funcionales</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Cantidad y calidad de los productos y servicios.</li><li>- Índices de desempeño de los recursos humanos.</li><li>- Eficiencia del esfuerzo promocional.</li><li>- Desempeño de los proveedores.</li></ul>   |
| <b>Control operativo</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Rendimiento de las actividades.</li><li>- Consumo de recursos.</li></ul>  |

Fuente: Amaru (2009: 377).

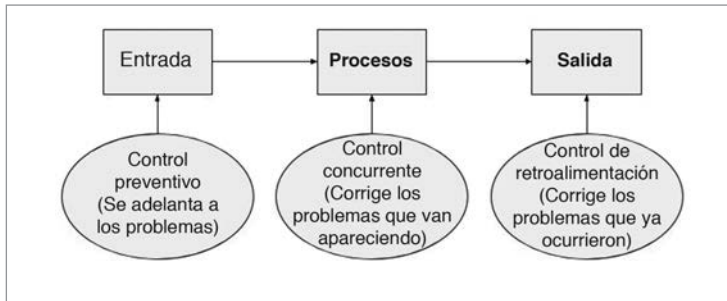
Por otro lado, podemos clasificar los controles de acuerdo con el momento de realización. Según dicha clasificación podemos hablar de:

- *Control preventivo.* A través de él se busca verificar el estado de los insumos o recursos que demanda una tarea o proceso, a fin de anticiparse a la ocurrencia de un problema o error.
- *Control concurrente.* Sucede de manera simultánea a la realización de las actividades y tareas, y permite implementar correcciones sobre la marcha.

- *Control de retroalimentación.* Se da una vez terminada la actividad, con la evaluación del grado de cumplimiento de la misma respecto del estándar u objetivo establecido.

Gráficamente:

**Figura 6. Tipos de control.**



Fuente: Robbins (2010: 363).

## **Etapas transversales del proceso administrativo**

Las ya citadas etapas centrales del proceso administrativo se pueden identificar y separar claramente, esto es, tienen una secuencialidad bastante definida. No obstante, a lo largo de todo el proceso se presentan dos etapas transversales, referidas a la toma de decisiones y a la comunicación. Decidimos en todo momento y lugar, por lo cual las etapas centrales van tomando forma a partir de aquellas decisiones.

A su vez, la comunicación, en tanto proceso, también está presente en todos los otros procesos señalados. De hecho, no sería posible ninguno de todos los demás procesos sin la mediación de la comunicación.

## Decisión

### Definición y etapas del proceso

¿Cuál es la actividad que todos los gerentes, sin importar en qué nivel de la jerarquía, en qué industria o en qué tamaño o tipo de organización se encuentren, deben desempeñar todos los días? La toma de decisiones. A menudo se hace referencia a los gerentes como los *encargados de la toma de decisiones* y cada organización crece, prospera o fracasa como resultado de las elecciones que ellos hacen (Daft, 2011: 451).

El devenir de todas las organizaciones se debe a las decisiones que en todo momento toman los responsables en particular y el resto de los miembros en general. En el ámbito organizacional la toma de decisiones se define como el proceso de identificación y resolución de problemas. Dentro de una organización dicho proceso consta de 8 etapas (Robbins, 2010: 121), las cuales son:

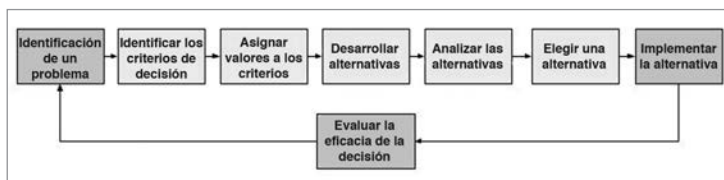
1. *Identificación del problema*: toda decisión comienza al identificar un problema o situación problemática en la cual se produce una discrepancia entre la situación vigente y la deseada. De este modo, nos moviliza a decidir la rectificación de situaciones negativas o el aprovechamiento de oportunidades que se reconozcan.
2. *Identificación de los criterios de decisión*: identificada la problemática a resolver se deben definir los criterios, condiciones o requisitos a ser satisfechos por las alternativas de solución para que, de este modo, se pueda resolver el problema.
3. *Ponderación de criterios de decisión*: las diferentes aristas que se identifiquen luego no tendrán el mismo peso

relativo, esto es, hay algunas más importantes que otras. Por lo tanto ponderar relativamente los criterios permite decidir de manera más precisa.

4. *Desarrollo de alternativas*: siempre hay opciones para decidir, incluso desde el instante más básico que nos lleva a realizar una acción o no realizarla, esto es, mantener el *statu quo* (no-hacer-nada) también es una alternativa y puede considerarse como tal. Dentro de una organización las situaciones problemáticas pueden resolverse a través de varias alternativas, las cuales se deben identificar y/o desarrollar para que sean comparables entre sí.
5. *Análisis de alternativas*: definidas las alternativas de solución, las mismas se analizan en base a los criterios de decisión previamente definidos, y así se verifica cuál de las alternativas cumple de modo más satisfactorio con dichos criterios.
6. *Selección de alternativa*: luego del análisis se puede optar por alguna de las alternativas, seguramente aquella que haya tenido mejor desempeño en aquel análisis.
7. *Implementación de alternativa*: la alternativa seleccionada debe implementarse para poder rectificar y/o mejorar la situación problemática que dio origen al proceso.
8. *Evaluación*: finalmente, hay que verificar el grado de cumplimiento de la implementación, así como también, si el problema original ha desaparecido total o parcialmente y, a partir del resultado de la evaluación, se puede reanudar el proceso (cuando el problema original no haya desaparecido) o dar por finalizado (si la situación resultante es satisfactoria).

Gráficamente:

**Figura 7. El proceso de toma de decisiones.**



Fuente: Robbins y DeCenzo (2009: 101).

## Racionalidad e intuición

El proceso de toma de decisiones “es la combinación de racionalidad e intuición. La diferencia entre la racionalidad y la intuición es que son atributos humanos complementarios y no en competencia” (Amaru, 2009: 366). Las decisiones las podemos tomar luego de una evaluación exhaustiva o por una simple corazonada, a partir de la cual, inclusive, podemos optar por alternativas que no serían las indicadas desde un punto de vista racional.

Una decisión racional se basa en información y no en sentimientos, emociones o creencias infundadas sobre la situación y las elecciones que esta requiere. La racionalidad presupone una regla, la cual explica qué pasos deben seguirse para resolver todos los problemas (Amaru, 2009: 366).

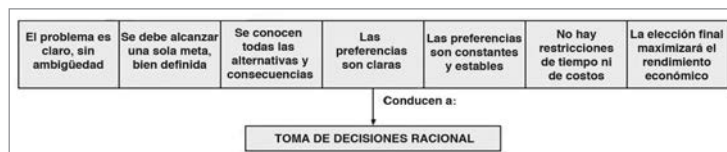
La decisión racional implica que la misma es objetiva y lógica, y que cualquier persona, aplicando el mismo método, llegaría a la misma decisión.

Ahora bien, decidir racionalmente implica considerar muchos supuestos que no suelen cumplirse de manera simultánea y, en algunos casos, inclusive, no se cumple ni uno de ellos al menos. Por tanto, al no verificarse los supuestos en cuestión (ver gráfico siguiente), se afirma que decidimos bajo racionalidad limitada. Como es imposible que los humanos



procesemos y entendamos toda la información necesaria para superar la prueba de la racionalidad, lo que hacemos es interpretar modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin captar toda su complejidad. Simon llamó *racionalidad limitada* a este proceso de toma de decisiones. Según la definición de racionalidad limitada, las personas que toman decisiones se comportan en forma racional (el modelo de la toma de decisiones racional) dentro de los límites del modelo simplificado o limitado. El resultado de sus actos es una decisión satisfactoria en lugar de una decisión máxima (una decisión que elige soluciones “lo bastante buenas”). Por ello, las personas que toman decisiones, en lugar de optimizar una elección, eligen alternativas que resuelvan el problema con suficiencia” (Robbins y DeCenzo, 2009: 107).

**Figura 8. Supuestos de racionalidad.**



Fuente: Robbins y DeCenzo (2009:104).

## Tipos de decisiones

La naturaleza de los problemas que se presentan hacia el interior de cada organización determina el tipo de decisiones que hay que tomar. Cuando aquellos problemas son simples y repetitivos, se pueden definir y estructurar, mientras que si son complejos y no repetitivos, serán de difícil o nula estructuración.

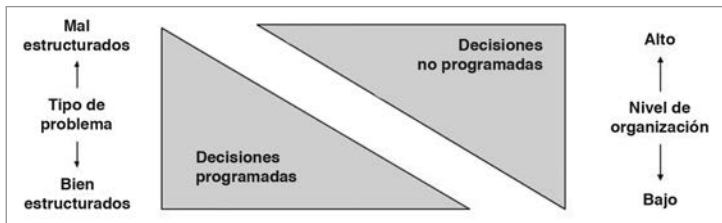
Cuando los problemas son bien estructurados, las decisiones a tomar se programan (o estructuran), e inclusive se pueden tener previamente pautadas y formalizadas de antemano las respuestas a dar en aquel tipo de ocasiones. El

lugar en donde se toman estas decisiones tiende a ubicarse en los sitios inferiores de la estructura.

Por otro lado, cuando las situaciones o problemas a resolver son complejos y no rutinarios y, por ende, son mal estructurados, las decisiones a tomar son no programadas. En estos casos, las decisiones se toman en los lugares jerárquicamente más elevados de la estructura.

Gráficamente:

**Figura 9. Tipos de problemas, tipos de decisiones y nivel dentro de la organización.**



Fuente: Robbins y DeCenzo (2009: 111).

## **Comunicación**

### **Definición. Proceso y barreras**

Si bien un gerente o administrador requiere de varias habilidades para poner en marcha el proceso administrativo, la comunicación es una condición totalmente necesaria dentro del proceso en cuestión.

Quando hablamos de la importancia que la buena comunicación tiene para los gerentes es imposible exagerar por una sola razón: todo lo que hace un gerente entraña comunicación. Subrayamos: ino solo algunas cosas, sino todo lo que hace! El gerente no podrá tomar una decisión si no cuenta con información que le ha sido comunicada. Cuando ha tomado

la decisión, de nueva cuenta debe haber comunicación, de lo contrario, nadie se enterará de la decisión tomada. La mejor de las ideas, la sugerencia más creativa o el plan más maravilloso no adquirirán forma si no hay comunicación. Luego entonces, los gerentes deben ser eficaces en su habilidad para comunicarse (Robbins y DeCenzo, 2009: 324).

Definimos con anterioridad al proceso de comunicación como

[...] la acción de transferir de un individuo —o un organismo—, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo —u otro sistema— situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común (Costa, 1999: 62).

La comunicación, en esencia, implica la puesta en común de un contenido simbólico entre dos entidades cognitivamente diferenciadas. Estas diferencias implican, a su vez, la posibilidad de aparición de dificultades (ruidos o barreras) que pueden darse en el proceso de comunicación. Estas barreras hacia una comunicación eficaz son las siguientes (Robbins y DeCenzo, 2009: 327):

- *Filtrado informativo*: manipulación deliberada de la información para hacer que le parezca más favorable al receptor.
- *Percepción selectiva*: el receptor ve y escucha la comunicación, selectivamente, conforme a sus necesidades, motivación, experiencia, antecedentes y otras características personales.

- *Sobrecarga de información*: se produce cuando la cantidad de información que tiene que manejar la persona es superior a su capacidad para procesarla.
- *Emociones*: cómo se siente el receptor cuando recibe un mensaje.
- *Lenguaje*: distintas personas adjudican diferentes significados a las palabras. Los receptores aplican su propia definición a las palabras comunicadas.
- *Género*: la reacción de los hombres y de las mujeres a la comunicación podría ser diferente, y cada género tiene un estilo de comunicación distinto.
- *Cultura nacional*: diferencias en la comunicación que surgen de los diferentes idiomas que usan las personas para comunicarse y de la cultura nacional de la cual forman parte.

### Tipos de comunicación organizacional

La comunicación no es un fenómeno que se produce solamente hacia el interior, esto es, no podemos hablar solo de comunicación interna. Si bien los miembros de una organización realizan todo tipo de comunicaciones entre sí, a su vez establecen comunicación con los diferentes públicos externos a ella. La comunicación no siempre es una práctica realizada conscientemente, pero es inevitable que la misma suceda y los diferentes públicos realicen interpretaciones de lo comunicado que podrían distar de lo que realmente se pretende poner en común con los demás.

La comunicación interna debe favorecer una fluida circulación de los mensajes para, en definitiva, optimizar el funcionamiento de la organización. La comunicación interna no se centra exclusivamente en las cuestiones formales sino que también vela y fomenta las prácticas comunicacionales informales, lo cual favorece el refuerzo del sentido de pertenencia de los miembros.

Podemos dividir la comunicación deliberada hacia el exterior de los límites organizacionales, a su vez, en comercial e institucional. La comunicación comercial es aquella que está orientada a promocionar y difundir los diferentes productos y servicios que ofrece la organización; sintéticamente, la comunicación comercial tiene como objetivo potenciar las ventas.

A su vez, las organizaciones realizan otro tipo de comunicación que no tiene que ver con su funcionamiento interno o con la potenciación de sus ventas. Nos referimos a la comunicación institucional, que es aquella que la organización realiza (deliberadamente o no) para inscribirse como actor social dentro de la comunidad o contexto en el cual se encuentra inserta.

#### Niveles de comunicación interna

El devenir de toda organización se lleva adelante mediante prácticas comunicacionales que se plasman a través de varios sentidos o niveles. Dentro de la organización, las comunicaciones que de ella emanan se consideran formales cuando se producen a través de canales oficialmente reconocibles por sus miembros. La naturaleza social de toda organización compuesta por seres humanos hace inevitable, simultáneamente, que exista una práctica comunicacional informal, esto es, que se realiza por fuera de los canales formales. La comunicación informal suele reforzar y completar todo aquello que no es contemplado dentro de aquellas comunicaciones formales, por lo cual, no necesariamente se debe rechazar o negar su existencia.

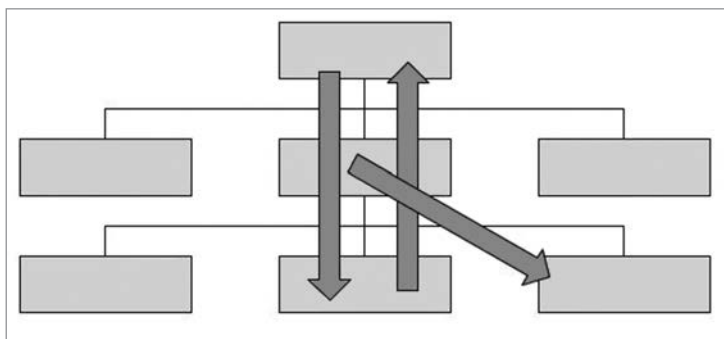
Por su parte, las comunicaciones formales se dan en tres niveles:

1. *Descendente*: se concreta desde los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores. Generalmente

se refiere a las directivas y/o recomendaciones que se dan a los subordinados de cada área.

2. *Ascendente*: como contrapartida del nivel anterior, las comunicaciones son ascendentes cuando los niveles inferiores comunican o informan a los niveles superiores. Dichas comunicaciones pueden ser rutinarias, tales como un informe periódico o, también, no previstas, esto es, cuando una circunstancia especial amerita su comunicación a niveles jerárquicos superiores.
3. *Lateral*: si bien la unidad de mando determina la conveniencia de tener un solo superior al cual reportar y comunicar, y así como cada superior debe dirigir a sus propios subordinados, en la práctica la interrelación de las partes es una realidad. De este modo, áreas que no tienen conexión directa deben comunicarse para resolver y/o actuar de modo tal que el conjunto de la organización optimice su funcionamiento. La Figura 10 resume gráficamente lo expuesto.

**Figura 10. Tres formas de comunicación organizacional.**



Fuente: Amaru (2009: 352).

## CAPÍTULO 9

### Áreas funcionales

#### Introducción

Tal como señalamos anteriormente, uno de los criterios de división del trabajo dentro de una organización responde a un mecanismo funcional o por funciones. Estas funciones pueden ser centrales u operativas, por un lado, y de servicio o apoyo, por el otro.

Entre las funciones centrales y de apoyo de una editorial podemos encontrar las siguientes áreas:

**Tabla 1. Funciones centrales y de apoyo.**

| Funciones centrales | Funciones de apoyo         |
|---------------------|----------------------------|
| Edición             | Finanzas y control         |
| Comercialización    | Administración de personal |
| Producción          | Tecnologías de información |

La disposición de las áreas funcionales, tanto centrales como de apoyo, depende de los criterios de organización que cada empresa defina más adecuados para afrontar el mercado. Es por ello que las áreas funcionales pueden

conformarse de manera más o menos “pura”, o bien, un área funcional puede integrar o llevar adelante funciones propias de otras áreas. Esto es habitual en organizaciones pequeñas y medianas, en las cuales la diversidad de funciones recae en pocas manos.

Cada área funcional responde a la lógica del proceso administrativo; este es transversal a cada área, dado que existen subniveles de planificación, organización, dirección y control (Tabla 2).

**Tabla 2. Interrelación entre áreas funcionales y el proceso administrativo (elaboración propia).**

|                            | Planificación | Organización | Dirección | Control |
|----------------------------|---------------|--------------|-----------|---------|
| Edición                    |               |              |           |         |
| Comercialización           |               |              |           |         |
| Producción                 |               |              |           |         |
| Finanzas                   |               |              |           |         |
| Personal                   |               |              |           |         |
| Tecnologías de información |               |              |           |         |

## Áreas funcionales centrales

### *Edición*

Constituye la función central de una editorial y contempla las actividades de producción autoral, preproducción y producción industrial, las cuales constituyen parte de la cadena productiva detallada en el capítulo 3. En este punto, simplemente, nos limitaremos a destacar la función editorial dentro de una casa editorial, recomendando la lectura del capítulo mencionado.



## Comercialización

### Definiciones

Esta función empresaria “involucra la investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios” (Solana, 1993: 290). La función comercial o de comercialización (que también se conoce como *marketing*) es aquella que está orientada a propiciar los intercambios entre la organización y sus consumidores/clientes, esto es, no solo se encarga de vender o distribuir productos sino que también procura detectar las necesidades a satisfacer en el mercado.

El *marketing* “es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler, 1996: 7). Esta definición, lo suficientemente amplia para aplicarse a todo tipo de organización, se debe ver más de cerca para analizar sus aspectos clave:

- *Proceso*. Da la idea de transformación, esto es, hay determinadas entradas (información, recursos humanos, financieros, materias primas y materiales, entre otros) que se transforman para obtener salidas determinadas (bienes, servicios, información).
- *Necesidades, deseos y demandas*. Una necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos; aquellas no son una creación social sino que son inherentes a la condición evolutiva del ser humano. Esencialmente, las necesidades no son muchas, aunque sí lo son los deseos. El deseo es la materialización del objeto necesitado, o dicho de otro modo, la anhelación específica

de satisfactores (productos o marcas) de aquellas necesidades. Finalmente, la demanda es aquel deseo respaldado por la voluntad y capacidad para adquirir el objeto en cuestión.

- *Productos*. Los diferentes bienes y servicios que se ofrecen en un mercado constituyen los satisfactores de las necesidades y los deseos. Precisamente, no se consume un producto por su materialidad en sí sino por el beneficio o valoración que se haga de aquel.
- *Valor, costo y satisfacción*. Es erróneo creer que los consumidores siempre se guían por el costo de los productos, sino que en realidad lo hacen por el valor que representan. Dicho valor es la estimación que hace el mencionado consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer necesidades (Kotler, 1996: 8).
- *Intercambio*. La función del *marketing* busca provocar una respuesta definida en la conducta de los consumidores o clientes, generando un determinado intercambio en el cual se espera dar (un producto satisfactor de necesidades y deseos) y recibir algo a cambio (generalmente un pago dinerario).
- *Mercados*. La economía nos habla del mercado como el lugar en donde concurren la oferta y la demanda de bienes y servicios pero, desde una visión mercadotécnica, diremos que el mercado está dado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Entonces, ¿dónde se encuentra un mercado? Este se encuentra en un lugar de 15 cm de diámetro: en la mente del consumidor, lugar que se disputan las marcas; esto permite hablar, luego, del posicionamiento que ocupa un producto o una marca en la mente del consumidor.

## Motivación del consumo y la demanda

“Entender la demanda es un requisito mínimo y básico para el marketing y para la empresa” (Wilensky, 1997: 33). Es vital y necesario conocer el porqué de las decisiones de consumo y el de la elección de una marca en detrimento de otra. Entender la demanda sustenta toda estrategia exitosa, según se defina correctamente por qué se consume una cosa en detrimento de otra.

La sobreabundancia de productos es de tal magnitud que dificulta ver el complejo proceso del consumo:

- Elegimos entre cosas que deseamos y (quizás) no necesitamos.
- Elegimos entre muchos más productos de los que, al momento de decidir, imaginamos tener dentro de las opciones.
- La elección no es, en absoluto, ni objetiva ni racional, sino más bien subjetiva y emocional. “Como consumidores nos involucramos con los productos en un vínculo configurado por una relación sujeto-objeto ligada a la lógica de los procesos psíquicos” (Wilensky, 1997: 34).
- El consumo es esencialmente simbólico, fenómeno que se produce a nivel psíquico.
- Precisamente, por operar dentro del orden simbólico, el consumo jamás se detiene debido a que la ansiada búsqueda de la completud psíquica en realidad se sacia por un lapso limitado, esto es, el consumo es imaginario y nunca llega a satisfacer plenamente el deseo.

En síntesis, el deseo es el motor del consumo, canalizándose luego de forma afectiva o racionalizada de acuerdo con esta doble dimensión de psiquis humana (racional e irracional, consciente e inconsciente). El consumo en la

sociedad se sitúa en un espacio esencialmente simbólico. Por tanto, es determinante considerar lo que cada objeto/producto representa desde el punto de vista simbólico. Cada producto u objeto está cargado de significados que completan a cada sujeto-consumidor; estos crean o tienen determinadas imágenes del producto, así como también generan imágenes de la marca y/o de la empresa considerada globalmente.

Los objetos son recipientes vacíos en los cuales los seres humanos volcamos gran parte de nuestras expectativas, ansias y temores; [...] podemos pensar los objetos-productos de consumo como espejos que en su imagen nos da la nuestra y, más aún, nos ayudan a conseguir la imagen que deseamos. Esas imágenes nunca serán las mismas, varían constantemente. En los mismos consumidores y ante diferentes productos. En los mismos productos y ante diferentes consumidores (Wilensky, 1997: 39).

Cuando se habla de personalidad de la marca o del producto se dice, precisamente, que se le han otorgado cualidades humanas. Se puede afirmar que elegimos y consumimos por imágenes, las cuales creemos “mejores” según los casos; más aún, demandamos y ofrecemos imágenes, por eso es que se debe considerar el consumo como simbólico. Los objetos, más allá de sus aspectos utilitarios, funcionales y prácticos, “sirven como símbolos de nosotros mismos a través de una indisociable relación sujeto-objeto” (Wilensky, 1997: 41); esto es, junto a su fin práctico específico estos objetos constituyen pantallas sobre las cuales nos reflejamos y vemos al momento de consumir aquellos objetos. El ser humano es incapaz de dejar de formularse imágenes de los objetos-productos que nada tienen que

ver con la funcionalidad para la cual fueron originalmente diseñados.

El deseo humano es el deseo de un “otro” u “otros”, sean “otros” seres humanos u “otros” objetos-productos. Este “otro” no es más que un espejo que nos dice qué y cómo somos. Nuestra identidad como sujetos viene dada a partir de este “otro”. Más aún, somos, en definitiva, el deseo del otro. Lo que está en juego es una problemática de identidad: el consumo se reproduce a partir de un conflicto entre *lo que se es y lo que se desea ser o parecer*. La satisfacción del deseo es, entonces, netamente imaginaria en pos del consumo de una imagen, transformando a un sujeto insatisfecho en un sujeto completo. Los productos “exitosos” están dados en tanto tengan la posibilidad simbólica e ilusoria de concretar nuestra imagen de sujetos ideales. Son los productos los que nos completan psíquicamente como sujetos.

### Investigación de mercado

La investigación de mercado es una actividad o herramienta primordial dentro del *marketing*, a través de la cual se busca conocer aquellas necesidades y deseos que motivan el consumo de un producto y que, luego, permitirán conducir a la aplicación de estrategias y tácticas coordinadas. De acuerdo con Kotler, la investigación de mercado “es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación mercadotécnica específica a la que se enfrenta la empresa” (Kotler, 1996: 130).

A su vez, la investigación debe ser sistemática y continua para poder determinar cómo evoluciona el “satisfactor ideal”, esto es, cómo a medida que pasa el tiempo los hábitos y cambios en los consumidores se van reflejando en el consumo. “No existe ninguna otra forma más racional para conceptualizar o diseñar un producto que la de recurrir a la

investigación del consumidor” (Levy, 1993: 69). Se afirma, a su vez, que la investigación de mercado constituye una inversión imprescindible para reducir los riesgos asociados a las posteriores decisiones comerciales que se tomen.

En tanto proceso, la investigación de mercado implica el desarrollo de los siguientes pasos:

1. *Definición del problema e investigación de los objetivos.* Se busca que el problema y los objetivos de la investigación sean concordantes entre sí.
2. *Desarrollo del plan de investigación.* Se definen:
  - las fuentes de información,
  - los métodos de investigación,
  - los instrumentos de investigación,
  - el plan de muestreo estadístico, y
  - los métodos de contacto.
3. *Recolección de la información.* Es la etapa más costosa, no solo en términos de recursos y esfuerzos sino también en lo que respecta a la dificultad de relevar información verdadera y confiable dado que no se está libre de errores.
4. *Análisis de la información.* En esta oportunidad se deben analizar adecuadamente los datos recolectados en el paso anterior, que debe incluir el análisis de variables duras o cuantitativas así como de variables cualitativas o blandas.
5. *Presentación de resultados.* El análisis previo permite dar respuesta al problema y/o objetivos originalmente planteados, todo lo cual se plasma en informes y/o soportes que permitan tomar decisiones respecto a los productos que se comercializan o que se busca comercializar.

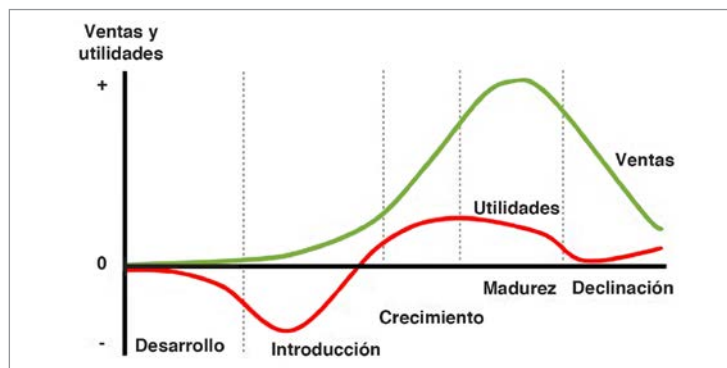
Será interesante resaltar que “la relevancia actual de la investigación de producto es una prueba más de que es el

punto de vista del consumidor el que debe primar al diseñar y desarrollar productos” (Levy, 1993: 70). De este modo, se debe diseñar y producir básicamente lo que el cliente realmente desea y quiere sin someterse a costosos ensayos de “prueba y error” o, mejor dicho, sin forzar a los consumidores a comprar productos que no satisfacen sus necesidades.

### Ciclo de vida de los productos

Los productos y los libros, si bien pueden trascender a sus creadores, en la mayoría de los casos pierden todo su interés comercial para los consumidores en manos de otros productos que incluso la propia organización lanza al mercado. Esto nos permite hablar, entonces, de un ciclo de vida al cual responden los productos. De manera análoga a un ser vivo, los productos se gestan (desarrollan), nacen (coincidente con la fase de introducción al mercado), luego crecen (en términos de ventas) si son exitosos, hasta llegar a una fase de madurez (o estabilización) en donde el crecimiento de ventas es prácticamente nulo; finalmente, las ventas comienzan a decaer y conducen a una etapa de declinación (o muerte) de los mismos. La Figura 1 muestra de manera gráfica este proceso.

Figura 1. Ciclo de vida del producto.



El reconocimiento de la fase del ciclo de vida de cada producto comercializado por la organización es fundamental para el desarrollo de aquellos nuevos lanzamientos que permitan mantener un flujo positivo de ventas y beneficios económicos. En el caso de los libros, la evolución de sus ventas suele comportarse de acuerdo con las fases señaladas.

La herramienta del ciclo de vida es muy utilizada en el área comercial, principalmente en lo que respecta al desarrollo de los productos. No obstante, cabe destacar que en el sector no es común hablar en estos términos sino de gestión del catálogo y/o del fondo editorial; las publicaciones no son productos materiales que se puedan probar o testear como un *gadget* tecnológico.

### Decisiones de precio

Todos los productos que se comercializan tienen precio, por lo cual la decisión acerca del mismo es vital para el *marketing*. Generalmente se lo considera una variable controlable de la función comercial, pero quizás caigamos en una simplificación ya que

[...] si bien el que decide sobre el precio es el gerente de la empresa que comercializa sus productos, en la mayoría de los casos, para hacerlo, está precisando sujetarse a condiciones y/o situaciones que escapan totalmente a su control, cuando no son francamente adversas a sus propósitos (Solana, 1993: 311).

No es el *marketing* sino la economía la que analiza e identifica los tipos puros de mercados en los cuales las diferentes relaciones entre oferentes y demandantes establecen un precio al cual vender una cierta cantidad de productos. Estos tipos básicos, si bien son simplificaciones de la realidad, permiten observar cómo interactúan la oferta y la demanda en cada caso.



Estos tipos básicos son:

- *Competencia perfecta*: existen muchos oferentes de un mismo producto (sin diferenciaciones entre sí) que es consumido por muchos demandantes; la múltiple concurrencia implica que ningún participante pueda, individualmente, alterar el precio y/o las cantidades ofrecidas/demandadas.
- *Monopolio*: en estos casos existe un solo oferente de un producto, ya sea por condiciones naturales o por algún tipo de regulación.
- *Competencia monopolística*: este caso se ubica entre los modelos anteriormente señalados, y en realidad suele ser el más común. La multiplicidad de oferentes suele ser variada, pero los productos que comercializan tienen algún tipo de diferenciación; en definitiva, cada empresa (o editorial) tiene el monopolio sobre su propio producto (o libro).
- *Oligopolio*: en este caso, y a diferencia del monopolio, no es un solo oferente sino que conviven pocos de ellos, principalmente ante la existencia de grandes barreras de entrada en el mercado en cuestión. La presencia de pocos oferentes puede generar grandes problemas a través de acuerdos entre las empresas para cobrar más caro los productos ofrecidos, o bien provocar una pelea a través de los precios que podría terminar fundiendo el mercado en su conjunto.

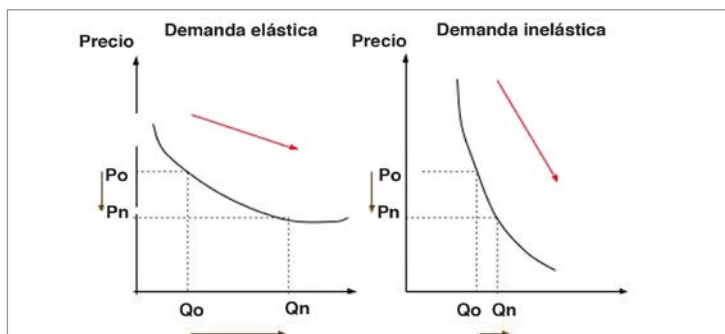
Los distintos tipos de mercados presentan diferencias en relación a cuán sensibles al consumo sean en cuanto a las variaciones de precios que se produzcan. Técnicamente hablamos de elasticidad-precio de la demanda, la cual mide la sensibilidad de la demanda a los cambios en los precios. De este modo se puede saber si varían (y en cuánto) las

unidades demandadas en función de los cambios (aumentos o disminuciones) en los precios.

La elasticidad-precio de la demanda es, entonces, la relación entre la variación porcentual de la cantidad demandada y la variación porcentual del precio. Cuando esta relación es mayor a 1 se dice que la demanda es elástica dado que las cantidades consumidas varían, proporcionalmente, más que las variaciones en el precio. Por otro lado, cuando la relación es menor a 1 se corresponde con una demanda inelástica de acuerdo con la menor modificación del consumo de un producto en relación a las variaciones en los precios.

Los bienes de primera necesidad (alimentos, vestimenta, remedios, entre otros) tienden a tener una demanda inelástica porque su consumo es vital y/o fundamental para el consumidor. En cambio, los productos de marca, así como los bienes suntuarios y/o de lujo suelen presentar una demanda más bien elástica, esto es, el consumo de dichos bienes varía más que sensiblemente a las modificaciones en los precios; este es el caso del sector editorial, en el que los libros y/o publicaciones no son productos de primera necesidad, por lo cual los aumentos de precio desalientan el consumo y compra de las publicaciones (Figura 2).

**Figura 2. Demanda elástica e inelástica (elaboración propia).**



Los aspectos económicos relacionados al tipo de mercado y a la elasticidad-precio de la demanda influyen, inevitablemente, en la determinación del precio de un producto. La fijación de precios se lleva adelante de acuerdo con los siguientes métodos:

- *Costo más plus*. Es el método más tradicional y obsoleto dado que no analiza la realidad completa del mercado.
- *Margen flexible*. Método análogo al anterior pero adecuado a las circunstancias del mercado.
- *Precios imitativos o según la competencia*. Se fijan directamente en función de la realidad competitiva del mercado.
- *Precios experimentales*. Se establecen de acuerdo con la novedad del producto lanzado al mercado en donde se carece de antecedentes o productos similares.
- *Precios de mercado*. Son los que los consumidores están dispuestos a pagar por el valor percibido.
- *Precios según ciclo de vida*. La etapa que transita el producto determina el precio fijado, el cual suele ser directamente proporcional a la variación de la demanda.

Si bien los precios suelen ser únicos, tal como se presenta el sector editorial argentino en donde los libros deben venderse al público a un único precio de venta, es habitual en los negocios la existencia de prácticas de diferenciación específica a través de la aplicación de descuentos o bonificaciones, a saber:

- Descuentos comerciales a mayoristas o distribuidores.
- Descuentos por cantidad o volumen de compra.
- Descuentos por pronto pago.
- Descuentos por cambio de temporada.

- Diferenciales geográficos, por novedad o por días/horarios.
- Bonificaciones por promoción.

El caso típico del sector editorial se presenta con los descuentos comerciales que se negocian o pactan con los canales de distribución. Actualmente dicho descuento es, en promedio, del 50% del precio de venta al público. Los otros descuentos o bonificaciones son imposibles de llevar adelante con el comprador final de un libro, a no ser cuando una editorial decide liquidar como saldos los *stocks* de libros no vendidos por presentar desinterés comercial.

### Canales de distribución y ventas

Los productos físicos no suelen llegar a manos del consumidor final de manera directa sino a través de una cadena de distribución. Igualmente, hoy es más factible que a través de canales digitales el oferente y el demandante se encuentren directamente de acuerdo con procesos de desintermediación asociados al establecimiento de nuevas tecnologías. No obstante, sigue siendo lo más común que los productos pasen por varias manos.

Los canales de distribución pueden clasificarse en directos e indirectos, y estos, a su vez, en cortos y en largos. En los canales directos (o de cero nivel) no hay intermediación sino que el fabricante del producto vende directamente al consumidor final.

Los canales directos posibilitan un mayor control de la comercialización por parte de la empresa productora, confieren más efectividad a sus esfuerzos promocionales y son más flexibles a los cambios del mercado. Como contrapartida, requieren una mayor inversión en bienes de uso, bienes de cambios y créditos (por

la financiación de las ventas), al tiempo que implican un esfuerzo más significativo para lograr una cierta cobertura (Solana, 1993: 324).

Los canales indirectos, decíamos, son cortos cuando existe un nivel de intermediación, mientras que son largos si presentan dos o más intermediarios en la cadena de distribución. Los canales indirectos, a diferencia de los anteriores, requieren menores inversiones pero, simultáneamente, presentan menos flexibilidad y posibilidades de control (Tabla 3).

**Tabla 3. Categorización de los canales de distribución según su estructura vertical.**

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
| <b>Canales directos</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Locales</li> <li>- Corredores</li> <li>- Correos</li> <li>- Instalaciones</li> </ul> |  |
| <b>Canales indirectos</b> | Cortos  | - Minoristas   |
|                           | Largos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuidores</li> <li>- Mayoristas</li> <li>- Representantes</li> </ul> |

Fuente: Solana (1993: 324).

La selección de uno o más canales de distribución depende de varios factores simultáneamente y, de acuerdo con Solana (1993: 326), podemos enumerar los siguientes:

- Naturaleza del producto (perecedero o no, grado de complejidad técnica, estandarización, ciclo de vida, etcétera).
- Características del mercado.
- Características de los consumidores y/o clientes (cantidad, grado de concentración geográfica, modalidades de compra, etcétera).

- Característica de la empresa oferente (solventía financiera, variedad o surtido de productos que ofrece, liderazgo, prestigio, etcétera).
- Características de los intermediarios.
- Disponibilidad de los intermediarios.
- Costo de la distribución.
- Márgenes de ganancia.
- Volumen de ventas que es posible lograr.
- Servicio brindado al cliente.
- Celeridad en la entrega.
- Regulaciones y restricciones legales.

### En el ámbito del sector editorial

[...] hay un acuerdo unánime del cual es imposible escapar: el problema más importante del negocio editorial, y por ende del que hay que ocuparse con mayor atención, es efectivamente la distribución y la circulación de los libros, con todo lo que ello implica (control de *stocks*, remitos de consignaciones, reclamos de pagos, etcétera) (López Winne y Malumián, 2016: 91).

La disyuntiva se presenta al momento de decidir si la distribución corre por cuenta de la propia editorial o si se terceriza en alguna distribuidora; si bien la autodistribución puede parecer más económica para la editorial, la tarea de gestionar todo el proceso es muy demandante en términos de tiempo, ameritando de este modo delegarlo en terceros.

Si bien la distribución a cargo de la propia editorial lleva tiempo y mayores esfuerzos, presenta una gran ventaja al momento de interactuar con el librero y/o las personas a cargo del canal de distribución, quienes pueden darnos

una mejor idea acerca de las ventas de las publicaciones de cada editorial; son ellos quienes, en última instancia, interactúan con el público lector y quienes mayor influencia ejercen sobre este.

A partir de dicha interacción,

[...] el contacto fluido y constante en el tándem editor-distribuidor-librero es fundamental para informarse sobre las distintas necesidades comerciales. Si los pedidos de reposiciones no son respondidos con suficiente rapidez, esto puede producir descontento entre los libreros, y eso es lo que ningún editor quisiera generar (López Winne y Malumián, 2016: 95).

Es por ello que es fundamental contar con información actualizada de los niveles de *stock* de libros en los canales de venta para evitar perderlos.

En lo que respecta a la función de ventas, se dice que esta “consiste en el planeamiento, dirección y control de las actividades de los vendedores de una empresa, y además el reclutamiento, selección, entrenamiento, equipamiento, asignación, ruteo, supervisión, compensación y motivación de la fuerza de vendedores” (Solana, 1993: 328). Entre las actividades típicas llevadas adelante por la fuerza de ventas se encuentran:

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Atención y retención de los clientes actuales.
- Comunicación de información sobre los productos y servicios de la empresa.
- Venta en sí misma.
- Servicio de venta y de posventa.
- Obtención de información acerca del mercado.

## Promoción y publicidad

La distribución y los esfuerzos realizados al momento de vender los productos serían más difíciles si aquellos no estuvieran acompañados por una correcta comunicación y/o difusión de los productos. La publicidad y las promociones son dos herramientas que el área comercial tiene a disposición para impulsar y aumentar las unidades vendidas de un producto.

La publicidad “es una comunicación unilateral e impersonal a un determinado público con el propósito de incidir sobre sus actitudes [...] La función de la publicidad radica en comunicar la aparición del producto, recordar su existencia y presentar sus ventajas diferenciales” (Solana, 1993: 333). Por su parte, la promoción consiste

[...] en una variada gama de estímulos orientados a fomentar la compra de un producto, apoyando las acciones de la fuerza de venta y la publicidad en los momentos y lugares apropiados. En efecto, la promoción es habitualmente realizada durante ciertos períodos y se localiza en el sitio en que se desea llevar a cabo dicha gestión de refuerzo (Solana, 1993: 333).

Al igual que en otros sectores, en el mundo editorial “el rol de la comunicación, pues, resulta crucial para que un proyecto pueda ser conocido por nuevos lectores, y para que los lectores puedan anoticiarse de las novedades” (López Winne y Malumián, 2016: 75). Ahora bien, actualmente el público lector toma contacto con aquellas novedades de varias maneras; antiguamente las notas de prensa o reseñas en los suplementos culturales solían ser la vía principal de divulgación de una publicación, pero en la actualidad la presencia en la web y en las redes sociales también es de gran importancia.



De todos modos, lo que sí es crítico es que los libros estén en los canales de venta en simultáneo con la difusión de las publicaciones; es frustrante para el lector no encontrar el libro que va a buscar luego de haber escuchado alguna crítica del mismo. En esta línea, las editoriales independientes no suelen invertir en publicidad y/o en acciones de *marketing* costosas dado que no vislumbran el retorno a dicha inversión, o bien no pueden establecer una clara correlación entre los montos invertidos y las publicaciones vendidas.

## **Producción**

La producción de bienes y servicios implica la transformación o conversión de determinados insumos en productos. De este modo, podemos considerar la función de producción como un sistema que recibe la entrada de ciertos insumos (materia prima, información, capital, mano de obra, energía) que se procesarán para obtener una salida (bienes y servicios), lo cual está sujeto a un proceso de control que genera información a ser utilizada como nuevas entradas en el sistema en cuestión (retroalimentación).

Los objetivos principales de la función de producción están dados por los siguientes componentes:

- *Costos*. Incluyen las erogaciones que insume la realización de un producto.
- *Calidad*. Constituye una medida de cómo el producto satisface las necesidades del cliente.
- *Flexibilidad*. Se refiere a la forma en que el sistema productivo se adapta a las demandas cambiantes del mercado.
- *Entrega*. Constituye la aptitud de llegar al cliente en tiempo y forma.

Las decisiones del área de producción responden a naturalezas diferentes, y se pueden dividir en estratégicas, tácticas y logísticas. Según su naturaleza, distinguimos los grupos de decisiones según lo que se observa en la Tabla 4.

**Tabla 4. Categorización de las decisiones de producción.**

| Naturaleza de las decisiones | Grupos de decisiones   |
|------------------------------|--|
| Decisiones estratégicas      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto</li> <li>- Proceso y métodos de producción</li> <li>- Equipo</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Disposición de planta</li> <li>- Capacidad y dimensión</li> <li>- Localización</li> <li>- Estructura de la dirección de producción</li> </ul>  |
| Decisiones tácticas          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamiento de la producción, inventarios y mano de obra</li> <li>- Programación de la producción</li> <li>- Lanzamiento y monitorización de la producción</li> <li>- Conducción de la fuerza de trabajo</li> </ul>  |
| Decisiones logísticas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento</li> <li>- Abastecimiento</li> <li>- Expedición de productos</li> <li>- Manejo de materiales</li> <li>- Servicios auxiliares, medio ambiente y relaciones con el ecosistema</li> <li>- Sistemas y procedimientos administrativos de producción</li> <li>- Administración de personal (reclutamiento, capacitación, seguridad industrial, etcétera)</li> </ul> |

Fuente: Solana (1993: 351).

### Tipos de producción

Las distintas actividades económico-productivas utilizan diferentes sistemas de producción. En los diversos

procesos de transformación se experimentan diferentes circulaciones de materiales, con lo cual se establecen variados flujos de trabajo. “El grado de continuidad del flujo es la base que se tiene en cuenta para categorizar a los sistemas de producción. Existen dos alternativas opuestas:

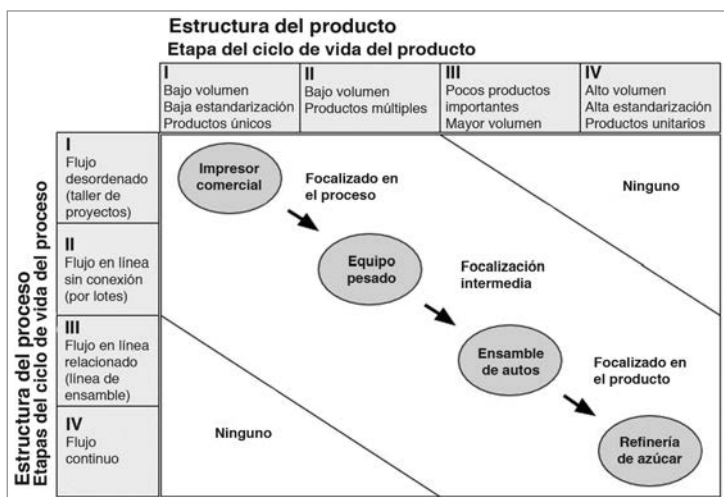
- Elaborar productos de especificación prefijada, en cuyo caso se produce generalmente para inventario y el flujo es entonces *continuo*.
- Elaborar productos cuya especificación se define en forma particular para cada cliente, es producir a pedido, circunstancia en la que no se mantienen inventarios ya que una vez que se elabora se entrega al cliente y el flujo es *intermitente*.

La producción, a medida que crece, tiende a evolucionar de intermitente a continua” (Solana, 1993: 364). Entre ambos tipos de producción podemos encontrar situaciones mixtas o híbridas, según sea (dada su estrecha correlación) la estructura del producto. Se establecen así los siguientes tipos de producción:

- Producción continua.
- Producción por montaje.
- Producción intermitente.
- Producción por proyectos.

En la Figura 3, observamos la interrelación entre el tipo de proceso y el tipo de producto, de acuerdo con lo elaborado por Hayes y Wheelwright.

Figura 3. Matriz producto-proceso.



Fuente: Solana (1993: 366).

## La producción editorial

Brevemente, y tal como hemos visto en el capítulo 3, señalamos que la producción material de una publicación se divide en dos grandes etapas, denominadas de preproducción y de producción industrial. Si bien todas las publicaciones presuponen actividades y tareas agrupadas dentro del proceso de preproducción, convendría aclarar qué procesos industriales están asociados al libro o publicación impresa.

Si bien la impresión es una etapa central del mundo editorial, la mayoría de las editoriales no tiene imprenta propia dada la elevada inversión que demanda, por lo cual es más común que se encarguen las tareas de impresión y encuadernación a terceros. Según el tamaño de la editorial, también suelen tercerizarse otras actividades, tales como el diseño y la corrección de estilo.

El sistema productivo más común en las editoriales es aquel en que se trabaja por encargo (o proyecto), por lo cual

se usan o demandan tareas específicas para cada publicación, lo cual suele determinar mayores costos unitarios para cada una. A su vez, la diferencia de formatos y diseños entre las diferentes publicaciones también es un agravante que redundará en mayores costos.

### Planeamiento y control de la producción

Entre las decisiones tácticas que detallamos más arriba nos encontramos con aquella que busca planificar y controlar la producción de la organización. Esta planificación se integra a la planificación de gestión general, así como a las planificaciones que cada área realice. No obstante, es a partir de los presupuestos de ventas que el área de producción se encarga de administrar los inventarios de materias primas, materiales y productos terminados para planificar las cantidades de insumos necesarios para realizar los productos finales que se decida producir.

Una vez conocidas las previsiones de ventas y los *stocks* de materias primas, materiales y productos finales, se estiman las necesidades de compra de insumos. Es por ello que las decisiones sobre los inventarios (tanto de insumos como de productos finales) se erigen como fundamentales de la planificación de la producción. “Tradicionalmente se ha considerado que los inventarios tienen por objeto equilibrar los distintos ritmos de las actividades organizacionales, sirviendo para ello como amortiguadores tanto para las ventas y la producción como entre la producción y las compras” (Solana, 1993: 376).

En esencia, las decisiones de inventario buscan optimizar la utilización de recursos, en donde se garantice la provisión de insumos y productos sin que se produzcan faltantes de los mismos por los correspondientes costos en que se incurren por el faltante de dicho *stock*, mientras que por otro lado se busca no tener elevados niveles de existencias

de acuerdo con el costo de inmovilizar recursos económicos o financieros. Por lo tanto,

[...] el problema económico inherente a las decisiones de inventarios en la producción en el abastecimiento se manifiesta a través de dos tipos de costos contrapuestos (pues uno aumenta cuando el otro disminuye y viceversa): el costo de ordenamiento y el costo de mantener existencias (Solana, 1993: 377).

A partir de la evolución inversamente proporcional de los costos de orden o pedidos y los costos de mantenimiento del *stock*, se estima cuál es el lote óptimo o cantidad que minimiza los costos de pedido.

## Áreas funcionales de apoyo

### *Finanzas y control*

El alcance del área financiera es amplio y dinámico, afecta todo lo que hacen las organizaciones, desde otorgar créditos, realizar la gestión de pagos y cobranzas, manejar los fondos, así como planificar y controlar todas estas actividades.

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas

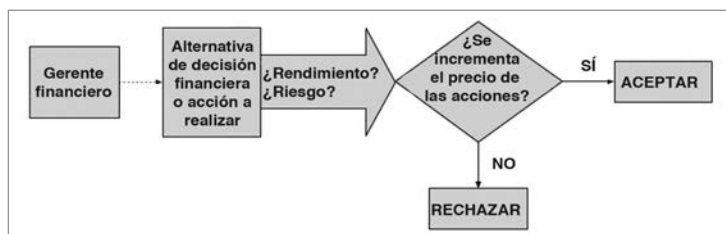
entre los inversionistas. Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; por ello, la mayoría de los estudiantes se beneficiarán a partir de la comprensión de las finanzas (Gitman y Zutter, 2012: 3).

El objetivo central del área financiera es la maximización del valor o riqueza de los dueños de la empresa, esto es, conseguir el aumento del valor patrimonial o de las acciones de dicha organización.

Esta meta se traduce en una sencilla regla de decisión para los administradores: tan solo emprenda actividades que incrementen el precio de las acciones. Si bien esta meta parece sencilla, su implementación no siempre es fácil. Para determinar si una operación particular aumentará o disminuirá el precio de las acciones de la empresa, los administradores tienen que evaluar el rendimiento (flujo neto de entrada de efectivo contra flujo de salida) de la operación y el riesgo asociado que puede existir (Gitman y Zutter, 2012: 9).

El proceso decisorio del encargado del área de finanzas se puede graficar como se observa en la Figura 4.

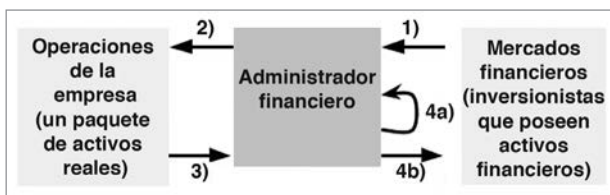
**Figura 4. Maximización del precio de las acciones.**



Fuente: Gitman y Zutter (2012: 10).

El área de finanzas tiene a cargo dos grandes decisiones: la inversión de activos y el financiamiento de los mismos, incluyendo aquí la distribución de utilidades. “El administrador financiero se coloca entre las operaciones de la empresa y los *mercados financieros* (o *de capital*), en los que los inversionistas tienen los activos financieros emitidos por la compañía” (Brealy, Myers y Allen, 2010: 4). El área encargada de las finanzas obtiene de parte de los inversionistas los flujos de efectivo necesarios para invertir en operaciones o activos reales, los cuales generan los ingresos (flujos de caja) que sirven para devolverle a los inversionistas el capital prestado más el interés propuesto. Esto se expresa de manera esquemática en la Figura 5.

**Figura 5. Rol del administrador de finanzas.**



Fuente: Brealy, Myers y Allen (2010: 5).

Entonces, esencialmente el área encargada de las finanzas y el control se ocupa de tomar decisiones de inversión y financiamiento (que incluyen las de pago de dividendos), en lo que respecta a la parte financiera, mientras que el área encargada del control lleva adelante las acciones de auditoría económico-financiera de la organización. En adelante se describen las decisiones y actividades principales de dichas áreas.

### Decisiones de inversión

A través de estas decisiones se busca determinar en qué proyectos debe invertir una organización para maximizar



el rendimiento de la misma. Cuando una empresa tiene un solo proyecto en el cual invertir, la decisión pasa por determinar si conviene o no llevarlo adelante; ahora bien, cuando el portfolio de opciones a invertir es igual o mayor a dos, la decisión es más compleja ya que hay que determinar cuán rentable es cada proyecto para elegir la o las mejores opciones, dado que si los presupuestos para invertir son limitados no podemos llevar adelante la totalidad.

Para ello, el administrador financiero dispone de varias herramientas para analizar la rentabilidad de los proyectos de inversión. Estas centran su análisis en los flujos financieros (de efectivo), tanto de egresos como de ingresos, dado que el valor de un activo (inversión real y/o financiera) está en función de los ingresos netos (descontados los egresos) que se generan a lo largo del tiempo.

Otro de los fundamentos de este tipo de herramientas es considerar el valor tiempo del dinero, a partir del cual el efectivo cuenta de la misma forma según el período en que se concreta su cobro o pago, ya sea por la depreciación que genera la inflación sobre el dinero o bien por el usufructo que podría hacer alguien disponiendo de la plata antes de tiempo (lo cual es más conocido como el costo de oportunidad).

Entre las opciones más utilizadas para evaluar proyectos de inversión podemos enumerar los siguientes conceptos, que ampliaremos en el capítulo 11:

**- Valor Actual o Presente Neto (VAN o VPN)**

Dado que los dueños o inversionistas esperan tener un rendimiento sobre el dinero que invierten en una empresa, la organización decide invertir en aquellos proyectos en los cuales el valor presente o actual del flujo de efectivo que genera la inversión supere al costo de realizarla.

El método del VPN descuenta los flujos de efectivo de la empresa del costo de capital. Esta tasa es el rendimiento mínimo que se debe ganar en un proyecto para satisfacer a los inversionistas de la empresa. Los proyectos con menores rendimientos no satisfacen las expectativas de los inversionistas y, por lo tanto, disminuyen el valor de la empresa, en tanto que los proyectos con mayores rendimientos incrementan el valor de la empresa (Gitman y Zutter, 2012: 3).

El VPN se obtiene, entonces, restando el monto invertido a la sumatoria de los flujos netos que genera el proyecto, descontados dichos flujos por la tasa de capital (o rendimiento mínimo esperado para una inversión), siendo su fórmula:  $VPN = \text{Valor presente de los flujos de efectivo} - \text{Monto invertido}$ .

#### - Tasa Interna de Retorno (TIR)

Esta medida de rendimiento está relacionada con el concepto visto anteriormente. Concretamente, la TIR es aquella tasa de descuento en la cual el VAN de un proyecto es igual a cero, determinando así el rendimiento *interno* o propio de dicho proyecto. Una vez obtenida dicha TIR, se coteja con el costo del capital para determinar si conviene aceptar el proyecto (cuando la TIR sea mayor al costo de capital) o si amerita su rechazo (si la TIR es menor a la tasa de descuento).

La tasa interna de rendimiento es una medida de rentabilidad que depende únicamente de la cantidad y los plazos de los flujos de efectivo. El costo de oportunidad del capital es un estándar de rentabilidad que empleamos para calcular cuánto vale el proyecto. El costo de oportunidad del capital se establece en los mercados de capitales y corresponde a la tasa de

rendimiento esperada de otros activos que tienen el mismo nivel de riesgo que el proyecto sujeto a evaluación (Brealy, Myers y Allen, 2010: 123).

### **- Período de Recupero de la Inversión (PRI)**

A través de esta medida de rendimiento se busca determinar el plazo (años, meses, semanas, entre otros) en el cual se recuperan los fondos invertidos en un proyecto. Esta medida destaca por su simpleza, dada la suma algebraica de los fondos que se van acumulando en el tiempo hasta llegar a cubrir la inversión inicial, lo cual también es su punto más débil al no tener en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

En ocasiones, las grandes empresas usan el enfoque del periodo de recuperación de la inversión para evaluar proyectos pequeños, y las empresas pequeñas lo usan para evaluar la mayoría de los proyectos. Su gran aceptación se debe a la sencillez de los cálculos que implica y a su atractiva dosis de intuición (Gitman y Zutter, 2012: 365).

## **Decisiones de financiamiento**

La adquisición de activos reales o financieros está asociada, en todos los casos, a un tipo determinado de financiamiento. A grandes rasgos, se dice que la financiación de los activos es:

- Interna, cuando la misma se realiza a través del patrimonio neto de la empresa o de las acciones que se hayan emitido.
- Externa, la cual se plasma a través de algún préstamo o emisión de algún tipo de deuda (bonos, por ejemplo).

La diferente proporción de financiamiento interno y externo da como resultante la estructura de capital de la empresa. Ambas fuentes de financiamiento tienen diferentes costos. Las deudas a terceros (externas) suelen tener un costo más bajo de acuerdo con un riesgo reducido en términos de probabilidad de no cobrar el préstamo realizado; mientras que el financiamiento interno suele tener un costo más elevado por el mayor riesgo que implica toda actividad económica.

Las diferentes combinaciones de estructura de capital dan como resultantes diferentes promedios de costos de capital. Cuanto mayor sea la proporción de deuda externa, menor es el costo promedio, mientras que cuanto mayor sea la proporción de financiamiento interno, mayor es el costo de capital en que se debe incurrir para financiar a la empresa. Es por ello que en muchos sectores se recurre a mayor financiamiento externo, el cual genera un efecto denominado de apalancamiento financiero, que es “el uso de los costos financieros fijos para acrecentar los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las ganancias por acción de la empresa” (Gitman y Zutter, 2012: 465).

A su vez, habrá que tener en cuenta que

[...] el riesgo de negocio varía entre las empresas, sin importar su sector industrial, y no se ve afectado por las decisiones relacionadas con la estructura de capital. El nivel de riesgo de negocio debe tomarse como algo *inevitable*. Cuanto mayor sea el riesgo de negocio de una empresa, mayor precaución debe tener esta al establecer su estructura de capital. Por lo mismo, las compañías con un riesgo de negocio alto prefieren estructuras de capital menos apalancadas; las empresas con un riesgo de negocio bajo prefieren estructuras de capital más apalancadas. A lo largo de las discusiones siguientes, mantendremos constante el riesgo de negocio (Gitman y Zutter, 2012: 474).

## Planificación y control

Tal como vimos en el capítulo 8 acerca de los procesos administrativos, el planeamiento de acciones y actividades debe implicar un posterior control de dichos planes. En el contexto de las finanzas de una empresa,

[...] la planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va (no solo el curso más probable de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más probables). Si las cosas resultan desfavorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras (Van Horne, 1997: 799).

Las decisiones mencionadas más arriba se plasman en dos herramientas fundamentales de la planeación financiera, las cuales son:

### - Presupuesto de caja o de efectivo

Considera la totalidad de ingresos y egresos de efectivo durante un plazo determinado, siendo el más común la proyección anual de dichos valores. A partir de las diferencias por período de ingresos y egresos se puede determinar si habrá sobrantes o faltantes de efectivo, prever gastos o inversiones extras, para el primer caso, mientras que ante la presencia de saldos negativos se pueden evaluar las acciones correspondientes para cubrirlos.

Cuando las compañías preparan un plan financiero, no solo consideran los resultados más probables, también planean para lo inesperado. Una forma de hacer

esto es trabajar las consecuencias del plan de acuerdo con el conjunto de circunstancias más probables y luego usar el análisis de sensibilidad para variar uno a uno los supuestos (Brealy, Myers y Allen, 2010: 804).

La descripción de esta herramienta se amplía y ejemplifica en el capítulo 11.

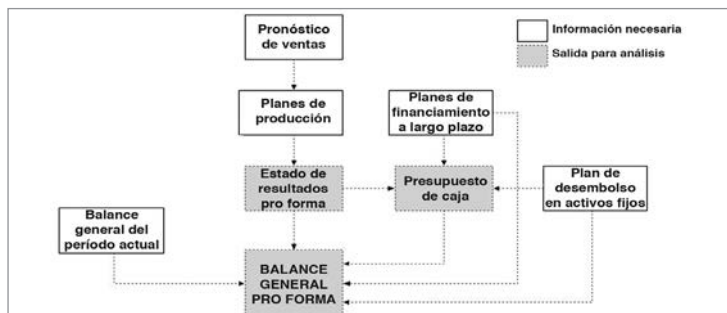
**- Estado de resultados proyectado (o proyección de utilidades)**

El estado de resultados proyectado o proforma es una estimación de los resultados a obtener dentro de un período futuro determinado.

Como en el caso de nuestro presupuesto de efectivo, el pronóstico de ventas es la clave para la programación de la producción y la estimación de los costos de la misma. El analista puede desear evaluar cada componente del costo de ventas. Un análisis detallado de compras, salarios de producción y costos indirectos puede permitirnos realizar pronósticos más correctos (Van Horne, 1997: 814).

Para la realización de los presupuestos de caja y de resultados se parte de las estimaciones de ventas para el período en cuestión, y en base a las mismas se realizan los presupuestos de producción que deben contemplar las adquisiciones de insumos y materiales necesarios para producir. Luego, se estiman las necesidades de manos de obra y demás gastos indirectos necesarios en el proceso productivo. A partir de estas estimaciones, finalmente, se proyecta tanto el presupuesto de efectivo como el estado de resultados proforma. Se representa el proceso detallado en la Figura 6.

Figura 6. Planeación financiera a corto plazo.



Fuente: Gitman y Zutter (2012: 118).

## ***Administración de personal***

### Introducción

Otra de las tradicionales áreas de apoyo y transversal a toda la organización es la denominada área de personal, recursos humanos y más recientemente, área de capital o talento humano. Más allá de sus denominaciones, podemos afirmar que el objetivo primordial del área

[...] es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos (Werther y Davis, 2008: 8).

Hacia finales del siglo XX, la evolución del área de personal lleva al planteo de nuevos conceptos y fundamentos que puedan superar por completo una visión mecánica y simplificada del verdadero aporte de los trabajadores y empleados dentro de una organización. Concretamente, hacia 1992 el premio Nobel G. Becker

[...] sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades (Werther y Davis, 2008: 9).

El desempeño de la organización depende, en última instancia, del de sus integrantes, por lo cual el valor de estos aportes redundará en el buen desempeño de la organización.

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de esta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos (Werther y Davis, 2008: 9).

En línea con lo planteado por Werther y Davis (2008), casi todas las organizaciones cuentan con un área encargada de realizar gestiones del personal y/o capital humano, las cuales son más o menos formalizadas de acuerdo con el tamaño de aquella organización. Precisamente, la necesidad de administrar personal excede el tamaño de la organización ya que de manera explícita o no se debe afrontar la gestión del área. Desde el momento en que alguien se dedique a liquidar y pagar sueldos, o que se preocupe por la capacitación o el nivel de motivación de los empleados, esa organización está gestionando a su personal a cargo. Por tanto, y de manera explícita o no, las organizaciones están sujetas a un proceso que contempla las actividades que se describirán en los siguientes puntos.



### 3. 2. 2. Análisis y diseño de puestos

La organización, en tanto se va desarrollando, va demandando puestos de trabajo que se deben cubrir. Es por ello que, en primera instancia, se analizan los puestos definiendo para ello la descripción y la especificación de los mismos, los cuales podremos caracterizar:

- **Descripción de puestos.** “detalla los objetivos, funciones, atribuciones inherentes a cada puesto, es decir, lo que se conoce como contenido del cargo” (Solana, 1993: 411). Detallaremos el concepto en la Tabla 5, con un ejemplo del mundo editorial (Woll, 2002: 45-47).

Tabla 5.

|  |   |
|--|---|
| <b>Identificación de puesto</b>            | Gerente editorial   |
| <b>Nivel jerárquico</b>                    | Gerente   |
| <b>Responde a</b>                          | Vicepresidente o Gerente General  |
| <b>Supervisa a</b>                         | Director editorial  |
| <b>Responsabilidad presupuestaria</b>      | - Presupuesto para la contratación de obras.<br>- Presupuesto para el desarrollo de obras.<br>- Adelantos de regalías.  |
| <b>Responsabilidades</b>                   | - Venta y contratación de nuevo títulos, contribución de los nuevos títulos a las ventas.<br>- Contribución del fondo editorial a las ventas.<br>- Fecha de entrega de los manuscritos.<br>- Fecha de envío de los manuscritos al área de producción.<br>- Fecha de publicación (junto al área de producción).  |
| <b>Responsabilidades generales y metas</b> | 1. Establecer los objetivos y metas a largo y a corto plazo del departamento editorial.<br>2. Asegurar que esos objetivos y metas estén en concordancia con los objetivos, metas y misión de la empresa.<br>3. Administrar la contratación, el desarrollo y la publicación de los manuscritos y de otros productos que la organización resuelva publicar.<br>4. Cumplir con los objetivos financieros presupuestados. |

- **Especificación de puestos.** “establece las aptitudes y condiciones que deben reunir las personas que habrán de cubrirlos” (Solana, 1993: 411). La especificación detalla el nivel de educación, la experiencia, los conocimientos y las condiciones humanas que deben contemplar los candidatos u ocupantes de un determinado puesto de trabajo.

Finalmente, y a partir de la descripción y especificación de un puesto, el área encargada de la administración del personal identifica y recluta a los candidatos de un potencial puesto laboral

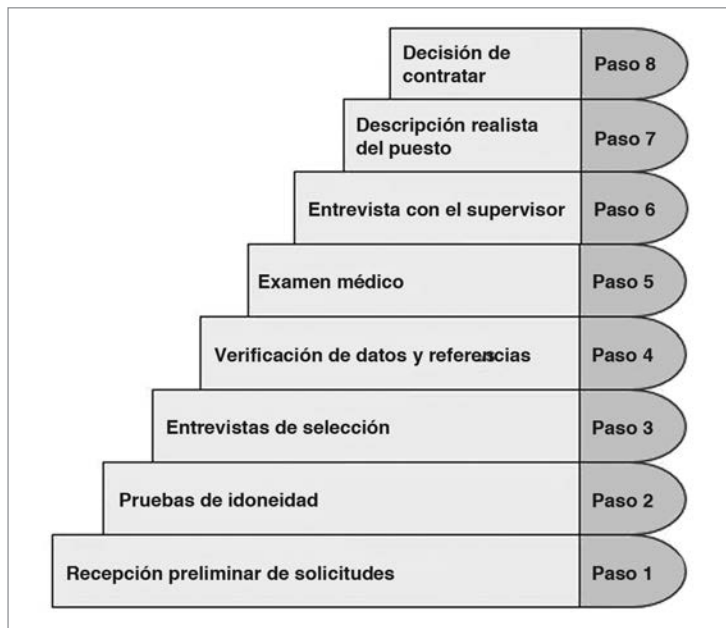
## Reclutamiento

El planeamiento de los recursos humanos debe redundar en una clara y permanente identificación de los potenciales candidatos a ocupar alguno de los puestos de la estructura organizacional. “El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados” (Werther y Davis, 2008: 152).

Una vez identificados los candidatos, se llevan adelante las actividades de reclutamiento para, básicamente, atraer a aquellos candidatos a que se incorporen a la organización. El reclutamiento puede ser interno (si se buscan candidatos dentro de la organización) o externo (cuando se recurre al mercado laboral en el sentido amplio).

Posteriormente, los candidatos reclutados integran el proceso de selección, el cual consta de una serie de pasos bastante formalizados que permiten seleccionar la persona más idónea para un puesto. Dichos pasos incluyen tanto las recepciones de solicitudes como las pruebas y entrevistas que ayudan a decidir por el mejor candidato (Figura 7).

**Figura 7. Pasos del proceso de selección.**



Fuente: Werther y Davis (2008: 201).

## Inducción, capacitación y desarrollo

Tras la selección de un nuevo empleado para un puesto, es conveniente llevar adelante un proceso de *inducción* en donde se brindan los conocimientos elementales acerca del funcionamiento básico de la organización, para lograr principalmente que el empleado reduzca los niveles de ansiedad que plantea el desafío de comenzar una nueva etapa. Otros objetivos del proceso de inducción (Werther y Davis, 2008: 226) son:

1. Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.

2. Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas (por ejemplo, ilustrar las dimensiones internacionales de la corporación).
3. Destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
4. Disminuir la ansiedad que crea el asumir un nuevo puesto, o sencillamente el hecho de vivir cambios a nivel de la organización.
5. Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para la medición del desempeño.
6. Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

Por otro lado, y a diferencia del proceso de inducción, “la *capacitación* consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo” (Dessler, 1996: 238). Esto es, la capacitación es un proceso que pretende mejorar las aptitudes de los empleados a través de la enseñanza de nuevas habilidades básicas para el desempeño actual en el puesto de trabajo.

Por su parte, el *desarrollo* consiste en potenciar las habilidades y formación para el desempeño de futuras responsabilidades, principalmente preparando a determinados empleados que se consideran capaces de ocupar puestos gerenciales, en donde se expondrán a situaciones de mayor complejidad y en donde deberán tomar decisiones más estratégicas que operativas.

Sintetizando, las diferencias entre la capacitación y el desarrollo se aprecian en la Tabla 6.

**Tabla 6. Diferencias entre capacitación y desarrollo.**

|                          | <b>Capacitación</b>  | <b>Desarrollo</b>  |
|--------------------------|--|--|
| <b>Responde a</b>        | <i>Cómo hacer</i>  | <i>Qué hacer, qué dirigir</i>                                    |
| <b>Definición</b>        | Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas | Educación que busca el crecimiento profesional                   |
| <b>Objetivo</b>          | Integrar al personal al proceso productivo   | Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional |
| <b>Nivel</b>             | Trabajadores en general  | Ejecutivos   |
| <b>Plazo</b>             | Corto  | Largo  |
| <b>Tipo de educación</b> | Perfeccionamiento técnico  | Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro               |

Fuente: Werther y Davis (2008: 253).

### Evaluación del desempeño

Una vez que el empleado es puesto en funciones y desempeña su cargo las organizaciones llevan adelante procesos de evaluación de dicho desempeño.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Werther y Davis, 2008: 302).

Los procesos de evaluación pueden ser formales e informales. Aquellos procesos formales se realizan de manera periódica bajo una metodología definida para medir la *performance* del empleado, mientras que los procesos informales se llevan a cabo de forma cotidiana cuando se evalúa a favor o en contra de algún trabajo realizado por algún empleado de la organización.

### Remuneración y beneficios

Las compensaciones que los empleados reciben por su labor contemplan, además del sueldo y la remuneración, los beneficios monetarios o no monetarios que puedan estipularse previamente en una relación laboral, tales como vestimenta, movilidad, comida y/o transporte. La administración de las compensaciones tiene como objetivo principal que tanto el empleado como la organización estén “satisfechos” por el pago de ellas, esto es, el empleado debe considerar que lo que cobra es lo adecuado en función del trabajo que tiene y desempeña, del mismo modo que la organización tiene que asegurarse que está compensando adecuadamente a dicho empleado en función del desempeño que realmente observa por parte de aquel.

Las bases sobre las que se fijan aquellas remuneraciones son internas y externas. Desde el punto de vista interno, se tienen en cuenta los siguientes factores:

- La jerarquía del empleado en la estructura.
- La antigüedad en la empresa y/o en el cargo.
- El mérito individual del empleado.
- Los logros del sector o lugar de trabajo.
- Los resultados económicos de la organización.

Mientras que en cuanto a los factores externos que determinan el nivel de las remuneraciones podemos señalar los siguientes:

- La comparación con las remuneraciones en puestos similares en el mercado de trabajo.
- El poder adquisitivo de la remuneración.
- Los sueldos mínimos establecidos por ley o convenios de trabajo.

### Seguridad e higiene

Las organizaciones llevan adelante acciones para proveer un ambiente de trabajo sano y seguro, tanto desde el punto de vista físico como psíquico, mediante la promoción de la reducción y/o eliminación de accidentes laborales o bien por la búsqueda de la minimización de la gravedad de aquellos que se produzcan. Para ello, una organización pretende (Solana, 1993: 424):

- Eliminar todos los riesgos físicos.
- Cumplir las normas y reglamentos de seguridad vigentes.
- Enseñar a todo el personal a realizar el trabajo de una manera segura.

Mencionamos que no solo se persigue la seguridad física del empleado. Precisamente, “otros factores importantes son los psicosociales en el trabajo y de manera particular la ansiedad y el estrés laboral, y los factores de responsabilidad social como los relacionados con la ecología” (Werther y Davis, 2008: 425).

## Tecnologías de información

### Introducción

Hacia el interior de una organización, la administración de las tecnologías de la información (TI) contempla el estudio, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información que aquella organización necesita para realizar sus actividades con normalidad, tomando decisiones que permitan crear valor económico, apuntalar la productividad y la competitividad de cada ente.

Por su parte, un sistema de información es aquello que captura, procesa y brinda información a los diferentes usuarios relacionados con la organización (tanto internos como externos). Las partes de todo sistema de información son las siguientes:

- *Hardware*, compuesto por componentes físicos y materiales, destinados a la captura (teclados, *mouse*, *scanner*, entre otros), procesamiento (unidad de procesamiento, unidad de memoria de acceso) y visualización de la información (pantallas, impresoras).
- *Software*, programas y aplicaciones (sistemas operativos, sistemas para aplicaciones específicas, bases de datos) que permiten poner en funcionamiento el *hardware* para recibir y transformar información.
- *Analistas y programadores*, es aquel grupo de personas formado con las capacidades técnicas correspondientes para determinar la dotación adecuada de *hardware* y seleccionar, adquirir y/o desarrollar el *software* que la organización precisa.
- *Políticas y procedimientos*, si bien pueden estar presentes en cualquier función de la organización, en lo que respecta a las TI son críticas, principalmente, para normar acerca del otorgamiento y habilitación de perfiles



y roles dentro del sistema, para que la información esté a disposición solamente de aquellas personas que tienen que acceder a ella y no de otras.

- *Usuarios*, son aquellos que, en primera y última instancia, utilizan el sistema para cargar y/o obtener información. Estos pueden ser tanto internos como externos, esto es, pueden involucrar a todo el personal de la organización y a sus diversos públicos (clientes, proveedores, entre otros).

### Tipos de sistemas de información

Mencionamos que la finalidad última de cada sistema es tener información disponible de manera certera y oportuna para que los integrantes de la organización tomen decisiones correctas. Tal como señalamos en el capítulo 9, las decisiones pueden ser estructuradas y no estructuradas, y varían en su proporcionalidad según corresponda con el nivel de la organización en que ocurren.

Por lo tanto, en función del tipo de decisiones y del nivel de la organización es necesario contar con diferentes tipos de sistemas, a saber:

- *Sistemas de procesamiento de transacciones*: son aquellas aplicaciones mediante las cuales se recolecta, almacena, recupera y modifica toda la información generada en las transacciones producidas en una organización.
- *Sistemas de automatización de oficinas*: también conocidos como “suites ofimáticas”, dichas aplicaciones permiten asistir al trabajo administrativo dentro de la organización, tal como sucede con los procesadores de textos, planillas de cálculo, editores de presentaciones, entre otros.
- *Sistemas de trabajo de conocimiento*: tienen como finalidad integrar y poner a disposición de todos los miembros

- de la organización todo el conocimiento generado y necesario para la realización cotidiana de actividades.
- *Sistema de información gerencial*: se nutre de informaciones producidas en otros sistemas para poder dar soporte tanto a las necesidades de operaciones como de administración.
  - *Sistema de apoyo a decisiones*: tal como su nombre lo indica, da soporte a los responsables del proceso de toma de decisiones, a través de la utilización de datos y modelos que permitan generar, evaluar e incluso simular alternativas.
  - *Sistema de apoyo a ejecutivos*: si bien tiene similitudes con el sistema de apoyo a decisiones, aquel de apoyo a ejecutivos persigue la generación de información estratégica y relevante de cada negocio.

Se puede ejemplificar a partir del esquema que muestra la Figura 8.

**Figura 8. Los diferentes tipos de sistemas de información.**



Fuente: Laudon y Laudon (2002: 111).

## Los sistemas como proceso de cambio

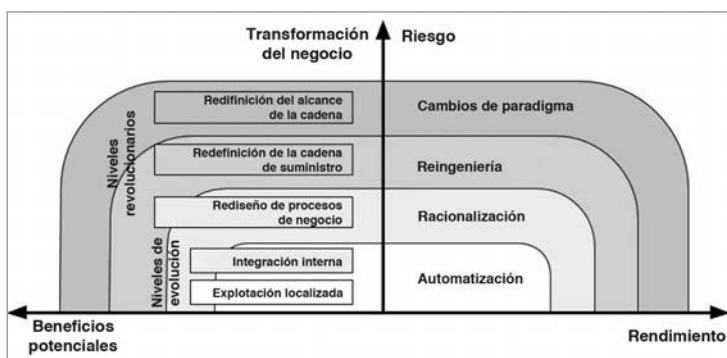
En pleno siglo XXI sería una obviedad y muy redundante hablar del poder e influencia que las tecnologías de comunicación e información tienen en la sociedad en general y en las organizaciones en particular. Concretamente, los sistemas de información constituyen un gran catalizador de cambios hacia el interior de las organizaciones, ya que no solo son meras herramientas a disposición de la organización sino que se erigen como impulsores de aquellos cambios mencionados.

Los cambios que la tecnología informática propicia dentro de las organizaciones son diversos y pueden ser incrementales en función del riesgo, rendimiento y beneficios que se asocian a cada uno de ellos, de acuerdo al fin perseguido. Dichos procesos de cambio son:

- *Automatización*: se produce cuando determinadas tareas o procesos manuales se pasan a desarrollar de manera automatizada, esto es, se delega en la tecnología y en los sistemas lo que antes dependía de la voluntad humana. Los procesos de automatización buscan, principalmente, la reducción de errores de las actividades que se realizan, pero no modifican la esencia de las mismas.
- *Racionalización*: implica el rediseño de un proceso y/o lugar de trabajo tendiente a aumentar los niveles de eficiencia y los beneficios económicos. En algunas instancias, tanto este método como el anterior son utilizados como excusa para ahorrar costos. De todos modos, en todos los casos los procesos sufren modificaciones importantes.
- *Reingeniería*: este método, de algún modo, implica llevar la automatización y la racionalización al extremo, o mejor aún, aplicarlas de manera radical al proceso

- de negocio, y, así, lograr una transformación total del proceso de trabajo y no un simple cambio.
- *Cambios de paradigma*: implican ya no solo un rediseño de los procesos de negocios sino una redefinición del alcance del negocio, esto es, cuando la organización decide modificar radicalmente la orientación dentro del sector económico en el que se encuentra.

**Figura 9. Transformaciones estructurales organizacionales basadas en la gestión de sistemas (adaptado de Laudon y Laudon, 2002).**



## Desarrollo de sistemas

Ya sea por avances tecnológicos o por la aparición de nuevas necesidades, los sistemas requieren de actualizaciones (mantenimiento) o, en otros casos, de su modificación o reemplazo por nuevos sistemas de información. El desarrollo de sistemas, por tanto, abarca tanto su planificación y construcción como así también su mantenimiento. Los sistemas de información, como todo proyecto o proceso organizacional, responden a la noción de ciclo de vida, por lo cual podemos prever su utilidad estimada dentro de la organización.

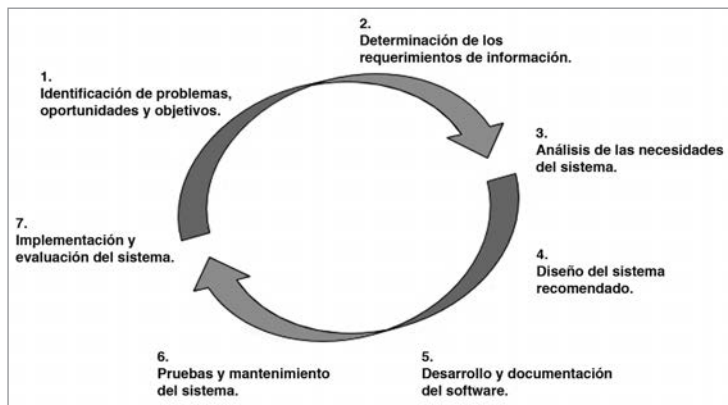
El desarrollo de sistemas no es una actividad simple sino que el área responsable de dicha función maneja un vasto y

complejo portfolio de sistemas, los cuales son más o menos importantes para las diversas áreas de la organización. El responsable del desarrollo de sistemas, por tanto, está sometido a la exigencia o presión de sus colegas de otras áreas para lograr la priorización de la construcción o soporte de los sistemas que se precisan para el normal desarrollo del área.

Este área es responsable de determinar no solo los tipos de sistemas necesarios para la organización, tal como vimos anteriormente, sino también, de evaluar el estado vigente de los mismos en función de determinar las necesidades de mantenimiento y/o reemplazo de cada sistema.

Podemos afirmar que, genéricamente, el desarrollo de sistemas “consiste en una solución estructurada para un problema mediante distintas actividades. Estas consisten en análisis y diseño de sistemas, programación, pruebas, conversión, producción y mantenimiento” (Laudon y Laudon, 2002: 524). Cabe destacar que los diversos autores proponen etapas similares para el ciclo de vida del desarrollo de proyectos, tal como vemos en la Figura 10 (Kendall y Kendall, 1997):

**Figura 10. Las siete fases del ciclo de vida del desarrollo de sistemas.**



Fuente: Kendall y Kendall (1997: 7).

Simplemente a los fines esquemáticos se puede plantear una linealidad en las etapas del ciclo de vida de proyectos, dado que en la práctica las mismas se van solapando entre sí. No obstante, podemos describir cada una de las etapas del ciclo de acuerdo con el planteo de Kendall y Kendall (1997), a saber:

1. *Identificación de oportunidades*: gracias a la aparición y/o detección de problemas y oportunidades la organización puede identificar mejoras o cambios necesarios para optimizar el desempeño organizacional; y precisamente, muchas de estas mejoras implican la necesidad de adecuar o desarrollar algún sistema de información.
2. *Determinación de requerimientos*: una vez detectada la necesidad de un desarrollo, los analistas del área relevan a través de varios métodos cuáles son, concretamente, las necesidades de información que los usuarios presentan cuando el nuevo sistema está en funcionamiento.
3. *Análisis de necesidades*: las necesidades de información relevadas en el punto anterior se analizan en pos de determinar cuáles son los circuitos por los que circula aquella información; esto es, se determinan cuáles son las entradas de información, las instancias en las cuales dicha información se procesa, así como también cuáles serán las salidas de información. Este análisis de necesidades se acompaña de varias instancias de documentación, tanto de lo relevado como de lo analizado.
4. *Diseño del sistema*: partiendo del análisis del punto anterior, se procede al diseño lógico del sistema y al diseño de archivos, interfases y bases de datos; en dicha etapa también se diseñan los mecanismos de control y medidas de seguridad y resguardo de información del sistema.

5. *Desarrollo*: diseñado el sistema y cada uno de sus componentes, los programadores desarrollan el sistema o *software* que la organización precisa para mejorar su funcionamiento. En paralelo, en esta etapa los analistas confeccionan manuales de uso y procedimiento del sistema, que los utilizan tanto los desarrolladores como los usuarios finales.
6. *Pruebas*: los usuarios del sistema prueban durante y/o al final del desarrollo el funcionamiento integral del sistema para determinar si cumple con los requerimientos determinados (etapa 2), así como también, para detectar la aparición de problemas o deficiencias que tenga el sistema desarrollado.
7. *Implementación*: una vez que el sistema desarrollado tenga la conformidad del usuario, se procede a implementarlo en la organización; en algunos casos los sistemas son nuevos por lo que se acoplan al funcionamiento de la empresa, pero en otros casos el sistema puede reemplazar a otro ya existente, lo cual implica atravesar una transición determinada de cambio y puesta a punto del nuevo desarrollo. En todos los casos, cabe destacar, la implementación se debe realizar brindando capacitación y entrenamiento a los usuarios.





## **CAPÍTULO 10**

### **Gestión de proyectos y procesos**

#### **Gestión de proyectos**

##### ***Conceptos básicos***

En el lenguaje cotidiano se suele hablar de “proyecto” como sinónimo de “emprendimiento”, pero la gestión de una empresa (o emprendimiento) tiene diferencias con respecto a la gestión de un proyecto. Las organizaciones están conformadas para crecer y perdurar en el tiempo, mientras que los proyectos están acotados en tiempo y espacio. Si bien presenta similitudes con la administración en general, la administración de proyectos es diferente ya que en aquella nos encontramos con procesos que se desarrollan de manera sistemática mientras que en la gestión de proyectos la concentración y los esfuerzos están limitados temporalmente.

A través de una correcta gestión de proyectos se pueden obtener varios beneficios, a saber:

- Acotar los márgenes de improvisación en relación a las tareas y actividades que se deben desarrollar.
- Reducir los costos que demandan los recursos a utilizar a lo largo del proyecto.
- Reducir los riesgos que surgen durante la ejecución.
- Facilitar el acceso al financiamiento, tanto interno como externo.
- Mejorar la comunicación dentro del equipo que lleva adelante el proyecto.
- Aumentar las probabilidades de satisfacer la necesidad u objetivo que motiva la realización del proyecto.

Se entiende por *proyecto* el “desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado” (Lledó y Rivarola, 2007: 4). Si analizamos en detalle la definición, veremos que:

- todo proyecto tiene una fecha de inicio y otra de finalización, además de todas las fechas previstas para las diversas actividades y tareas que deban realizarse en pos de lograr el resultado deseado;
- la demanda y utilización de recursos (de personal, materiales, económicos, etcétera) están previstas y cuantificadas para presupuestar y afrontar el pago de las erogaciones que surjan por el uso de aquellos recursos;
- el objetivo perseguido implica la realización de un producto (bien y/o servicio) único, el cual no existiría sin la realización del proyecto en cuestión.

En esta línea recopilamos las características de cada proyecto:

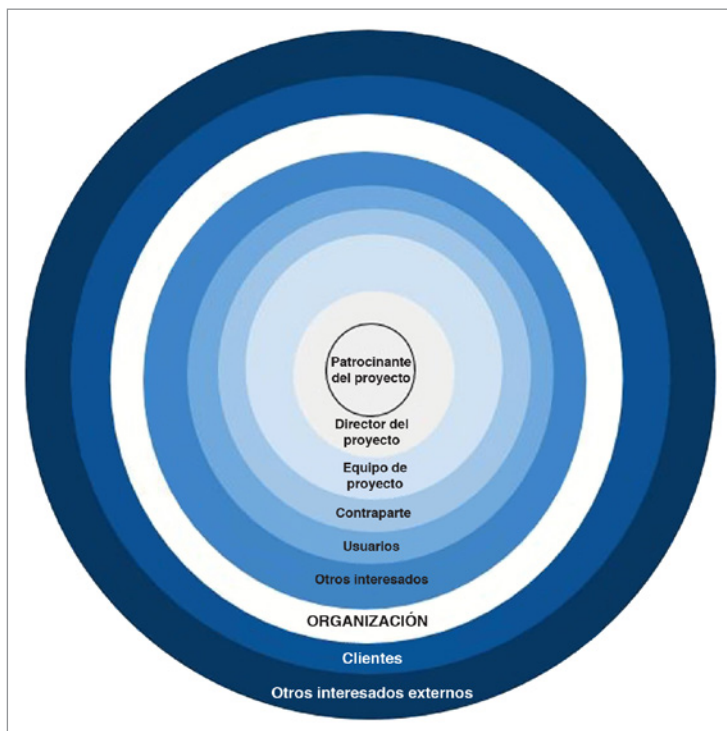
- orientación a objetivos claros y factibles;
- temporalidad determinada: inicio y fin definidos con anterioridad;
- división de tareas progresiva por medio de actividades interrelacionadas, coordinadas entre sí y que, en general, no son repetitivas.
- propicia una correcta asignación de recursos, ya que son limitados;
- clara definición de los costos y tiempos de las actividades y recursos a utilizar;
- diferente respecto a los demás, ya que si bien pueden existir similitudes entre distintos proyectos, siempre persiguen y obtienen resultados únicos.

Los proyectos se formulan e implementan para resolver problemas y/o para satisfacer necesidades de diferentes públicos e interesados. Quienes participan de la formulación y/o de la ejecución no suelen ser aquellos destinatarios del producto final. De este modo, en todo proyecto suelen presentarse varios interesados (o afectados) en su realización (o no). Los interesados (o *stakeholders*) de un proyecto son:

- Patrocinante del proyecto
- Director del proyecto
- Equipo de proyecto
- Contraparte
- Usuarios
- Clientes
- Proveedores
- Otros interesados internos o externos de la organización.

La Figura 1 muestra lo expuesto gráficamente.

**Figura 1. Interesados de un proyecto (elaboración propia).**



Todo proyecto, por su parte, “está limitado por tres restricciones básicas: tiempo, costo y alcance. Estas en su conjunto son lo que se denomina la restricción triple del proyecto” (Lledó y Rivarola, 2007: 8), ya que nunca se pueden perseguir las tres variables por igual, siempre priman una o dos simultáneamente. En concreto, si el proyecto debe realizarse en un plazo breve y a un costo bajo, el alcance de dicho presupuesto es limitado, en tanto variable de ajuste que opera como restricción. En cambio, si el proyecto tiene un amplio alcance y un reducido plazo de realización, el costo de realización es elevado. Asimismo,

si el alcance es amplio y el costo es bajo, el plazo de realización es elevado.

### ***Etapas y ciclo de vida del proyecto***

Cada vez más organizaciones recurren a la administración de proyectos porque el método concuerda bien con la necesidad de flexibilidad y respuesta rápida a las oportunidades percibidas del mercado. Cuando las organizaciones emprenden proyectos que son únicos, con plazos específicos, que tienen tareas complicadas y relacionadas que requieren destrezas especializadas y son temporales, estos proyectos no siempre se adaptan a los procedimientos uniformes de planeación que guían las actividades laborales rutinarias de la organización. En cambio, los gerentes aplican técnicas de administración de proyectos para cumplir bien las metas. ¿En qué consiste el proceso de la administración de proyectos? (Robbins, 2005: 219).

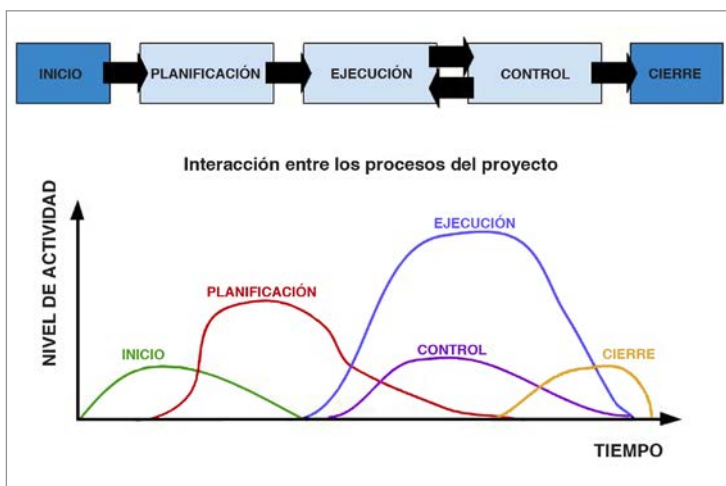
Los proyectos transitan por diversas etapas o fases desde el momento de su inicio hasta llegar a su finalización y cierre. Estas no implican la finalización de una para dar lugar al comienzo de la siguiente sino que se van superponiendo entre sí a lo largo de la vida del proyecto. En concreto, podemos afirmar que los proyectos tienen las siguientes etapas:

- *Inicio*: se acuerda la necesidad de llevar adelante un proyecto, determinando sus objetivos y lineamientos principales.
- *Planificación*: se desarrolla el plan de acción, la división de tareas y responsabilidades, además de los presupuestos de costos y plazos de las actividades.

- *Ejecución*: implica la puesta en marcha del proyecto de acuerdo con lo planificado en la etapa anterior.
- *Control*: a medida que se ejecuta el plan de acción se realizan los controles necesarios para verificar el estado de implementación del proyecto, lo que da lugar a acciones correctivas si así fuera necesario.
- *Cierre*: si bien suele ser la etapa olvidada, una vez que el proyecto está en marcha se debe producir un cierre para que el mismo logre autonomía y para que su actividad ya no dependa del equipo de proyecto que participó de las etapas anteriores.

La Figura 2 muestra de manera gráfica este ciclo.

Figura 2. Ciclo de vida del proyecto (elaboración propia).



Las actividades centrales de cada una de las etapas se apuntan sintéticamente en la Tabla 1.

**Tabla 1. Actividades centrales de las etapas de un proyecto (elaboración propia).**

| I. Inicio  | II. Planificación  | III. Ejecución   | IV. Control   | V. Cierre   |
|--|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de objetivos</li> <li>- Investigación</li> <li>- Estudio de alternativas</li> <li>- Establecimiento de criterios</li> <li>- Estimación de programa</li> <li>- Desarrollo de presupuesto preliminar</li> <li>- Aprobación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de recursos</li> <li>- Personal</li> <li>- Materiales</li> <li>- Equipos</li> <li>- Fondos</li> <li>- Plan general</li> <li>- Alcance</li> <li>- Tiempos</li> <li>- Costos</li> <li>- Especificaciones</li> <li>- Riesgos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Motivación</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Resolución de problemas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo</li> <li>- Acciones correctivas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociación</li> <li>- Desactivación</li> <li>- Reducción progresiva de equipos</li> <li>- Evaluación final</li> <li>- Lecciones aprendidas</li> </ul> |

## ***Dimensiones de un proyecto***

Además de etapas, los proyectos abarcan dimensiones o planos en los cuales despliegan su rango de acción. En otras palabras, formular y ejecutar un proyecto va mucho más allá de la definición de un objetivo o necesidad a satisfacer mediante la concatenación de actividades con plazos predeterminados.

La gestión integral de un proyecto, entonces, abarca nueve dimensiones que pueden definirse como subprocesos y son:

- *Gestión del alcance:*

1. Planificación: definición de un plan preliminar.

2. Definición: realización de un plan detallado de las actividades.
3. Estructura de desglose del trabajo: subdivisión del trabajo en tareas concretas.
4. Verificación: una vez puesto en marcha el proyecto, se verifican las tareas realizadas a través de la aceptación formal de los entregables previamente definidos.
5. Control: revisión de los cambios que puedan realizarse en el alcance del proyecto una vez puesto este en marcha.

- *Gestión de tiempos:*

1. Definición: identificación de actividades específicas.
2. Secuencia: relación/dependencia entre las actividades.
3. Estimación de recursos: necesidades y disponibilidad para realizar las actividades.
4. Estimación de duraciones: plazos de cada actividad.
5. Programación del proyecto: recopilación de información en vías de realizar la agenda de actividades.
6. Control de cambios: señalamiento de los cambios que puedan realizarse en los plazos originalmente definidos una vez puesto en marcha el proyecto.

- *Gestión de costos:*

1. Estimación de recursos: cálculo de costos de cada recurso y/o actividad.
2. Presupuestos de costos: integración y distribución de los costos a lo largo del proyecto.
3. Control de costos: ajustes de las modificaciones que se hayan presentado en los costos.

- *Gestión de la calidad:*

1. Planificación de la calidad: identificación de estándares a través de los cuales se verifica la adecuación de la calidad de los productos o servicios.



2. Aseguramiento de la calidad: evaluación periódica del avance del proyecto.
3. Control de calidad: monitoreo de los resultados obtenidos respecto de los estándares previamente definidos.

- *Gestión del personal:*

1. Planificación del personal: identificación de roles, responsabilidad y relaciones del personal que forma parte del proyecto.
2. Incorporación del equipo: evaluación de la disponibilidad de personal, en pos de verificar si es necesario incorporar nuevos integrantes al equipo.
3. Desarrollo del equipo: potenciación de las habilidades de los integrantes del equipo.
3. Gestión del equipo: seguimiento y evaluación de los miembros.

- *Gestión de la comunicación:*

1. Planificación: identificación de destinatarios y necesidades de información.
2. Distribución: puesta a disposición de la información dentro del equipo.
3. Resultados: puesta en común de los avances del proyecto.
3. Interesados: satisfacción de otras necesidades concretas de información.

- *Gestión del riesgo:*

1. Planificación: organización de cómo planificar la administración de los potenciales riesgos.
2. Identificación: indicación de potenciales riesgos del proyecto.
3. Análisis cualitativo: evaluación de probabilidades de riesgo y de su impacto.

4. Análisis cuantitativo: evaluación numérica del impacto de cada riesgo.
5. Respuesta: desarrollo de las alternativas de acción.
6. Seguimiento y control: los riesgos previstos como de los riesgos residuales.

- *Gestión de adquisiciones:*

1. Planificación: definición de qué y cuándo se realizan las adquisiciones que el proyecto necesita.
2. Planificación de la contratación: preparación de los documentos formales por los cuales se realizan las adquisiciones.
3. Solicitud a proveedores: invitación a los proveedores a participar de las ofertas de precios.
4. Selección del proveedor: compulsas de precios y, mediante la aplicación de criterios objetivos, toma de decisión acerca de quién es el proveedor elegido para la provisión de un bien o servicio.
5. Administración del contrato: aseguramiento del cumplimiento contractual previamente acordado.
6. Cierre: finalización y cumplimiento del contrato.

- *Integración y cierre:*

1. Desarrollo del acta de constitución del proyecto.
2. Desarrollo preliminar del alcance.
3. Desarrollo del plan.
4. Dirección de la ejecución del proyecto.
5. Supervisión y control.
6. Control integrado de cambios.
7. Cierre del proyecto.

## **Metodología de formulación y gestión de proyectos editoriales**

La formulación de proyectos no es una actividad o proceso sencillo sino que demanda un esfuerzo considerable. Dependiendo del nivel de maduración de un proyecto, le caben al mismo diferentes niveles de formulación, esto es, el proyecto comienza como una idea, se cristaliza como alternativa y se materializa como proyecto definitivo. Podemos dividir la formulación en tres fases, a saber:

- **Preproyecto:** en esta etapa se realiza un primer análisis de la viabilidad del proyecto y una breve planificación preliminar, en pos de evaluar si los problemas u oportunidades detectados son factibles de solucionar o aprovechar, respectivamente. El preproyecto implica una primera aproximación de las generalidades que atañen al problema u oportunidad, así como de sus posibles soluciones y recursos necesarios para su realización. En la práctica, el preproyecto se debe plasmar como una síntesis ejecutiva de pocas páginas que permita decidir acerca de la conveniencia o no de ahondar en la etapa de formulación y evaluación.

- **Anteproyecto:** aquellos preproyectos que pasen el filtro inicial entran en esta fase para comenzar a desarrollar el proyecto, por lo cual la complejidad y extensión del análisis es mayor. Se evalúan también variables contextuales, diversas opciones o alternativas, así como los potenciales riesgos a los que se expone el proyecto a implementar. Tal como se verá más adelante, en esta etapa se recomienda la utilización de una metodología clara y definida de trabajo.

- **Proyecto definitivo:** en caso de aprobarse el anteproyecto y mediando el convencimiento de la dirección de realizarlo, se pasa a esta etapa en la cual se trabaja con un mayor

nivel de detalle en la planificación de las distintas actividades necesarias. En esta fase también se vuelven a verificar las especificaciones del producto final y los criterios con los cuales se evalúa.

Se anticipaba que para la etapa de anteproyecto es recomendable su realización siguiendo los pasos de una metodología que permita avanzar de manera sistemática en el análisis y elaboración del proyecto y así lograr los resultados deseados. Es por ello que describiremos una metodología de formulación y evaluación de anteproyectos, cuyos pasos son:

1. *Fundamentación del proyecto*: se busca, primordialmente, describir la motivación del patrocinante para evaluar e implementar el proyecto. A su vez, puede explicitar los motivos que llevan a una organización a considerar el estudio sobre un proyecto, esto es, hacer mención a los problemas que deben solucionarse y/o a las oportunidades que pueden aprovecharse.
2. *Diagnóstico*: será necesario contextualizar en tiempo y espacio el proyecto que se busca implementar y que suscita cambios en la organización, para lo cual se recurre a diversos diagnósticos (tal como se vio en el capítulo 7) que permitan realizar un análisis estratégico de la situación.
3. *Objetivos del proyecto*: tras diagnosticar cómo el proyecto podría impactar en la organización, se pasa a determinar los objetivos que este persigue y los resultados que la organización busca conseguir una vez implementado.
4. *Alcance del proyecto y producto*: dado que el proyecto persigue un producto único, conviene determinar con exhaustividad las funcionalidades y especificaciones

técnicas del mismo. No obstante, se debe aclarar que el alcance del proyecto es mucho más amplio que el del producto, dado que aquel establece el trabajo necesario para alcanzar los objetivos del proyecto. El alcance declarado es, en cierto modo, un contrato entre la organización y el equipo de proyecto acerca de lo que incluye o no.

5. *Criterios de evaluación*: el patrocinante determina las restricciones y/o aspectos que se deben cumplir para la aprobación del proyecto. Dichas restricciones son, en la mayoría de los casos, limitaciones presupuestarias y/o temporales, no obstante la realidad de cada organización permite el establecimiento de otros criterios.
6. *Alternativas de solución*: en todos los casos, hacer frente a un problema u oportunidad implica optar entre alternativas. Siempre tenemos, al menos, las opciones de implementar o no una alternativa, por lo cual siempre se debe evaluar cómo impactaría mantener el *statu quo* de una situación dada.
7. *Evaluación y selección de alternativas*: las diversas alternativas de solución que se consideran en un proyecto están sujetas a una evaluación cuali-cuantitativa, verificando también si las mismas cumplen con los criterios de evaluación previamente definidos, para luego poder optar por la mejor de las alternativas propuestas.
8. *Análisis de los riesgos*: otro aspecto importante de cara a la implementación del proyecto refiere al estudio de los potenciales riesgos que pueden afectarlo durante su ejecución y/o su posterior puesta en marcha. Para ello, se determinan las probabilidades de ocurrencia de cada riesgo y su potencial impacto económico, para poder establecer un plan de administración de los riesgos detectados.

9. *Agenda*: el anteproyecto debe contar con un cronograma tentativo de implementación, en el cual se determinen las actividades a realizar en la ejecución, incluyendo también los plazos, costos y responsables de cada una de aquellas actividades. La agenda permite identificar los hitos (resultados parciales y/o finales) y los puntos críticos que tiene la implementación del proyecto.

*Recomendaciones finales*: dado que un proyecto suele competir con otros, es fundamental realizar un claro resumen en donde se demuestre la factibilidad de realizarlo desde los puntos de vista estratégico, organizacional, financiero y operativo, el cual deber tener la suficiente contundencia para que el proyecto en cuestión sea aprobado.

Tal como adelantamos con anterioridad, una vez aprobado el anteproyecto se debe formular el *proyecto definitivo*, el cual cuenta con un nivel de detalle mayor en la planificación de las distintas actividades necesarias. La metodología de formulación de un proyecto definitivo contempla los siguientes pasos:

1. *Objetivos*: la formalización del proyecto, a través del acta o documento de constitución del mismo, hace mención expresa a los objetivos perseguidos.
2. *Alcance*: establece las características y funciones del bien o servicio a producir, el cual debe dar cumplimiento a los requerimientos técnicos previamente establecidos.
3. *Actividades*: contempla el desglose detallado de las tareas y tiempos de cada una de las actividades que incluya el proyecto.
4. *Estimación de recursos*: a su vez, se calculan con el mayor nivel de precisión posible los recursos necesarios

para llevar adelante las actividades del proyecto, además de los costos que demanden aquellos recursos.

5. *Programación*: relevadas las actividades, recursos y responsabilidades, se confecciona la agenda o cronograma que permite tanto la observación de las secuencias y la correcta concatenación de las actividades, como así también el seguimiento de la implementación.
6. *Estándares de calidad*: a partir de un previo análisis costo-beneficio se determinan las acciones tendientes a asegurar la calidad final del producto perseguido por el proyecto.
7. *Riesgos*: se definen los riesgos potenciales de la implementación, lo cual da lugar a determinar el plan de contingencias a seguir en aquellos casos en que los potenciales riesgos se concreten.
8. *Adquisiciones*: se confecciona un plan de adquisición tendiente a garantizar una óptima provisión y abastecimiento de los recursos e insumos necesarios para la realización del proyecto.
9. *Control integrado de cambios*: facilita el registro de las mediciones y seguimiento del plan original de acción y da cuenta de los cambios y ajustes que se vayan realizando a lo largo de la implementación del proyecto.
10. *Cierre*: comprende tanto el cierre administrativo (o interno) como el cierre contractual (o externo), en donde se verifica el cumplimiento de los objetivos inicialmente perseguidos. Dicho cierre se concreta formalmente, por escrito, con el consentimiento de los patrocinantes y de los responsables de la implementación del proyecto.

## Gestión de procesos

### ***Definición e importancia. Clasificación***

La gestión por procesos implica, fundamentalmente, un cambio de visión o paradigma dentro del pensamiento administrativo. Tal como se puede ver en la evolución de las corrientes teóricas de la Administración, el enfoque de procesos toma fuerza a partir de los últimos años del siglo XX. Con anterioridad, primaba el enfoque funcional en el cual el organigrama era el elemento fundamental para la administración de la organización y se hacía hincapié en las funciones y actividades que cada área debía llevar a cabo. Por su parte, a partir del enfoque o gestión por procesos el meollo recae sobre la noción misma del negocio y del trabajo necesario para llevarlo adelante, para lograr ir más allá de los compartimentos estancos de cada área y así poder trabajar con una visión más integrada.

La gestión por procesos considera insuficiente focalizar en cada tarea por sí misma, sino que, por el contrario, da un tratamiento integral, donde se analiza si las tareas aportan valor al proceso. El cambio de enfoque implica que

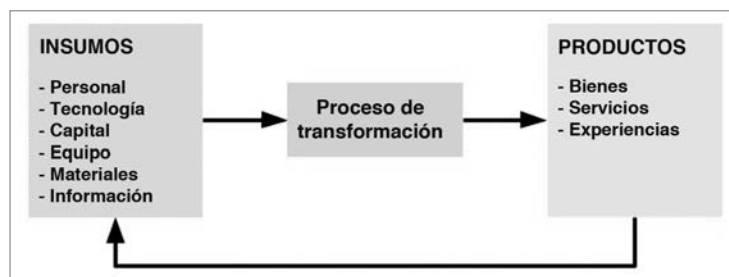
[...] las tareas individuales no desaparecen pero no son valiosas en sí mismas sino como parte de un proceso. La idea de proceso supone una secuencia de tareas relacionadas que atraviesa los límites funcionales de las áreas y los departamentos que intervienen (Gilli y Tarabini, 2013: 141).

Al definir al proceso como una “secuencia de actividades que tomadas en conjunto producen un resultado valioso para el cliente” (Gilli y Tarabini, 2013: 141) vemos desprenderse la noción de cadena de valor, en tanto “serie completa



de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado” (Robbins y Coulter, 2010: 430). La cadena de valor, en definitiva, nos indica cómo se transforma la materia prima para generar los productos o servicios que valoran los clientes.

**Figura 3. El sistema de operaciones.**



Fuente: Robbins y Coulter (2010: 427).

Todo proceso nos permite saber cómo se transforman los insumos en productos finales para proveer al cliente. A través de un proceso vemos cómo el capital humano de la organización dispone de las materias primas y materiales para producir un resultado determinado; es por ello que si las personas que participan del proceso como así los insumos que ingresan al mismo son estables, la clave radica en la transformación, esencia de la ventaja competitiva de la organización.

En un mercado competitivo, el cliente toma sus decisiones basándose en el valor que percibe y para ello considera los atributos específicos del producto hasta el servicio de posventa y lo compara con el precio que paga. Determinando lo que es valioso

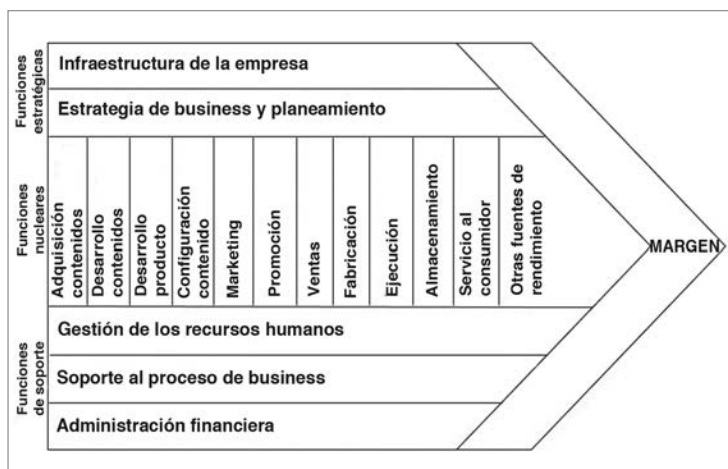
para el cliente, los procesos deben ser considerados como un sistema interdependiente de actividades que exigen coordinación (Gilli y Tarabini, 2013: 141).

Los procesos que se desarrollan dentro de toda organización deben (o deberían) estar orientados a aportar valor en la parte correspondiente al valor final del producto que se comercializará. Tal como hemos visto en el capítulo 7 (Análisis estratégico), los procesos deben, a su vez, garantizar el sostenimiento de las ventajas competitivas que pueda ostentar cada organización, y para analizar los procesos en clave de valor se utiliza la herramienta denominada *cadena de valor*. La cadena de valor

[...] es la serie completa de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede abarcar desde los proveedores de los proveedores, hasta a los clientes de los clientes (Robbins y Coulter, 2010: 430).

Cada sector industrial o de negocios presenta características propias que implican, claro está, una serie de actividades diferentes respecto a los demás sectores. La cadena de valor incluye tanto actividades centrales (o nucleares) como actividades de apoyo, e inclusive también estas pueden dividirse en actividades estratégicas, las cuales definen las otras actividades (Furtado, 2014: 141). En el caso de la edición, precisamente, podemos observar actividades o funciones nucleares que no se registran en otros negocios. Observamos un ejemplo de cadena de valor genérica correspondiente al mundo editorial en la Figura 4.

**Figura 4. Cadena genérica de valor de la edición.**



Fuente: Furtado (2014: 142).

Corresponde aclarar que todas las actividades (nucleares, estratégicas y/o de apoyo) no están siempre presentes de manera explícita, esto es, no siempre se formaliza la realización de las mismas sino que desde la propia editorial se pueden llevar adelante de manera implícita, o bien, en determinados casos dichas actividades ni siquiera se realizan.

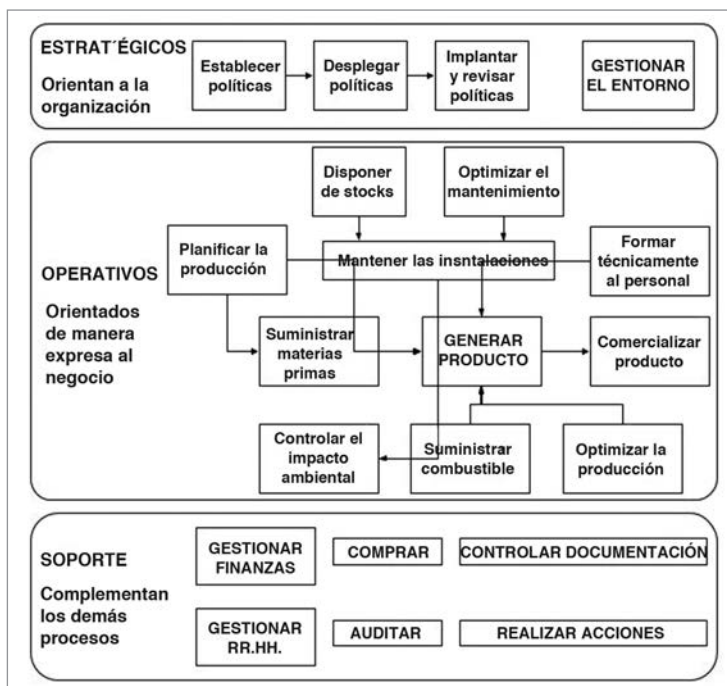
La diferenciación de actividades visualizadas en la cadena de valor permite determinar una clasificación genérica de los procesos dentro de la organización. Se dice entonces que los procesos pueden dividirse en

- *Procesos estratégicos*: a través de ellos la organización define su rumbo, así como los mercados en los que ha de participar. Permiten fijar los lineamientos orientadores que siguen los demás procesos.
- *Procesos operativos*: están orientados a los aspectos centrales y esenciales del negocio, velan por una óptima

transformación de insumos y materiales en productos pasibles de valor para los clientes.

- *Procesos de soporte*: constituyen el apoyo necesario a los demás procesos, y suelen ser, además, transversales a los mismos. Suelen estar vinculados a la gestión financiera y del capital o recursos humanos de la empresa que, tal como mencionamos, están presentes a lo largo de los procesos restantes (ver Figura 5).

Figura 5. Mapa de procesos. Esquema general.



Fuente: Zaratiegui (1999: 85).

## ***Administración de la calidad y mejora de procesos***

A partir de los constantes cambios que se producen en el entorno, la definición de todo proceso no está exenta de reconsideraciones y replanteos. Todo proceso está sujeto a revisiones necesarias para mejorar su *performance*. Dado que las motivaciones o contextos iniciales se modifican, el desempeño de un proceso puede distar de los niveles deseados de desempeño.

La administración de la calidad, también conocida por su denominación en inglés Total Quality Management (TQM),

[...] es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes. El término cliente se ha extendido más allá de su definición original de comprador externo de la organización para incluir a todos los que tengan que ver con los productos o servicios de la empresa, sean internos o externos. Abarca empleados y proveedores, lo mismo que las personas, los bienes y los servicios. El objetivo es crear una organización comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo (Robbins, 2007: 43).

Según Robbins (2007: 43), la mejora continua de procesos debe contemplar:

1. *Enfoque intenso en el cliente*. Los clientes no son solo los de fuera que compran los productos o servicios de la organización, sino también los internos que tratan y atienden a otros integrantes de la organización.
2. *Preocupación por el mejoramiento continuo*. La administración de la calidad tiene el compromiso de no sentirse

satisfecha nunca. “Muy bueno” no es suficiente. La calidad siempre se puede mejorar.

3. *Enfoque en los procesos.* La administración de la calidad se centra en los procesos de trabajo al tiempo que se mejora de continuo la calidad de bienes y servicios.
4. *Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización.* La administración de la calidad aplica una definición muy amplia de calidad. Se relaciona no solo con el producto final sino también con la manera en que la organización maneja las entregas, con qué agilidad responde a las quejas, con qué cortesía contesta el teléfono, entre otras.
5. *Mediciones precisas.* La administración de la calidad aplica técnicas estadísticas para medir todas las variables críticas de las operaciones de la organización. Estas se comparan con las normas o las referencias para identificar problemas, detectar sus orígenes y eliminar sus causas.
6. *Empowerment a los empleados.* La administración de la calidad hace participar a los obreros en el proceso de mejoramiento. En los programas de administración de calidad se forman equipos como medio para localizar y resolver los problemas.

Hace ya más de cuatro décadas que Ishikawa determinó un método sistemático para permitir el mejoramiento continuo de los procesos,

[...] basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando

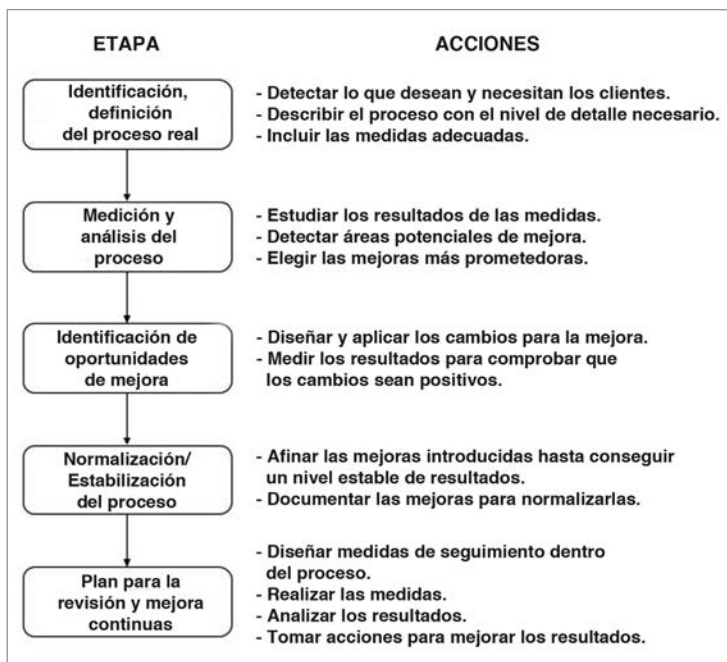
por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas (Zaratiegui, 1999: 83).

Dicho proceso sistemático de mejoramiento continuo consta de cinco etapas, las cuales son:

- *Definición*: a partir de la identificación de un proceso organizacional, se lo define para determinar tanto sus características como los indicadores a utilizar periódicamente para medir el desempeño del proceso.
- *Medición y análisis*: las mediciones a las que se somete un proceso sirven de base para analizar el estado y *performance* del mismo.
- *Identificación de oportunidades de mejora*: el análisis precedente permite identificar los aspectos del proceso que ameriten su reconsideración o mejora para lograr así un mejor funcionamiento y desempeño.
- *Normalización del proceso*: tras la implementación de las mejoras, se presenta una instancia de normalización y adaptación de las personas que llevan adelante el proceso, la cual se refleja también en la documentación de cada proceso.
- *Plan de revisión*: el método sistemático de mejora implica que un proceso perfeccionado quede alcanzado por un plan integral de revisión para un nuevo y posterior análisis, reiniciando así el método.

La Figura 6 muestra de manera gráfica este proceso.

Figura 6. Método sistemático de mejora de procesos.



Fuente: Zaratiegui (1999: 83).

## Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos es, de acuerdo con la definición de Hammer y Champy, “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer y Champy, 2005 [1994]: 33).

A diferencia de la mejora de procesos, que suele perseguir resultados graduales e incrementales, la reingeniería busca una modificación total del proceso para lograr una mejora sustancial en el rendimiento del proceso en cuestión. La



reingeniería no tiene en cuenta el proceso objeto de revisión sino que parte de cero para pensar de qué otras maneras se pueden obtener los objetivos del proceso y de la organización. Hammer y Champy también definen las características principales del concepto de reingeniería (2005 [1994]: 34), a saber:

1. *Fundamental*: se deben cuestionar los supuestos básicos del funcionamiento de la organización, tales como ¿por qué hacemos las cosas de esta manera? y ¿no hay una forma mejor de hacerlas? Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo.
2. *Radical*: el rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. La reingeniería implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. Estamos ante un proceso de reinvención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.
3. *Espectacular*: las mejoras que implica la reingeniería deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leves). Debemos asociar el concepto de reingeniería a saltos gigantescos en el rendimiento.
4. *Procesos*: conjunto de actividades que recibe una o más entradas y crea un producto de valor para el cliente. Este es el concepto más importante de los cuatro.

La aplicación de la reingeniería de procesos trae aparejado los siguientes beneficios:

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan según las necesidades.
- El trabajo se realiza en el sitio más razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.

## ***Benchmarking***

El *benchmarking* constituye una técnica que consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño. El *benchmarking* establece un marco de comparación referencial para la organización que realiza la investigación respecto a los plazos, la calidad y el servicio de sus productos.

La competencia directa u otras organizaciones con desempeños superiores a la media pueden resultar de parámetros de comparación para llevar adelante procesos de mejora o de reingeniería de procesos.

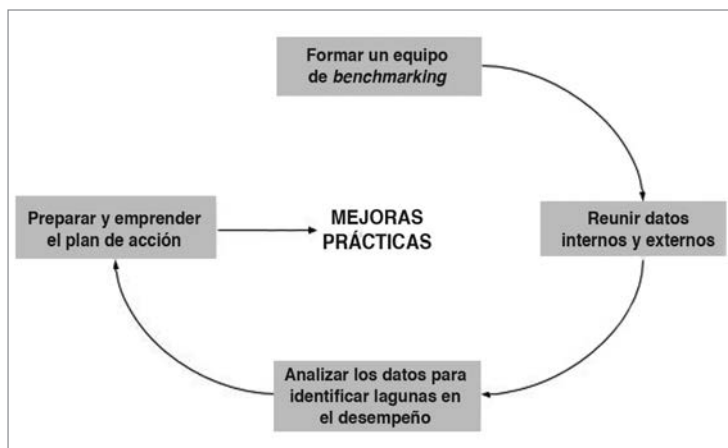
La idea básica del *benchmarking* es que la administración puede mejorar el desempeño si estudia y copia los métodos que utilizan las organizaciones más destacadas. La técnica en cuestión sigue los siguientes pasos:

1. *Conformación del equipo*: se forma un equipo que identifica aquello que se va a evaluar, cuáles son las organizaciones a estudiar y cuáles los métodos de acopio de datos.
2. *Captura de información*: etapa en la cual el equipo reúne tanto los datos internos sobre sus propios métodos de

trabajo como así también, los datos externos de otras organizaciones.

3. *Análisis*: los datos e información se analizan para detectar oportunidades de mejora y revisión, así como para determinar las causas de las diferencias encontradas.
4. *Implementación*: se traza un plan de acción para implementar los cambios en los procesos tendientes a mejorar su desempeño, cumpliendo o excediendo los criterios de las organizaciones objeto del *benchmarking* (ver Figura 7).

Figura 7. Pasos del *benchmarking*.



Fuente: Robbins (2010: 211).

## Gestión del conocimiento

La información y el conocimiento siempre fueron recursos de las organizaciones en particular y de la economía en general. No obstante, y a partir de la irrupción de las nuevas tecnologías de la información, aquellos pasaron a ser no

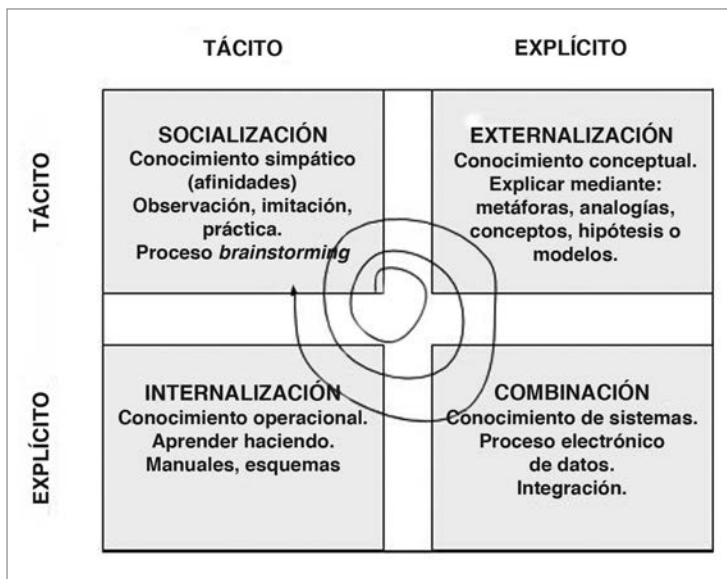
solo insumos del proceso organizacional-productivo sino productos (bienes o servicios).

Este nuevo estado de situación ha incidido al interior de las organizaciones, ya que estas se percataron de la importancia de la información y del conocimiento como fuentes sustentables de ventaja competitiva. Precisamente, “el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción” (Davenport y Prusak, 1999).

El proceso de creación de conocimiento organizacional comienza con la socialización, compartiendo el conocimiento tácito que poseen los individuos con el fin de amplificarlo al interior de la organización. Durante la segunda fase, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito y adopta la forma de un nuevo concepto, el cual debe ser justificado en la tercera fase, en la cual la organización determina si vale la pena desarrollar este nuevo concepto o no. En la cuarta fase, los nuevos conceptos son convertidos en un arquetipo, sea este un prototipo si se trata del desarrollo de un producto físico, un mecanismo operacional si es una innovación abstracta, o un nuevo sistema administrativo o estructura organizacional innovadora. Durante la quinta fase, se distribuye el conocimiento creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización.

Todo lo anterior sucede en un bucle repetitivo y en espiral, bajo un contexto organizacional que provee las condiciones facilitadoras para que el proceso de creación de conocimiento ocurra (Nonaka y Takeuchi, 1995). Este proceso, conocido como espiral de conocimiento, se representa gráficamente en la Figura 8.

Figura 8. Espiral de conocimiento (adaptación propia).



## Gestión de la innovación

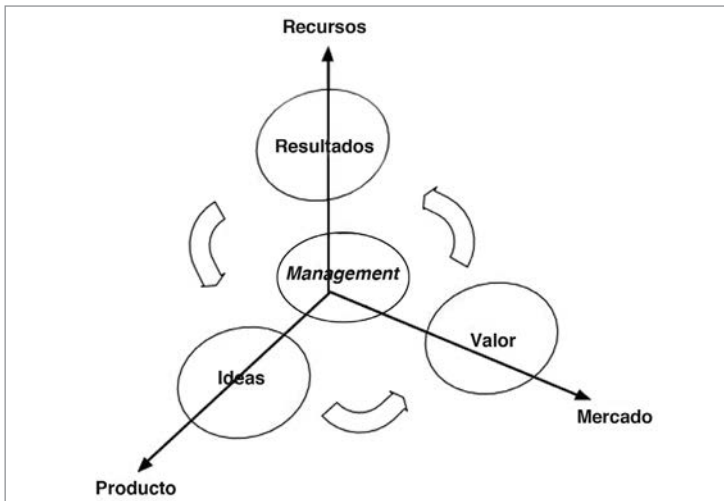
Etimológicamente, innovar significa “traer lo nuevo”. Coloquialmente se asocia la innovación con tener ideas nuevas, pero no podemos quedarnos en el plano de la imaginación sino que hay que pasar a la acción. Precisamente, debemos ampliar la definición del término innovación como aquello que

[...] consiste en generar ideas que sean convertibles en un producto, servicio o proceso que suponga un valor para los clientes o la sociedad, de manera que se consigan unos resultados (económicos y sociales) sostenibles en el tiempo (Cornella, 2013a: 15).

Hablar de innovación dentro del ámbito organizacional implica reconocer la secuencia que inicia con *ideas* que tienen *valor* para alguien y que determinan la obtención de *resultados*.

La generación de ideas necesita de una metodología que facilite el proceso de ideación y que las incube de acuerdo con la posibilidad real de ser llevadas a la práctica, esto es, cuando alcancen su punto de maduración necesario para ser valoradas adecuadamente. Analizar las ideas en clave de valor implica detectar qué le aportan a un público determinado, sea interno o externo, esto es, alguien debe valorar aquellas ideas generadas. Queda allanado, así, el camino para obtener resultados económicos y/o sociales. De este modo, se cierra y retroalimenta el ciclo de innovación generando los rendimientos necesarios para sostener y potenciar dicho ciclo (ver Figura 9).

**Figura 9. Toda gestión es gestión de innovación.**



Fuente: Cornella (2010: 58).

La innovación como práctica ha pasado a ser cada vez más importante para la vida de las organizaciones. Principalmente, el aumento de la competencia y el acortamiento de los ciclos de vida de los productos y servicios determinan la necesidad de innovar. Los miembros de la organización que directa o indirectamente llevan adelante procesos de innovación están más involucrados, tienen mejor productividad e, inclusive, tienen mayores incentivos para no cambiar de trabajo (Cornella, 2013b) y, de este modo, la organización alcanza mejores rendimientos económicos.

Si bien es común asociar la innovación con algo propio de la empresa privada, también es necesaria su práctica dentro de organizaciones públicas, generando beneficios no solo económicos sino también sociales. La innovación se da a lo largo de toda la cadena de valor y alcanza a toda la organización. Innovar cambia los productos y servicios que ofrece una organización, y a su vez permite modificar los insumos, conceptos y procesos necesarios para realizarlos.

La innovación puede tener orígenes diversos dentro de una organización. En efecto, el surgimiento de ideas innovadoras para llevar a la práctica se debe a:

- Ideas que surgen espontáneamente de alguna persona, la cual no necesariamente puede estar vinculada a la función de innovación. De este modo, y de manera completamente aleatoria, algunos agentes pueden realizar un aporte que luego es tomado y analizado por el equipo que lleva adelante el proceso de innovación.
- Creación de espacios abiertos a la participación de agentes, los cuales aportan ideas que están a disposición de la organización cuando algún problema debe ser resuelto o bien, a través del aprovechamiento de

alguna oportunidad. Esta instancia institucionaliza la innovación dentro de la organización.

- La tercera fuente de innovación es la creación de un espacio o equipo interdisciplinario que lleva adelante una acción sistemática que puede abarcar desde el análisis de cada propuesta innovadora hasta su implementación. Este ámbito puede estar compuesto por miembros de un área o, si estas son transversales, de varias de ellas.
- Los participantes del proceso de innovación no se limitan a agentes o células específicas, sino que también pueden tomar parte los proveedores y los clientes/usuarios. Cada organización debe tener la capacidad de escuchar activamente la demanda, reclamos y/o comentarios de sus diversos públicos, y así hacerlos partícipes del proceso de innovación y, en última instancia, de la propuesta de valor.

Innovar no tiene por qué ser inventar cosas muy complejas o desarrollar tecnologías muy sofisticadas, sino ser mucho más eficiente (en los procesos de producción) y ser diferentes (en el valor final del producto). Desde el punto de vista del modelo de organización de la empresa, eso significa que toda la gestión ya sea en recursos, mercados o productos debe ser una gestión en clave de innovación y, por tanto, que hay que innovar desde el diseño, desde las operaciones y desde la relación con el cliente (Cornella, 2013a: 52).

La aplicación de la función de innovación no recae exclusivamente en los productos que la organización provee al mercado. A través de la innovación en el diseño de productos se intenta aumentar la diferenciación de la oferta



respecto de la competencia, esto es, lograr que dichas diferencias puedan ser percibidas por los clientes.

A su vez, la organización puede buscar innovar en los formatos de los mercados a los cuales provee, “en los que se encuentren demandas que estaban poco estructuradas” (Cornella, 2013a: 54). De esta manera una organización puede utilizar un mismo modelo de provisión de productos en mercados nuevos o aún no creados.

La innovación también se puede hacer presente en el modelo de negocios de la organización,

[...] definiendo nuevas propuestas de valor, nuevos canales, nuevos clientes, nuevas formas de relacionarnos con el cliente, nuevas actividades críticas, nuevos recursos, mejorando los que ya tenemos, encontrando nuevos *partners* críticos, cambiando la estructura de costes o bien la estructura de ingresos, etcétera (Cornella, 2013a: 56).

Finalmente, la innovación se puede dar en los cruces de los diferentes tipos. Concretamente, en la intersección de las áreas de diseño (originalidad), operaciones (fabricación) y comunicación (venta).

Los ciclos de vida de producto son cada vez más cortos, aparecen nuevas tecnologías que amenazan con cambiar drásticamente la manera en la que se fabrica o distribuye un producto, y los cambios en las necesidades (pulsiones) de los consumidores se producen con más rapidez (Cornella, 2013a: 53).

Es por ello que innovar linealmente, por áreas estancas y sin relacionamiento entre las mismas determina soluciones parciales que no contemplan la total complejidad.



## **CAPÍTULO 11**

### **Herramientas de gestión económico-financiera**

#### **Administración de costos**

##### ***Costos de producción***

En esta sección abordaremos en forma sintética el tema de los costos y gastos que afrontan las empresas editoriales para llevar a cabo sus proyectos.

De acuerdo con Faga y Ramos Mejía, *costo* es el “esfuerzo económico que debe realizarse para alcanzar un objetivo” (1997: 18). Este puede ser, por ejemplo, la producción y edición de un libro, la venta del mismo o bien, la distribución o acciones tendientes a la cobranza de los libros vendidos. De este modo, cuando los esfuerzos incurridos no permiten obtener los objetivos, el costo se convierte en una pérdida económica, dado que no se recupera aquel esfuerzo.

El análisis de los costos empresariales es importante, ya que desconocerlos o conocerlos de forma errónea puede provocar grandes riesgos a la editorial, incluida la posibilidad de llevarla a la quiebra.

Saber qué, cuándo y por qué pasó un determinado suceso permite corregir los desvíos del pasado. Por ejemplo: si se gastó mucho en distribución, se ve si es posible organizar mejor esa tarea para reducir costos; lo mismo sucede con las imprentas: se puede analizar la posibilidad de buscar una mejor imprenta, donde exista una óptima relación costo-calidad.

En relación a los costos presentes, su seguimiento y control permite correcciones sobre la marcha. Con respecto a los costos futuros, su conocimiento anticipado, aunque solo sea como presunción, por no contarse con la certeza absoluta de su ocurrencia, permite adelantarse a los hechos y tomar decisiones anticipadas (Faga y Ramos Mejía, 1997).

## ***Clasificación de los costos***

Básicamente, los costos se clasifican en dos grandes grupos (Faga y Ramos Mejía, 1997):

### **1. Según su asignación:**

Costos directos: los asignables a la producción de un libro determinado.

Costos indirectos: los no asignables a la producción de un libro determinado, sino a la gestión de la editorial, denominados también “costos de estructura”.

### **2. Según su comportamiento:**

Costos fijos: son constantes en períodos breves. En general, corresponden a los costos de estructura, aunque esto no es excluyente, ya que se pueden incluir aquí los costos de preproducción.

Costos variables: tienen una relación directa con las cantidades producidas, es decir, son proporcionales al volumen de producción.

La Tabla 1 sintetiza lo expuesto hasta ahora.

**Tabla 1. Clasificación de costos.**

|                   |                  |                                |  |
|-------------------|------------------|--------------------------------|--|
| <b>Directos</b>   | <b>Fijos</b>     | <b>Costos de preproducción</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traducción (obra en idioma extranjero)</li> <li>- Corrección de estilo y ortotipográfica</li> <li>- Diseño, maquetación y composición</li> <li>- Arte de tapa</li> <li>- Producción de imágenes (fotografías, ilustraciones, gráficos, etcétera)</li> <li>- Retoque de imágenes</li> <li>- Prerensa.</li> </ul> |
|                   | <b>Variables</b> | <b>Costos industriales</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impresión (interiores y tapa)</li> <li>- Encuadernación</li> <li>- Acabado</li> <li>- Impresión de faja promocional, retrac-tilado, etcétera</li> </ul>   |
| <b>Indirectos</b> | <b>Fijos</b>     | <b>Costos de estructura</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldos</li> <li>- Cargas sociales</li> <li>- Alquileres</li> <li>- Expensas</li> <li>- Servicios (electricidad, telefonía, servidor web, etcétera)</li> <li>- Cuotas sociales (CAL)</li> <li>- Seguros</li> <li>- Cuota bancaria</li> </ul>  |

## **Costos de estructura**

Se denomina costo fijo o costo de estructura (CE) a aquel conjunto de costos que se atribuyen a las acciones e insumos necesarios para llevar adelante la gestión de la editorial y que por lo tanto no es asignable de manera directa a la producción.

Hay algunos costos de preproducción que pueden ser clasificados como costos directos o de estructura según la forma en que esté organizada la empresa editorial. Por ejemplo, si cuenta con un corrector o un diseñador contratado en relación de dependencia o, por el contrario, trabaja en forma *free-lance* (como colaborador externo).

## **Costo de producto total y costo de producto unitario**

Estos costos están directamente relacionados con la producción de un libro determinado. Se los puede calcular matemáticamente y obtener así el monto que requiere la operación. Aquí seguimos también los aportes de quien sostiene que el costo de producto total (CPT) de un libro se obtiene sumando los costos de preproducción (CPRE) y los costos industriales (CI):

$$\text{CPT} = \text{CPRE} + \text{CI}$$

Y el costo de producto unitario (CPU) se calcula dividiendo el CPT por la tirada de la edición:

$$\text{CPU} = \text{CPT} / \text{Tirada}$$

## **Gastos comerciales**

Además de los costos de preproducción y de los costos industriales hay otros egresos atribuibles a un título en particular, que están relacionados con la distribución y comercialización. Son porcentajes que se calculan sobre el

precio de venta al público, el costo de producto unitario y el ingreso neto unitario de la editorial; normalmente están comprendidos entre el 5% y el 10% de estos ítems.

Ejemplos de gastos comerciales son: derecho de autor, indivendibles (libros deteriorados, devoluciones, etcétera), obsolescencia, incobrables, comisión a vendedores, *marketing*, etcétera.

## **Presupuesto, balance y cuadro de resultado económico**

### ***Presupuesto de caja o efectivo***

El presupuesto de caja, también conocido como planilla financiera o flujo de caja (*cash flow*), y tal como mencionamos en el capítulo 9, es la herramienta que permite estimar y determinar la cantidad de efectivo que ingresa y egresa en un período determinado dentro de una organización, para poder estimar si tendrá excedentes o faltantes de caja y, de este modo, tomar las correspondientes decisiones financieras (invertir los montos sobrantes o requerir el financiamiento de los fondos faltantes).

El presupuesto de caja se realiza sobre una planilla en la cual se disponen en las filas los ingresos, los egresos y los saldos, mientras que en las columnas se ubican los sucesivos períodos en los cuales se realizan efectivamente los ingresos y los egresos mencionados. La selección del período temporal responde a las necesidades concretas de cada caso, por lo cual hay casos en que los períodos convenientes son meses, mientras que en otros se trata de semanas; de todos modos es viable cualquier selección (día, semana, mes, bimestre, trimestre, etcétera).

Conviene destacar que los valores estimados corresponden al momento exacto en que se perciben (cobros) o

efectúan (pagos), esto es, no se indican los momentos en los cuales se producen las ventas o las compras sino que al momento de completar la planilla se tienen en cuenta las fechas en que se está cobrando o pagando una factura.

Para determinar los saldos de efectivo, la planilla se parte con el saldo inicial de caja al inicio del período a presupuestar. Dentro de dicho período, se suma al saldo inicial el total de ingresos del período en cuestión, y luego se le resta el total de egresos para obtener el saldo final del período. Podemos resumirlo aritméticamente de la siguiente manera:

$$\text{Saldo inicial} + \text{Total de Ingresos} - \text{Total de Egresos} = \text{Saldo final}$$

Por lo tanto, dentro de la planilla los ingresos se suman al saldo inicial y luego se restan a los egresos para así obtener el saldo final. Cabe señalar que el saldo final obtenido para un período es el saldo inicial del período siguiente. Ejemplificamos la estructura de la planilla con el caso que presentamos en la Tabla 2.

**Tabla 2.**

| Concepto           | Período 1 | Período 2  | Período 3  | Período 4  | Período 5 | Período 6 |
|--------------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Saldo inicial      | \$ 0      | -\$ 18.000 | -\$ 25.000 | -\$ 20.000 | -\$ 5.000 | \$ 10.000 |
| Ingresos           |           |            |            |            |           |           |
| - Ventas           |           |            |            |            |           |           |
| - Derechos         | \$ 10.000 | \$ 20.000  | \$ 25.000  | \$ 30.000  | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| - Cánones          |           | \$ 10.000  | \$ 20.000  | \$ 20.000  | \$ 20.000 | \$ 20.000 |
| - ....             |           | \$ 5.000   | \$ 5.000   | \$ 10.000  | \$ 10.000 | \$ 10.000 |
| - (otros ingresos) |           |            |            |            |           |           |
| Total de Ingresos  | \$ 10.000 | \$ 35.000  | \$ 50.000  | \$ 60.000  | \$ 60.000 | \$ 60.000 |



|                   |            |            |            |           |           |           |
|-------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Egresos           |            |            |            |           |           |           |
| - Compras         |            |            |            |           |           |           |
| - Gastos          | \$ 8.000   | \$ 18.000  | \$ 18.000  | \$ 18.000 | \$ 18.000 | \$ 18.000 |
| - Sueldos         | \$ 5.000   | \$ 9.000   | \$ 12.000  | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 |
| - ....            | \$ 15.000  | \$ 15.000  | \$ 15.000  | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| - (otros egresos) |            |            |            |           |           |           |
| Total de Egresos  | \$ 28.000  | \$ 42.000  | \$ 45.000  | \$ 45.000 | \$ 45.000 | \$ 45.000 |
| Saldo final       | -\$ 18.000 | -\$ 25.000 | -\$ 20.000 | -\$ 5.000 | \$ 10.000 | \$ 25.000 |

De acuerdo con este ejemplo, al finalizar el período 6 la empresa tendría un saldo positivo de \$ 25.000, los cuales constituyen fondos de libre disponibilidad para ser utilizados o invertidos en otros conceptos. Cada saldo final, a su vez, debe interpretarse como la situación de caja o efectivo que la empresa debe volcar en la realización del balance, como veremos en el siguiente apartado.

### ***Balance contable***

Toda empresa nace a partir del aporte inicial de los dueños y/o accionistas, que constituyen así un patrimonio neto que permite la adquisición de los primeros activos necesarios para iniciar las operaciones (efectivo, materiales, insumos, mobiliario, entre otros). Los activos son, precisamente, los bienes y derechos en favor de la empresa a través de los cuales lleva adelante su actividad.

La financiación de dichos activos no está siempre limitada al aporte directo de los socios sino que también se generan diferentes pasivos, esto es, deudas y/o derechos que otras personas ajenas a la empresa tienen sobre esta.

Aquellos pasivos pueden clasificarse en corrientes (exigibles en el corto plazo, usualmente dentro del año calendario) o no corrientes (comúnmente de largo plazo). Por su

parte, también los activos pueden tener la misma clasificación; son corrientes si son realizables (pueden disponerse dentro del año, como el dinero en caja o un producto final listo para ser vendido) y no corrientes cuando su disponibilidad no es inmediata o presumiblemente de no fácil realización (edificio, mobiliario, maquinarias, entre otros).

Por tanto, toda empresa posee una situación patrimonial determinada que responde a una igualdad contable; el patrimonio neto (PN) es igual a la diferencia entre el activo (A) y el pasivo (P); análiticamente:

$$\text{PN} = \text{A} - \text{P}$$

Esta igualdad contable implica que ante una modificación en alguno de los términos habrá otra en igual monto en la otra parte de la ecuación. Por ejemplo, si compro mercaderías a cuenta, el activo aumenta en un valor equivalente al precio de aquella mercadería, mientras que el pasivo crece en igual monto ante la deuda corriente que contraemos con un proveedor. En el caso de que dicha mercadería la compremos con dinero al contado y en efectivo, el monto total del activo no cambia en términos monetarios sino solo en su composición.

A su vez, aquella igualdad contable nos permite determinar que el activo (A) es igual a la suma del pasivo (P) y el patrimonio neto (PN) de la empresa. De este modo sabemos en qué se ha invertido y cuáles han sido sus fuentes de financiamiento. Esquemáticamente:

$$\text{A} = \text{P} + \text{PN}$$

¿En qué se ha invertido?

La igualdad matemática anterior es, en definitiva, el resumen completo de la situación de una empresa en un momento determinado. El contenido del balance, por su parte, varía para cada caso, pero podemos esquematizar un poco más su contenido con el siguiente ejemplo:

**Tabla 3.**

|                            |                 |                            |                 |
|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
| <b>Activo Corriente</b>    | <b>\$ 500</b>   | <b>Pasivo Corriente</b>    | <b>\$ 500</b>   |
| Caja                       | \$ 100          | Deudas (aportes sociales)  | \$ 100          |
| Clientes                   | \$ 200          | Proveedores                | \$ 300          |
| Productos                  | \$ 200          | Préstamos bancarios        | \$ 100          |
| <b>Activo No Corriente</b> | <b>\$ 500</b>   | <b>Pasivo No Corriente</b> | <b>\$ 100</b>   |
| Inmovilizado material      | \$ 200          | Préstamos hipotecarios     | \$ 200          |
| Inmovilizado inmaterial    | \$ 200          | <b>Patrimonio Neto</b>     | <b>\$ 400</b>   |
| Plazos fijos               | \$ 100          | Acciones                   | \$ 300          |
| <b>TOTAL A</b>             | <b>\$ 1.000</b> | <b>TOTAL P + PN</b>        | <b>\$ 1.000</b> |

El **estado de resultados**, también conocido como cuadro de resultados o estado de pérdidas y ganancias, muestra el resultado económico-financiero de la organización para un período determinado (comúnmente un año calendario). A través del estado de resultados se determinan las utilidades o pérdidas producidas por el desenvolvimiento de las actividades ordinarias o extraordinarias que lleva adelante una organización. La estructura y desglose del estado de resultados es la siguiente:

(Nombre de la organización)

Nombre del estado (Estado de resultados)

(Período)

**Tabla 4.**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Ingresos de operación | - Ingresos operacionales por ventas de libros   |
|                       | - Ingresos por traducciones, derechos, etcétera |
| (-)                   |   |
| Costos de ventas      | - Costos industriales                           |
|                       | - Costos de mano de obra directa                |
|                       | - Costos de preproducción                       |
| (=)                   |   |
| Utilidad bruta        |   |

|                      |  |
|----------------------|--|
| Gastos de estructura | - De administración  |
|                      | - De personal  |
|                      | - Arrendamientos, seguros, servicios, otros                                  |
|                      | - De ventas (personal, arrendamientos, impuestos locales, seguros, etcétera) |

## **Análisis de balance y ratios financieros**

A partir de los valores del balance y del estado de resultados se pueden realizar diferentes análisis para diagnosticar la situación económico-financiera de una empresa, en pos de detectar problemas e instrumentar medidas correctivas. Este diagnóstico se efectúa a partir del balance y resultados de un solo año o por la comparación de dos o más de ellos para ver su evolución en el tiempo.

Para efectuar dichos análisis se recurre a la utilización de ratios financieros, que surgen del cociente entre dos valores. Existen decenas de ratios para analizar diferentes aspectos de la empresa, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Ratios de endeudamiento
- Ratios de liquidez
- Ratios de eficiencia o actividad
- Ratios de rentabilidad

### ***Ratios de endeudamiento***

Los ratios de endeudamiento permiten saber si el nivel de deudas exigibles por terceros es elevado y/o pone en riesgo la viabilidad del negocio. El ratio principal relaciona el pasivo total sobre la suma de dicho pasivo más el patrimonio neto:

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}}$$

Cuando el resultado gira en torno a los 0,50-0,60, la situación es normal o saludable, mientras que si el valor está por encima de 0,60 se debe a un exceso de deuda. Cuando el ratio es menor a 0,50 se debe a un bajo nivel de deudas.

A su vez, se puede pormenorizar el análisis de la deuda en función de la exigibilidad de la misma, esto es, analizando el nivel de deudas corrientes y exigibles en el corto plazo con respecto al total del pasivo, esto es:

$$\text{Ratio de calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo}}$$

Cuanto menor sea el ratio de calidad de deuda, mejora la calidad de la deuda en cuanto a que no es exigible en el corto plazo, esto es, no se debe pagar inmediatamente con lo cual se liberan disponibilidades para otras erogaciones.

### ***Ratios de liquidez***

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes (Gitman y Zutter, 2012: 65).

Es por ello que los ratios de liquidez sirven para analizar y detectar potenciales problemas. El ratio de liquidez más utilizado es aquel que relaciona los activos corrientes sobre los pasivos corrientes para verificar si existen disponibilidades para hacer frente a las deudas exigibles. Analíticamente:

$$\text{Radio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La situación ideal, en todos los casos, es que los activos corrientes sean mayores a los pasivos corrientes y que el ratio de liquidez sea mayor a 1 dado que, potencialmente, puede hacer frente a todas las deudas corrientes.

Existe otro ratio de liquidez, denominado ratio de liquidez rápida o prueba ácida, a través del cual se busca determinar el nivel de liquidez sobre los pasivos exigibles sin considerar los productos inventariados, dado que los mismos no han sido vendidos aún. Por tanto, esta razón es más exigente que la razón de liquidez anteriormente citada, y se representa de la siguiente manera:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

### ***Ratios de eficiencia o actividad***

Este tipo de ratios busca determinar con qué velocidad los diferentes elementos del balance y/o del cuadro de resultados se convierten en efectivo y/o en ítems disponibles. “los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros” (Gitman y Zutter, 2012: 68).

El ratio de plazo de cobro pretende determinar el plazo promedio que se demora en cobrar lo vendido, lo cual sirve para evaluar la eficiencia de la gestión de las cobranzas, esto es, más allá de lo que se pueda estipular con los clientes. Este ratio se calcula así:

$$\text{Ratio de plazo de cobro} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \times 365$$

Otro indicador de actividad lo constituye el ratio de plazo de pagos, que mide el plazo promedio que una empresa demora en pagar a sus proveedores; cuanto mayor sea este ratio, mejor para la empresa objeto de estudio, siempre y cuando eso no esté dado por la morosidad en los pagos sino por la negociación de elevados plazos de pago. Analíticamente:

$$\text{Ratio de plazo de pago} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras}} \times 365$$

También podemos medir la actividad o eficiencia en la gestión de las ventas a través del ratio de rotación del activo. Cuanto mayor sea este ratio, más eficiente es una empresa porque mayores son sus ventas en relación a los activos necesarios para generar las mismas. El ratio de rotación de activos se calcula:

$$\text{Ratio de rotación del activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

### ***Ratios de rentabilidad***

Los indicadores de rentabilidad nos permiten establecer, porcentualmente, la capacidad de generación de ingresos

que tiene una organización determinada. y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos. Los indicadores más usuales son los siguientes:

*Margen Bruto:* este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

*Margen Operacional:* la utilidad operacional está influenciada no solo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros no se deben considerar gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma en que ha sido financiado.

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

*Margen Neto:* los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa o de otros ingresos diferentes.



$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

## Costos del dinero, riesgo y rendimiento

Tal como vimos anteriormente, las inversiones que una empresa lleve adelante precisan de su correspondiente financiamiento. Los accionistas o dueños de una organización buscan maximizar el *rendimiento* de sus inversiones, por lo cual el costo de financiamiento del capital propio tiende a ser más elevado que la financiación a través de terceros. Cuando la financiación se hace a través de pasivos (deudas exigibles por terceros como los préstamos bancarios), el costo de financiamiento está determinado al momento de realizar la operación. Diremos entonces que el

[...] **costo de capital** representa el costo de financiamiento de la compañía y es la tasa mínima de rendimiento que debe ganar un proyecto para incrementar el valor de la empresa. En particular, el costo de capital se refiere al costo del siguiente dólar del financiamiento necesario para aprovechar una nueva oportunidad de inversión. Las inversiones con una tasa de rendimiento por arriba del costo de capital incrementarán el valor de la empresa, y los proyectos con una tasa de rendimiento por debajo del costo de capital mermarán el valor de la empresa (Gitman y Zutter, 2012: 68).

Los responsables de decidir acerca de la realización de un proyecto de inversión deben tener en cuenta para su aprobación que el rendimiento de dicho proyecto sea superior al costo que “cuesta” el capital que la empresa tiene a

disposición. “El costo de capital de la empresa no es la tasa de descuento correcta si los proyectos nuevos son más o menos riesgosos que el negocio existente de la compañía. En principio, cada proyecto debería valuarse a su propio costo de oportunidad del capital” (Brealy, Myers y Allen, 2010: 239).

Además del rendimiento esperado por la empresa, mencionemos que cada proyecto de inversión tiene su propio nivel de rendimiento, el cual guarda relación directa con el riesgo implícito que tiene la obtención de dicho rendimiento. De este modo, cuanto mayor es el riesgo, mayor será el rendimiento esperado en un proyecto. La aceptación o no de proyectos más o menos riesgosos da cuenta del perfil de aceptación o aversión al riesgo que tiene el inversor, respectivamente. Más precisamente, se dirá que el riesgo es

[...] una medida de la incertidumbre en torno al rendimiento que ganará una inversión. Las inversiones cuyos rendimientos son más inciertos se consideran generalmente más riesgosas. Más formalmente, los términos riesgo e incertidumbre se usan indistintamente para referirse al grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico (Gitman y Zutter, 2012: 287).

La valoración del riesgo por parte del decisor es, en última instancia, una cuestión subjetiva y atravesada por las características de cada persona. Es por ello que se dice que las personas son:

- *Buscadoras de riesgos*: cuando llevan adelante inversiones que son más riesgosas que las demás alternativas, y que a su vez pueden redundar en rendimientos bajos e, inclusive, negativos.

- *Neutrales al riesgo*: cuando un inversor toma decisiones en base a los rendimientos esperados sin considerar el nivel de riesgo de cada alternativa.
- *Aversos al riesgo*: se da en los casos en que, ante proyectos con igual rendimiento esperado, se opta por aquellos que tengan menor nivel de riesgo asociado.

## Medidas de rentabilidad de negocios y proyectos de inversión

### *Proceso de determinación del margen de contribución*

El proceso de determinación del margen de contribución —también llamado *escandallo*— es un procedimiento contable que permite determinar el umbral de ganancia de un título, de modo tal que sea viable económicamente. Para determinar dicho margen, debemos tener en cuenta los elementos que se exponen en la Tabla 5.

**Tabla 5. Principales elementos a tener en cuenta en el proceso de determinación del margen de contribución.**

|   |  |
|---|--|
| <b>PVP (precio de venta al público)</b>   | Lo establece el editor. Se encuentra entre un “piso” que permite cubrir los costos y un “techo” dado por el precio de mercado (lo que el cliente está dispuesto a pagar) |
| <b>Descuento comercial</b>                | Es lo que se les paga a los canales de venta por comercializar el libro. Es un porcentaje del PVP, comprendido entre el 30% y el 50%.                                    |
| <b>INU (ingreso neto unitario)</b>        | = PVP - descuento comercial  |
| <b>CPU (costo de producción unitario)</b> | = (CPRE + CI) / tirada   |

|  |                                  |  |
|--|----------------------------------|--|
| <b>Gastos comerciales</b><br>Además de los costos de preproducción y de los costos industriales hay otros egresos atribuibles a un título en particular, que están relacionados con la distribución y comercialización. Son porcentajes que se calculan sobre el PVP, el CPU y el INU. | Porcentaje del PVP<br>(8% - 15%) | - Derecho de autor   |
|  | Porcentaje del CPU<br>(5% - 10%) | - Invendibles<br>- Obsolescencia   |
|  | Porcentaje del INU<br>(5% - 10%) | - Incobrables<br>- Comisión a vendedores<br>- Flete y depósitos<br>- Publicidad y <i>marketing</i> |
| <b>CDU (costo directo unitario)</b>  | = CPU + gastos comerciales       |  |
| <b>MCU (margen de contribución unitario)</b>   | = INU - CDU                      |  |

A partir del MCU se calcula el MCU%:

$$\text{MCU\% (margen de contribución unitario porcentual)} = \text{MCU} / \text{INU}$$

Es el porcentaje del INU que le queda a la editorial. Se obtiene dividiendo el MCU por el INU. El valor resultante, multiplicado por 100 es el MCU%, es decir, el porcentaje del INU de cada libro que constituye el MCU. Habitualmente, si el MCU% es inferior al 25% o 30%, desde el punto de vista económico no conviene editar el libro.

Del desarrollo del escandallo surgen también otros conceptos:

$$\text{CDT (costo directo total)} = \text{CDU} \times \text{tirada.}$$

$$\text{CGT (costo global total)} = \text{CDT} + \text{CE.}$$

### ***Período de recupero***

El período de recupero (PR) se define como el tiempo que se demora en recuperar íntegramente el monto invertido

en un proyecto. El PR determina, a través de los flujos de caja generados por el proyecto, el momento en el cual se alcanza a cubrir la inversión inicial.

Si bien no se considera un método adecuado si se toma como criterio único por no tener en cuenta el costo del dinero, esto es, no contempla la erosión de la inflación en el valor del dinero; es de utilidad en el corto plazo como criterio de selección de proyecto de inversión.

El período de recupero de una inversión determina cuánto tiempo debe transcurrir (T: años, meses, etcétera) para que la acumulación de beneficios netos (BN) alcance a cubrir la inversión inicial (I). En términos analíticos:

$$\sum_{n=1}^T BN_n = I$$

El PR como criterio de decisión nos permite verificar si un proyecto de inversión puede recuperar lo invertido dentro de un plazo (T) definido por la organización. El valor que se fije para T es arbitrario y depende exclusivamente de las características de cada proyecto y de cada organización en particular.

Por ejemplo, en la Tabla 6 se puede observar que si el inversor quisiera recuperar la inversión en un año (PRI = 1) solo llevaría a cabo el proyecto B.

**Tabla 6.**

|                   | Período 0 | Período 1 | Período 2 | Período 3 | PR |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|
| <b>Proyecto A</b> | - 5.000   | 2.000     | 2.000     | 3.000     | 2  |
| <b>Proyecto B</b> | - 5.000   | 6.000     | -         | -         | 1  |
| <b>Proyecto C</b> | - 5.000   | 4.000     | 2.000     | 2.000     | 2  |

## **Valor Actual o Presente Neto (VAN o VPN)**

Otra herramienta de evaluación de proyectos de inversión lo constituye el Valor Actual o Presente Neto. Es uno de los métodos más utilizados. Decíamos que

[...] el método del VPN descuenta los flujos de efectivo de la empresa del costo de capital. Esta tasa es el rendimiento mínimo que se debe ganar en un proyecto para satisfacer a los inversionistas de la empresa. Los proyectos con menores rendimientos no satisfacen las expectativas de los inversionistas y, por lo tanto, disminuyen el valor de la empresa, en tanto que los proyectos con mayores rendimientos incrementan el valor de la empresa (Gitman y Zutter, 2012: 3).

El VPN es un importe numérico que se obtiene a través de la sumatoria de los flujos netos que genera el proyecto (descontados dichos flujos por la tasa de capital o rendimiento mínimo esperado para una inversión), restando a dicha sumatoria el valor del monto inicial de la inversión. Analíticamente, diremos que el VPN se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{VPN} = \sum_{i=1}^N \frac{\text{FE}_i}{(1+k)^i} - \text{FE}_0$$

Se señala también que el valor presente de los flujos se ve afectado por la tasa de descuento; cuanto mayor es la misma, menor es el valor presente de los flujos netos de efectivo. A su vez, se debe considerar que es mejor cuanto mayor sea el monto de VPN.

## ***Tasa Interna de Retorno (TIR)***

Otro de los métodos de evaluación de rendimiento más utilizados es el de la tasa interna de retorno o rendimiento (TIR). Este método se integra, de alguna manera, al anteriormente detallado (VAN), dado que la TIR es aquella tasa de descuento que lograría que el VAN de un proyecto fuera igual a cero, por ello se afirma que se logra obtener así el rendimiento interno o propio de un proyecto de inversión.

Analíticamente, el cálculo de la TIR se hace a través de iteraciones sucesivas (prueba y error) o bien a través del uso de alguna calculadora financiera. Su fórmula es la siguiente:

$$VPM = C_0 + \frac{CI}{1 + \text{tasa de descuento}} = 0$$

La tasa interna de rendimiento es una medida de rentabilidad que depende únicamente de la cantidad y los plazos de los flujos de efectivo. El costo de oportunidad del capital es un estándar de rentabilidad que empleamos para calcular cuánto vale el proyecto. El costo de oportunidad del capital se establece en los mercados de capitales y corresponde a la tasa de rendimiento esperada de otros activos que tienen el mismo nivel de riesgo que el proyecto sujeto a evaluación (Brealy, Myers y Allen, 2010: 123).

La TIR obtenida se debe cotejar con la tasa o costo del capital para determinar si conviene aceptar el proyecto (cuando la TIR sea mayor al costo de capital) o si amerita su rechazo (si la TIR es menor a la tasa de descuento).

## Comparación de los métodos de valuación

Para un mismo proyecto de inversión, con un monto de inversión y flujos de ingresos y egresos determinados, el uso de un método en detrimento de otro puede llevar a conclusiones completamente diferentes, por lo cual conviene analizar un proyecto de inversión desde más de un punto de vista, esto es, utilizando más de un método de los que hemos visto con anterioridad. Más aún, si tenemos que establecer un *ranking* entre varios proyectos de inversión que no presentan diferencias significativas entre sí, también se pueden presentar diferencias según utilicemos uno u otro método.

Por tanto, a través de unos ejemplos, veremos las diferencias a las que se puede arribar según el método de análisis de inversión utilizado. Para ello partimos de los siguientes casos en los cuales la inversión inicial es idéntica y los ingresos bastante similares, tal como se ve en la Tabla 7.

**Tabla 7.**

| Inversión | Inversión inicial<br>(Año 0) | Ingresos netos anuales |        |
|-----------|------------------------------|------------------------|--------|
|           |                              | Año 1                  | Año 2  |
| A         | 70.000                       | 70.000                 | 0      |
| B         | 70.000                       | 70.000                 | 9.000  |
| C         | 70.000                       | 35.000                 | 45.000 |
| D         | 70.000                       | 40.000                 | 40.000 |

En función de los datos de cada proyecto, se analizan los mismos con los diferentes métodos de valuación. Para empezar, vemos cuál es el período de repago de las cuatro alternativas (Tabla 8).



**Tabla 8.**

| Inversión | Período de repago (PRI) | Clasificación |
|-----------|-------------------------|---------------|
| A         | 1                       | 1             |
| B         | 1                       | 1             |
| C         | 1,78                    | 4             |
| D         | 1,75                    | 3             |

Luego, analizamos los proyectos según el método del valor actual neto, primero aplicando una tasa de descuento del 5% (Tabla 9).

**Tabla 9.**

| Inversión | Valor Actual Neto (VAN) (Tasa de descuento: 5%) | Clasificación |
|-----------|---|---------------|
| A         | -334  | 4             |
| B         | 483   | 1             |
| C         | 415   | 3             |
| D         | 438   | 2             |

Y también se determina el VAN de los proyectos pero con una tasa de descuento superior (30%), la cual implica que los montos en el tiempo tengan menor valor “presente”; su aplicación arroja los valores que indica la Tabla 10.

**Tabla 10.**

| Inversión | Valor Actual Neto (VAN) (Tasa de descuento: 30%) | Clasificación |
|-----------|--|---------------|
| A         | - 1.616  | 3             |
| B         | - 1.083  | 1             |
| C         | - 1.645  | 4             |
| D         | - 1.556  | 2             |

Finalmente, se aplica el método de la tasa interna de retorno, a través del cual arribamos a los resultados que arroja la Tabla 11.

**Tabla 11.**

| Inversión | Tasa interna de retorno (TIR) | Clasificación |
|-----------|-------------------------------|---------------|
| A         | 0%                            | 4             |
| B         | 11,53%                        | 1             |
| C         | 9%                            | 3             |
| D         | 9,38%                         | 2             |

Por lo tanto, se puede observar que ante proyectos muy similares la aplicación de uno u otro método puede determinar resultados diferentes en cuanto a cuál sería el orden o priorización de las alternativas de inversión. A modo de resumen, podemos ver cuál es el orden que determina cada uno de los métodos vistos (Tabla 12).

**Tabla 12.**

| Método de valuación | Inversión |   |   |   |
|---------------------|-----------|---|---|---|
|                     | A         | B | C | D |
| PRI                 | 1         | 1 | 4 | 3 |
| VAN (al 5%)         | 4         | 1 | 3 | 2 |
| VAN (al 30%)        | 3         | 1 | 4 | 2 |
| TIR                 | 4         | 1 | 3 | 2 |

## Punto de equilibrio

### *Introducción*

#### Definición

Comenzamos con una cita de un autor que define con exactitud en qué consiste el punto de equilibrio:

El punto de equilibrio estará dado por un volumen de ventas tal que, deducidos los costos proporcionales, arroje un saldo que alcance a cubrir exactamente el monto de las cargas de estructura (Giménez *et al.*, 1995: 572).

El punto de equilibrio (PE) constituye una de las herramientas más útiles para la administración empresarial que hayan producido los estudios sobre el costeo proporcional. Muestra con claridad los niveles de rentabilidad que es posible obtener. Indica el volumen físico y/o monto de facturación correspondiente a ese volumen que iguala el costo global total (CGT) asignado con los ingresos netos totales (INT). En otras palabras, es el punto donde la rentabilidad es cero (0): *no hay pérdida ni ganancia*.

Obviamente, cada libro debería “pagar” o financiar su costo directo total (CDT) con el ingreso neto total (INT) que generan sus ventas, pero el problema surge cuando se desea averiguar cómo se paga la estructura. La respuesta a este interrogante admite dos modelos de administración: el de *costeo por absorción* y el de *costeo directo*.

En el caso de la modalidad por absorción se asignan todos los costos a los títulos que los generan, sin hacer distinción entre directos y de estructura. Hay varios métodos para tratar los costos de absorción, entre ellos, el de mayor aplicación para una editorial es el método unitario.

Este método se emplea cuando la estructura se utiliza solo para un título. La cantidad de ejemplares a imprimir (tirada) se aplica como divisor del CGT de un período, lo que indica —en el total de gastos generales— cuánto debe recuperarse cada libro impreso (Maradei, 2013). El riesgo es hacer que el PVP exceda el precio admitido por el mercado. Cuando se produce más de un título, este procedimiento es difícil de aplicar, ya que no siempre es sencillo

determinar de qué costos es responsable cada libro que se edita.

Al contrario de lo que sucede en el costeo por absorción, el método de costeo directo establece una diferencia entre los costos atribuibles al producto y el CE de la editorial. Una vez diferenciados unos de otros, se utilizan CDT (atribuibles directamente a cada título) para valorar los libros impresos y se los separa del CE. Dicho de otra forma,

[...] consiste en la exclusión del costo unitario de todo elemento que no asuma la característica de variar en función directa con el volumen de producción; el costo unitario está constituido conforme en función de los costos variables exclusivamente. (Giménez *et al.*, 1995: 573)

Esta modalidad hace que el precio del libro se “separe” del CE, de tal forma que no sufra distorsiones. Esto se hace asumiendo que los libros impresos no son responsables de los costos estructurales y, por lo tanto, no deben ser castigados por una asignación arbitraria de los mismos (Maradei, 2013: 47).

### ***Punto de equilibrio en un modelo de costeo directo***

En el cálculo del PE en un modelo de costeo directo se plantean dos situaciones:

Saber cuántas unidades (libros) es necesario vender para compensar el CE.

Saber cuántas unidades es necesario vender para compensar los costos directos totales (CDT) de la edición (se supone que otros títulos pagaron el CE).

#### **a. Cálculo para pagar el costo de estructura**

En este caso, el punto de equilibrio indica la cantidad de

ejemplares que hay que vender para solventar el CE y el costo de esos libros. Es el punto donde el MCT<sup>1</sup> iguala al CE.

Cabe entonces plantear el siguiente interrogante: ¿cuál debe ser la cantidad mínima de ejemplares a vender para cubrir los costos de estructura? O, lo que es lo mismo: ¿cuántas contribuciones marginales unitarias se deben reunir para estar en el punto de equilibrio?

La respuesta es inmediata: un simple cociente donde los costos de estructura del período sean divididos por la contribución marginal unitaria nos da la cantidad de unidades a vender para lograr la igualdad entre egresos e ingresos (Giménez *et al.*, 1995: 577).

Simbólicamente:

$$\text{PEU} = \text{CE} / \text{MCU}$$

Si se considera que la cantidad que indica el PE es excesiva (porque el mercado no lo va a absorber), no será posible cubrir la totalidad del CE. Frente a eso, una opción es aumentar el PVP (o bien, disminuir el CDU) para que el margen de contribución unitario sea mayor y el punto de equilibrio sea menor. Es decir que:

**A mayor PVP = mayor MCU = menor PE**

**A menor CDU = mayor MCU = menor PE**

El PE también puede expresarse en valores monetarios. Simbólicamente:

$$\text{PE\$} = \text{CE} / \text{MCU\%}$$

Esta forma de calcularlo da como resultado el INT que se obtiene en el PE.

#### **b. Cálculo para pagar el costo directo total de edición**

En el cálculo del PE en un modelo por absorción se puede plantear otra situación: saber cuántos libros necesitamos vender para compensar los costos de la edición. Se trata de considerar, en este caso, el PE de la edición.

---

1 MCT: resulta de multiplicar el MCU (margen de contribución unitario) por la tirada.

Si el CE ya está cubierto con otros títulos, puede que se necesite saber cuántos ejemplares hay que vender para pagar solo la edición. Aquí, se asume que el INT se destina a pagar solo los costos directos del libro.

Por lo tanto, el PE indica la cantidad de ejemplares que hay que vender para solventar el costo directo total (CDT).<sup>2</sup> Es el punto donde el INT iguala al CDT, no se considera el costo de estructura. Simbólicamente:

$$\text{PEU} = \text{CDT} / \text{INU}$$

La venta de libros restante (tirada – PE) genera un ingreso adicional que se obtiene de multiplicar dicha cantidad por el INU.

### ***Punto de equilibrio en un modelo de costeo por absorción***

En este caso, se trata de encontrar el PE de la editorial en un lapso determinado. Para ello, habrá que afrontar tanto el CDT como el CE. Es decir, se requiere saber cuántos ejemplares hay que vender para cubrir el *costo global total* (CGT). Entonces, es necesario tener en cuenta que el INU es aquello con lo que la empresa debe afrontar ambos gastos. La fórmula matemática para averiguar el PE en un modelo de costeo por absorción es:

$$\text{PEU} = \text{CGT} / \text{INU}$$

Aquí también, la venta de libros restantes (la tirada menos el PE) genera un ingreso extra que se traduce de multiplicar esa cantidad por el INU. Solo admite el cálculo en unidades (libros). La Tabla 13 muestra esquemáticamente el proceso para calcular el PE en ambos modelos y según el tipo de costos que se desee cubrir.

---

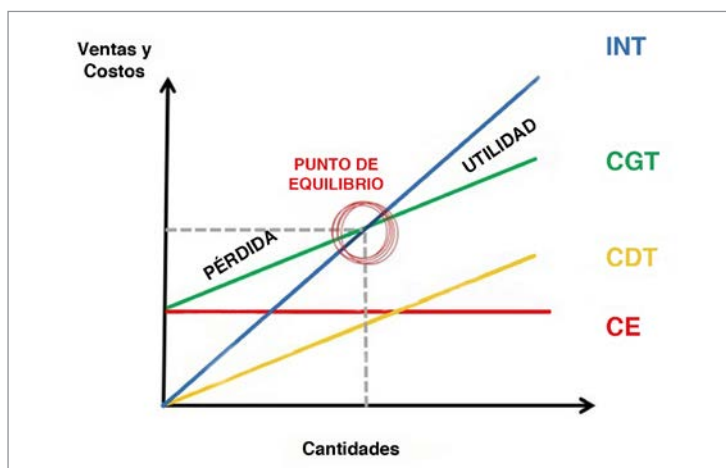
2 CDT: CDU multiplicado por la tirada.

Tabla 13.

|                             |  |                                     |
|-----------------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Costeo directo</b>       | Para cubrir el CE (se puede calcular en unidades o en pesos) | En unidades:<br>$PE (u) = CE / MCU$ |
|                             |  | En pesos:<br>$PE (\$) = CE / MCU\%$ |
|                             | Para cubrir los costos de la edición                         | $PE (u) = CDT / INU$                |
| <b>Costeo por absorción</b> | Para cubrir el CE más los costos de la edición               | $PE (u) = CGT / INU$                |

La Figura 1 muestra en forma gráfica una situación ideal de PE.

Figura 1. Graficación del punto de equilibrio (adaptación propia).



## Administración del capital de trabajo

La *administración del capital de trabajo* de una organización contempla tanto el estudio de los activos corrientes (saldos

de caja, mercaderías, materiales, cuentas por cobrar) como de los pasivos corrientes (documentos o cuentas por pagar, deudas, obligaciones). Se dice también que el *capital de trabajo neto* surge de la diferencia entre aquellos activos y pasivos corrientes, y es aquel que facilita la viabilidad de las operaciones cotidianas de la empresa. A continuación se detallan los aspectos más salientes de la administración del capital de trabajo.

### ***Ciclo de conversión del efectivo***

Se entiende por *ciclo operativo* (CO) el plazo que transcurre desde el inicio de la producción de bienes y servicios hasta el momento en que se efectiviza el cobro de las ventas de aquellos productos. “El ciclo operativo abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: inventario y cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido, sumando la edad promedio de inventario (EPI) y el período promedio de cobro (PPC)” (Gitman y Zutter, 2012: 547). Analíticamente, se dice entonces que:

$$\text{CO} = \text{EPI} + \text{PPC} \text{ (1)}$$

Se debe considerar además que las compras de insumos y materiales también están sujetas a diversos plazos de pago, por lo cual, al ciclo de conversión del efectivo (CCE) se le debe descontar el plazo promedio de pago (PPP):

$$\text{CCE} = \text{CO} - \text{PPP} \text{ (2)}$$

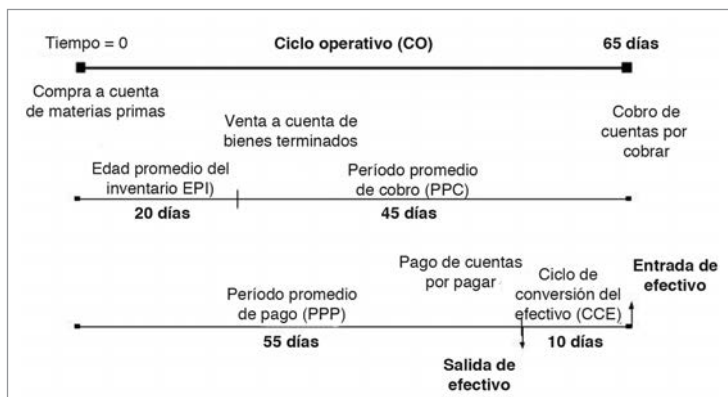
Sustituyendo los términos de la primera ecuación en la segunda, podemos afirmar que:

$$\text{CCE} = \text{EPI} + \text{PPC} - \text{PPP} \text{ (3)}$$

Podemos visualizar la ecuación (3) gráficamente en la Figura 2.



Figura 2. Línea de tiempo del ciclo de conversión del efectivo.



Fuente: Gitman y Zutter (2012: 548).

## Administración del inventario

El primer componente del ciclo de conversión del efectivo contempla la administración del inventario, esto es, las materias primas, insumos y materiales necesarios para la producción de los bienes y/o servicios que comercializa la organización. La correcta administración del inventario debe garantizar la provisión en tiempo y forma para que no se produzcan paros o detenciones en la manufacturación o provisión de servicios. Como contrapartida, no obstante, tampoco se deberán *stockear* grandes cantidades de insumos dado que esto implica un alto costo de efectivo inmovilizado que podría ser utilizado para otro objetivo.

También hay costos derivados de mantener los inventarios, que deben sopesarse contra estas ventajas. El dinero invertido en los inventarios no gana intereses, se deben pagar seguros y almacenamiento, y tiene riesgos como el de obsolescencia y las mermas. Por lo

tanto, las empresas necesitan alcanzar un equilibrio razonable entre los beneficios y los costos de mantener un inventario (Brealy, Myers y Allen, 2010: 821).

Por lo tanto, una de las herramientas más utilizadas en la administración de inventarios corresponde al modelo de cantidad óptima o económica de pedido (CEP). “El modelo CEP supone que los costos relevantes del inventario se dividen en costos de pedido y costos de mantenimiento de existencias” (Gitman y Zutter, 2012: 552-553). Los costos de pedido y de mantenimiento de *stock* presentan comportamientos opuestos.

Los costos de pedido disminuyen conforme aumenta el tamaño del pedido. Sin embargo, los costos de mantenimiento de existencias se incrementan cuando aumenta el volumen del pedido. El modelo CEP analiza el equilibrio entre los costos de pedido y los costos de mantenimiento de existencias para determinar la cantidad de pedido que disminuye al mínimo el costo total del inventario (Gitman y Zutter, 2012: 553).

El desarrollo matemático de esta función (CEP) implica igualar aquellos costos mencionados (de pedido y de mantenimiento). Por tanto, y teniendo en consideración las siguientes variables:

S = uso en unidades por período

O = costo de pedido por período. C = costo de mantenimiento de existencias por unidad por período

Q = cantidad de pedido en unidades

En donde el costo de pedido es igual a  $O * (S / Q)$ , y mientras que el costo de mantenimiento es igual a  $C * (Q / 2)$ , se puede afirmar que el costo total del inventario es:

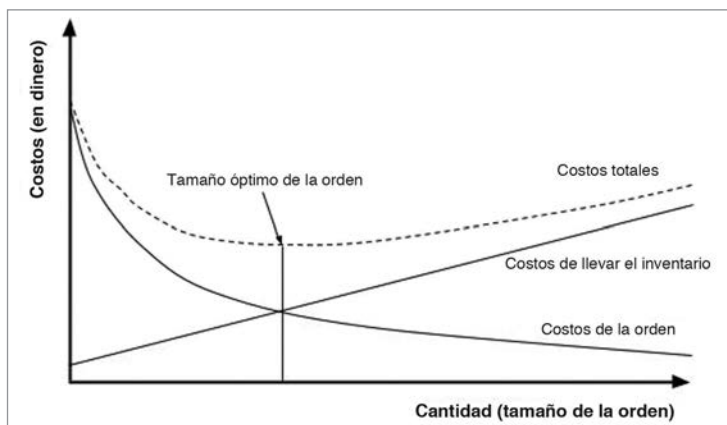
**Costo total de inventario** =  $[O * (S / Q)] + [C * (Q / 2)]$

Finalmente, y luego de despejar términos, podemos afirmar que el CEP es:

$$VPN = \sum_{i=1}^N \frac{FE_i}{(1+k)^i} - FE_0$$

En la Figura 3 se observa, a su vez, la evolución de dicho costo y su minimización al momento en que se igualan los costos de pedido y de mantenimiento.

**Figura 3. Determinación del tamaño óptimo de la orden.**



Fuente: Brealy, Myers y Allen (2010: 822).

### ***Gestión de cuentas por cobrar***

El segundo término del ciclo de conversión del efectivo (CCE) lo constituye el período promedio de cobro (PPC). “Este período es la duración promedio de tiempo que transcurre desde la venta a crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa” (Gitman y Zutter, 2012: 558).

En tanto activo circulante, el PPC está constituido por las cuentas por cobrar en función de las ventas a plazo que se realizan a los clientes. Mientras que estos buscan negociar mayores plazos para efectuar el pago, cada organización debe analizar la capacidad real que tiene para fijar dichos plazos, y cuáles son los análisis crediticios factibles en el caso de cada cliente, ya que no todos tienen el mismo perfil de riesgo de incumplimiento.

Está prohibido que las empresas discriminen entre consumidores cobrándoles diferentes precios. Tampoco pueden discriminar ofreciendo los mismos precios pero diferentes términos de pago. Pueden ofrecerse diferentes términos de venta a diferentes clases de compradores; por ejemplo, descuentos por volumen o descuentos a clientes dispuestos a aceptar contratos de compra de largo plazo. Pero como regla, si usted tiene un cliente en situación dudosa, debe ofrecerle los términos de venta normales y protegerse restringiendo el volumen de bienes que puede adquirir a crédito (Brealy, Myers y Allen, 2010: 825).

### ***Gestión de cuentas por pagar***

Finalmente, el tercer término del ciclo de conversión del efectivo lo constituye el promedio de cuentas por pagar. De alguna manera es una contracara de la gestión de cuentas por cobrar. Precisamente, la organización —como cliente de otras empresas— busca estirar los plazos para efectuar los pagos de sus cuentas pendientes.

La gestión de los pagos se realiza de varias maneras, que dependen del monto que involucra cada operación. Los pagos en efectivo se suelen limitar a montos pequeños,

mientras que actualmente es más usual el pago a través de transferencias bancarias, sobre todo cuando se requiere pagar grandes sumas.

No obstante, un instrumento vigente es el pago a través de cheques que pueden emitirse para el cobro inmediato o depósito del mismo, o bien para su pago diferido en el tiempo, lo cual constituye una promesa de pago. Por tanto, se emiten dos tipos de chequeras diferentes, tal como se aprecia en la Figura 4.

Figura 4. Modelo de cheques.

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| BIRE DE BANCO ETC. CON CUALQUIER<br>ORIENTACIÓN<br>18-VII/02 | <b>CHEQUE</b> SERIE A 12 \$   | (LUGAR) ... DE ..... DE ....<br>PÁGUESE A: .....<br>LA CANTIDAD DE PESOS: .....<br>CTA. 44226677 CARRO ADOLFO MIGUEL CUIT 12345678901 AVENIDA MITRE 256 AVELLANEDA<br><small>REPUBLICA DE URUGUAY</small>   | 030-000-1003 3<br>00203442 1<br>00044226677 8 |
|  | CUIT 12345678901 JOSE GONZALEZ<br>CUIT 12345678901 MARTHA GONZALEZ<br>CUIT 12345678901 RAMIRO ESTANISLAO RIOS<br>NOMBRE DE SUCURSAL AV. ALVAREZ JONTE 123 45  |   |   |
| BIRE DE BANCO ETC. CON CUALQUIER<br>ORIENTACIÓN<br>18-VII/02 | <b>CHEQUE DE PAGO DIFERIDO-CPD</b> SERIE A 00203442 \$  | La fecha de pago no puede exceder un plazo de 360 días<br>(LUGAR) ... DE ..... DE ....<br>EL ..... DE ..... DE .....<br>PÁGUESE A ..... LA CANTIDAD .....<br>CTA. 44226677 CARRO ADOLFO MIGUEL CUIT 12345678901 AVENIDA MITRE 256 AVELLANEDA<br><small>REPUBLICA DE URUGUAY</small> | 030-000-1003 3<br>00203442 1<br>00044226677 8 |
|  | CUIT 12345678901 JOSE GONZALEZ<br>CUIT 12345678901 MARTHA GONZALEZ<br>CUIT 12345678901 RAMIRO ESTANISLAO RIOS<br>NOMBRE DE SUCURSAL A V. ALVAREZ JONTE 123 45 |   |   |

Fuente: BCRA (<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A3842.pdf>).



## CAPÍTULO 12

# Edición de publicaciones digitales

### Introducción

Durante siglos, el campo editorial no había presentado cambios tan radicales como los que comenzaron a darse a partir de la lectura en pantalla (Chartier, en Roncaglia, 2012: 17). La irrupción de las computadoras personales a partir de la década de 1980 significó un serio rival para el reinado del papel impreso como soporte privilegiado de lectura (Benhamou, 2015: 15). Hacia fines del siglo XX, esta disputa se exacerbó con la aparición en el mercado del libro electrónico o *ebook*.

Cabe destacar que el advenimiento de la era informática produjo cambios en todas las disciplinas científicas y técnicas de acuerdo con el crecimiento exponencial del poder de cálculo y procesamiento, mientras que en algunos casos generó también una revolución hacia el interior de cada disciplina, modificando los propios objetos de estudio.

En el caso del mundo editorial, las transformaciones fueron casi inmediatas. La tecnología modificó no solo las

prácticas de gestión de cada organización sino, principalmente, la relación establecida entre el autor, el texto y el lector. En tanto soporte, la aparición de las pantallas (desde las computadoras personales hasta los dispositivos móviles) no representa una mejora incremental respecto al soporte impreso, constituye una innovación disruptiva.

En mayo de 2000 se realizó en la Ciudad de Buenos Aires el 26° Congreso de la Unión Internacional de Editores (UIE), que tiene sede en Ginebra. Fue la primera vez que este evento se llevó a cabo en un país del hemisferio sur. Representantes de los setenta países que integran la UIE se reunieron con el lema “La edición en el siglo XXI, un camino entre la memoria y el futuro”. También fue la primera vez que en un ámbito académico se comenzó a hablar del *ebook* en forma concreta.

Existían muchos temores al respecto. Ante el impacto de las nuevas tecnologías en la difusión de la palabra escrita y la naturaleza global de la información, en especial por medio de Internet, la UIE asumió el compromiso de salvaguardar en todo el mundo los derechos de autor. Resultó importante y oportuna la pregunta lanzada por uno de los editores como flecha certera hacia el centro de los problemas afrontados por los protagonistas de la industria del libro de esa época: “¿Tiene todavía vigencia el papel del editor tal cual lo conocemos, como líder de un negocio en el cual se unen el gusto personal, los valores éticos y la calidad intelectual, pero también los resultados económicos?”.

Sumado a eso, se avizoraba un horizonte en el que el libro electrónico supliría inexorablemente al libro tradicional. En una de las ponencias, se realizaba una presentación mediante una perspectiva según la cual, para 2020 las editoriales lanzarían una campaña a favor del libro impreso en papel donde diría “Las personas reales leen



libros reales”. Esa era la perspectiva supuesta de un futuro casi apocalíptico en el que el libro en tanto objeto físico desaparecería casi por completo.

Casi veinte años después, vemos la evolución de las publicaciones digitales, que plantean nuevos desafíos tanto para los editores como para los lectores, pero el libro impreso no se ha extinguido aún.

Tal vez una de las mejores ponencias de ese congreso fue la de la Dra. Emilia Ferreiro, titulada “Leer y escribir en un mundo cambiante”. En plena ebullición de las nuevas tecnologías en el mundo, la Dra. Ferreiro destacó la brecha existente entre los países del “primer” y del “tercer” mundo, como suele denominárselos comúnmente. Al respecto, nos parece oportuno citar textualmente sus palabras:

Por más eruditos y humanistas que sean, *los editores producen objetos incompletos por naturaleza*. Un libro es un objeto en busca de un lector, y no puede realizarse como objeto cultural hasta que no encuentra un lector. Ese lector es muy mal caracterizado cuando se lo define simplemente como un cliente. [...] *El libro se completa cuando encuentra un lector-intérprete (y se convierte en patrimonio cultural cuando encuentra una comunidad de lectores-intérpretes)*. [...]

¿Los editores de las próximas décadas van a concentrarse en producir libros para el 20% de la población mundial? ¿Van a retomar la antigua tradición de la lectura elitista, contraria a la idea de la alfabetización necesaria para la democracia? ¿Podemos pedirles (quién puede pedirles) que contribuyan a la completud de sus productos, o sea, a la producción de lectores? (Ferreiro, 2000: 4-5).

## **Los cambios en los soportes de lectura y escritura**

La aparición del hipertexto y otros medios de producción, edición y publicación de documentos en forma electrónica y digital vino acompañada de una serie de cambios tecnológicos tanto en los soportes y dispositivos de escritura como en los de lectura. Para Roger Chartier, “la revolución del texto electrónico es, al mismo tiempo, una revolución de la técnica de producción y de reproducción de textos, una revolución del soporte de lo escrito y una revolución de las prácticas de lectura” (2001).

Para entender los cambios que se produjeron durante las últimas décadas en los hábitos de lectura y escritura, recurrimos a los conceptos vertidos por María Jesús Lamarca Lapuente, en su tesis doctoral, “El nuevo concepto de documento en la cultura de la imagen”.

Desde tiempos antiguos, la escritura y la lectura siempre se produjeron y transmitieron de forma secuencial porque así lo exigían las distintas tecnologías que les servían de soporte. Con la aparición de la tecnología hipertextual, la pantalla se convirtió en el principal soporte de visualización, ya que permite la *multisecuencialidad característica del hipertexto*, haciendo de la pantalla un soporte que entra en competencia directa con el papel y, por extensión, con el formato que siempre se consideró hegemónico como vía y soporte de conocimiento: el libro.

Esto desencadenó los temores y fobias de muchos que pregonan la muerte del libro. Sin embargo, *el hipertexto no elimina la escritura y la lectura, tampoco elimina al libro*, sino que expande los modos de lectura y escritura, crea nuevos soportes, nuevos formatos de almacenamiento y procesamiento de textos y nuevas funcionalidades. Además, aporta nuevos modos de expresión, acceso a la información y vías para adquirir y compartir conocimiento.

## La revolución de las pantallas

En el mundo hipertextual todos los textos se dan en el mismo soporte de lectura y escritura: la *pantalla*. La pantalla es el reino de lo multimedial, de la misma forma que las ventanas en la pantalla son el dominio del hipertexto/hipermedia.

Las pantallas se convirtieron en las verdaderas protagonistas del mundo digital. Ahora combinan el mundo informático y el de la información y la comunicación, convergiendo en ellas todas las tecnologías y todos los medios de información y comunicación.

Gracias a las pantallas, disponemos del cine, la radio y la televisión, y tenemos acceso a todos los periódicos digitales, a nuestros videos y fotos, a escuchar música, a visitar museos o acceder a mundos virtuales y a disponer de toda la gran biblioteca universal que es la web. Y todo desde el subterráneo, el comedor, el dormitorio o el lugar que sea.

La proliferación de pantallas, y más concretamente, lo que se denominan ventanas dentro de la pantalla de [las computadoras], fraguan el hipertexto. Las ventanas superpuestas en una pantalla hacen posible la multiseccionalidad del hipertexto.

Las páginas del hipertexto no son un rosario encajado de hojas de papel, sino una sucesión y una superposición de ventanas que se manifiestan por medio de las interfaces gráficas de los programas vistos a través de los navegadores (Lamarca Lapuente, s./f.)

El soporte pasó a segundo plano, ya que “El contenido se convierte en el verdadero protagonista de la información, el papel ha dejado de ser su soporte privilegiado y ahora cobra importancia la pantalla” (Lamarca Lapuente, s./f.).

Es difícil determinar qué le depara el futuro al libro, pero lo cierto es que los libros impresos existen desde hace más de quinientos años y siempre existirán nuevos soportes y nuevas formas de lecturas, que no los anulen, sino que los complementen. Coincidimos plenamente en que el protagonista es el contenido y no el soporte, y que finalmente los libros (en sentido amplio) son objetos *inacabados*, ya que solo se completan cuando encuentran un *lector*.

Al momento de escribir este capítulo (mayo de 2019), y con más de 40 años de edad, los autores de este libro nos damos cuenta de que vivimos aquello que de niños llamábamos “futuro” y que se veía en las series y películas de los 80. Los cambios se dan de forma abrupta, incesante y vertiginosa. Retomando las palabras de Lamarca Lapuente:

Ya se habla hoy de texto impreso en pantalla electrónica, incluso es corriente mencionar la tinta electrónica. Los futuros libros, ya presentes, como los libros electrónicos y los e-books tienen el aspecto de una pantalla. Una pantalla que imita al libro o un libro que imita a la pantalla.

Si antes era la tinta sobre el papel, ahora son los píxeles en la pantalla los que representan la información. El texto parece haberse reconvertido en una imagen al utilizar la pantalla como nuevo soporte (Lamarca Lapuente, s./f.).

## ***Diferentes miradas sobre las publicaciones digitales***

De acuerdo con la proliferación bibliográfica relevada, se seleccionaron tres libros que tratan la edición digital desde diferentes ángulos, pero que se perciben bastante complementarios:

- *La cuarta revolución. Seis lecciones sobre el futuro del libro*, de Gino Roncaglia, perteneciente a la colección “Tipo” de la editorial EDUVIM (Villa María, Córdoba, 2012).
- *El negocio de la edición digital*, de Franía Hall, que integra la colección “Libros sobre libros” de la editorial Fondo de Cultura Económica (México, 2014).
- *El libro en la era digital. Papel, pantallas y otras derivas*, de Françoise Benhamou, de la colección “Entornos” de la editorial Paidós (Buenos Aires, 2015).

El libro del filósofo y ensayista Gino Roncaglia, traducido del italiano, consta de seis capítulos en los que el autor analiza y describe con exhaustividad qué es un libro (capítulo 1), un libro electrónico (capítulo 2), la evolución del libro electrónico en tanto soporte (capítulo 3) y en tanto forma/contenido (capítulo 5), la gestión de derechos (capítulo 4) y, finalmente, esboza su opinión acerca del futuro del libro en general y del libro electrónico en particular.

Citando a Chartier, Roncaglia plantea que estamos viviendo en esta era electrónica y digital una revolución incluso más radical que la gutenberguiana, en cuanto no modifica solo la técnica de reproducción del texto sino también las estructuras y formas mismas del soporte que lo comunica a los lectores (Chartier, en Roncaglia, 2012: 17). Esta revolución sería, por tanto, la cuarta, sucesora de las tres anteriores (la aparición del manuscrito, del códex y del libro impreso).

Estas revoluciones siempre han traído aparejado un cambio del soporte principal del texto. Roncaglia establece que el soporte del texto, al que llamaremos “interfaz de lectura”, tiene un rol central en la evolución de los modos y formas de lectura (Roncaglia, 2012: 18). Como todo dispositivo tecnológico, el soporte no es neutral al usuario/lector, por lo cual una modificación de la interfaz de lectura determina

cambios en la escritura, en las formas de textualidad y, claro está, en las modalidades de lectura.

El libro en cuestión no se centra en describir exhaustivamente el proceso de edición digital sino, más bien, se enfoca en el producto final de dicho proceso. No obstante, se pueden extraer algunos conceptos que ayudan a pensar aquel proceso editorial. Entre dichas conceptualizaciones se destaca la descripción de las situaciones de fruición del texto y sus consecuencias, las cuales son:

1. *Lean forward*, modalidad activa de uso de la información.
2. *Lean back*, modalidad pasiva de consumo informativo.
3. *Secundaria*, modalidad en donde la atención hacia la información no estaría en primer plano.
4. *Movilidad*, que permite acceder a la información de forma móvil.

Por su parte, Frania Hall, autora inglesa, centra su trabajo en torno al proceso de la edición digital describiendo todas las etapas y partes del negocio. El libro agrupa 14 capítulos en tres partes que dan cuenta del contexto tecnológico en donde se desarrolla el negocio de la edición digital, luego describe el estado de situación dentro de algunos sectores editoriales, y, por último, analiza los problemas de la edición digital.

La descripción del contexto tecnológico contempla sus avances, los que determinan cambios hacia el interior del proceso editorial, esto es, los flujos de trabajo y de producción, y también señala los avances de los libros y lectores electrónicos.

En cuanto a los sectores editoriales que analiza, Hall detalla la situación de la edición digital de obras de referencia, obras del mercado académico, obras del mercado educativo y, finalmente, productos de consumo masivo.

En la tercera y última parte, ahonda en el análisis de las problemáticas que trae aparejadas la irrupción de la edición digital, es decir, problemas que la edición tradicional impresa tenía relativamente resueltos. Dichas problemáticas son:

- *Copyright*; concepto que es puesto en crisis bajo la era digital.
- *Transgresiones al copyright y piratería*: se precisa pensar alternativas que creen mercados legítimos que desincentiven la formación de mercados y situaciones fuera de los marcos legales dados.
- *Venta de derechos*: por cada oportunidad que se abre también se complejiza dicha cuestión.
- *Precios*: los productos digitales no tienen la misma estructura de costos que los libros impresos, lo cual obliga a revisar el proceso de fijación de precios.
- *Desarrolladores de contenido*: la aparición de nuevos actores desafía a las editoriales tradicionales a replantear la ubicación dentro del mercado.
- *Estructuras editoriales*: que irán mutando y adaptándose a los problemas anteriormente citados para intentar asegurar la supervivencia de cada organización.

La profesora y especialista francesa en economía de la cultura, Françoise Benhamou, a través de su libro traducido del francés, también sostiene que un aluvión de innovaciones a las cuales denomina “disruptivas” son aquellas que rompen con la lógica económica y convulsionan tanto las relaciones sociales como los procesos cognitivos (Benhamou, 2015: 19). Estas innovaciones abren nuevas oportunidades y fuentes de valor, así como también ponen en crisis el *statu quo*; en esencia, ambos efectos obligan a repensar los modelos tradicionales.

El libro de Benhamou se estructura a lo largo de 19 capítulos, en los que se analizan tanto los conceptos de aquellos modelos tradicionales que son puestos en crisis (noción y derechos de autor, oficio del librero, lector) como de aquellos que perfilan los nuevos modelos del campo editorial (hibridación, movilidad, autoedición).

### Análisis y cruces

Tal como se mencionó, la tecnológica modifica y replantea las definiciones de los sujetos y objetos propios del ámbito editorial. Las nociones de autor, texto, soporte y lector (Gómez, 2014) exigen una revisión y actualización a la luz de las innovaciones que se han sucedido a lo largo de los últimos treinta años.

El campo editorial tradicional amplía su órbita de actuación en tanto la edición no se circunscribe a lo impreso, sino que se ramifica al mundo digital. La edición (a secas) comenzó hace unos años a observar cómo se desarrollan y especializan aquellas ramas alcanzadas por lo electrónico.

La tecnología actual altera la tradicional cadena productiva editorial: lo que antes era un circuito lineal ahora deviene en una red en donde cada nodo puede influir y alterar a los otros, lo que nos obliga a repensar cada uno de estos nodos/nociones esenciales.

Dichas nociones centrales del campo editorial son tratadas por Roncaglia, Hall y Benhamou, en algunos casos con planteos similares, mientras que en otros los aportes son complementarios entre sí. Comparamos los tratamientos que cada autor realiza de aquellos conceptos centrales.

### Editorial

En lo que refiere a la conceptualización de una editorial, Roncaglia advierte que a partir de la era actual se promueven instancias de desintermediación que obligan a replantear la razón de ser de dicho tipo de organización. *Los textos*



*no precisan de la editorial tradicional para llegar a manos del lector; esto obliga a repensar el lugar que ocupa cada uno dentro de la cadena productiva editorial.*

Por su parte, Hall sostiene, de manera similar, que la industria editorial está obligada a reconfigurar sus actividades y la cadena de valor, principalmente por la irrupción de nuevos (y grandes) actores que modifican las relaciones de fuerza dentro de la industria. Tanto Amazon como Apple establecen nuevos modelos de negocios que generan en el mercado una fuente de inestabilidad sin precedentes.

Benhamou comenta justamente que la industria “no desfinaba” (Benhamou, 2015, 27), pero que ha entrado en una fase de “lenta mutación de la editorial tradicional” (Benhamou, 2015: 70). Asimismo, cree que las editoriales deben reubicarse en la cadena de valor, (re)descubriendo y seleccionando autores autoeditados.

### **Autor**

Los cambios tecnológicos ponen en crisis el papel del autor dentro del proceso editorial tradicional. Para Roncaglia, el contexto actual autonomiza al autor de manera tal que sus intereses no siempre coinciden con los de la editorial, sino que, precisamente, empiezan a ser divergentes entre ambos. La velocidad y alcance de la circulación de los textos permiten al autor ganar mayor notoriedad, llegando a más gente en menos tiempo, pero quizás a costa de favorecer instancias fuera de los marcos legales en donde la editorial prefiere manejarse para preservar los derechos que tiene en su poder.

Para Hall, el riesgo también lo corre la editorial de acuerdo con la posibilidad de autoedición del autor; este tiene a su alcance una gran variedad de herramientas para publicar sin mediaciones, sobre todo en los casos en que el autor goza ya de cierta fama, pero, a su vez, debe afrontar todos los riesgos que demanda el proceso editorial.

De manera idéntica, Benhamou hace hincapié en la capacidad de autoedición que tiene el autor, ganando en independencia y autonomía respecto a la casa editorial. La autora, a su vez, señala los fenómenos de cocreación que rompen con la linealidad entre el autor y el lector; puntualmente, el lector deviene en autor y viceversa.

### **Texto**

A diferencia del soporte impreso, el texto digital puede autonomizarse del soporte. En el papel, el texto y los elementos paratextuales de cada página son fijos e inamovibles, mientras que los textos electrónicos permiten escindir el texto y replicarlo en diferentes soportes, de acuerdo con las diversas necesidades de los usuarios devenidos en lectores. Roncaglia plantea que esa separación del texto respecto del soporte (Roncaglia, 2012: 178) da lugar a la aparición del texto en múltiples formatos (interactivos y multimediales). Y más aún: el autor añade que los textos pueden volverse actualizables de manera automática (Roncaglia, 2012: 311) y así ser leídos por los nuevos soportes electrónicos.

Sin ahondar mucho en la definición del concepto de texto, Hall señala la modificación de su naturaleza: el texto se vuelve cambiante. A su vez, comenta que aparecen nuevos participantes que ayudan a que los textos sean leídos en nuevos soportes; un autor ya no depende de la imprenta sino del desarrollador web que programa la publicación de aquel texto.

Como resultado del uso de soportes electrónicos, Benhamou sostiene que los textos se vuelven indiferenciados, fragmentados y reapropiados (2015: 54). La utilización de soportes de lectura en pantalla elimina jerarquías de lectura, se lee tanto un libro como un mensaje de texto, sin mucha distinción entre uno y otro. Por otra parte, la lectura en pantalla —y más aún en dispositivos

móviles— favorece la lectura parcial y fragmentada de los textos, a veces por falta de tiempo, otras por la existencia de mayores distractores dentro del propio soporte. Finalmente, los textos se vuelven más fáciles de reutilizar a través de la edición, cortado, pegado y etiquetado; un texto da lugar a nuevos textos, y estos a su vez pueden mezclarse con otros para generar más variantes.

### **Lector**

A partir de las modificaciones y cambios ya señalados, el lector ahora puede interactuar con el texto que tiene a su alcance. Por “interactuar” no nos referimos a subrayar un texto o doblar la hoja en la punta, sino al uso activo de la información a través de su elaboración y modificación (Roncaglia, 2012: 40).

Por su parte, Hall sostiene que, precisamente por los nuevos soportes, surgen nuevos lectores. En la actualidad se dispone de nuevas oportunidades de lectura de una mayor variedad de textos, tanto para aquellos que estaban habituados a la lectura de material impreso como para los acostumbrados a la lectura en pantalla.

Benhamou habla de “familiaridad” con otras lecturas en línea y en pantalla que permiten un aumento del público lector (2015: 55). También da cuenta de que la lectura en pantalla es selectiva y rápida y de que se generan comunidades de lectores gracias a la existencia de fenómenos de red, en donde la lectura se comparte (Benhamou, 2015: 59). A su vez, y de acuerdo con la lectura en línea, surge un nuevo fenómeno, la consideración de la lectura como mercancía que es mercantilizada por los nuevos actores (Benhamou, 2015: 64), esto es, la recopilación de información de las lecturas y gustos de los usuarios para ser utilizados a través de recomendaciones a otros lectores.

## Soporte

Roncaglia define el soporte como la “interfaz de lectura” que permite la unión y contacto del texto por parte del lector (Roncaglia, 2012: 18). Los nuevos soportes aumentan y enriquecen la experiencia lectora a partir de las posibilidades de acceso a información de referencia, diccionarios, sinónimos, entre otros.

Hall advierte que los diferentes soportes implican la utilización de múltiples formatos, lo que trae aparejada a las editoriales una mayor complejidad al momento de producir un texto. El libro impreso “funciona” en todas las repisas y puede ser abierto por todos con las mismas manos, pero los diferentes soportes pueden no estar preparados para abrir los distintos formatos con los cuales se producen los textos. De hecho, Benhamou lo ve también como un problema para el lector, dado que este deviene en “rehén del soporte” (Benhamou, 2015: 87).

No obstante, Hall menciona una ventaja de los nuevos soportes, los cuales facilitan el aumento de la oferta y almacenamiento de textos y libros: en un lector electrónico con el tamaño y formato de un libro estándar se pueden guardar miles de obras.

## Síntesis

Desde lugares y visiones diferentes, Roncaglia, Hall y Benhamou nos permiten comprender con mayor precisión los cambios que la era electrónica y digital provocan en la industria editorial, así como también nos ayudan a repensar y redefinir los conceptos fundamentales que dan forma a la praxis editorial, los cuales acabamos de ver y plasmarlos, a modo de cierre, en la Tabla 1.

**Tabla 1. Comparación de la visión de Roncaglia, Hall y Benhamou sobre los cambios en la industria editorial a partir del surgimiento de las nuevas tecnologías.**

|                  | <b>Roncaglia</b>   | <b>Hall</b>   | <b>Benhamou</b>  |
|------------------|--|---|--|
| <b>Editorial</b> | - Desintermediación  | - Nuevos actores<br>- Inestabilidad<br>- Reconfiguración de actividades | - Lenta mutación de editoriales tradicionales<br>- Reubicación en la cadena de valor                 |
| <b>Autor</b>     | - Divergencia de intereses con editorial   | - Posibilidad de autoedición  | - Autoedición<br>- Autonomía<br>- Cocreación   |
| <b>Texto</b>     | - Separación respecto del soporte<br>- Múltiples formatos<br>- Actualizables automáticamente | - Naturaleza cambiante  | - Continuidad entre distintas formas de expresión  |
| <b>Lector</b>    | - Interacción con el texto   | - Nuevos lectores a partir de nuevos soportes                           | - Familiaridad con otras lecturas en pantalla<br>- Comunidad de lectores<br>- Lectura como mercancía |
| <b>Soporte</b>   | - Interfaz de lectura<br>- Aumento de experiencia lectora                                    | - Multiplicidad de formatos<br>- Incremento de oferta de textos         | - Consumidor rehén del soporte   |

## ¿Qué es un *ebook*?

### **Definición**

De acuerdo con lo señalado con anterioridad, y retomando la palabra de varios autores consultados, podemos reafirmar que las nuevas tecnologías de la información y

la comunicación (TICs) cambiaron actos cotidianos como leer una revista, un libro o un diario en papel, al incorporar nuevos soportes electrónicos, tales como tablets, celulares y computadoras. En la actualidad, el campo editorial se encuentra en constante redefinición debido a la multiplicación y popularización de las TICs y a la incorporación de nuevos lenguajes de comunicación visual.

En consonancia con las distintas fuentes consultadas, podemos definir al *ebook* de la siguiente manera: *un libro electrónico, un libro digital, ciberlibro, ebook, eBook o ecolibro es una versión electrónica o digital de un libro o un texto. También suele denominarse así al dispositivo usado para leer estos libros, que es conocido como e-reader o lector de libros electrónicos.*

## **Distintos tipos de ebooks**

Para definir los distintos tipos de *ebooks* recurrimos a los aportes de las profesionales de diseño Florencia Diniello y Lucía Amorone (2018). De acuerdo con ellas, dentro de los *ebooks* podemos identificar dos tipos bien definidos:

1. *De texto plano*: son aquellos diseñados en una sola columna con formato de texto básico e imágenes para ilustrar intercaladas entre los párrafos. Estas restricciones de diseño se deben a las extensiones que se utilizan para salvarlos, por ejemplo, el *epub* no admite diseño en columnas. Lo importante es que estos formatos son redimensionables para adaptarse a distintos tamaños de letra y pantalla. Se puede decir que estos archivos son *bidireccionales*, ya que en ellos el usuario puede intervenir: modificar la letra, familia y tamaño de la fuente y adecuarlo a sus necesidades.

2. *De texto enriquecido*: son aquellos que cuentan con diseño en más de una columna, imágenes intercaladas, es decir que permiten un diseño más semejante al de las revistas o los catálogos impresos. En este caso, el formato que soporta este

tipo de exigencias de diseño es el pdf. En este tipo de *ebooks* el texto no se adapta, sino que conserva el diseño preestablecido, pero para que este pdf sea *ebook* debe estar indexado (contener *links* desde el índice hacia las páginas). Estos formatos son cerrados y el usuario no los puede intervenir ni modificar.

Es fundamental decidir qué tipo de *ebook* vamos a realizar a la hora de definir nuestro plan editorial. Esto muchas veces depende del contenido y del público objetivo (lector). Básicamente, podemos establecer el siguiente criterio:

a) Si vamos a realizar un libro de lectura, como por ejemplo una novela, es conveniente elegir un formato de texto plano. No utilizaremos más de una columna y el texto tendrá una lectura fluida. En este tipo de formato no se incluyen estilos tales como: variación de tipografía, colores, espaciados especiales, elementos ornamentales, ubicaciones específicas, etcétera. Por otro lado, los dispositivos como Kindle o libros de papel digital no presentan problemas para la lectura de este tipo de contenidos, y es muy probable que quien compre el *ebook* lo lea con esta tecnología.

b) Si queremos realizar una revista digital o un *ebook* de diseño donde deseemos manejar una gran cantidad de imágenes o columnas en la diagramación, utilizamos formatos con información más compleja y texto enriquecido. No podemos exportar un formato optimizado para tabletas de papel digital, pero podemos utilizar plataformas que permitan su visualización.

Por estas cuestiones es fundamental definir el público lector, para determinar el tipo de *ebook* y el formato final del archivo.

## ***Ventajas y desventajas del ebook***

Claramente, y de acuerdo con Diniello y Amorone (2018) existen varias diferencias entre el libro impreso, al que

llamaremos “tradicional”, y el *ebook*. Mediante una comparación entre ambos, podemos señalar las siguientes ventajas del libro electrónico:

- Un libro electrónico puede contener mucha más información a menor costo y a la que se puede acceder más fácil y rápidamente.
- El libro impreso es más costoso por gastos de impresión, armado, distribución y comercialización.
- A diferencia del libro tradicional, no tiene costos de impresión y encuadernación, ni las demoras asociadas a la imprenta.
- El dispositivo electrónico permite realizar búsquedas de palabras o frases en forma más rápida que el libro impreso.
- El *ebook* permite acceder a imágenes, videos y sonidos, y modificar, copiar y pegar información, haciendo posible una mayor interacción entre los contenidos y los usuarios.
- Los libros electrónicos pueden ser entregados casi al instante.
- Los *ebooks* no tienen ediciones agotadas. Con las ediciones electrónicas el libro siempre está disponible a nivel global.
- Los *ebooks* facilitan el acceso a la lectura a personas con dificultades en la visión: todos permiten mostrar el texto en varios tamaños de letra, y algunos de ellos posibilitan la reproducción de audiolibros.

Entre las desventajas, podemos mencionar:

- No todos los formatos se pueden leer en todos los dispositivos. De todas formas, se trata de una complicación menor: en Internet hay gran cantidad de



manuales que explican cómo pasar de un formato a otro.

- A diferencia del libro impreso, el libro electrónico consume energía eléctrica, batería o necesita de una PC, una tablet o conexión a Internet para acceder a él.
- Los *ebooks* pueden ser más fácilmente pirateados.
- En nuestro país se suma el tema de la inseguridad: es muy posible que en la vía pública nos roben un dispositivo electrónico, pero jamás un libro impreso.
- Pérdida de control en cuanto al formato: en aquellos libros digitales cuyo formato final no sea pdf, el uso de estilos, formatos y distribución del contenido se ve limitado para su creador. Como contracara, el usuario tiene una mayor libertad para configurar la apariencia de su *ebook*.

Con respecto a los costos de producción, es innegable que una de las ventajas principales del *ebook* es la ausencia de gastos vinculados a la imprenta. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la producción del libro electrónico requiere de conocimientos y la intervención de un profesional calificado.

Otro tema a considerar es que el libro electrónico compete en el espacio del dispositivo electrónico del lector con otros elementos que pueden robarle su atención. Probablemente, un lector tendrá en su dispositivo videos, fotos, e-mails, mensajes de WhatsApp, etcétera, que en mayor o menor medida generan distracción. Son, además, otras propuestas de lectura o comunicación.

Si bien es cierto que antiguamente el libro competía con medios de comunicación como la radio y la televisión, en nuestra era la inmediatez, la intensidad y la velocidad con que llegan los estímulos comunicacionales plantean un verdadero desafío para el editor del siglo XXI. Este enfrenta

tal desafío mediante propuestas que sean atractivas para captar el interés y la concentración del público.

### **Formatos: epub y pdf**

A continuación, señalamos cuáles son las principales distinciones entre estos dos formatos de *ebooks*, que son los más populares junto con el formato MOBI o AZW (que maneja Kindle en su propia plataforma).

#### Formato pdf

El conocido formato pdf es una extensión de archivo que se utiliza en muchos ámbitos del manejo de documentos. Su generación es tan sencilla y sus archivos son tan livianos que los pdf pueden ser creados en casi todas las computadoras y transportados a cualquier lado, debido a que reflejan fielmente el producto final dentro de los libros electrónicos.

Algunas ventajas y desventajas del formato pdf:

- Permite previsualizar un documento en la propia computadora sin necesidad de tener el programa que se utilizó para crearlo. Solo hay que descargar el programa Adobe Reader en forma gratuita.
- Permite publicar libros con maquetaciones más complejas y sofisticadas.
- Permite guardar los estilos y apariencia locales, reproduciendo fielmente lo creado en el programa de origen.
- En su versión interactiva, permite añadir un índice interactivo, animaciones, transiciones, hipervínculos, videos y sonidos, pero no todas estas características están disponibles en todos los dispositivos y aplicaciones.

- No se adapta bien a los distintos tamaños y dispositivos de pantalla más pequeños.
- Puede resultar dificultoso convertirlo a otro formato.

### Formato epub

Las publicaciones electrónicas a través de *epub* utilizan un sistema de archivos combinados, lo que otorga una lectura mucho más fluida al pasarlas por una computadora, monitor plano, *widescreen* o en los pequeños *e-readers* o kindles portátiles.

Sin embargo, es mucho más complejo manipular el resultado final de este formato, ya que puede requerir conocimientos sobre HTML y CSS, debido a que su desempeño gráfico es producto de la combinación de archivos en el interior de cada libro.

Algunas ventajas y desventajas del formato epub:

- El contenido se adapta a los dispositivos (incluso a los pequeños).
- Permite seleccionar textos, hacer búsquedas, añadir notas, etcétera.
- Posibilita añadir contenidos interactivos, como video y audio.
- Limita las posibilidades de diseño.
- Un archivo *epub* no reproduce las imágenes complejas con exactitud ni puede escalarlas correctamente, por lo que es recomendable solo para texto con pocas imágenes o ninguna, de forma que es el mejor para narrativa.
- A partir de la versión de Indesign CS5.5 hay muchas cuestiones que se pueden resolver sin tener que recurrir a la manipulación de código HTML y CSS.
- Existen programas como Calibre y Sigil que permiten editar ciertas cuestiones y acceder al código fuente del *ebook*.

## La cadena productiva del ebook

### *Producción intelectual y material*

Recordemos lo señalado en el capítulo 3, donde diferenciamos tres etapas en la producción de un libro: producción intelectual, producción material (preproducción y producción industrial) y distribución y comercialización.

Como es de suponer, la etapa de producción intelectual no varía entre un libro tradicional y un *ebook*. Lo mismo sucede con la fase de preproducción, correspondiente a la etapa de producción material. Los actores y tareas son los mismos: autor/es, editor, corrector, diseñador gráfico, etcétera.

La variación surge en la fase de producción industrial, en la que no existe ningún proceso de imprenta. No tenemos costos de impresión, ni de encuadernación, ni de retractilado. A simple vista, estamos en condiciones de afirmar que la edición de un *ebook* produce muchos menos costos al editor que la de un libro tradicional. Sin embargo, esto no siempre es así: el *ebook* puede tener un importante *valor agregado*, por ejemplo, la posibilidad de interactuar con el lector a través de material multimedia que enriquece su contenido, y cuya generación implica el trabajo de diseñadores, programadores, ilustradores, etcétera. Esto puede incrementar de forma considerable el costo de producción del libro.

En torno a la fase de producción industrial surgen varios interrogantes:

#### **1) ¿El ebook tiene costos industriales?**

Sí, el libro electrónico tiene costos industriales. Desde luego, no son los mismos que los que corresponden a un libro tradicional. Este es el rubro en el que se observa la mayor diferencia.

El costo industrial del *ebook* consiste en generar un archivo que cumpla los requisitos necesarios para su posterior comercialización a través de plataformas digitales.

## **2) ¿Cómo se calculan los costos industriales de un libro electrónico?**

En el caso de los costos industriales del *ebook*, a diferencia del libro tradicional, ya no tenemos costos asociados al proceso de impresión. El costo industrial consiste en generar un archivo que cumpla con determinados requisitos.

Hay dos formas de calcular este costo, que implica el trabajo de profesionales (como mencionamos antes): por hora de trabajo o por ejemplar terminado. En el primer caso, el profesional fija sus honorarios tomando como unidad de medida la hora; por ejemplo, si la elaboración del libro electrónico le lleva 50 horas y el costo por hora laboral es de \$ 100, el costo final asciende a \$ 5.000. En el segundo caso, el costo fluctúa de acuerdo con la complejidad del ejemplar y las tareas a realizar.

## **3) ¿Cuáles son las tareas que se realizan en la fase de producción industrial de un ebook?**

Se deben implementar determinadas herramientas que conviertan un archivo de texto en un *ebook* funcional, conociendo las ventajas y limitaciones de cada formato. Aquí el editor debe tener intervención y plena autonomía. Sin embargo, de no contar con las herramientas técnicas ni los conocimientos apropiados, debe contratar los servicios de un experto.

Existen diferentes programas para la generación de archivos formato *epub*, por ejemplo, Calibre o el propio InDesign, tan comúnmente utilizado hoy en día para la diagramación de publicaciones simples o complejas.

A continuación, mencionamos de manera muy sintética las principales posibilidades para la creación de un archivo de lectura digital a partir de los aportes realizados por las

profesionales del diseño Diniello y Amorone, y siguiendo las reseñas de la editora y escritora Valentina Truneanu.

- Conversión directa de doc/docx con la plataforma de publicación.

Se toma un documento de word (extensión .doc o .docx), se limpia de formato, se aplican estilos, se inserta una tabla de contenido y se sube el documento a la plataforma donde se va a publicar y vender. Esta lo convierte gratis en un tipo de archivo apto para un lector electrónico y le añade una cubierta (que se carga aparte) y los metadatos (que se incluyen en un formulario en línea).

Los formatos resultantes son los siguientes: mobi (vía Amazon KDP, Smashwords y Draft2Digital), epub (vía Kobo, Nook Press, Draft2Digital, Lulu, Smashwords), pdf (Lulu, Smashwords, Draft2Digital), pdb, lrf, txt, html (Smashwords).

Recomendado para usuarios de MS Word para Windows con un libro compuesto solo por texto o con pocas imágenes, que quieran encargarse de su propia maquetación.

- Método simplificado de Amazon

En Word se insertan las sangrías y espacios entre párrafos por medio del menú Párrafo, se establecen saltos de página entre capítulos, se aplica el estilo Título 1 a los títulos de capítulo, se genera una tabla de contenidos sin números de página basada en dicho estilo y se agrega el marcador toc para identificarla. Por último, se guarda el archivo como html filtrado y se sube a KDP. Si el *ebook* contiene imágenes, se llevan junto con el html resultante a una carpeta comprimida (zip). El formato resultante es mobi.

- Conversión con Calibre

Se prepara con antelación el archivo desde el cual se va a generar el *ebook*. Luego, se agrega a la biblioteca de Calibre, se establecen las opciones de salida y se convierte al formato deseado. Formatos resultantes: epub, mobi, azw3, docs,

fb2, htmlz, lit, lrf, pdb, pdf, pmlz, rb, rtf, snb, tcr, txt, zip.

Recomendado para quienes quieran crear un epub a partir de Word, OpenOffice y LibreOffice, imprimir un *ebook* de texto fluido, hacer ajustes de edición y convertir archivos para propósitos personales.

- Exportación con Adobe InDesign

Describimos este método en forma muy breve y simplificada. En primer lugar, se importa el contenido del libro desde un programa procesador de texto como Word. Se hace una página maestra, se aplican estilos de párrafo y de carácter, se inserta la tabla de contenido y, al finalizar, se exporta a un formato electrónico. Formatos resultantes: pdf (para impresión o interactivo), epub (de texto fluido o de formato fijo), mobi (con el complemento Kindle).

Cabe destacar que InDesign es uno de los pocos programas que permite la inserción de audio y video y la creación de libros electrónicos de formato fijo, además de la incrustación y el cifrado de fuentes.

Amazon desarrolló un complemento Kindle para Adobe InDesign, destinado a las versiones CS4, CS5, CS5.5 y CS6, que permite exportar directamente a mobi. Las versiones Creative Cloud (CC) no lo tienen, pero si se tienen conocimientos de edición en html y se cuenta con KindleGen o el Kindle Previewer, se puede preparar una versión de calidad para Kindle a partir de un epub.

Este método es recomendado para profesionales de la maquetación y el diseño editorial, ya que es necesario hacer uso de las funciones avanzadas de InDesign.

Continuamos ahora con nuestros interrogantes.

#### 4) ¿El *ebook* es más rentable que el libro tradicional?

Para responder a esta pregunta, tomamos el ejemplo de un artículo escrito por Motoko Rich y publicado en el *New York Times*. La autora indica que, en definitiva, el *ebook* no es más rentable en sí mismo, pero sí podemos afirmar que

es más barato producirlo con respecto al libro tradicional (en volumen total de costos). Como contraparte, no se venden tantos libros electrónicos como en soporte papel, al margen de las dificultades intrínsecas asociadas a la venta de productos en canales comerciales menos habituales, y que todavía para muchos despiertan inseguridad en la transacción.

## ***Distribución y comercialización digital***

### Plataformas de exportación y sitios para venta

Existen cada vez más sitios para poder vender *ebooks* en el mundo digital. Cada sitio tiene diferentes públicos como también distintos servicios y promociones. Es importante destacar que muchos sitios están unidos unos con otros. Esto quiere decir que podemos publicar nuestro *ebook* en alguno de ellos, y que automáticamente también sea publicado en otros, ampliando así la capacidad de venta.

Por otro lado, muchos sitios permiten directamente la exportación a partir de archivos word o pdf, para poder generar un libro de formato digital y comercializarlo. La Tabla 2 muestra un listado de los principales sitios que cumplen esta función.

**Tabla 2. Principales plataformas de exportación y sitios para venta de *ebooks*.**

| <b>Sitio</b>                    | <b>Descripción</b>  | <b>Registro</b> | <b>Ganancia</b> |
|---------------------------------|---|-----------------|-----------------|
| Amazon Kindle Direct Publishing | Kindle Store es el sistema de venta de <i>ebooks</i> más conocido en el mercado. Se complementa con los dispositivos de lectura de Amazon (Kindle). Es una de las mejores opciones a la hora de comercializar un libro electrónico, ya que tiene un amplio público. | Gratuito        | 35%-70%         |



|            |  |             |         |
|------------|--|-------------|---------|
| MyeBook    | MyeBook tiene una aplicación de lectura en Flash y una herramienta de edición gráfica. Posee espacio personalizado para compartir los libros y escritos digitales. Permite pagos por PayPal.                               | Gratuito    | 90%     |
| Smashwords | Permite la publicación en múltiples tiendas. También posibilita la conversión de <i>ebooks</i> a múltiples formatos. Ofrece además guías para la publicación y mercadeo del producto.                                      | Gratuito    | 60%-85% |
| Lulu       | Es un sitio popular que tiene un amplio público. Ofrece facilidades para publicar el material. Permite también, al pagar la membresía, compartir el <i>ebook</i> en iBookstore y usarlo en dispositivos de Barnes & Noble. | Gratuito    | 90%     |
| Payhip     | Posibilita compartir con facilidad a través de redes sociales. Permite pagos por PayPal.   | Gratuito    | 100%    |
| Publ!      | Producto de Barnes & Noble para publicar contenido y comercializarlo especialmente en formato NOOK o en cualquiera de los demás formatos populares.  | Gratuito    | 40%-65% |
| Booktango  | Permite crear un diseño de portada. Además, se puede comercializar en los sitios de Barnes & Noble, iBookstore, Kobo, Sony, Amazon, Google y Scribd sin inconveniente. Admite pagos por PayPal.                            | Gratuito    | 100%    |
| BookBaby   | Pese a que su costo es alto, tiene la ventaja de que se hacen cargo desde la parte gráfica, hasta la distribución en otros sitios como en iBookstore, Amazon, Barnes & Noble, Sony Reader Store y Kobo, entre otros.       | US\$ 99-249 | 100%    |

|                   |  |                   |          |
|-------------------|--|-------------------|----------|
| Kobo Writing Life | Es un sistema simple, que se encarga de la conversión de los archivos. Tiene una gran cantidad de usuarios y permite exportar diferentes formatos de lectura, tanto para PC, como también para dispositivos móviles. | Gratuito          | 70%- 80% |
| Blurb             | Tiene un propio sistema de creación de <i>ebooks</i> con plantillas. Admite crear ediciones especiales para iPad y conversiones digitales desde archivos en PDF. Se publican en Blurb y iBookstore.                  | Gratuito          | 80%      |
| E-Junkie          | Solo admite libros digitales en pdf, ya que contiene permisos DMR (marcas de agua, copias, firmas, etcétera). Admite pagos por PayPal.   | US\$ 5 por mes    | 100%     |
| Scribd            | Es popular por la carga de presentaciones y para revisar artículos o libros especializados. También se puede compartir contenido pago (aunque está limitado a algunos países).                                       | Gratuito          | 80%      |
| Instabuck         | Garantiza un proceso de venta veloz, un servicio especial de estadísticas (con apps para dispositivos móviles) y tiene páginas especiales de promoción. Permite pagos vía PayPal, ClickBank y AlertPay.              | US\$ 4,99 por mes | 100%     |
| PaySpree          | Sistema gratuito para un solo libro y pagos con monedas virtuales.   | Gratuito          | 95%-100% |
| eBookIt!          | Publica en forma paralela en los canales como Amazon, Google, Barnes & Noble, pero además permite hacer promociones para distribuir las copias impresas del material.  | Desde US\$ 149    | 50%-80%  |
| eBookMall         | Ideal para publicar libros digitales listos para cargar (en pdf o epub) y vender.  | Gratuito          | 50%      |

## Proceso de publicación y comercialización

Una vez elegida la plataforma a utilizar para la distribución del material se debe seguir una serie de pasos. Cada plataforma tiene sus particularidades, pero todas funcionan de una manera similar. Veremos los pasos a seguir en Kindle-Amazon, que es uno de los sitios más populares.

1. Datos del *ebook*: en este espacio es donde se completan los metadatos del material ya definidos. Se carga también la portada (recordemos que la portada es la imagen en formato jpg del libro, que es lo que el posible lector ve en los sitios de venta).
  - El título: es el elemento clave que destaca nuestro material de otros.
  - La tapa.
  - La descripción del *ebook*: es fundamental intentar impactar al público objetivo de manera resumida.
  - Las categorías del *ebook*: esto se refiere a la temática que comprende el contenido.
  - Las palabras clave: suelen funcionar muy bien en búsquedas para Google, por lo que también permiten que desde el buscador el posible lector pueda encontrar el *ebook*. Se trata de palabras simples que pueden ayudar a que encontremos o conectemos con el contenido.
2. Subida de archivos: la plataforma de Amazon permite subir directamente el archivo de word ya editado, o el pdf, y lo convierte a “.awz”, que es el formato exclusivo de Kindle. Luego se visualiza el *ebook* y cómo se verá la tapa junto con los datos que ya se subieron en el primer paso.
3. Atributos de distribución: por último, se definen los porcentajes que queremos recibir de la venta, el precio final del *ebook* y los países donde permitimos la comercialización.

4. Aceptación del material: en un lapso de entre 24 y 48 horas recibiremos la confirmación de que el libro ya se encuentra en el sitio, y podremos acceder a la página que será el canal de venta. También podremos generar una página de autor, con los títulos originados por él y con aplicación de RSS para incorporar contenido de blogs y redes sociales como Twitter y Facebook, además, obviamente, de los datos de contacto.

La Tabla 3 resume la cadena productiva de un libro electrónico tipo.

**Tabla 3. Etapas en la cadena de producción editorial de un *ebook*.**

| Etapa                              |                          | Resultado  |
|------------------------------------|--------------------------|--|
| 1. Producción intelectual          |                          | - Original de autor  |
| 2. Producción material             | a) Preproducción         | - Matriz   |
|                                    | b) Producción industrial | - Archivo (pdf, epub, etcétera)                              |
| 3. Distribución y comercialización |                          | - Selección de plataformas digitales<br>- Descargas (ventas) |

## Proceso de determinación del margen de utilidad

Para determinar el margen de utilidad unitario de un *ebook*, debemos recurrir a las mismas herramientas que utilizamos en el caso de un libro tradicional. Puede parecer abstracto, pero intentaremos dilucidar este procedimiento.

### **Cuadro de costos del *ebook***

Costos directos, costos indirectos y datos del negocio

Tomamos un ejemplo de edición de un *ebook*. Vamos a suponer que tenemos un libro electrónico con las siguientes

características: el precio de venta al público (PVP) es de \$ 500, la plataforma comercial seleccionada es Amazon, el descuento comercial (DC) asciende al 40% (\$ 200 por ejemplar vendido) y el formato del libro es epub.

El ingreso neto unitario (INU) se calcula restando al PVP el DC, por lo tanto, en este caso, el INU es igual a \$ 300.

Vamos a suponer que los gastos de gestión de la editorial, lo que llamamos costo de estructura (CE), ascienden a \$ 80.000 mensuales.

Además, vamos a suponer que tenemos los siguientes costos directos: costos de reproducción (CPRE): \$ 10.000 y costos industriales (CI): \$ 3.000. El costo de producción total (CPT) es igual a la suma de estas dos cantidades, por lo tanto:  $CPT = CPRE + CI = \$ 13.000$ .

En el caso de un libro electrónico, a diferencia de un libro tradicional, no tenemos una cantidad determinada de unidades producidas, lo que en nuestra industria denominamos “tirada”. Este valor es necesario para determinar el costo de producción total (CPT) de un determinado libro, ya que  $CPT = CPU \times Q$ , donde  $Q$  representa la tirada. No obstante, existe una manera de subsanar esta ausencia de  $Q$  “física” y poder calcular el CPU del *ebook*: vamos a suponer que de nuestro libro electrónico esperamos obtener una determinada cantidad de descargas o ventas, y tomaremos ese mismo valor como tirada. Puede parecer abstracto e impreciso, pero la justificación que hallamos al aplicar este método (método significa “camino”) se basa en el hecho de que al decidir imprimir una determinada cantidad de ejemplares, los editores también estamos arriesgando un número tal, que suponemos es el correcto. Por supuesto, nos basamos en distintas hipótesis antes de determinarlo.

Volviendo al ejemplo de nuestro libro, vamos a suponer que esperamos obtener 1.000 descargas. Entonces, el CPU sería igual al CPT dividido por 1.000, es decir, \$ 13.

## Gastos comerciales

El *ebook* de nuestro ejemplo tiene los siguientes gastos comerciales (GC): derecho de autor (DA): 10% del PVP; dotación de obsolescencia (DO): 5% del INU. En números: DA: \$ 50; DO: \$ 15. Es decir, el total de GC es de \$ 65.

A diferencia del libro tradicional, el *ebook* no tiene los siguientes gastos comerciales: incobrables, comisión a vendedores, libros dañados, flete y depósito, etcétera. Sí se le puede asignar obsolescencia, porque tanto el contenido como la tecnología pueden padecer esta cualidad.

Estamos ahora en condiciones de determinar el costo directo unitario (CDU) de nuestro *ebook*. Este surge de sumar el CPU y los GC, en este caso:  $\$ 13 + \$ 65 = \$ 78$ .

Todos estos datos nos ayudan a calcular el margen de contribución del *ebook*.

## ***Determinación del margen de contribución***

Vamos a pasar en limpio todos los datos obtenidos en el apartado anterior:

PVP: \$ 500

DC (unitario): \$ 200

INU: \$ 300

CE: \$ 80.000

CPRE: \$ 10.000

CI: \$ 3.000

CPT: \$ 13.000

Q (descargas): 1.000

CPU: \$ 13

GC (unitarios): \$ 65

CDU: \$ 78

Ahora bien, recordemos cómo calculábamos el margen de contribución unitario para el libro tradicional (el procedimiento es el mismo):

$$\text{MCU} = \text{INU} - \text{CDU}$$

$$\text{MCU} = \$ 300 - \$ 78$$

$$\text{MCU} = \$ 222$$

Esto en valores monetarios. Ahora veamos cómo lo obteníamos en valores relativos, es decir, cuál es el margen de contribución unitario porcentual (MCU%):

$$\text{MCU}\% = (\text{MCU} / \text{INU}) \times 100$$

$$\text{MCU}\% = (222 / 300) \times 100$$

$$\text{MCU}\% = 74$$

En nuestro ejemplo, el MCU del *ebook* que hemos perfilado es superior al 30%, por lo que en términos económicos el proyecto es viable.

Como corolario, podemos afirmar que la ventaja que tiene el libro electrónico sobre el tradicional es, sin dudas, la supresión de los costos de imprenta. Como desventaja, el hecho de que la mayoría de los lectores aún prefieren el libro tradicional, en especial para todo lo que es lectura recreativa; no sucede lo mismo con algunos nichos específicos, como los textos universitarios, manuales, etcétera.

Si bien el mercado de los libros electrónicos, tanto en nuestro país como en el mundo, está aún en estado embrionario, la versión digital de un libro que se editó en papel es una posibilidad que los editores no dudan en emplear, sobre todo cuando se trata de intentar promocionar determinadas obras. Esto con la autorización de los autores, quienes también en muchos casos están de acuerdo con esta forma de comercialización.

## Aspectos legales

### *Titulación e inserción de metadatos*

Metadatos es el término que se refiere a datos sobre los propios datos. El uso de estos datos es fundamental para la

refinación de consultas a buscadores. Usando información adicional los resultados son más precisos, y el usuario se ahorra filtraciones manuales complementarias.

En el caso de publicaciones digitales, cuando hablamos de metadatos nos referimos a la siguiente información, que será completada tanto en los archivos originales del libro como en la distribuidora, editorial o comercializadora:

- ISBN
- Título
- Colaboradores
- Descripción
- Editorial
- Idioma
- Derechos territoriales con el código de país
- Precio de venta sugerido con el código de país
- Fecha de publicación

Al exportar en formato epub en InDesign tildamos la opción de incluir la hoja de metadatos, que luego editamos en programas como Calibre. Plataformas como Amazon nos brindan la opción de completar la hoja de metadatos dentro de su sitio.

## El ISBN

El *International Standard Book Number* (Número Estándar Internacional de Libros o Número Internacional Normalizado del Libro) es un identificador único para libros, previsto para uso comercial.

Debido a la escasez existente en ciertas categorías del ISBN, la organización internacional de estándares adoptó implantar un ISBN de 13 dígitos desde el 1° de enero de 2007 (antiguamente, constaba de 10 dígitos). Esta actualización pone a la par el sistema del ISBN con el sistema de códigos de barras EAN.



Los ISBN existentes se prefijan con “978”. Cuando se agoten los ISBN “978”, se introducirá el prefijo “979”. Cabe señalar la poca probabilidad de que coincidan los números de identificación del editor asignados en los ISBN “978” y “979”.

### Estructura del ISBN en Argentina

Como dijimos, el ISBN se compone actualmente de 13 dígitos, agrupados en cinco elementos, que deben estar separados por guiones de la siguiente manera:

**000-000-0000-00-0**


Y donde cada uno representa:

1. Prefijo internacional EAN (978).
2. País, región o área idiomática (Argentina: 950, 987).
3. Editor (0000).
4. Título o publicación (00).
5. Dígito de control (0).

Ejemplo:

Tenemos el siguiente ISBN: 978-987-1673-29-2. Vamos a desglosar cada uno de sus componentes (Tabla 4).

**Tabla 4. Ejemplo de ISBN y sus componentes.**

| 978  | 987   | 1673                     | 29  | 2  |
|--|---|--------------------------|---|--|
| Prefijo EAN (indica que se trata de un libro)  | País, región o área idiomática (Argentina, español) | Editor (Eterna Cadencia) | Título o publicación (El precio era alto) | Dígito de control (se obtiene mediante un cálculo matemático basado en el módulo 10) |
| <p>ISBN 978-987-1673-29-2</p>  <p>9 789871 673292</p> |   |                          |   |  |

## Cálculo del dígito de control

El dígito de control se obtiene mediante un cálculo matemático, basado en el módulo 10: multiplicando el primero de los 12 números iniciales por 1, el segundo por 3, el tercero por 1, el cuarto por 3, y así sucesivamente hasta llegar al número 12. Luego, se deben sumar todos estos productos. El dígito de control es el valor que se debe añadir a la suma final para hacerla divisible por 10. Por ejemplo, si la suma da como resultado 97, el dígito de control será 3, porque  $97 + 3 = 100$ , que es divisible por 10. Si en cambio la suma da como resultado 120, el dígito de control será 0.

Veamos un ejemplo:

Tenemos un ISBN en construcción cuyos primeros doce dígitos son los siguientes: 978-987-1673-29-?

|                |     |
|----------------|-----|
| $9 \times 1 =$ | 9   |
| $7 \times 3 =$ | 21  |
| $8 \times 1 =$ | 8   |
| $9 \times 3 =$ | 27  |
| $8 \times 1 =$ | 8   |
| $7 \times 3 =$ | 21  |
| $1 \times 1 =$ | 1   |
| $6 \times 3 =$ | 18  |
| $7 \times 1 =$ | 7   |
| $3 \times 3 =$ | 9   |
| $2 \times 1 =$ | 2   |
| $9 \times 3 =$ | 27  |
| Suma           | 158 |

Entonces, para ser divisible por 10, a 158 es necesario sumarle 2 ( $158 + 2 = 160$ ); 2 es el código verificador.

Otro procedimiento que arriba al mismo resultado es el siguiente: tomamos la suma de los productos resultantes, la dividimos por 10 y tomamos el resto de dicho cociente (sin

decimales). Luego, a 10 le restamos ese número y la diferencia es el dígito de control. En nuestro ejemplo:

158 dividido 10 arroja como resto 8.

A 10 le restamos 8 y el resultado es 2 (el mismo resultado que en el procedimiento anterior).

### **El ISBN del ebook**

La pregunta más frecuente es si de existir la misma versión de una obra en soporte papel y digital deben llevar diferentes ISBN. La respuesta es sí, deben tramitarse dos ISBN diferentes, ya que al tener distintos soportes, se los considera como dos obras diferentes. Incluso, las diferentes versiones de *ebook* llevan distintos ISBN, por ejemplo, de existir en formato epub y pdf.

El ISBN podría utilizarse para formar parte del “uuid” (*unique identifier*, identificador único) que requiere la norma de archivos epub, pero dado que los programas de conversión por lo general crean el identificador único, esta práctica solo es interesante cuando se está generando el archivo a mano. El ISBN se debería incluir siempre con la misma notación.

## Otros elementos de importancia

### **El título**

No está demás decirlo: el título del *ebook* debe ser ortográficamente correcto en español. La regla es que se trata de una oración igual a cualquier otra, es decir, inicia con mayúscula y el resto son minúsculas. Solo se admiten mayúsculas en el caso de que incluya nombres propios.

### **El nombre del autor**

En el nombre del autor diferenciamos el nombre y el apellido utilizando mayúsculas y minúsculas. De esta manera, para el campo “Orden de autor” (el campo de ordenación por nombre) con invertir simplemente el orden ya tenemos un campo que permite la ordenación alfabética completa

por autores, sin necesidad de incluir ningún carácter especial (“,” “;”, etcétera).

#### **La serie**

La serie es importante porque es como el subtítulo. También se utiliza para formar parte del nombre de archivo completo del libro.

#### **La fecha**

En cuanto a la fecha, como esta corresponde a la de la publicación, es diferente a la de la última modificación (si se usara).

#### **El idioma**

Ejemplo: español. Pero también podemos especificar “español, Argentina”.

Por último, debemos incluir una sinopsis o comentario de nuestro libro.

### ***Gestión digital de derechos (DRM, digital rights management)***

El término “DRM” hace referencia a la tecnología de control que es utilizada por editoriales y propietarios para limitar el uso de medios o dispositivos digitales en función del derecho de autor. También se emplea para referirse a las restricciones asociadas a obras digitales o dispositivos. Por lo general, se aplica a medios creativos (música, películas, etcétera). El formato azw está protegido con este sistema, por lo que solo se puede leer en dispositivos Kindle.

El DRM se aplica, al menos hasta el momento de redactar este capítulo (mayo de 2019), solo a medios digitales. Fue creado para permitir el control de la duplicación y distribución del contenido de producciones digitales. Existen diferentes mecanismos de DRM, diseñados por distintas empresas, pero en general todos tienen en común algunas características:

- Detectan quién accede a cada obra, cuándo y bajo qué condiciones, y reportan esta información al proveedor de la misma.
- Autorizan o deniegan de manera inapelable el acceso a la obra, de acuerdo con condiciones que pueden ser cambiadas de manera unilateral por el proveedor.
- Cuando autorizan el acceso, lo hacen bajo condiciones restrictivas que son fijadas por el proveedor, independientemente de los derechos que la ley otorgue al autor o al público.

En el caso de los libros electrónicos, cuando se leen en computadoras o *ereaders*, se utilizan limitaciones en cuanto al copiado, impresión o posibilidad de compartir estos documentos.

Por lo general, los pdf son los formatos más comúnmente protegidos con este tipo de restricciones. Dos de los programas más usados para visualizar libros electrónicos son Adobe Acrobat y Microsoft Reader. Cada sistema utiliza el DRM de manera diferente. Esto permite, por ejemplo, que cuando se visualiza un libro electrónico con más restricciones, el usuario no puede imprimir el libro, copiar o pegar selecciones. El nivel de restricción lo determina la editorial o agencia de distribución.

No obstante, al día de la fecha muchos editores afirman que le temen a la piratería digital. Consideran que el *ebook* es más vulnerable en este sentido que el libro tradicional.



## **Anexo: Modelo de contrato de edición**

### ***Contrato de Edición***

Entre el Sr. .... [nombre y apellido del editor] ..... [tipo y número de documento] gerente de ..... [razón social de la editorial] CUIT N° ....., en adelante, EL EDITOR, con domicilio en la calle ..... [domicilio fiscal completo], por una parte, y por otra el señor ..... [nombre del autor], [tipo y número de documento], ..... CUIL/CUIT N° ....., con domicilio en ..... en adelante EL AUTOR, que firma este documento por sí, sus sucesores, ejecutores y/o apoderados, convienen en celebrar el presente Contrato sujeto a la Ley de Propiedad Intelectual, a las leyes vigentes en la materia y a las cláusulas y condiciones que a continuación se detallan:

#### **OBJETO**

PRIMERA: EL AUTOR cede y transfiere a EL EDITOR los derechos exclusivos de edición, publicación, distribución y venta sobre la obra, escrita en lengua castellana, titulada ..... [título provisorio], sin limitación en el número de ejemplares, con la condición de que la misma se lleve a cabo

dentro de los SESENTA (60) días hábiles contados desde la fecha de aprobación de los originales listos para la imprenta entregados por EL AUTOR a EL EDITOR, pudiendo este distribuir libremente en todo el mundo la obra contratada, estando obligado a realizar ediciones no menores a los ..... [cantidad de ejemplares en números y letras] ejemplares.

SEGUNDA: EL AUTOR percibirá como precio por esta cesión, regalías del diez por ciento (10%) sobre el valor neto de los ejemplares vendidos y cobrados por EL EDITOR, porcentaje que le será abonado en liquidaciones semestrales al 30 de junio y 31 de diciembre de cada año. Las regalías podrán ser liquidadas con ejemplares del libro objeto del presente Contrato, sirviendo como documento de certificación el remito de entrega firmado por EL AUTOR. El precio de venta inicial al público será fijado de común acuerdo entre EL EDITOR y EL AUTOR.

#### VIGENCIA

TERCERA: La vigencia del presente Contrato es por CINCO (5) años. Cuando la primera edición de la obra objeto de este Contrato se encuentre agotada, EL EDITOR está autorizado a reeditarla en las condiciones estipuladas en el presente instrumento. Esta autorización caducará si no se hiciera uso de la misma en el término de DIECIOCHO (18) meses contados a partir de la fecha cierta en que la edición quede agotada y mediare intimación fehaciente de EL AUTOR, quien en tal caso quedará en libertad de contratación respecto de este título. Igual criterio se observará al agotarse la segunda y sucesivas ediciones; esto sin perjuicio del plazo de vigencia establecido en esta misma cláusula, el que resultará así prorrogado de hecho.

#### OBLIGACIONES

CUARTA: EL AUTOR entregará los originales completos en soporte papel y digital, en perfectas condiciones como



para ser publicados, previa corrección de estilo y adaptación a las normas de EL EDITOR, corrección que podrá ser efectuada por este. Asimismo en caso de disponerlas entregará en sus diferentes tipos fotografías, gráficos, ilustraciones, etcétera, en soporte papel y/o digitalizadas en calidad óptima para impresión (300 dpi).

QUINTA: Las especificaciones de carácter técnico y/o económico que contribuyan a la producción de la obra objeto de este Contrato y que no estén incluidas en el presente instrumento podrán incorporarse eventualmente en un Anexo por separado denominado “Detalles y Condiciones Particulares para la Producción del Libro”.

SEXTA: EL AUTOR se obliga a no autorizar ninguna otra edición de ..... [título de la obra], íntegra, condensada, abreviada o en compilación, en edición de obras escogidas o completas. EL EDITOR queda formalmente autorizado por EL AUTOR para perseguir a los responsables de ediciones clandestinas o fraudulentas y para ejercitar todos los derechos que por este Contrato cede y transfiere a EL EDITOR, para la mejor protección de los derechos de ambos.

SEPTIMA: Toda reproducción de la obra objeto de este Contrato, en cualquier forma, sea total o parcial, abreviada, en compilaciones, condensada, como edición de bolsillo o de lujo, para bibliófilos o clubes de libros, periódicos, diarios o revistas, en edición de obras completas o escogidas, o en cualesquier otra, deberá ser contratada a través de EL EDITOR, quien queda por este acto expresamente autorizado para ello. Asimismo, EL AUTOR autoriza a EL EDITOR a difundir, publicar y comercializar la obra en formato digital para su recepción en todo tipo de versiones tecnológicas existentes y futuras. Como retribución en cualquiera de estos casos regirán las establecidas en el presente Contrato (Cláusula SEGUNDA). Sin perjuicio de lo anterior EL AUTOR deberá otorgar su consentimiento

por escrito para la edición, condensada o en cualquier otra modalidad siempre que esto no implique modificaciones en la estructura original de la obra o en el texto original, de ..... [título de la obra]. Igual criterio se adoptará para el caso de adaptación radiofónica, televisiva, cinematográfica o cualquier otra forma de reproducción auditiva o visual de la obra.

OCTAVA: EL EDITOR queda autorizado con exclusividad por EL AUTOR para efectuar, bajo su supervisión, la traducción y publicación de la obra de esta cesión en otros idiomas, en el país o en el extranjero, o negociar los derechos correspondientes. Como retribución, en este caso, también registrarán las establecidas en el presente instrumento (Cláusula SEGUNDA). Asimismo, si EL AUTOR recibiera directamente alguna propuesta o tuviese interés en realizar cualquier gestión con idéntico fin al aquí descrito, deberá delegar en EL EDITOR la continuación de las negociaciones con arreglo a las normas antes indicadas, no pudiendo este oponerse a concretar las gestiones que EL AUTOR realizara.

#### EJEMPLARES

NOVENA: La edición que reglamenta el presente Contrato consta de ..... (“.....”) ejemplares, pudiendo elevarse dicha cantidad, sin límite alguno, en tanto y cuanto EL EDITOR liquide a EL AUTOR los porcentajes acordados por regalías en este instrumento (Cláusula SEGUNDA).

DÉCIMA: EL EDITOR podrá disponer hasta un máximo del DIEZ POR CIENTO (10%) de los ejemplares de que consta la tirada de cada edición para ser destinados a la difusión de la obra en la prensa, editoriales extranjeras, agencias internacionales y demás medios de difusión especializados, con fines publicitarios y/o protocolares y para cubrir el deterioro de ejemplares que eventualmente pueda producirse en la confección y distribución. EL AUTOR no percibirá derechos sobre estos ejemplares.

DÉCIMOPRIMERA: EL EDITOR facilitará a EL AUTOR la cantidad de ejemplares que le soliciten con un descuento no inferior al TREINTA Y CINCO POR CIENTO (35%) sobre el precio de venta al público.

DÉCILOSEGUNDA: Las partes convienen que, si ambas consideran necesario cambiar el título de la obra, bastará para ello con la simple conformidad de ambas para realizarlo. El presente Contrato surtirá todos sus efectos legales con respecto a la obra diferentemente titulada.

#### SINIESTROS

DÉCIMOTERCERA: En caso de hurto, incendio, inundación u otro siniestro imprevisto, o del hecho de cualquier fuerza u orden de autoridad competente que torne imposible la comercialización de la obra o decrete la incautación o destrucción de la edición, EL EDITOR no podrá ser tenido por responsable de los ejemplares incautados, deteriorados y/o destruidos, y EL AUTOR no tendrá derecho a reclamo de ninguna especie sobre los ejemplares incautados, destruidos o dañados en términos tales que su venta en condiciones normales se tornare imposible.

#### NOMBRES

DÉCIMOCUARTA: EL EDITOR se compromete a hacer aparecer los nombres de EL AUTOR en forma de costumbre, bien visible en la tapa y en las portadas de cada ejemplar.

#### TITULARIDAD

DÉCIМОQUINTA: EL AUTOR se declara único propietario de la obra motivo del presente Contrato liberando a EL EDITOR de toda responsabilidad en el caso de que surgieran por parte de terceros reclamaciones sobre derechos literarios con referencia al texto, ilustraciones o de cualquier otra índole. Asimismo, deberá indemnizar a EL EDITOR por pérdidas, daños o perjuicios que pudiera sufrir como consecuencia de la infracción a esta garantía. Asimismo, declara ser propietario, o contar con la debida autorización

para la reproducción y publicación de las fotografías a incluir en la obra.

#### RESCISIÓN

DÉCIMOSEXTA: Si EL EDITOR no realizara la edición del libro objeto del presente Contrato en el plazo indicado en la Cláusula PRIMERA, o si la obra agotada por término de DIECIOCHO (18) meses no se volviera a reeditar, EL AUTOR solo quedará facultado a rescindir el presente Contrato, previa notificación fehaciente a EL EDITOR, sin poder reclamar daño alguno y recobrando la plenitud de los derechos que por el presente ha conferido a EL EDITOR. Se entenderá agotada la edición cuando EL EDITOR no tenga a su disposición, en sus propios depósitos o en los de sus distribuidores, más de CINCUENTA (50) ejemplares en perfectas condiciones de venta.

DÉCIMOSEPTIMA: EL EDITOR podrá rescindir el presente Contrato si las ventas de la obra fueran inferiores al VEINTE POR CIENTO (20%) de la tirada en el plazo de DOCE (12) meses. En este supuesto EL EDITOR podrá disponer de los ejemplares residuales quedando liberado de liquidar por ellos los derechos contemplados en la Cláusula SEGUNDA a EL AUTOR.

#### INSCRIPCIÓN

DÉCIMOCTAVA: EL EDITOR cumplirá los trámites de inscripción de la obra en la Dirección Nacional de Derechos de Autor a favor de EL AUTOR, efectuando el registro y depósito estipulado en la Ley 11.723 como así también del ISBN.

#### ESCRITURA

DÉCIMONOVENA: El presente Contrato podrá ser elevado a escritura pública a petición de cualquiera de las partes, corriendo con los gastos que ello devengue por cuenta del peticionante.

#### PACTO COMISORIO

VIGÉSIMA: El incumplimiento por cualquiera de los firmantes de las cláusulas enunciadas en este Contrato, dará derecho a la parte cumplidora a exigirlo a la otra en el más breve plazo, sin perjuicio de otras eventuales acciones que pudiesen corresponder.

#### COMPETENCIA

VIGÉSIMOPRIMERA: Para todos los efectos del presente Contrato los firmantes se someten a las leyes de la República Argentina y a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con renuncia expresa a todo fuero o jurisdicción. A tal fin, las partes constituyen sus domicilios en los nombrados en el encabezamiento del presente, donde se tendrán por válidas todas las modificaciones cursadas, salvo constitución de nuevo domicilio notificado de manera fehaciente a la contraparte.

Previa lectura y ratificación, las partes firman de conformidad DOS (2) ejemplares del mismo tenor y a un solo efecto, en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los .... días de ..... de 20.....

.....  
FIRMA DEL AUTOR

.....  
FIRMA DEL EDITOR



## Bibliografía

- Abdala, V. (2016). Editoriales independientes: la potencia de lo pequeño. En *Clarín, Suplemento Cultura*. Disponible en: [https://www.clarin.com/cultura/editoriales-independientes-potencia-pequeno\\_0\\_S1T4Km-t.html](https://www.clarin.com/cultura/editoriales-independientes-potencia-pequeno_0_S1T4Km-t.html)
- Administración General de Ingresos Públicos (AGIP), <http://www.agip.gob.ar/>
- Adorno, W. y Horkheimer, M. (1988). La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas. En *Dialéctica del iluminismo*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Agencia Argentina de ISBN, <http://www.isbn.org.ar/web/index.html>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México, Pearson Educación.
- Ambrose, G. y Harris, P. (2010). *Metodología del diseño*. Barcelona, Parramón.
- Baines, P. y Haslam, A. (2005). *Tipografía: forma, función y diseño*. Barcelona, Gustavo Gili.
- Benhamou, F. (2015). *El libro en la era digital. Papel, pantallas y otras derivas*. Buenos Aires, Paidós.
- Billingham, J. (2007). *Edición y corrección de textos*. Pérgola, L. (trad.). Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Botto, M. (2006 [1990-2000]). La concentración y la polarización de la industria editorial. En De Diego, J. L. (dir.). *Editores y políticas editoriales en Argentina, 1880-2000*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Brealy, R.; Myers, S. y Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas*, 10ª ed. México, Mc Graw Hill.

- Bringhurst, R. (2002). *The elements of typographic style*. Vancouver, Hartley & Marks.
- Budassi, S. (2008). El presente de la industria del libro argentina. En *Perfil, Suplemento Cultura*, 10 de noviembre.
- Cabrera, J. (2017). *Redarquía: Más allá de la jerarquía*. Madrid, Redarquía.net.
- Calvo, N. (2008). *Teoría de los medios de comunicación: teoría crítica e industria cultural*. Disponible en: <https://lacocinadelperiodismo.wordpress.com/2008/12/30/teoria-de-los-medios-de-comunicacion-teoria-critica-e-industria-cultural-28112008/>
- Cámara Argentina de Publicaciones (CAP), <http://www.publicaciones.org.ar/>
- . (2017). *El libro blanco de la industria editorial argentina 2016*. Disponible en: <http://www.publicaciones.org.ar/LIBRO%20BLANCO%202017.pdf>
- . (2018). *El libro blanco de la industria editorial argentina 2017*. Disponible en: [http://docs.wixstatic.com/ugd/38a267\\_fc5cabceb77a403599adfe942de5c3b7.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/38a267_fc5cabceb77a403599adfe942de5c3b7.pdf)
- Casanovas, I. (2014). *Tecnologías de la información y las comunicaciones aplicadas a la administración y gestión editorial*. Buenos Aires, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, UBA
- Cámara Argentina del Libro (CAL): <http://www.editores.org.ar/>
- Cámara Chilena del Libro (2014). Penguin Random House compra Santillana Ediciones Generales. Disponible en: <https://camaradellibro.cl/sala-de-prensa/penguin-random-house-compra-santillana-ediciones-generales/>
- CEP (2005). *La industria de libro en Argentina*. Buenos Aires, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Ceteri, J. L. (2017). Los cambios que llegan en Ganancias y monotributo. En *Clarín*, 20/10/2017. Disponible en: [https://www.clarin.com/economia/economia/cambios-llegan-ganancias-monotributo\\_0\\_BkzaTbZ0-.html](https://www.clarin.com/economia/economia/cambios-llegan-ganancias-monotributo_0_BkzaTbZ0-.html)
- . (2018). Cuánto vas a pagar de impuesto a las ganancias. En *Clarín*. Disponible en: [https://tn.com.ar/economia/cuanto-vas-pagar-de-impuesto-las-ganancias-en-2018\\_841170](https://tn.com.ar/economia/cuanto-vas-pagar-de-impuesto-las-ganancias-en-2018_841170)
- Chartier, R. (2001). ¿Muerte o transfiguración del lector? En *Revista de Occidente*, N° 239, pp. 72-86.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª ed. Buenos Aires, McGraw-Hill.
- . (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2º ed. México, McGraw Hill.



- Cleri, C. (2012). *El libro de las pymes*. Buenos Aires, Granica.
- CONABIP, <http://www.conabip.gob.ar/>
- Cornella, A. (2010). *Visionomics*. Barcelona, Books Infonomía.
- Cornella, A et al. (2013b). *Verne. El modelo de innovación de Infonomía*. Barcelona, Books Infonomía.
- . (2013a). *Ideas x Valor = Resultados*. Barcelona, Books Infonomía.
- Cortina, A. (1996). *Ética de la empresa*. Madrid, Trotta.
- . (2005). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. En *El país*. Disponible en: [http://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806_850215.html)
- Corvalán, K. (2008). Bibliodiversidad. En *Leedor*. Disponible en: <http://www.leedor.com/contenidos/especiales/gestion/bibliodiversidad>.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, Paidós.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México-DF, Thompson.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*, 10ª ed. Cuernavaca, Cengage Learning.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires, Pearson.
- De Buen Unna, J. (2005). *Manual de Diseño Editorial*. México DF, Santillana.
- De Diego, J. L. (dir.) (2006). *Editores y políticas editoriales en Argentina, 1880-2000*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- De Geus, A. (1997). *La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Buenos Aires, Granica.
- De Haro, G. (2012). Los gurús de la longevidad. En *Con tu negocio*. Disponible en: <https://www.contunegocio.es/estrategia/los-gurus-de-la-longevidad-arie-de-geus/>
- De Sagastizábal, L. (1995). *La edición de libros en la Argentina. Una empresa de cultura*. Buenos Aires, Eudeba.
- De Sagastizábal, L. y Esteves Fros, F. (comps.) (2009). *El mundo de la edición de libros*. Buenos Aires, Paidós.
- Derecho fácil: <http://www.derechofacil.gob.ar/>
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. 6ª ed. México, Prentice-Hall.

- Diario popular* (2015). "Las 10 librerías de Buenos Aires que tenés que recorrer". Disponible en: <https://www.diariopopular.com.ar/general/las-10-librerias-buenos-aires-que-tenes-que-recorrer-n223283>
- Diniello, F. y Amorone, L. (2018). Ebooks. Diseño Editorial Digital. Curso de Diseño de Ebooks y Diseño Editorial Digital. Buenos Aires, UTN, Centro de E-learning.
- Drucker, P. (1990). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, El Ateneo.
- "Editores sin fronteras", *La Nación*, 06/06/2000. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/editores-sin-fronteras-nid19726>
- Enciclopedia Encarta. Disponible en: [http://www.webcitation.org/5kwbaCYwg?url=http://encarta.msn.com/dictionary/\\_editing.html](http://www.webcitation.org/5kwbaCYwg?url=http://encarta.msn.com/dictionary/_editing.html)
- Faga, H. A. y Ramos Mejía, M. E. (1997). *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Barcelona, Granica.
- Feria del libro independiente y alternativo, <http://www.argentina.ar/temas/cultura/2871-feria-del-libro-independiente-y-alternativo>
- Ferrara, E. (s/f). El boom de las editoriales independientes hace la diferencia. En *El Gran Otro*. Disponible en: <http://elgranotro.com.ar/index.php/el-boom-de-las-editoriales-independientes-hace-la-diferencia/>
- Ferreiro, E. (2000). Leer y escribir en un mundo cambiante. Conferencia en las Sesiones Plenarias del 26° Congreso de la Unión Internacional de Editores. Buenos Aires.
- Finkelstein, D. y McCleery, A. (2014). *Una introducción a la historia del libro*. Buenos Aires, Paidós.
- Friedel, F.; Otto, N. y Steinl, B. (1998). *Typography (When, Who, How)*. Nueva York, Könemann.
- Fortuna (2014). Volvió una librería porteña emblemática: Gandhi. Disponible en: <http://fortunaweb.com.ar/2014-12-01-153135-volvio-una-libreria-portena-emblematica-gandhi/>
- Furtado, J. (2014). *La edición de libros y la gestión estratégica*. Villa María, EDUVIM.
- Gilli, J. J. (2011). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires, Granica.
- Gilli, J. J. y Tarabini, A. (2013). *Organización y administración de empresas*. Bernal, Universidad Nacional de Quilmes/ Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.

- Giménez, C. et al. (1995). *Costos para empresarios*. Buenos Aires, Macchi.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*, 12ª ed. México, Pearson Educación.
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Centro de Atención al Inversor (s/f). Formas jurídicas para operar en el país. Disponible en: [http://www.buenosaires.gov.ar/sites/gcaba/files/formas\\_juridicas\\_para\\_operar\\_en\\_el\\_pais.pdf](http://www.buenosaires.gov.ar/sites/gcaba/files/formas_juridicas_para_operar_en_el_pais.pdf)
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Catálogo de Editoriales Independientes de la Ciudad de Buenos Aires*. Disponible en: <http://www.buenosaires.gov.ar/economiacreativa/catalogo-de-editoriales-independientes>
- Gociol, J. (2010). *Boris Spivacow, el señor editor de América Latina*. Buenos Aires, Capital Intelectual.
- Gossweiler, G. (2017). El desafío de las editoriales independientes. En *ambito.com*. Disponible en: <http://www.ambito.com/872858-el-desafio-de-las-editoriales-independientes>
- Gómez, M. G. (2014). Del discurso social al proyecto cultural. Construcción y devenir de los géneros editoriales. En *Actas de las II Jornadas de Investigación en Edición, Cultura y Comunicación*. Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Gutiérrez Marulanda, L. (1985). *Decisiones financieras y costo del dinero en economías inflacionarias*. Bogotá, Norma.
- Hammer, M. y Champy, J. (2005 [1994]). *Reingeniería*. Bogotá, Norma.
- Hall, F. (2014). *El negocio de la edición digital*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Heller, S. y Talarico, L. (2011). *Typography Sketchbooks*. Londres, Thames & Hudson.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 11ª ed. México, Cengage Learning.
- Hermida, J.; Serra, R. y Kastika, E. (1998). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires, Macchi.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*, 4ª ed. México, Mc Graw Hill.
- INAES, <http://www.inaes.gov.ar/>
- Info Leg. <http://www.infoleg.gov.ar/>
- Kane, J. (2004). *Manual de tipografía*. Barcelona, Gustavo Gili.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000 [1996]). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión.

- Kendall, E. y Kendall, J. (1997). *Análisis y diseño de sistemas*. México, Pearson Educación.
- Kliksberg, B. (1995). *El pensamiento administrativo*. 13ª ed. Buenos Aires, Norma.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia*, 8ª ed. México, Prentice Hall.
- Kunz, W. (2004). *Tipografía. Macro y micro estética*. Barcelona, Gustavo Gili.
- Lamarca Lapuente, M. J. (s./f.). *Hipertexto: El nuevo concepto de documento en la cultura de la imagen*. Disponible en: <http://www.hipertexto.info/documentos/pantalla.htm>
- Laudon, K. y Laudon, J. (2002). *Sistemas de información gerencial*, 6ª ed. México, Pearson Educación.
- Levy, A. (1993). *Marketing. Fascinación y rigor*. Buenos Aires, Norma.
- . (1998). *Marketing avanzado*, 3ª ed. Barcelona, Granica.
- Lledó, P. y Rivarola, G. (2007). *Gestión por proyectos*. Buenos Aires, Prentice Hall.
- López Winne, H. y Malumián, V. (2016). *Independientes, ¿de qué? Hablan los editores de América Latina*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Lupton, E. (2011). *Pensar con tipos*. Barcelona, Gustavo Gili.
- Maradei, P. (2013). *Administración editorial: herramientas útiles*. Buenos Aires, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras (UBA).
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia, McGraw Hill Interamericana.
- Mejía Ovando, R. (2009). *Teoría de la contingencia empresarial*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/teoria-contingencia-empresarial/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Inspección General de Justicia. "Constitución de Sociedades". Disponible en: <http://www.jus.gob.ar/igj/tramites/guia-de-tramites/inscripcion-en-el-registro-publico-de-comercio/sociedades-comerciales/constitucion-de-sociedades-%281%29.aspx>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México, Oxford Press.
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, Deusto.
- Penguin Random House Editorial (2017). Penguin Random House Adquiere Grupo B. Disponible en: <http://penguinrandomhousegrupoeditorial.com/noticia/penguin-random-house-adquiere-ediciones-b/>

- Pérez, A. (2005). Edward Freeman: La ética consiste en hacer cosas por los demás y por uno mismo. En *Compromiso Empresarial*. Disponible en: <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2005/09/edward-freeman-la-etica-consiste-en-hacer-cosas-por-los-demas-y-por-uno-mismo/>
- Pogoriles, L. (2013). El booktrailer, un lenguaje en alza para captar nuevos lectores. En Agencia Télam. Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201309/32525-el-book-trailer-un-lenguaje-en-alza-que-capta-nuevos-lectores.html#.WP38KpHOTf8.facebook>
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, CECSA.
- Rey, M. (2015). *La producción editorial: del original al libro*. Recuperado de: [http://www.reun.com.ar/web/documentos/Taller\\_inicial\\_editoriales\\_Produccion\\_editorial\\_m\\_rey.pdf](http://www.reun.com.ar/web/documentos/Taller_inicial_editoriales_Produccion_editorial_m_rey.pdf)
- Rich, M. (2010). Making the case for iPad Ebooks Prices. En *The New York Times*. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2010/03/01/business/media/01ebooks.html>
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de administración*. 6ª ed. México, Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª ed., México, Pearson Educación.
- . (2007). *Administración*. 9ª ed. México, Pearson Educación.
- . (2010). 10ª ed. *Administración*. México, Pearson Educación.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración*. México, Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, Pearson Educación.
- Rodríguez Yebra, M. (2014). Penguin Random House sigue creciendo: compró Alfaguara al Grupo Prisa. En *La Nación Online*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1673658-penguin-random-house-sigue-creciendo-compro-alfaguara-al-grupo-prisa>
- Roncaglia, G. (2012). *La cuarta revolución. Seis lecciones sobre el futuro del libro*. Villa María, EDUVIM.
- Schmied, A. (2016). La experiencia Crack-Up. Recorridos profesionales de un editor de la Universidad de Buenos Aires: entrevista con Ariel Sebastián Díaz. En *Cultura Editorial*. Disponible en: <http://culturaeditorial.org/la-experiencia-crack-up-recorridos-profesionales-de-un-editor-de-la-uba/>

- Solana, R. (1993). *Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio*. Buenos Aires, Interoceánicas.
- Szpolski, S. (2012). *Clarín se quedó muy solo*. En *Infonews*. Disponible en: <http://www.infonews.com/nota/35058/clarin-se-queda-muy-solo>
- Tarrés, J. (2017). *Cómo ve a la industria de los libros en Argentina el director del mayor grupo editorial del país*. En *La Nación Online*. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/2025380-javier-lopez-llovet-penguin-random-house-como-ve-a-la-industria-de-los-libros-en-la-argentina-el-director-del-mayor-grupo-editorial-del-pais>
- Trejo Fuentes, S. (2008). *Teoría estructuralista de la administración*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/teoria-estructuralista-administracion/>
- Truneanu, V. (s./f.). *Editar un libro*. El blog de Valentina Truneanu. Disponible en: [www.valentinatruneanu.com](http://www.valentinatruneanu.com)
- Unesco (2008). *Understanding Creative Industries: Cultural Statistics for Public Policy Making*. Global Alliance for Cultural Diversity. Disponible en: [http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural\\_stat\\_EN.pdf/cultural\\_stat\\_EN.pdf](http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural_stat_EN.pdf/cultural_stat_EN.pdf)
- Van Horne, J. (1997). *Administración financiera*, 10ª ed. México, Prentice Hall.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*, 6ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Wiener, E. (1998 [1948]). *Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas*. Barcelona, Tusquets.
- Wilensky, A. (1997). *Marketing estratégico*, 6ª ed. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Woll, T. (2003). *Editar para ganar. Estrategias de administración editorial*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Disponible en: <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

## Sobre los autores

### Noelia Poloni

Editora por la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Buenos Aires. Docente de Informática Aplicada a la Administración Editorial y Administración de la Empresa Editorial, asignaturas correspondientes a la carrera de Edición, Facultad de Filosofía y Letras (UBA). Expositora en jornadas académicas. Coautora de libros de cátedra. Tiene veinte años de experiencia en el mundo del libro como correctora de estilo, asistente editorial y editora independiente. Autora de numerosos artículos periodísticos y de obras de ficción. También tiene una vasta experiencia en publicaciones periódicas, en soporte papel y digital. Realizó cursos de actualización en la Fundación Gutenberg y en la Fundación Litterae. Actualmente se encuentra trabajando en Milenium Comunicación, un proyecto independiente dedicado a la calidad de expresión profesional y corporativa, tanto de particulares, como de empresas del sector público y privado.

### Juan Ignacio Visentín

Investigador y docente de las cátedras de Fundamentos de Diseño Gráfico para Editores, Informática Aplicada a la Administración Editorial y Administración de la Empresa Editorial de la carrera de Edición de la Facultad de Filosofía y Letras (UBA), así como también en la cátedra Tecnología Informática y Sistemas de Información de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (FCE-UNLP). Profesor en seminarios de grado (FCE-UNLP y FFyL-UBA) y de extensión (FFyL-UBA y

FADU-UBA). Magister en Comunicación e Imagen Institucional (UCAECE) y licenciado en Administración (FCE-UNLP). Ha participado en numerosos congresos y jornadas nacionales e internacionales, y presentado ponencias sobre tópicos vinculados al diseño de información, comunicación y gestión del conocimiento. Realizó varias publicaciones en diversos medios y revistas. Se especializa en Comunicación, Diseño y Servicios Digital