

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Sistema de Estudios de Posgrado

Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas
Énfasis en Mercadeo y Ventas

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA EDITORIAL DE LA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA (SIEDIN)

Práctica Profesional

Dra. Flory Fernández Chaves, Coordinadora Proyecto de Graduación
M.B.A. Rolando Gólcher, Profesor Guía
Ing. Nimrod Cabezas, Supervisor Laboral

Realizado por
Maribell Varela Fallas

San Pedro, Marzo del 2003

El presente proyecto de investigación fue aceptado por la Comisión de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar por el grado de Máster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Mercadeo y Ventas

Marco Antonio Morales Zamora. M.B.A.

Director del Programa de Posgrado
en Administración y Dirección de Empresas

Dra. Flory Fernández Chaves

Profesora Coordinadora de Práctica
Profesional

Rolando Gólcher, M.B.A.

Profesor Guía

Ing. Nimrod Cabezas

Jefe Editorial del SIEDIN

Maribell Varela Fallas

Estudiante

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a:

Mi Dios que siempre me da mucho más de lo que le pido.

Mis Padres, por su ejemplo y por enseñarme que las cosas se obtienen luchando.

Mi familia, en especial a mis hijos, Ignacio y Lucía, por ese tiempo que me dieron sin pedirlo y porque son la luz que iluminan mi vida, a William por su comprensión.

Mis hermanos, Alejandra, Patricia, Laura, Zeidy y Edwin, porque me acompañan en este caminar y a mis sobrinos para que sigan el camino que hemos trazado para ellos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco

A la M.B.A. Myriam Taylor, por su apoyo desinteresado para realizar este proyecto; al Ing. Geovanny Delgado por su colaboración y a la señora Yorleny Mora, asistente administrativa del Programa, por toda su ayuda durante mis estudios. Así como al Ing. Nimrod Cabezas por darme la oportunidad de realizar este trabajo.

A los diferentes funcionarios del SIEDIN, y a las personas relacionadas con el mercadeo editorial que me brindaron su colaboración, de acuerdo con sus posibilidades, y en especial a la Universidad de Costa Rica, que me ha permitido ser lo que soy profesionalmente.

A todos aquellos profesores que me enseñaron que nunca se deja de aprender y a mis compañeros y amigos, especialmente a Anabelle, por el aliento que me han brindado para seguir adelante y pensar siempre en el futuro.

CONTENIDO

Hoja de aprobación	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Contenido	v
Índice de figuras	x
Índice de gráficos	xi
Índice de tablas y cuadros	xii
Índice de Anexos	xiii
Siglas utilizadas	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
INTRODUCCIÓN	17
CAPITULO I	
EL MERCADEO ESTRATÉGICO Y SUS CONCEPTOS	22
1.1 Mercadeo	23
1.1.1 La mezcla de mercadeo	26
1.1.1.1 Variables incontrolables	27
1.1.1.2 Variables controlables	29
1.1.2 Segmentación del mercado	34
1.1.2.1 Segmento del mercado	35
1.1.2.2 Orientación del mercado	35
1.1.2.3 Posicionamiento de marca	36
1.1.3 Investigación de mercado	36
1.1.4 Análisis del mercado	38
1.2 La Planificación estratégica	38
1.2.1 Conceptos relacionados	39
1.2.2 Etapas de la planificación estratégica	40
1.2.3 Pasos para realizar una planificación estratégica	42
1.2.4 Usos y aplicaciones	43
1.2.5 Plan de mercadeo	43
1.2.5.1 Plan de mercadeo para una empresa editorial	44
1.3 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA/DAFO)	47
1.3.1 Usos	50
1.3.2 Ventajas, desventajas y limitaciones	51
1.4 Estrategias a seguir	51
1.4.1 The Boston Consulting Group –BCG	52
1.4.2 Factores críticos	56
1.5 Auditoría de mercadeo	56
1.5.1 Usos y aplicaciones	58

CAPITULO II	
EL SIEDIN Y EL MERCADO EDITORIAL	60
2.1 El mercado editorial universitario	60
2.1.1 La empresa editorial universitaria y su ambiente	60
2.1.2 Antecedentes	60
2.1.3 Marco legal en que se desenvuelve el proceso editorial	61
2.1.3.1 La propiedad intelectual	61
2.1.3.2 El derecho de autor	62
2.1.3.3 Aspectos que contempla el derecho de autor	63
2.1.3.4 Características del derecho de autor	64
2.1.3.5 Tipos de derecho de autor	65
2.1.3.6 El contrato de edición	66
2.1.3.7 Convenios internacionales	66
2.1.4 El ámbito universitario	68
2.1.4.1 Características de la editorial universitaria	68
2.2 La investigación y la edición	69
2.3 La industria editorial	70
2.3.1 El papel del editor	70
2.3.2 Los librereros	72
2.3.3 El autor	72
2.3.4 Los comités académicos	73
2.3.5 Los comités editoriales	74
2.3.6 Intereses editoriales	75
2.3.6.1 Áreas temáticas de las publicaciones	76
2.3.7 Características que deben tener las publicaciones para medir el grado de importancia	78
2.4 Procesos relacionados con la edición y publicación de libros	78
2.4.1 Organización de los libros	79
2.5 Proceso de publicación de un libro	80
2.5.1 Diagramación de un libro	81
2.5.2 Elaboración del arte	82
2.5.3 Impresión del libro	82
2.5.3.1 Sistema de fotomecánica	83
2.5.3.1.1 Revisión	83
2.5.3.1.2 Elaboración de negativos	84
2.5.3.2 Sistema offset	84
2.5.4 Elaboración de pliegos (cuadernillos)	91
2.5.5 Encuadernación	92
2.5.6 Refilación y preparación final	92
2.5.6.1 Otros sistemas	95
2.6 Otras formas relacionadas con libros	95
CAPITULO III	
DIAGNOSTICO DEL SIEDIN	98
3.1 Información general del SIEDIN	98

3.1.1	Reseña histórica	98
3.1.2	Misión y Visión	99
3.1.3	Objetivos y fines del SIEDIN	99
3.1.4	Reorganización del SIEDIN (reestructuración)	100
3.1.5	Organización actual	102
3.1.5.1	Principales órganos del SIEDIN	106
3.1.5.1.1	La Comisión Editorial	106
3.1.5.1.2	El Director	107
3.1.5.1.3	El Consejo de Directores de Revistas	108
3.1.5.2	Actividades	108
3.1.5.2.1	Actividades en la oficina editorial	108
3.1.5.2.2	Actividades de difusión	108
3.1.5.3	Personal disponible	109
3.1.5.3.1	A nivel superior	109
3.1.5.3.2	A nivel operativo	110
3.1.5.3.3	Otros	111
3.1.6	Descripción de procedimientos administrativos y de planificación	111
3.1.7	Recursos materiales	112
3.1.7.1	Producción	113
3.1.7.2	Ventas	116
3.1.7.3	Administración de Inventarios	117
3.1.8	Aspectos financieros del SIEDIN	118
3.2	El SIEDIN y su relación con la Universidad de Costa Rica y con otras entidades universitarias y extrauniversitarias	123
3.3	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del SIEDIN	124
3.3.1	Fortalezas	124
3.3.2	Oportunidades	124
3.3.3	Debilidades	125
3.3.4	Amenazas	127
3.4	Área de mercadeo	128
3.4.1	Estrategias de mercadeo utilizadas por el SIEDIN	128
3.4.1.1	Estrategia de precio	129
3.4.1.2	Estrategia de producto	130
3.4.1.3	Estrategia de promoción	131
3.4.1.4	Estrategia de plaza (distribución)	132
3.4.2	Posicionamiento del SIEDIN	132
3.4.3	Necesidad de un plan de mercadeo	133
3.4.4	El mercado meta	134
3.5	Fuentes de información	137
3.6	Principales ventajas y desventajas competitivas del SIEDIN	137
3.6.1	Ventajas	138
3.6.2	Desventajas	139

CAPITULO IV**EL MERCADO RELACIONADO**

EL MERCADO RELACIONADO	141
4.1 Factores que inciden en el mercadeo de libros	141
4.2 Investigación editorial	142
4.2.1 Identificación de una necesidad editorial	142
4.2.2 Oportunidades que presenta el mercado	143
4.3 Análisis de productos (libros)	144
4.3.1 Identificación y caracterización de las publicaciones	144
4.3.2 Importancia de las diferentes publicaciones del SIEDIN	144
4.3.2.1 División de las publicaciones	146
4.3.3 Antigüedad de las publicaciones	149
4.4 Principales ventajas y desventajas competitivas del SIEDIN, desde el punto de vida del mercado editorial	151
4.4.1 Ventajas	151
4.4.2 Desventajas	153
4.4.3 Beneficios “percibidos” por el cliente/ comprador/ consumidor	154
4.4.4 Análisis del mercado	155
4.5 La competencia existente en el mercado editorial	162
4.5.1 Privado	162
4.5.2 Público	163
4.5.3 Internacional	164
4.5.4 Tendencias del mercado	164

CAPITULO V**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LIBROS DE TEXTO
UNIVERSITARIOS**

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LIBROS DE TEXTO UNIVERSITARIOS	166
5.1 Introducción	166
5.2 Objetivo general	166
5.3 Objetivos mercadológicos específicos	167
5.4 Supuestos	167
5.5 Análisis del entorno competitivo	168
5.5.1 Marco-entorno del mercadeo	168
5.5.2 Principales competidores	168
5.5.2.1 Análisis FODA de sus principales competidores	168
5.5.2.1.1 Fortalezas	169
5.5.2.1.2 Oportunidades	169
5.5.2.1.3 Debilidades	170
5.5.2.1.4 Amenazas	170
5.5.3 Análisis FODA del SIEDIN	171
5.5.3.1 Fortalezas	171
5.5.3.2 Oportunidades	171
5.5.3.3 Amenazas	172
5.5.3.4 Debilidades	172
5.5.4 Análisis del mercado	173
5.5.4.1 Tamaño del mercado total y sus segmentos	173

5.6	Análisis de la estructura	175
	5.6.1 Departamento de mercadotecnia	176
5.7	Segmentación	178
5.8	Mezcla de mercadeo	178
	5.8.1 Producto	178
	5.8.1.1 Características básicas de los libros del SIEDIN	179
	5.8.1.2 Etapa del ciclo de vida	179
	5.8.1.3 Identificación del producto	180
	5.8.1.3.1 Logotipo y su expresión gráfica	180
	5.8.1.3.2 Frase comercial	180
	5.8.1.4 Principales ventajas de los libros del SIEDIN	181
	5.8.1.4.1 Estrategia de producto	181
	5.8.1.5 Ciclo de vida de los productos	182
	5.8.1.5.1 Introducción	183
	5.8.1.5.2 Crecimiento	183
	5.8.1.5.3 Madurez	184
	5.8.1.6 Estrategias relacionadas con el ciclo de vida	184
	5.8.2 Precio	187
	5.8.3 Distribución	191
	5.8.4 Promoción, publicidad y comunicación	196
	5.8.4.1 Promoción y ventas	200
	5.8.4.1.1 Ventas	200
	5.8.4.1.2 Posventa	202
5.9	Otras estrategias	203
	5.9.1 Patrocinios	203
	5.9.2 <i>Merchandising</i>	203
	5.9.3 Internet	203
	5.9.4 Servicio al cliente	204
	5.9.5 Proveedores	204
	5.9.6 Áreas de responsabilidad	205
5.10	Evaluación y control gerencial	206
5.11	Identificación de oportunidades	206
5.12	Variables críticas	207
	5.12.1 Equilibrio del portafolio de sectores	207
	5.12.2 Identificación de oportunidades de mejora	208
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	210
	Conclusiones	210
	Recomendaciones	214
	BIBLIOGRAFÍA	220
	ANEXOS	223

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. La Matriz Crecimiento –Participación (BCG)	54
Figura 2.1. Equipo Indigo del SIEDIN	81
Figuras 2.2 y 2.3. Solicitud de publicación de un libro en el SIEDIN	81
Figuras 2.4, 2.5 y 2.6 Fotografía de originales (SIEDIN)	85
Figura 2.7. Revelado de película (SIEDIN)	85
Figura 2.8. Máquina reveladora, fijadora y secadora de negativo (SIEDIN)	85
Figuras 2.9, 2.10 y 2.11. Área de montaje de negativos (SIEDIN)	86
Figuras 2.12, 2.13 y 2.14. Montaje de negativos, diagramación y prueba de cuadernillo (SIEDIN)	87
Figura 2.15. Revisión de negativos	88
Figura 2.16. Preparación de plancha por quemar	88
Figuras 2.17, 2.18, 2.19 y 2.20. Quema de planchas	88
Figura 2.21. Impresiones en amarillo, rojo o magenta, azul o cian y negro (SIEDIN)	89
Figuras 2.22, 2.23, 2.24 y 2.25 Diferentes equipos de impresión (SIEDIN)	90
Figura 2.26. Refiladora	91
Figura 2.27. Hojas impresas ya refiladas	91
Figura 2.28. Cuadernillos impresos	91
Figura 2.29. Cuadernillos refilados y listos para empastar	91
Figura 2.30. Encuadernadora	92
Figuras 2.31, 2.32 y 2.33. Equipo para encuadernar los libros	93
Figura 2.34. Libros organizados para su engargolado y empaste	93
Figuras 2.35 y 2.36. Engargolado del libro	94
Figuras 2.37 y 2.38. Máquinas refiladoras (guillotinas)	94
Figura 2.39. Máquina emplastadora	94
Figura 2.40. Empaque de libros para distribución	94
Figura 2.41. Edificio de la Editorial de la Universidad de Costa Rica (SIEDIN)	97
Figura 3.1. Esquema Organizacional y del Recurso Humano	104
Figuras A3.1, A3.2 y A3.3. Vista parcial de la Librería Expo-Universitaria	237
Figuras A4.1, A4.2 y A4.3. Sección de Distribución y Ventas - SIEDIN	239
Figuras A5.1 y A5.2. Área de bodega -SIEDIN	241

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 3.1. Tipo de publicaciones del SIEDIN	113
Gráfico 3.2. Publicaciones del SIEDIN	114
Gráfico 3.3. Tipo de libros publicados - SIEDIN	115
Gráfico 3.4. SIEDIN. Estado de Resultados	120
Gráfico 3.5. Relación con las ventas	122
Gráfico 4.1. SIEDIN Distribución de Publicaciones por antigüedad	150
Gráfico 4.2. Proporción femenina vrs masculina	159
Gráfico 4.3. Distribución total de estudiantes por sexo	159
Gráfico 4.4. Condición laboral de estudiantes de instituciones de educación superior estatal	160
Gráficos 4.5. UCR – UNA – UNED – ITCR. Condición laboral de estudiantes	161

 INDICE DE TABLAS Y CUADROS

TABLAS

Tabla 3.1.	Número de funcionarios según sección de trabajo y su relación porcentual	110
------------	--	-----

CUADROS

Cuadro 3.1.	Producción de libros por año	116
Cuadro 3.2.	Ventas y superávit	117
Cuadro 3.3.	Movimientos y saldos de inventario de libros y revistas	118
Cuadro 3.4.	SIEDIN. Estado de Resultados	119
Cuadro 3.5.	SIEDIN. Estado de Resultados (Variación porcentual)	121
Cuadro 3.6.	SIEDIN. Estado de Resultados (Márgenes de Ganancia)	122
Cuadro 4.1.	Autores que más han publicado libros en el SIEDIN	145
Cuadro 4.2.	Detalle de publicaciones por área y tipo	147
Cuadro 4.3.	Distribución de publicaciones (por antigüedad)	149
} Cuadro 4.4.	Número de estudiantes matriculados en las instituciones de educación superior estatal	156
Cuadro 4.5.	Número de estudiantes admitidos en las universidades estatales, según año	156
Cuadro 4.6.	Matrícula de las Instituciones de educación superior universitaria estatal, por área de estudio. Según año	157
Cuadro 4.7.	Estudiantes de educación superior estatal, por sexo y por institución	158
Cuadro 4.8.	Número de estudiantes de las instituciones de educación superior universitaria estatal por condición laboral	160

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS	223
<u>ANEXO 1</u>	224
Cuestionarios A:	
• Libreros (Vendedores de Libros)	
• Funcionarios del SIEDIN	
• Representantes de casas editoriales	
<u>ANEXO 2</u>	230
Reglamento del DIEDIN (Actualmente SIEDIN)	
<u>ANEXO 3</u>	236
Librería Expo-Universitaria (Exposición Permanente de la Escritura Costarricense)	
<u>ANEXO 4</u>	238
Unidad de distribución y ventas del SIEDIN	
<u>ANEXO 5</u>	240
Área de bodega de libros del SIEDIN	
<u>ANEXO 6</u>	246
Universidad de Costa Rica Sedes, Facultades, Escuelas, Recintos y Carreras	

SIGLAS UTILIZADAS

SIGLA	DESCRIPCION
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
EEUU	Estados Unidos de Norteamérica
FEUCR	Federación de Estudiantes de la Universidad de Costa Rica
FUNDEVI	Fundación de la Universidad de Costa Rica
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
SIEDIN	Sistema Editorial y de Difusión Científica de la Investigación de la Universidad de Costa Rica. (Antiguamente DIEDIN)
UCR	Universidad de Costa Rica
UEN	Unidad estratégica de negocios
UNA	Universidad Nacional
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RESUMEN EJECUTIVO

Varela Fallas, Maribell

Propuesta de un Plan de Mercadeo para la Editorial de la Universidad de Costa Rica (SIEDIN)

Proyecto de Graduación, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. – San José, C.R.

M. Varela, 2003.

247 h, 51 Fig., 43 refs.

El objetivo general es desarrollar una propuesta que permita tener los elementos necesarios para el planeamiento estratégico de mercadeo del Sistema Editorial y de Difusión de la UCR (SIEDIN), que le permita mejorar la circulación de los productos de la misma y alcanzar un mayor porcentaje de participación en el mercado en que se desenvuelve. Para lograrlo se plantean los siguientes objetivos específicos: 1) Presentar los elementos teórico-conceptuales que involucran un plan de mercadeo para una editorial universitaria. 2) Conocer los factores relacionados con el mercado editorial y la situación actual del Sistema Editorial y de Difusión Científica de la Investigación (SIEDIN). 3) Identificar y evaluar los factores relacionados con el SIEDIN y que puedan ayudar a determinar las ventajas y desventajas competitivas mercadológicas, financieras y de sistemas de información que pueda poseer el SIEDIN. 4) Determinar y analizar los diferentes productos que posee el SIEDIN, así como la competencia que puede tener y la posición en que se encuentra con respecto a esto. 5) Formular y proponer los elementos que permitan realizar un plan de mercadeo, a fin de que le permita aprovechar los recursos y mejorar sus servicios. Se realizó una investigación bibliográfica, se asistió a un seminario relacionado con el mercadeo editorial, se entrevistaron a diferentes personas relacionadas con dicha área, y el trabajo principal se desarrollo con los funcionarios del SIEDIN.

Para cumplir con los objetivos se desarrollaron cinco capítulos. Primeramente se tratan aspectos teóricos sobre el mercadeo estratégico, se definen algunos aspectos que sirven de bases conceptuales y se extrae lo que se considera importante, para ser desarrollo en los siguientes capítulos; empezando con el mercado en el que se desarrolla, los aspectos legales, la producción de un libro; para luego seguir con aspectos relacionados propiamente con el SIEDIN. En el último capítulo se retoma todo aquello que se consideró importante para plantear una propuesta.

Se pudo ver que las editoriales universitarias, en nuestro país, no cuentan con un desarrollo mercadológico y que ello hace que pierdan terreno ante las editoriales comerciales extranjeras; sin embargo éstas últimas presentan debilidades también, ya que sus productos (libros) están dirigidos a otros ambientes, lo cual se vuelve una oportunidad para las primeras. No obstante, las mismas tienen muchos impedimentos de tipo legal (normativa, burocracia, influencias políticas, etc.) que no les permite su desarrollo, aunque con el tamaño del mercado podrían hacerlo, pero con una planificación adecuada y dejando de pensar como “empresas” estatales.

Esta investigación es un buen instrumento para que el SIEDIN conozca como se encuentra y lo que puede hacer para satisfacer la demanda existente con una planificación editorial acorde con las demandas actuales.

PLAN DE MERCADEO; MERCADEO; PLANIFICACIÓN ESTRATEGIA; EDITORIAL
UNIVERSITARIA; EDITORIAL; MERCADO.

Dra. Flory Fernández Chaves, Coordinadora Académica
M.B.A. Rolando Gólcher, Profesor Guía

Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Escuela de Administración de Negocios

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Costa Rica (UCR) es un centro de educación superior cuya misión es cultivar las ciencias, las letras y las bellas artes; difundir su conocimiento y preparar para el ejercicio de las profesiones liberales. Asimismo, la Constitución Política establece su independencia para el “*desempeño de sus funciones y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno propios.*”¹

Como uno de los medios para lograr la difusión del conocimiento, la UCR cuenta, dentro de su estructura, con el Sistema Editorial y de Difusión Científica de la Investigación (SIEDIN). Esta organización persigue como objetivo primordial, ofrecer tanto a su comunidad, como a los usuarios nacionales e internacionales, un medio de transmitir las actividades creativas y de investigación que se realizan en las distintas disciplinas y áreas del saber de la UCR y con lo que contribuye a fomentar e impulsar la cultura costarricense.

El SIEDIN se funda en 1975, y en ese mismo año empiezan sus actividades comerciales y editoriales en el país. Sin embargo, es hasta 1986 cuando empieza a crecer y consolidarse como una entidad formal dentro de la estructura organizacional de la UCR. Sus funciones están dirigidas a la administración y coordinación de la difusión y transferencia de los resultados de las actividades académicas y de investigación que realicen los profesores e investigadores de la UCR, según lo establece el artículo No. 1 del SIEDIN (antiguo DIEDIN). (Aprobado en la sesión 3444-04, 02-03-88, del Consejo Universitario. Publicado en el Alcance a la Gaceta Universitaria 02-88, 16-03-88.

El SIEDIN constituye el órgano oficial para publicar libros escritos por los universitarios como resultado de investigaciones financiadas por la UCR. Su línea editorial fundamental son los libros de texto universitarios o de secundaria, para

¹ Citado por Universidad de Costa Rica – Oficina Jurídica. Compendio de Normativa Universitaria, Sección I, Normas de Aplicación General. 1999, p. 11.

éstos último desarrolla el proyecto denominado “Hacia el Siglo XXI”, y cuenta con el apoyo del Ministerio de Educación Pública.

La escogencia del SIEDIN para realizar este trabajo, se hizo por cuanto cuenta con los elementos necesarios para implementar los conocimientos adquiridos durante los años de estudio, y a través de un Programa de Mercadeo, los esfuerzos pueden dirigirse hacia la dirección más adecuada. Actualmente la UCR ha buscado la forma de que las diferentes dependencias tomen conciencia de la importancia que tiene la prestación de servicios a terceros y esto es una oportunidad para demostrar que pese a que se es una entidad pública se puede lograr obtener recursos de un mercado altamente competitivo; así como ir creando una cultura de “rendición de cuentas”. Desde un punto de vista académico, es un gran potencial para fomentar dentro de los universitarios y para los estudiantes de la Institución la publicación y uso de material impreso que sea utilizado en la academia.

En este trabajo emplean los conocimientos adquiridos, complementados con la experiencia, proveniente de laborar por muchos años para la UCR. La organización escogida permite aportar e investigar muchos aspectos del área de mercadeo, no sólo a nivel microorganizacional, sino globalmente, ya que ésta se desarrolla dentro del contexto de la UCR, y es una forma de retribuirle parcialmente a la UCR lo brindado durante todos estos años.

Para realizar este proyecto se hizo necesario contar con la colaboración de los que participan en los diferentes procesos, y en especial involucrar al sector externo, los cuales básicamente están compuestos por los distribuidores y centros de venta. Además, se consideró importante conocer los procesos en los cuales está inmersa el SIEDIN, los sistemas con que cuenta y reunir los elementos necesarios que colaboren para proponer el plan estratégico de mercadeo, como un instrumento de desarrollo para la organización. Existieron muchas limitaciones las cuales se trataron de disminuir, y se buscó la forma de optimizar las fuentes

de información existe y apoyarse de la experiencia de las personas que tienen o han tenido alguna relación, directa o indirecta, con el SIEDIN.

El SIEDIN carece de un programa integral de promoción y distribución de sus publicaciones; así como de otros aspectos relacionados que le permitan mejorar su gestión de mercadeo. Además, ha incursionado en un proceso de reestructuración, capaz de implementar nuevas ideas y mejorar los sistemas existentes. Esta coyuntura es propicia para que la presente investigación pueda aportar un modelo estratégico de mercadotecnia, que coadyuve a esta organización hacia proyectos que reúnan componentes relacionados con la calidad, servicio, así como establecer procesos que permitan aprovechar las ventajas competitivas de la organización.

La presente investigación comprende el estudio y análisis del SIEDIN, así como las políticas de mercadeo llevadas a cabo, vistos a nivel interno y externo, con el fin de definir acciones tendientes a satisfacer, tanto las necesidades de sus usuarios como las expectativas que la empresa posee, importante para la determinación del ámbito de acción. Además constituye un elemento que se debe considerar en relación con aquellos proyectos que deben desecharse, dadas las necesidades del mercado al cual se dirige. Primeramente, fue fundamental conocer el ámbito en que se desarrolla, el cual es altamente competitivo y que bien manejado podría ser aprovechado con un alto nivel académico.

Lo anterior le proporciona los aspectos necesarios para que pueda funcionar conforme lo establece el mercado costarricense relacionado. Por otra parte, le permite determinar las prioridades con la dirección del desarrollo de nuevos productos, sin detrimento a las políticas universitarias, relacionadas con la acción social y con la promoción de las actividades sin fines de lucro, y como se menciona “abortar” aquellos que no son recomendables.

Se espera que esta propuesta sirva de instrumento para la toma de decisiones y que ayude a la organización, para que pueda lograr una eficiente y eficaz

participación en el mercado, así como conocer el rendimiento sobre la inversión, distinguir sus productos desde el punto de vista rentable y no rentable y determinar las estrategias que se utilizarán según los resultados del estudio. Además se quiere que este proyecto colabore con la organización para mejorar el servicio que brindan y buscar nuevas oportunidades.

El Plan propuesto también ayudará a la empresa a tomar decisiones en cuanto a mantenimiento o abandono de ciertas publicaciones de acuerdo con la participación en el mercado, así como sugerir su segmentación. Estas estrategias determinarán si es necesario ampliar o disminuir la línea de productos, así como diluir los niveles de esfuerzo de acuerdo con la categorización de sus productos o publicaciones.

El objetivo general propuesto en la presente investigación es el siguiente:

Desarrollar una propuesta que permita el planeamiento estratégico de mercadeo del SIEDIN, así como mejorar la circulación de los productos del mismo y alcanzar un mayor porcentaje de participación en el mercado en que se desenvuelve.

Para cumplir con este objetivo se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Presentar los elementos teórico-conceptuales que involucran un plan estratégico de mercadeo para una editorial universitaria.
2. Conocer los factores relacionados con el mercado editorial y la situación actual del Sistema Editorial y de Difusión Científica de la Investigación (SIEDIN).
3. Identificar y evaluar los factores relacionados con el SIEDIN y que puedan ayudar a determinar las ventajas y desventajas competitivas mercadológicas, que pueda poseer el SIEDIN.
4. Determinar y analizar los diferentes productos que posee el SIEDIN, así como la competencia que puede tener y la posición en que se encuentra con respecto a esto.

5. Formular y proponer un plan de mercadeo, a fin de que le permita aprovechar los recursos y mejorar sus servicios.

Lo anterior se logra a través del desarrollo de los siguientes cinco capítulos.

El primer capítulo trata aspectos teóricos sobre el mercadeo estratégico, se definen algunos aspectos que serán desarrollados en los siguientes capítulos. La importancia de este capítulo es que da las bases conceptuales que afectan un plan de mercadeo.

El capítulo II trata aspectos sobre el SIEDIN y relacionados con el mercado editorial donde se desarrolla, tratando aspectos relacionados con la editorial universitaria, el marco legal, la industria editorial, las características de los libros y el proceso de producción de un libro.

El Capítulo III es un diagnóstico del SIEDIN, empezando por aspectos generales, tales como: historia, misión, visión, objetivos y finales, organización, procedimientos, FODA, estrategias utilizadas y su relación con la UCR y con otras entidades internas y externas.

El Capítulo IV aborda lo referente al mercado relacionado con la de libros universitarios, desde los factores que inciden en el mercadeo de libros, la investigación editorial, el análisis de los libros, ciclo de vida, las ventajas y desventajas competitivas del SIEDIN en este mercado, la competencia directa e indirecta, y las tendencias del mercado.

El Capítulo V se refiere a la propuesta, de acuerdo con todos los tópicos tratados en los capítulos anteriores, empezando por una justificación, un objetivo general, supuestos establecidos, identificación del producto, ventajas de los libros, estrategias, el mercado, variables críticas, la identificación de Oportunidades.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones generales, la bibliografía y los anexos donde se presentan los cuestionarios utilizados, el Reglamento del SIEDIN y algunas ilustraciones referidas a nueva librería, a la Unidad de Distribución y Ventas y al área de bodega.

CAPITULO I

EL MERCADEO ESTRATÉGICO Y SUS CONCEPTOS

El mercadeo surge como una necesidad del hombre, para suplir tanto su relación con otros seres humanos, como por la exigencia de utilizar sus habilidades para negociar diferentes aspectos y obtener, así, lo que desea o necesita. No es una actividad que le compete única y exclusivamente a un área específica de la empresa, que en nuestro caso es la editorial universitaria, sino a toda ella. Sierra se refiere al buen funcionamiento de una empresa y establece que:

“Es una actitud de todas las personas que laboran en la empresa (...) Es la comprensión y el convencimiento de quienes laboran en la empresa, ... de que todo negocio existe con el propósito de “crear, mantener y continuar creando clientes”. (Sierra 1991: 29)

Este es un concepto de permanencia y por lo tanto de largo plazo. Por esta razón considera que es como *“una filosofía”*, que va orientada al cliente.

Es fundamental conocer que es mercadeo, ya que algunos piensan que atañe exclusivamente a las ventas de productos y a la publicidad. Se sabe que éstas son imprescindibles, pero hay otros factores que dependen del mercadeo, como por ejemplo la parte financiera-contable, los recursos humanos, etc.

Para Kotler (1996: 4) el mercadeo es *“un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros”*. . Esta sirve de base para entender que como proceso que es, debe tomarse en cuenta, todos los factores importantes no sólo para que ofrecer el producto sino para los que le necesitan estén satisfechos y que hubo objetividad en el mismo. Se busca objetividad y satisfacción en esta actividad y sobre esta base se plantea el trabajo y la confianza en ambos sentidos.

Por otro lado Lambín (1987: 3) establece que el mercadeo o *“marketing”*, *“es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de*

individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”.

Existen varios elementos que coinciden con el término necesidad, la cual se define por parte de diferentes autores como la carencia que experimenta un individuo de algo, y donde están en juego la motivación y comportamiento del comprador o del que toma la decisión de compra. Luego, pasa a deseo o pretensión, el cual puede generar una demanda. Al existir un producto, disponible para satisfacer esa necesidad o deseo, permite el intercambio, donde juega un papel importante el mercado (sea fijo o representativo) y los mecanismos de equilibrio entre la oferta y la demanda. Esta es la transferencia de un producto, a determinado precio, por un valor; dando como resultado la transacción, donde previamente existe un acuerdo.

Mucho influirá la gestión de mercadeo que pueda hacer la empresa, llevada a cabo con base en el rendimiento económico de la misma y según su capacidad de responder eficientemente a las necesidades del mercado y desarrollar sus actividades en función de la evolución de las necesidades y de las posibilidades tecnológicas. Por lo que involucra análisis y acciones a seguir.

Existe una relación entre la empresa, editorial universitaria en este caso y el consumidor, o lector para nosotros. La misma puede ser considerada como *“análoga a la relación de poder: quien hará a quién que”*. Dentro del proceso de comercialización (Cedeño, 1992: 21). Por lo tanto, ambos tienen beneficio, el primero porque tiene productos para satisfacer las necesidades del segundo.

1.1 Mercadeo

Los individuos tienen necesidades, Maslow, las divide en: físicas, de seguridad, amor y pertenencia, estima y autoestima y autorrealización), éstas a su vez se transforman en deseos y demandas. También establece que existen necesidades genéricas, las cuales son estables y limitadas en número, y que los deseos son

múltiples, cambiantes y continuamente influidos por todas las fuerzas sociales. Estos se traducen en demanda potencial de productos específicos, cuando se acompañan de un poder (adquisitivo) y de una voluntad de compra.

El mercado ofrece productos o servicios que satisfacen esas necesidades, de acuerdo con la percepción del individuo una vez adquirido el producto deseado esos deseos se convierten en satisfacción.

Por otro lado, la Asociación de Mercadeo de los Estados Unidos, relaciona el mercadeo con el proceso de planificar y ejecutar, siempre hacia el intercambio.

Desde un punto gerencial, el mercadeo es considerado una técnica que busca llenar las carencias humanas eficazmente:

“Marketing: proceso gerencial encargado de la identificación y anticipación a las necesidades para satisfacción de los clientes en forma rentable”. (Ponjuán: 1998: 107)

Por otro lado Kotler, la relaciona como una actividad en la que el ser humano alcanza sus metas mediante el trueque, para ello la define como:

“Un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros”. (Kotler, 1998: 4)

Es importante conocer que existen factores que influyen en la estrategia de mercadeo, dentro de los cuales se puede determinar: los proveedores, los canales de mercadeo, los competidores y los factores públicos, los cuales a su vez, se desarrollan en diferentes ambientes, como por ejemplo el demográfico-económico, el tecnológico-natural, el político-legal y el sociocultural. De todos el único que es posible controlar en la empresa es el canal. Lo anterior implica un esfuerzo que va dirigido a los consumidores meta, que son a los que se les dirige todo el esfuerzo, dado el mercado competitivo existente.

Jorge Alfonso Sierra amplía el concepto de mercadeo y lo define como:

“Mercadeo no es sólo comercialización ni tampoco es lo mismo que ventas. El mercadeo se concentra en satisfacer las necesidades del consumidor por medio del producto y de un conjunto de elementos asociados con la creación, producción, distribución y consumo final del mismo”. (Sierra, 1991: 29)

El mercadeo conlleva un proceso complejo que se resume de la siguiente manera:

- Analizar las oportunidades de mercadeo, o sea investigar y analizar que es lo que el mercado ofrece y que se puede aprovechar.
- Seleccionar los mercados meta o sea hacia quienes se concentrarán las acciones mercadológicas, para ello primeramente se delimita la población total relacionado y luego se va segmentando hasta seleccionar varios mercados metas, para finalmente quedarse con uno de ellos.
- Desarrollar la mezcla de mercadeo, algunos autores llaman variables controlables (producto, presentación precio, plaza, promoción y publicidad) y variables no controlables (competencia, relaciones gubernamentales, tendencias económicas, situación social, cambios tecnológicos), y con ello establecer diferentes planes de acuerdo con lo que cuenta la empresa y lo que puede obtener.
- Administrar el esfuerzo de mercadeo y con ello maximizar los mismos con el fin de que se de un buen aprovechamiento.

Estos procesos ayudan a definir cuál es el posible horizonte, determinar hacia dónde dirigirse, planificar la metodología a seguir, y por último, administrar el proceso mercadológico.

El término de “mercadeo”, no debe entenderse simplemente cómo sinónimo de vender, va más allá, es conocer y entender muy bien al cliente y que el producto se adapte a sus necesidades, esto facilitará la venta. La gestión mercadeo conduce a un cliente a comprar un producto que está disponible y por su gusto, se le considera, operativamente, como el brazo comercial de la empresa.

Al referirse al mercadeo de un libro se establece que:

“... se inicia desde el instante mismo en que se detecta su necesidad de publicación, y sigue durante todo el proceso de creación, gestión y edición para culminar sólo cuando el lector lo ha adquirido y estudiado y leído”. (Sierra, 1991: 30)

Por lo tanto, no se puede hablar de mercadeo a la simple etapa de publicación, o exposición de un producto; pues ésta va más allá de la adquisición, es un proceso integral que involucra excelencia de toda la organización.

Las definiciones anteriores se centran en la satisfacción de necesidades, desde diferentes tópicos; por lo tanto no se puede afirmar que el mercadeo crea las mismas, por el contrario, ellas existen y lo que se busca es su satisfacción.

1.1.1 La mezcla de mercadeo

Algunos autores modernos le llaman las variables de mercadeo, aunque tradicionalmente se les conoce también como las “P`s” de mercadeo, inicialmente se conocen cuatro, tales como: producto, precio, plaza o distribución y promoción, además de estas algunos autores modernos consideran otras que son: protección, proveedores, posventa, presentación (merchandising), personal, etc. Pueden ser controlables o no, una definición es la siguiente:

“... conjunto de instrumentos tácticos controlables del mercadeo, producto, precio, plaza (distribución) y promoción, que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta”. (Kotler, 1998: 51)

En esta investigación se le dará énfasis a las 4 primeras (producto, precio, plaza y promoción), ya que sobre éstas se apoya toda la gestión de mercadotecnia.

Ponjuán define la mezcla de *marketing* o mercado de la siguiente manera:

“Conjunto de variables dependientes unas de otras y controlables, que se seleccionan y se mezclan según las políticas determinadas dentro

de la actividad de marketing, para alcanzar los objetivos predefinidos”.
(Ponjuán, 1998: 111)

Se puede decir que la mezcla de mercadeo se refiere a la distribución de esfuerzos, la combinación, el diseño y la integración de los elementos de mercadeo en un programa que evalúe las fuerzas del mercado, y así alcanza, de la mejor manera, los objetivos de una empresa en un momento determinado.

Todos estos elementos son controlables y deben conocerse claramente, ya que son determinadas e influidas, generalmente, por la empresa.

Actualmente se habla del “Medio Ambiente del mercadeo”, compuesto por variables controlables y las incontrolables, y con gran influencia en la gestión empresarial, que en nuestro caso es la editorial universitaria.

1.1.1.1 Variables incontrolables

Tienen que ver con el ambiente en el cual se desenvuelve o desarrolla cualquier compañía, escapan del control directo del órgano director de la editorial y de cualquier empresa, sin embargo le atañen, lo que hace necesario su conocimiento para ver como le pueden afectar, así como analizarlo y establecer las acciones a seguir. Dentro de estas variables podemos encontrar:

- **Competencia:** una editorial puede tener dos tipos de competidores: directos (otras editoriales universitarias o privadas con una línea editorial muy similar) e indirectos (entidades u organizaciones que gracias al desarrollo tecnológico ofrecen la transmisión especializada de investigaciones y de últimos adelantos científicos en determinadas áreas y especialmente a través de red de datos o de conexiones computadorizadas).
- **Relaciones gubernamentales:** para algunos autores, con un buen manejo y con mecanismos que estén de acuerdo con el quehacer de las universidades y que se conozca lo que hacen, especialmente porque muchos de sus egresados pueden

ocupar puestos de decisión en los gobiernos, pueden llegar a ser “colaboradores indirectos”.

- **Tendencias económicas:** estas se vuelven impredecibles, difíciles y que influyen fuertemente, por ello debe tenerse mucha visión y tratar de prever las tendencias relacionadas con la actividad editorial.
- **Situación social:** se considera como una de las variables incontrolables que más afectan a la editorial universitaria, ya que en varios países son el “blanco principal de los ataques dictatoriales” y los departamentos de ciencias sociales, los cuales por lo general son los que producen más investigaciones y estudios para publicar, son clausurados, los libros incinerados y los profesores perseguidos. Por otro lado siempre la cultura, el arte y la educación se ven fuertemente afectados por las variaciones sociales en un país.
- **Cambios tecnológicos:** existen entidades y organizaciones que debido al fuerte desarrollo de la informática, difunden todo tipo de investigaciones, aunque a través de alianzas estratégicas se puede minimizar su impacto.
- **Consumidor:** es cambiante y completo, por lo que obliga a que se conozca bien sus gustos y preferencias, y estar atento a cualquier cambio de hábito o actitud.
- **Líderes de opinión:** puede existir un núcleo de autores o de profesores del “claustro universitario” con fuerte influencia, los cuales pueden apoyar o promover la labor editorial o no.

Estos pueden colaborar, entre otras cosas, en la reducción significativa de los costos de producción editorial, una vez que son conocidos ampliamente, especialmente si se relaciona con innovaciones tecnológicas, y tirajes cortos a buen precio, así como establecer alianzas estratégicas entre similares.

1.1.1.2 Variables controlables

Están determinadas e influidas por la propia empresa editorial, como se ha mencionado el mínimo son cuatro (4P's) y un máximo de 9, las que son consideradas como importantes. A continuación nos referimos a ellas.

- **Producto:**

Existen muchas definiciones, por ejemplo la siguiente:

“Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para atraer la atención, para su adquisición, su empleo o su consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas: (Kotler, 1998: 7) Más adelante lo resume como “la combinación de “bienes y servicios” que ofrece la compañía al mercado meta”. (Kotler, 1998: 52)

Esta definición se asemeja mucho a la que brinda Ponjuán cuando afirma que producto es:

“Cualquier cosa que se puede ser ofertada a un mercado con el objetivo de ganar su atención, su adquisición o consumo y que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”. (Ponjuán, 1998: 113)

En el caso de una editorial, el producto es cada obra editada, en el cual hay factores puramente intrínsecos que deberán defenderla por sí sola; ésta por lo general corresponde a criterios académicos y científicos válidos que la amparan y la defienden por sí misma ante el mercado lector. Como lo dicen los escritores *“un libro se vende desde la máquina de escribir”* y esto se profundiza en las obras universitarias.

- **Precio**

En términos sencillos, es *“la cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener el producto”*. (Kotler, 1998: 52). Aunque va más allá, considera muchos

puntos de vista (contables, económicos, financieros, presupuestarios, etc.). En mercadotecnia es el precio que está dispuesto a pagar el cliente, puede ser con base en una lista de referencia, o tener descuentos, período de pago, términos de crédito de plazos, forma de pago, etc.

En el caso de las editoriales universitarias, tiene que ver sus objetivos de gestión, o sea si esta pretende o no obtener utilidades o ganancias con el mercadeo de sus libros. De ahí que se puedan ver precios que difieren mucho del mercado y que en ocasiones no son aceptados por los libreros, por cuanto *“el margen de beneficio que les reporte no cubre ni siquiera los costos de la ficha que debe abrísele, amén de otros costos fijos administrativos”* (Sierra, 1991: 40). En ocasiones el afán de que el libro tenga un precio bajo, y que por lo tanto sea accesible, esto le provoca un grave daño. En ocasiones puede estimular o desestimular el gusto de los lectores, ya que lo pueden relacionar con calidad del libro en cuanto a contenido o presentación.

Aunque se establece, dentro de una editorial universitaria, el “no lucro”, debe existir una coherencia en la política de precios. Internamente relacionado con la estructura de costos de la editorial y externamente con la capacidad económica del segmento o segmentos del mercado en los cuales se va a operar, considerando el precio de los productos competitivos existentes. También deben de considerarse los índices de inflación y la devaluación del país, la posibilidad de cambiarle la presentación a un libro dependiendo de si se dirige a bibliotecas, profesionales o a los estudiantes, o si la obra sólo se le subvencionará en parte su precio de venta a público, etc.

Existe un riesgo en la tendencia de algunos editoriales universitarias en rebajar demasiado el precio de venta de sus libros, lo cual va en detrimento de la imagen del mismo, y que además no son estimulantes para los libreros, ya que consideran que el mismo no cubre ni siquiera *“el margen de la fecha que debe abrísele”*, en comparación con los costos fijos administrativos.

- **Plaza**

El concepto plaza o mejor dicho distribución “*incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a la disposición de los consumidores meta*”. (Kotler, 1998: 53).

En ésta se consideran los canales (directo o indirecto), la cobertura, el surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística, entre otros.

Se considera como la variable que da mayores problemas a una editorial universitaria, se considera que se dan los “cuellos de botella” o atascamientos “*que ocasionan desde la falta crónica de información bibliográfica completa y actualizada, hasta la ausencia de registros estadísticos básicos: qué y cuándo se publica, donde se consiguen los libros, etc.*”. (Sierra, 1991:45)

Las sugerencias que establecen las editoriales son la búsqueda de una buena planificación de la circulación o distribución del libro universitario, e incluso va desde antes de su publicación.

Otra recomendación que se da es una acertada difusión de catálogos, folletos, plegables, etc., que tengan que ver con las obras publicadas por la editorial universitaria que sean dirigidas a un público específico. Dentro de las estrategias más utilizadas están: venta con descuento por nómina o planilla, ventas por correo, ventas a plazos o a crédito o venta institucional.

Por otro lado se tiene que promoción: “*se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta para que los compren*”. (Kotler, 1998: 53)

La promoción no sólo se refiere a la publicidad, también implica venta personal, promociones de ventas, y mucho de relaciones públicas con los clientes o posibles clientes, es todo aquello que se hace para que el producto sea conocido por el cliente y que puedan estimularlo a comprar determinado producto.

Específicamente en lo referido a promoción de libros, se hacen dos distinciones:

- Libros de texto
- Libros de interés general o de profundización o extensión del conocimiento.

El concepto de promoción adquiere características propias, dependiendo de la clase a la que pertenece. Para libros de texto, la promoción se efectúa en períodos determinados, que corresponden al principio de cada etapa (año, trimestre, semestre, etc.) y esto conlleva a visitar las universidades y explicarle al profesor de cada área o materia, las bondades del texto ofrecido. Por lo general se le brinda un ejemplar, en forma gratuita, para que lo analice y determine si lo puede usar como libro de texto; ésta es una promoción muy directa y personalizada.

- **Promoción**

La promoción de libros de interés general, involucra una distinción, que es dirigida hacia los consumidores, y así se toma en cuenta al distribuidor o librero. Difieren de lo que se considera la venta personal, la publicidad y la propaganda, que estimulan las compras de los consumidores y la efectividad de los comerciantes, tales como exhibidores, ventas de saldos, presentaciones, demostraciones y diversos esfuerzos de venta no repetitivos.

En una editorial se realizan ofertas de premios, ferias o alguna otra forma para que el consumidor conozca el producto. Para ello, se cuenta con la colaboración de los distribuidores o libreros. Sin embargo son muchos los obstáculos que pueden aparecer dada la competencia, especialmente, porque todos buscan lograr la preferencia de los consumidores. Todos estos elementos se convierten en los instrumentos tácticos de la empresa para el establecimiento en el mercado al cual se dirige.

Sin embargo se pueden realizar esfuerzos tales como los catálogos, el correo directo, los boletines de novedad o de empresa, exposiciones, concursos de ventas,

etc. Se considera una actividad eminentemente “dinámica”, que crea una posición avanzada en toda la estrategia de mercadeo y que “*desempeña un papel fundamental en aquellos momentos cuando se lanza o decae la venta de un libro*”. (Sierra, 1991:41)

- **Presentación**

En el caso de los libros esta variable tiene un papel fundamental. Por ejemplo algunas bibliotecas o libreros demandan encuadernación en pastas duras (hardcover) para los libros que adquieren o bien si un título se convierte en best seller (más de 40.000 ejemplares vendidos) y se agota con relativa rapidez, sus reimpressiones subsecuentes pueden incluir, además, una edición económica empastada en cartulina (*paperback*) y luego otra en forma de bolsillo (*pocket-book*); o bien puede pedir hacerla directamente en edición económica desde la primera edición, lo que predomina en América Latina, también hoy en día existe la autoedición electrónica (*Desktop Publishing*), la impresión láser, la rotativa para tiros cortos, la supresión de los negativos, etc.

Dependerá de las exigencias del lector, de lo que esté dispuesto a pagar por un libro, tendrá repercusiones en el precio, haciendo más caro o no.

- **Publicidad**

Algunos autores la distinguen de lo que es promoción, especialmente en lo relacionado con el mercado editorial. En una editorial universitaria existen recursos viables tales como las emisoras, revistas, periódicos y demás medios que existen en la universidad. Además debido a que los tirajes en ocasiones son pequeños y al poco margen de ganancia, provoca que no exista presupuesto adicional para el rubro de publicidad.

- **“Merchandising”**

Muchos no la consideran, el merchandising o mercaderismo es *“todo lo que tiende a sustituir la presentación pasiva de un producto por una activa, apelando a aquello que puede hacerlo más atractivo”* (Sierra, 1991:52) Ello relacionado con presentación, empaque, exhibición, presentación, etc. Para ello se requiere de una librería o un punto de venta, donde converjan el editor o distribuir, el librero y los consumidores, y se obtenga un máximo rendimiento para todos y con una relación muy entendible para todos y en los mismos términos, ya que todos tienen un punto en común: la venta. Por lo tanto es una labor conjunta entre el editor o distribuir y el librero. Comprende aspectos relacionados con señalización, rotulación, afiches, reseñas, ubicación y distribución de los libros en toda la librería o centro de venta. Es por ello que para realizar el merchandising debe conocerse bien al cliente y conocer su comportamiento de compra.

1.1.2 Segmentación del mercado

Se puede decir que *“es el desarrollo y la búsqueda de programas de mercadotecnia dirigidos a subgrupos o segmentos de la población que la organización podría posiblemente atender.”*

Para que la segmentación tenga éxito debe satisfacer cuatro criterios:

- **Tamaño:** debe ser lo suficiente grande que permita esfuerzos visibles de comercialización.
- **Mensurabilidad:** que sea susceptible de medición (o sea medible o cuantificable).
- **Índice de respuesta:** que muestre diferencias significativas en las respuestas a las variables mercadológicas.
- **Accesibilidad:** que permita efectuar diferentes actividades de comercialización.

Es una herramienta muy utilizada en el mercado, ya que permite a las empresas dividir un mercado heterogéneo en pequeños segmentos o partes, de modo que estos contengan necesidades y características, lo más homogéneas posibles, permite elaborar estrategias que le permitan la colocación de bienes y servicios. . Una de las definiciones más utilizada de segmentación de mercado es:

“La división de un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades, características y conductas que podrían requerir mezclas separadas de productos o de mercadeo.” (Kotler, 1998: 50)

También existen otros factores importantes que están muy relacionados con la segmentación del mercado, tales como segmento del mercado, orientación y posicionamiento del mercado.

1.1.2.1 Segmento del mercado

Kotler (1998: 50) lo define como *“un grupo de consumidores que responden en forma similar a una serie determinada de estímulos de mercadeo”*. Representa la parte del mercado al cual se dirigirán las estrategias de mercadeo, o sea todo el esfuerzo de mercadeo se dirigirá a ellos, donde se buscan consumidores con estímulos o necesidades homogéneas y que el producto de interés puede satisfacer. Las necesidades en el caso de un libro pueden ser: física, académica, espiritual, de entretenimiento, etc.

1.1.2.2 Orientación del mercado

Permite evaluar el atractivo de cada uno de los segmentos que componen el mercadeo, para seleccionar uno o varios de ellos, y establecer todas las estrategias necesarias de penetración. Luego de ello se busca posicionarse en dicho mercado. Sin embargo para realizar la orientación del mercado debe conocerse bien el mismo,

saber a que es y a que no es susceptible. En la actualidad donde se habla de mercados globales, es importante aprovechar aquellos puntos en común , ya que facilitarán las estrategias.

1.1.2.3 Posicionamiento de la marca

Es: *“Disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los de los competidores. La formulación del posicionamiento competitivo para un producto y de una mezcla de mercadeo”*. (Kotler, 1998: 51

Se sabe que toda empresa busca, lograr que su producto o servicio sea distinguido por los consumidores y que cuando este piense en este tipo de producto la marca del suyo sea en el que piense. Esto conlleva un proceso de mucho análisis y de conocimiento del mercado, a nivel total y desagregado.

1.1.3 Investigación de mercado

De acuerdo con el enfoque del mercadeo (orientada a las necesidades del consumidor), la investigación de mercados es preponderante, disminuye el riesgo de tomar decisiones a la hora de determinar cuáles son los deseos y las necesidades de los integrantes del mercado, ya que reemplaza el método tan utilizado y costoso para una empresa, por sus implicaciones, denominado “prueba y error”, el cual implica poner un producto o servicio en el mercado y esperar a ver sus resultados. Comparando dos definiciones de importantes autores, Kotler y Stanton, observamos que ambos se refieren a la obtención de información, sólo que Kotler amplía indicando que *“se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas mercadológicos”*. (Kotler, 1998: 109)

La investigación de mercados es muy utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas (amenazas y debilidades) del mercado, y *“para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo”* y mejorar la comprensión del proceso

mercadológico. Esta tiene su proceso específico, compuesto por lo general, por cinco etapas:

- Identificación y definición del problema u oportunidad, el cual consiste en determinar el problema u oportunidad que se requiere solventar o identificar.
- Determinación de los objetivos de investigación: pueden ser de varios tipos: explorativa (reunir información preliminar, descriptiva o causal y comprobar una teoría o hipótesis).
- Creación del diseño de investigación: Determinar la información necesaria, el desarrollo de un plan para reunirla de manera eficiente y presentarla.
- Recopilación, proceso y análisis de los datos: se determinan los responsables de recopilar la información, se procede a obtenerla, se procesa y analiza y se seleccionan los aspectos importantes.
- Comunicación de la información para la toma de decisiones: la información de mercadeo carece de valor hasta que los gerentes no la utilicen para tomar mejores decisiones.

La investigación de mercado ha tomado un papel preponderante, ya que disminuye el riesgo de tomar decisiones a la hora de determinar cuáles son los deseos y necesidades del mercado. Comienza con el producto, aunque no se refiere a éste en sí, sino a lo que hace en la mente del consumidor y esta estrategia se ha convertido en uno de los elementos más importantes en el ramo del mercadeo y específicamente referido a la publicidad, porque básicamente consiste en lograr obtener un espacio en la mente del público meta. No obstante una investigación de éstas amerita altos costos económicos y de tiempo, y necesita la elaboración de instrumentos muy precisos y costosos.

1.1.4 Análisis del mercado:

Consiste en analizar el comportamiento de mercado y poder determinar las tendencias con base en información proveniente de fuentes primarias y secundarias. En el mercadeo editorial universitario, ésta constituye una excelente herramienta a considerar, a través de un análisis conductual, por cuanto se puede tener acceso a información que le permitiría realizar un plan de mercadeo. En este caso se puede contar con información proveniente de investigaciones realizadas en la propia UCR, censos realizados e información que tienen diferentes entidades propias o muy relacionadas (Ejemplo: CONARE, Oficina de Registro de la UCR, etc.).

1.2 La planificación estratégica

Muchas empresas operan sin tener planes formales, sea por falta de tiempo, o por su tamaño (grande o pequeño), algunas lo consideran innecesario, o se resisten a ello o bien por desconocimiento, y este es el caso del SIEDIN.

Es fundamental que planifiquen lo que van a hacer. Broon y Longenecker afirman en relación con la planificación que “*es un proceso pensante*” y que en los negocios, como en cualquier actividad, “*la planeación (planificación) es la determinación de un futuro curso de acción*”. (Broom y Longenecker, 1987: 279). Debe ser proactiva antes que reactiva, como lo hacen muchas empresas editoriales y ante todo conocerse bien y saber donde se está.

Existen tendencias en las empresas pequeñas por descuidar la planeación, lo cual se puede atribuir a presiones de trabajo; sin embargo, este factor es riesgoso, ya que pueden existir circunstancias que se estén formando o que no son advertidas en ese momento y que pueden incluso destruir a la empresa, en el peor de los casos.

La mayoría de los autores coinciden en que existen tres tipos de planificación: estratégica, operacional (actividades diarias) y táctica (específica y concreta). Este estudio abarca la primera, en términos generales y considera indirectamente las

demás. Lo que se busca brindar los elementos necesarios que permitan al SIEDIN planificar mercadológicamente sus actividades editoriales.

1.2.1 Conceptos relacionados

El planeamiento estratégico es fundamental en toda empresa y no sólo involucra a las grandes empresas, sino que es independiente del tamaño de la misma. Existen diferentes definiciones. Primeramente es importante definir planificación como:

“proceso de determinar los fines (objetivos) a ser alcanzados y los medios (planes) que se utilizarán para alcanzar tales fines. El proceso de planificación incluye la formulación de la tarea, la obtención de información requerida, evaluar alternativas, seleccionar entre ellas, e interpretar decisiones mediante un plan de acción”. (Ponjuán, 1998: 79)

Por otro lado, el término estrategia proviene del contexto militar, de origen griego, y originalmente significa “jefe” y en este lenguaje *“consiste en la formulación de planes de operación en el campo de batalla”*. (Cedeño, 1992: 162)

La planificación estratégica, permite que la empresa realice alguna operación, para mejorar la capacidad competitiva, disminuir alguna amenaza, pero relacionado, con los objetivos o metas establecidas. Debe buscarse una estrategia bien estructurada para cumplir con la finalidad propuesta.

Relacionándolo con el mercadeo implica un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización, relacionándolo con las oportunidades del mercado, implica un compromiso de parte de quienes dirigen la empresa, para ello se hace necesario estudiar y analizar el porvenir de los mercados, para analizar que productos necesitan promoverse agresivamente y cuales deben dejarse, o sea establecer prioridades.

1.2.2 Etapas de la planificación estratégica

En términos generales la planificación estratégica lleva varias etapas, a saber:

- **Definir una misión clara:** la misión es una declaración fundamental dentro de la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, de forma que exprese su vocación básica y sus principios directores en materia de resultado económico y no económico, y precise su sistema de valores y el mercado de referencia es aquel sobre el cual se va a guiar.
- **Determinar las políticas, objetivos y metas:** con base en la misión se establecen las políticas que seguirá la empresa y con base en estas definirás los objetivos y las metas que espera cumplir.
- **Establecer las estrategias, alternativas y contingencias para establecer una cartera de negocios sólida:** una vez que conoce hacia donde se va a dirigir, cual es el segmento o segmentos, y cuales son sus puntos fuertes y débiles, define las estrategias a seguir y las posibles contingencias a las que se podría enfrentar.
- **Coordinar con todas las áreas funcionales:** debe darse una integración completa y con fines últimos iguales, en ocasiones existe un distanciamiento entre las diferentes áreas y esto hace que los esfuerzos se ven diluidos.
- **Evaluar las acciones tomadas:** mediante una evaluación continua se pueden establecer nuevas acciones y modificar algunas otras.

La planificación estratégica se logra mediante el desarrollo de una estrategia de supervivencia y crecimiento a largo plazo, y el mercadeo ayuda considerablemente para alcanzarlo. En ocasiones, hay empresas que hacen un intento de planificación, sin embargo es muy tenue y no aprovechan las ventajas que ésta tiene.

Si se considera con el ciclo de vida del producto, conduce a tomar una importante decisión, ya que dependiendo de donde se esté así serán las acciones por seguir. Por tal razón, es importante considerar otros elementos, tales como:

- **Objetivo:** lo que se desea alcanzar, base del proceso de planificación y se alcanza toda vez que los planes se ejecuten.
- **Estrategias:** plan de acción que permite a la empresa alcanzar de sus metas.
- **Tácticas:** modo de acción que se elige para llevar a cabo una estrategia, requiere que haya coherencia entre ambas.
- **Política:** cursos de acción por medio de los cuales los gerentes se guían sistemáticamente para la toma de decisiones, siempre que se da determinada situación.

Dependiendo del tiempo o del plazo se utilizarán estos elementos, sin embargo lo importante es que se considere todo aquello que pueda permitir a la empresa lograr lo que ha planificado.

“Lo importante de la planeación (planificación) estratégica es que permite a una organización ser práctica en vez de reactiva y que apunta a la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán a esa organización lograr sus objetivos. es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”. (Sierra, 1991: 127)

Como se puede observar en un proceso de planificación deben existir objetivos, los cuales pueden relacionarse con rentabilidad, participación de mercado, o bien crecimiento, y fundamentalmente deben estar claramente definidos, con base en ellos se formula las estrategias necesarias para poder alcanzarlos. Cada área de la organización debe a su vez establecer sus objetivos, tanto a corto como a largo plazo, y dentro de ellas está el área de mercadeo y si se profundiza todavía más se relaciona con las editoriales universidades que son también una empresa. Por último es importante evaluar y ver si realmente son alcanzables o no y realizar las correcciones necesarias.

1.2.3 Pasos para realizar una planificación estratégica

Los pasos que podemos seguir para la planificación estratégica son los siguientes:

1. Formulación de la estrategia

a. Identificación de la misión actual, objetivos y estrategias

i. Realizar un diagnóstico externo

- Identificar amenazas
- Identificar oportunidades

ii. Fijar una nueva misión de la compañía

- Fijar objetivos
- Fijas estrategias

iii. Realizar un diagnóstico interno

- Identificar debilidades
- Identificar fortalezas

2. Ejecución de la estrategia

a. Fijación de políticas, objetivos, metas y prácticas:

- Gerencia
- Mercadeo
- Finanzas
- Producción
- Investigación y Desarrollo

b. Asignación de recursos

3. Evaluación de la estrategia

a. Medir y evaluar resultados

4. Retroalimentación

Esta investigación se circunscribe solamente a lo que es mercadeo y el uso de diferentes conceptos relacionados que colaboran con la planificación estratégica.

1.2.4 Usos y aplicaciones

La planificación estratégica es muy utilizada en cualquier tipo de empresa, sea de productos o servicios, grande o pequeña, y por lo tanto para una editorial universitaria. Permite establecer realmente cuál es el negocio, hacia donde orientarse y dirigir sus esfuerzos, diseñar su cartera de negocios y por último, definir las estrategias de planificación de mercadeo; las cuales deben ser flexibles y adaptarse a las circunstancias y a las necesidades del mercado para determinar lo que la empresa está ejecutando y cómo lo está haciendo.

Este factor importante, dado que el entorno, es cambiante puede que algunos recursos de la empresa estén subutilizados o que se puedan debilitar en el futuro, por lo tanto hay que estar atento, porque la empresa podría perder sus ventajas competitivas. Existe un riesgo inherente, que muchas veces no es advertido si no se realizan análisis profundos.

1.2.5 Plan de mercadeo

Tiene como objetivo plasmar o establecer claramente y en forma sistemática las opciones elegidas por la empresa, para asegurar su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

El plan de mercadeo estratégico da como resultado la “elección de productos-mercados a explotar con prioridad” (Lambín, 1987: 8), de acuerdo con los intereses de la empresa. Es la base sobre la cual se desarrollan todos los planes operativos de una empresa. Para elaborarlo se requieren los datos obtenidos y analizados en la investigación del mercado o del análisis del mismo, con el fin de establecer las diferentes actividades por desarrollar. En él se reflejan las estrategias de mercadeo, indicando el cómo, cuándo y dónde se invertirán los recursos cuando llegue el momento de la implementación.

Además, permite definir las actividades para transmitir las ventajas y distribución de los productos y lograr que la marca del producto esté en la mente de los consumidores y finalmente se busca obtener los máximos beneficios, que como se menciona en este trabajo, para una editorial universitaria puede que no sean de tipo económico.

Para los requerimientos óptimos ha de indicarse “*con qué productos y en qué mercados, con qué precios y apoyo promocional se va a operar*” (Cedeño, 1992: 187). Otros autores relacionan estas interrogantes lo que son responsabilidades y principios para aplicar el mercadeo. Para poder contestar estas preguntas se pueden hacer estableciendo varias etapas:

- Elección del mercado de referencia
- Elección de una estrategia de cobertura de servicios o mercados, nivel de segmentación

Como se ha mencionado, en este proceso se divide el mercado total de bienes y servicios en grupos más pequeños, buscando semejanzas entre sus miembros con respecto a los factores que influyen en la demanda.

1.2.5.1 Plan de mercadeo para una empresa editorial

Existen varias razones para que toda empresa editorial haga un plan de mercadeo dentro de las cuales están:

- Para la gerencia general es una garantía de que los responsables de cada área o división toman en cuenta el mercado en el que se desarrollan y el producto (libros).
- Proporciona mediciones para analizar el desempeño del libro o los libros durante determinado período.

- Instaura objetivos definidos claramente y a la vez proporciona los medios para conseguirlos.
- Muestra los hechos y planes pertinentes del producto, además si se necesita información, el plan anual de mercadeo sirve como referencia y como guía.
- Un plan de mercadeo escrito es muy útil para lograr una mejor capacitación de los nuevos miembros del equipo de mercadeo.

Una empresa editorial, necesita garantizarse la distribución y venta de su fondo editorial, evaluar las diferentes ediciones, lo anterior con base en sus objetivos.

De acuerdo con Sierra (1991, p. 85), existen trece ítem importantes o puntos clave que debe contener un plan de mercadeo:

- **Libro o líneas de libros:** se establece lo que se pretende hacer con los mismos frente a la competencia.
- **Grupo objetivo o “target group”:** detalla las diferentes características, obtenidas de la segmentación del mercado, y que se refieren al mercado o grupo objetivo (demográficas, sicográficas, geográficas, etc.), algunos lo llaman mercado objetivo.
- **Análisis de la competencia:** analiza lo mayor posible cómo funcionan los más fuertes competidores, según las variables de mercadeo (precio, producto, promoción y distribución, entre otros).
- **Distribución:** explica los diferentes canales de distribución.
- **Asignación de recursos:** determina si la aplicación de los recursos será al total del mercado o se concentrarán en algunos porcentajes del desembolso total en ciertos distritos o regiones.
- **Ciclos de asignación de recursos:** explica la forma en que esos se harán, si será durante todo el año o por temporadas y el nivel de concentración.

- **Política** de precios: Presenta los precios asignados a los libros frente a la competencia y si se decide cambiar algunos precios durante el año.
- **Énfasis del mercadeo**: muestra donde se concentrarán los esfuerzos, sea distribución, promoción, merchandising, publicidad, etc., con relación al o los productos de la empresa.
- **Diseño de portafolio**: se refiere a la composición de los productos, relacionado con el mercado en el que se desenvuelve y el potencial que este ofrece. La empresa editorial busca un equilibrio entre el crecimiento y las utilidades, de modo que exista financiamiento suficiente para abarcar el mercado actual y excedentes para invertir en nuevos mercados o productos.
- **Otras consideraciones estratégicas del plan de mercadeo**: indica las situaciones especiales a que puede enfrentarse el producto o la empresa, así como planes o comentarios de la distribución, de la fuerza de ventas, del consumidor, etc.
- **Objetivos y estrategias creativos**: se realiza conjuntamente entre la gerencia de mercadeo y el personal creativo de la empresa o la agencia que maneja la cuenta de publicidad, son vitales si se pretende definir las mejores ideas para la venta de libros y evita esfuerzos inútiles y discusiones improductivas, así como hacerse un seguimiento real sobre lo que se pretende y en caso de necesidad, modificar lo que sea necesario.
- **Objetivos y estrategias de medios**: luego de haberse definido los objetivos y estrategias creativos, sirve para determinar cómo y dónde se invertirá el presupuesto de medios.
- **Objetivos y estrategias de promoción**: debe incluir todo lo relacionado con objetivos y estrategias dirigidos tanto al consumidor como al comercio en general. Ha de especificarse qué acciones se desarrollarán como promoción propiamente dicha y cuáles se realizarán en áreas como “merchandising”. Aquí se pueden destinar algunos recursos para la fuerza de ventas, impulsoras “mercaderistas”,

etc., con el fin de concentrar esfuerzos en temporadas fuertes de promoción, y en el caso de las editoriales universitarias, se dan al inicio de cada período lectivo.

- Recursos y porcentajes de mercadeo: Han de especificarse las cantidades y los porcentajes que se asignan a cada una de las etapas del plan, lo cual permite visualizar, rápidamente, lo que realmente se ha asignado a cada etapa del plan de mercadeo.

1.3 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA/DAFO)

Como se ha visto, este es otro elemento importante que conlleva toda planeación, es una herramienta muy utilizada, que puede brindar un diagnóstico de la situación, puede ser utilizada en productos, empresas o mercados, y se concibe desde dos puntos de vista: interno o externo.

“La estrategia es el entramado de objetivos, políticas y planes de acción que se formulan con la finalidad de: aprovechar oportunidades, minimizar amenazas”. (Cedeño, 1992: 168)

Esto permitirá establecer claramente cuál es el producto de la compañía, el mercado que atiende, los puntos fuertes en los que se apoya y la atención que prestará a sus puntos débiles, tanto interna como externamente.

El análisis FODA es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Está compuesto por cuatro elementos básicos, pero muy importantes: las oportunidades y amenazas, para analizar el ambiente externo o entorno, y las fortalezas y debilidades para analizar su ambiente interno. Estos elementos se

desarrollan como parte del procedimiento para la formulación de estrategias mercadológicas.

Una oportunidad es *“cualquier elemento a la empresa, que sirve para satisfacer mejor al cliente, para aumentar las ganancias, para disminuir el riesgo, para mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo”*. (Cedeño, 1992: 94)

Una oportunidad es un factor o un elemento externo que le puede servir a la empresa, ya sea para satisfacer a un cliente, aumentar las ganancias, ganar mercado, disminuir o diluir el riesgo o bien para mejorar las posibilidades que pueda tener, especialmente para sobrevivir en el largo plazo. Se refiere a una percepción que se tiene dentro de la empresa algún factor que pueda beneficiar y que por lo tanto, se debe aprovechar.

Por el contrario, la amenaza se encuentra en el ambiente externo y puede provocar efectos negativos para la empresa, tales como la pérdida de productos o de su valor, riesgos mayores, disminución de ganancias, pérdida de mercado o bien relacionado con la supervivencia a largo plazo. Estas amenazas pueden estar en el ambiente o bien en la competencia, y pueden ser directas o indirectas.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos, como se mencionó, las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización.

Al detectar las amenazas y oportunidades, se debe realizar un diagnóstico externo, o sea determinar cuáles factores se hallan latentes y para lograrlo, se necesita un estudio del entorno. Lo anterior se refiere a fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, sicográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas.

“Los puntos fuertes pueden estar constituidos por los recursos o por la forma como la empresa los utilice o por ambas cosas”. (Cedeño, 1992: 125)

Las fortalezas son los puntos fuertes que posee la empresa, y se relacionan con sus recursos, habilidades, decisiones o bien a acciones realizadas. Por lo tanto, están en el ámbito interno, y deben ser muy conocidas por los que toman decisiones, ya que estas son herramientas que permiten incursionar o no en un mercado o producto.

“Un punto débil es algo que obstaculiza a la empresa para hacer lo que está haciendo hoy, o para emprender algo que desea emprender”. (Cedeño, 1992: 125)

Las debilidades, puede decirse que son lo contrario, se refieren a puntos débiles, pueden ser obstáculos que le impiden cumplir con un fin específico.

Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La determinación de las fortalezas y debilidades, consiste en un diagnóstico interno, especialmente para conocer como se encuentra la estructura y la organización. Para ello debe tomarse cada una de las áreas, realizar el análisis en términos de recursos humanos, tecnológicos, de capital, etc.

Por lo general, tanto las fortalezas como las debilidades son controlables para la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas no.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planificación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

1.3.1 Usos

El FODA debe analizarse tanto para la empresa, los proveedores, los intermediarios, los clientes, los competidores, el sector público y el mercado en el que se desenvuelve.

Para que la empresa pueda operar bien, debe conocer ampliamente todos estos elementos, con el fin de aprovechar las oportunidades, aumentar las fortalezas y minimizar o anticipar a las amenazas superar las debilidades.

Mediante la planificación estratégica se busca el equilibrio que logra una empresa entre sus fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas para el logro de los objetivos propuestos, así como para la toma de decisiones. Deben verse integralmente y confrontarse, para estudiar las estrategias y tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos. De esta manera, se pretende determinar las ventajas competitivas, o sea:

“... realizar una análisis competitivo es identificar posibles medios para lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores, a fin de alcanzar los objetivos fijos para un producto o línea de productos. Específicamente, los gerentes se preocupan por lograr ciertos resultados de desempeño como la lealtad en la repetición de compras, crecimiento de la participación de mercado y la rentabilidad”. (Gultinan y Gordon, 1994:112)

Mediante la confrontación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede obtener el nivel de importancia o de impacto, y elaborar las estrategias y decisiones necesarias para minimizar lo que a debilidades y amenazas se refieren, especialmente, en los aspectos que son controlables, y aprovechar las fortalezas y oportunidades y finalmente determinar dónde se está y hacia donde se puede ir.

Esto conlleva a la elaboración de las estrategias, las cuales algunos pueden considerar como de: supervivencia, de reorientación, oportunista, del nicho o segmento del mercado, de máxima participación en el mercado, de la cartera de productos, de diversificación y de empresas conglomeradas (adquisición de empresas que producen artículos diferentes de aquellos a los que se dedica la empresa), del “alto en el camino” (revisión de lo actuado y consolidación y mejoramiento de lo que han hecho y hacen) o bien de estrategias mixtas. (Cedeño, 1992: 182)

1.3.2 Ventajas, desventajas y limitaciones

La principal ventaja del análisis es que le permite a la empresa proyectar las maniobras a seguir, con un alto nivel de seguridad y aprovechando cualquier ventaja competitiva que pueda ocurrir.

Dentro de las desventajas, se considera que por pueden omitirse aspectos importantes y que pueden traer problemas, o bien pueden sobreestimarse, sin embargo, son más las ventajas que puede tener un buen análisis FODA.

Es difícil que la empresa conozca todas las debilidades y amenazas, por lo que pueden ocurrir eventos no considerados. Además por sí sólo no es un instrumento debe de ir acompañado de otros instrumentos de planificación y ajustarse a los cambios ante ciertos eventos. Para poder hacer este análisis debe conocerse muy bien a la empresa y al ambiente en que se desarrolla. El subestimar algún aspecto importante de la empresa puede causar el fracaso de un proyecto o toda vía peor de una empresa, por ello los encargados deben estar atentos a cualquier evento o cambio que se pueda dar y que afecta a la empresa.

1.4 Estrategias a seguir

El ambiente empresarial para la planificación incluye el establecimiento de la misión o misiones, los objetivos, las metas y las políticas de la empresa y con base en ello

se idean las estrategias a seguir, ya sea a nivel táctico (corto plazo) o bien estratégicamente (largo plazo).

Como lo establece Sierra, toda estrategia de mercadeo conlleva dos elementos principales: la creación y el mantenimiento de una mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades por uno o varios productos específicos, que es nuestro caso sería libros o líneas de libros y la selección del mercado escogido como meta por la organización. Para ello la estrategia conlleva el análisis distintivo que hace una empresa editorial entre sus recursos y destrezas internas. La implementación de una estrategia o un plan requiere recursos, tales como capital (financiamiento), equipos, información y personal capacitado e identificado con la misión de la empresa editorial.

Para poder establecer claramente las estrategias a seguir deben conocerse perfectamente el negocio en que la empresa editorial está, por ejemplo si es el de “producción de libros” o bien el de “venta de libros”, o sea conocer bien su misión. Sobre esto ya se habló antes.

Además es importante considerar la clasificación de los productos o como lo citan algunos autores el portafolio de productos, para este caso se ha decidido tomar el sistema tan visto desde que se empieza a estudiar mercadeo.

1.4.1 The Boston Consulting Group –BCG

Durante la década de los años 60’s se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación del Grupo Consultor de Boston (The Boston Consulting Group -BCG): la matriz crecimiento-participación. La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios (que en este caso es la editorial universitaria), con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Por otro lado se establece la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), la cual tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores.
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos. Busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la UEN dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

El Grupo Consultor de Boston divide los productos en: Estrellas, Vacas lecheras, Dilemas (incógnitas o niños problemas) y Pesos muertos o perros.

Figura 1.1



La figura 1.1 muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos (entradas de efectivo, ventas), una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

- **Estrellas:** Tienen un alto índice de crecimiento y en ellos la empresa posee una amplia participación relativa en el mercado. Se autofinancian y contribuyen al crecimiento de la empresa. Sus características son:
 - Alta participación relativa en el mercado
 - Mercado de alto crecimiento
 - Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
 - Utilidades significativas

- **Signos de Interrogación** (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema): requieren gran inversión o investigación y desarrollo, producción y mercadeo. No se sabe aún si su desarrollo será con tendencia al éxito o al fracaso, aunque siempre se espera lo primero. Sus características son:
 - Baja participación en el mercado
 - Mercados creciendo rápidamente
 - Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
 - Generadores débiles de efectivo
 - La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

- **Vacas Lecheras:** generan en alto grado las utilidades de la empresa, pues aunque el incremento de demanda (participación de mercados) tienen tendencia a la baja, sus inversiones son mínimas y su margen de contribución alto. Sus características son:
 - Alta participación en el mercado
 - Mercados de crecimiento lento
 - Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
 - Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
 - Márgenes de utilidad altos

- **Perros:** No contribuyen ni al crecimiento ni a las utilidades. Son los sectores del pasado en vía de extinción. Sus características son:
 - Baja participación en el mercado
 - Mercados de crecimiento lento
 - Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas

-Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Dependiendo del tipo de producto en el que se esté (estrella, vaca, dilema o perros), se elabora la estrategia a seguir.

1.4.2 Factores críticos

Se refieren a aquellos elementos del entorno que son altamente susceptibles a eventos, pueden ser ambientales, individuales, interpersonales, organizaciones o por situaciones inesperadas y pueden hacer que la empresa perezca si no son superados.

“Un factor crítico del éxito es una condición indispensable para tener éxito.” (Cedeño, 1992: 78)

Dentro de ellos se pueden considerar los relacionados con el producto, el precio, los canales de distribución y todas aquellas estrategias que esté ligadas con la mezcla de mercadeo.

1.5 Auditoría de mercadeo

Toda actividad requiere una comprobación de resultados e impactos, para ello, debe hacerse una revisión de los cambios que operan en el ambiente o entorno, con el fin de realizar las correcciones y reorientar el proceso. De esta manera, podemos decir además que los ejecutivos se aseguran de que los recursos se obtengan y sean usados eficiente y eficazmente en el logro de las metas de la empresa.

Independientemente del tipo de control que se realice, todo va hacia el mismo fin, que es velar por el correcto uso de sus recursos, sea en términos generales o hacia un área específica.

El control estratégico conlleva a cerciorarse de que las estrategias básicas de la empresa sean iguales con sus oportunidades, incluso puede que simplemente los

programas de mercadeo estén obsoletos y que necesiten una reformulación, especialmente considerando lo que el mercado requiere. Desde el punto de vista del mercadeo la auditoría se relaciona con los servicios, pero no solo que los procesos y los procedimientos administrativos sean y estén correctos, sino que se debe determinar si el mercado recibe eficientemente lo que se ofreció.

Se tienden diferentes definiciones de lo que es una evaluación o auditoria, por ejemplo Ponjúan la define como sigue:

“La fiscalización, supervisión o control de cualquier actividad es una función básica que debe recibir una especial atención para conocer la marcha de la misma y rectificar si es necesario, el curso de cualquier acción, sea personal, laboral o profesional, al nivel de profundidad que se determine”. (Ponjuán, 1998: 65)

Como puede deducirse, lo importante es que la auditoría permite conocer como trabaja la empresa y hacer las correcciones, en caso necesario; por lo tanto debe verse como un proceso más natural, y en términos positivos. Además se busca descubrir las principales debilidades del sistema y sugerir formas para mejorar. Ponjuán establece cuatro tipos de evaluación: del esfuerzo, del proceso, de la eficacia y del impacto. Específicamente en el caso del mercadeo, una auditoría consiste en:

“Un examen comprensivo, sistemático, independiente y periódico del ambiente, los objetivos, las estrategias y las actividades de una compañía, con el fin de determinar las áreas problema y las oportunidades y de recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño de mercadeo de la compañía”. (Kotler, 1998: 64)

Esta meta coincide con el interés de realizar una planificación estratégica, con el fin de determinar aquellas áreas que presentan problemas, para corregirlas y a la vez determinar las oportunidades, y con base en ello, determinar un plan de acción o las estrategias a seguir. Finalmente, se logra mejorar el desempeño del mercadeo y por ende de la empresa.

Lo que se pretende no es controlar por el simple hecho de hacerlo, sino más bien realizar un examen de los aspectos relacionados con el mercadeo, referidos a ventas, productos, participación en el mercado, margen de ganancia, atención a clientes, importantes, nuevos o usuales. Otro aspecto importante es crear la cultura de auto-control, donde todos los involucrados en los diferentes procesos puedan detectar o distinguir por sí solos, las fortalezas y debilidades y participar en las soluciones para cumplir las metas deseadas. Para lograrlo, el sistema de control debe ser diseñado y operado con el convencimiento de que se puede hacer bien desde el principio (concepto de calidad total) y prevenir todo aquello que se pueda hacer, considerando el control como un medio y no como un fin.

1.5.1 Usos y aplicaciones

El control de mercadeo permite prevenir inconvenientes que pueden ocurrir cuando se pone en práctica los planes de mercadeo; y por lo tanto, es fundamental que se lleve a cabo este control.

Para poder evaluar o controlar primero debe saberse qué es lo que se quiere lograr, compararlo con lo que está sucediendo y ver las razones para decidir que acciones se van a realizar. Esta estrategia consiste en:

- Establecer metas u objetivos
- Medir el desempeño
- Evaluarlo
- Empezar acciones correctivas

La auditoría cubre las áreas principales mercadológicas de la empresa, tanto en cuanto a sus áreas problemáticas, como para evaluar el ambiente, la estrategia seguida, la organización, los sistemas, la mezcla, la productividad y las utilidades del mercadeo. Básicamente los procesos que lleva son de:

- Establecimiento de objetivos y metas.

- Identificación y determinación de aquellos elementos relacionados con el mercadeo.
- Proponer cambios de diseño.
- Implementar los cambios que conlleven resultados positivos.

A lo largo del presente trabajo se desarrollaran muchos de los conceptos planteados anteriormente, y se complementan con otros relacionados con temas editoriales.

En el siguiente capítulo se presentan algunos aspectos relacionados con el mercado editorial, el marco legal, la industria editorial, las características de los libros y el proceso de producción de un libro.

CAPITULO II

EL SIEDIN Y EL MERCADO EDITORIAL

2.1 El mercado editorial universitario

2.1.1 La empresa editorial universitaria y su ambiente

Idealmente, la empresa editorial universitaria orienta, busca, obtiene, evalúa y selecciona para la respectiva publicación y posterior difusión de obras académicas valederas, de calidad y con rigor científico, previo análisis de las necesidades del medio académico y cultural universitario, así como de la sociedad en la cual se circunscribe, respondiendo a las inquietudes de esta última. Sin embargo esto no se cumple fielmente.

Por lo general, la actividad editorial universitaria adopta ciertos criterios y políticas de publicaciones, en concordancia con las necesidades y los objetivos de la universidad a la cual pertenece y por lo tanto debe hacerse una clara diferenciación entre la imprenta universitaria, quien simplemente es una impresora de todo lo que le llega, empezando por libros, documentos, boletines, etc.; que no ameritan un análisis sobre la conveniencia o no de su publicación.

En el caso del SIEDIN, mediante diferentes procesos de estructuración se ha dado una unión entre lo que es la editorial universitaria y las diferentes publicaciones que realiza la UCR, básicamente con el fin de aprovechar la estructura existente, y de integrar procesos relacionados; sin embargo existen órganos superiores encargados de establecer criterios, políticas y aspectos operativos, para cumplir con las actividades encomendadas. En el capítulo III se comenta más al respecto.

2.1.2 Antecedentes

La actividad editorial universitaria se remonta a Inglaterra, producto de la invención de imprenta. La primera publicación de un libro fue en 1478, en la Universidad de Oxford. Las primeras en obtener licencia para imprimir y vender libros, fueron las universidades Oxford y la de Cambridge, las cuales tenían una especie de consejo

editorial, en el cual formaba parte su rector, una pequeña organización encargada de imprimir, comprar papel y vender libros y un presupuesto asignado para dicha actividad.

En Costa Rica, las cuatro universidades estatales, Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional (UNA), Universidad Estatal a Distancia (UNED) y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), cuentan con su propia editorial, debidamente organizada, y existe una relación indirecta entre ellas. Incluso participan conjuntamente en ferias y diferentes actividades de tipo académico y cultural realizadas a nivel nacional e internacional, se conocen ampliamente entre sí. Esto se debe principalmente a que debido a que todas pertenecen al Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y a través de esta Institución se relacionan directamente y se reúnen periódicamente sus altas autoridades.

En el caso del SIEDIN, este se funda en 1975, año en el cual empieza sus actividades comerciales y editoriales, no obstante hasta 1986 empieza a crecer y consolidarse como una entidad formal dentro de la estructura organizacional de la UCR, ha sufrido una serie de transformación hasta llegar a lo que hoy día se conoce como el Sistema de Difusión de la Investigación y tiene integrado lo que es la parte editorial y la parte de producción litográfica.

2.1.3 Marco legal en que se desenvuelve el proceso editorial

En este apartado se tratan los principales aspectos legales que se dan en una empresa editorial.

2.1.3.1 La propiedad intelectual

Esta Propiedad Intelectual debe contener una serie de elementos para que este protegida por la normativa existente. *“El Objeto de la propiedad intelectual son las creaciones del intelecto humano”*. (Barvo, 1996: 38). debe contener toda la expresión personal, perceptible, original y novedosa de la inteligencia, resultado de la actividad intelectual, por lo que se considera una “creación integral”. Un banco de

datos (que no tenga base electrónica u ordenador de datos, distingos en cuanto éstos utilizan soportes magnéticos accesibles por computadora), puede considerarse un trabajo creativo, con características de originalidad, pero que excluyen aquellas bases de datos producto del resultado del simple trabajo mecánico o rutinario, ejemplo los listados telefónicos, o sea que en toda transcripción o resumen de la información general, que es pública, no puede hablarse de originalidad.

Para algunos autores se refiere a la facultad exclusiva que tiene el autor de una obra de usar y autorizar el uso de la misma, total o parcialmente, incluso ese derecho puede ser transmitido por causa de muerte.

2.1.3.2 El derecho de autor

Al desarrollarse la ciencia y la tecnología, especialmente debido a la aparición de la imprenta en el siglo XV, y luego el fonógrafo, la cinematografía, la radio y la televisión, se dio la posibilidad de la reproducción y utilización de obras del intelecto a gran escala y más fácilmente, sin embargo esto también trajo posteriormente la necesidad y la dificultad del autor por controlar las diversas utilidades de sus obras. Esto generó la necesidad de consagrar marcos normativos de protección a los derechos de autor.

A los derechos de autor se le llama también derecho o propiedad intelectual, literaria, artística o científica, la más aceptada, en la actualidad, por responder a su naturaleza y objeto de la materia, dentro de la terminología internacional es "*derechos de autor*". Se considera como la protección otorgada a todo creador de obras literarias y artísticas, desde su realización, sin necesidad de requisito alguno y por un tiempo determinado, "*involucra la esencia misma del ser humano*" (Barvo, 1996: 39). Puede ser considerado en dos sentidos: subjetivo u objetivo. El primero, subjetivo, se entiende como el derecho o facultad que posee el sujeto considerado como autor de la obra, sea artística, científica, social u otra, y es de orden moral o patrimonial, y puede recibir una protección jurídica, para lo cual es

tutelado por leyes especiales que defienden el trabajo intelectual del autor y el respeto de su persona. El segundo se refiere al complejo de normas jurídicas dirigidas a disciplinar la tutela de la actividad de la creación de obras artísticas y científicas. Existe una amplia normativa internacional al respecto, así como organismos internacionales, convenios y leyes. Por ejemplo existe la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), fruto de la Convención de Estocolmo del 14 de julio de 1967. (Castro, 1999:20). Lo que buscan es la defensa de la creación intelectual, especialmente en lo que a reglas para el intercambio de información, la producción intelectual, el comercio de bienes intelectuales y la remuneración del talento.

2.1.3.3 Aspectos que contempla el derecho de autor

El derecho de autor es un derecho humano fundamental y en especial de índole moral, y como lo establece Carmen Barvo, en su manual de edición es *“inherente a la calidad de autor, pues éste último lo conserva aún después de haber finalizado el plazo de protección que la ley otorga a las obras.”* (Barvo,1996: p.40), Dentro de las características que cita están las siguientes: Inalienable (no puede ser vendido, cedido o transferido), irrenunciable y perpetuo. Además supone las siguientes facultades o derechos para el autor: Publicación (cómo, cuándo y dónde), a la paternidad (en cuando a que aparezca su nombre, si es su voluntad), a la integridad (puede oponerse a la deformación, mutilación o transformación, cuando tales actos atenten contra su honor o reputación o cuando la obra se desmerite) y por último de arrepentimiento (retirla de circulación o suspender cualquier forma de utilización, sin embargo debe indemnizar previamente a terceros por los perjuicios que les pudiere causar ello).

Entre los aspectos que considera el derecho sobre la creación de una obra es el de recibir una compensación económica cuando sus obras son utilizadas por terceros. Hoy día, en todo el mundo los diferentes Estados le conceden protección al creador de las obras de intelecto, desde el mismo momento de su creación y por tiempo

determinado, sin embargo es difícil mantener un control, especialmente a nivel internacional, ya que es conocido la copia descarada y abierta de muchas obras intelectuales.

Existe un concepto denominado “copyright” (derecho de copia), conocido con el símbolo ©, nació en Inglaterra con la expedición del Estatuto de la Reina Ana, en 1719. (Barvo, 1996: 39). Este explica o informa quién posee el derecho exclusivo para autorizar la reproducción o elaboración de copias de una misma obra y se puede observar en las páginas iniciales de todo libro. Por otro lado tenemos el derecho de autor corresponden a todo lo que es el contenido de una obra y es responsable de lo que se haya escrito en la misma.

La diferencia básica entre el copyright y el derecho de autor es que el primero sólo considera el perfil patrimonial de la obra en cuanto a uno de los derechos de tipo económico, relacionado con la reproducción, mientras que el segundo, involucra además los derechos relacionados con la comunicación pública y transformación, y está íntimamente vinculados con la personalidad del autor, e incluso con sus propios valores.

2.1.3.4 Características del derecho de autor

El autor de una obra, y por consiguiente titular de los derechos de autor, es *aquella persona cuyo nombre, seudónimo o cualquier signo o sigla esté indicado en ella y no tiene que ver nada la calidad de la misma* (Sierra: 1991, 153). Lo que se busca proteger es la expresión literaria, artística, plástica o sonora, o sea la forma como las ideas y pensamientos del creador se describen, explican, ilustran o incorporan en las obras literarias, artísticas o científicas. Existen una gran categorías de obras, pero en este caso consideramos las siguientes:

- Obra original: se le considera como de primera mano, que no es procede de ninguna otra.
- Obra derivada: se basa de una obra ya existente, su originalidad procede de la realización de una adaptación de una obra ya existente.

- **Obra colectiva:** es producida por un grupo de autores, por iniciativa y bajo la orientación de una persona natural o jurídica que la coordine, divulgue o publique bajo su nombre.
- **Obra en colaboración:** es producida conjuntamente por dos o más personas naturales cuyos aportes no pueden ser separados.
- **Obra por encargo:** la produce uno o varios autores mediante contrato de prestación de servicios, según plan señalado y por cuenta y riesgo de la persona que contrata. Los autores sólo recibirán los honorarios pactados, conservarán su derecho moral, se transfieren los derechos patrimoniales.

2.1.3.5 Tipos de derecho de autor

En relación con el derecho de autor existen una serie de derechos relacionados, de tipo ético, legal y comercial, tales como:

- El derecho de autor, da a los creadores del intelecto prerrogativas de orden moral y patrimonial, que le permiten proteger su obra y controlar cualquier forma de utilización de la misma.
- El derecho moral es aquel que se le concede al autor de manera perpetua, inalienable e irrenunciable, para oponerse a toda modificación, mutilación o mutilación no autorizada o que atente contra la reputación del autor, así como a la divulgación o no de su obra.
- El derecho patrimonial dispone de la facultad de autorizar o prohibir la reproducción, traducción, representación, adaptación, comunicación pública, radiodifusión, así como cualquier forma de utilización que de la obra se quiera realizar, en el tanto no haya sido transferido o cedido legalmente por el autor a otra persona, natural o jurídica. Este puede ser por medio de transmisión a título universal (herencia), cesión (propiedad), contrato de prestación de servicios (de acuerdo con plan señalado), contrato laboral (el patrono ejerce el derecho patrimonial y el empleado el moral) y empleo público (uso público, sin pérdida del derecho moral de los autores).

2.1.3.6 El contrato de edición

Cuando se va a realizar una publicación es fundamental realizar un contrato de edición, donde se establecen las cláusulas de cesión de derechos de autor, con los detalles y se anticipan los problemas que se pueden presentar en el curso del proceso editorial y en la publicación y venta de la misma, pero ante todo lo que se busca es una buena y respetuosa relación profesional, personal y humana entre las partes involucradas.

El titular del derecho de autor de una obra protegida se obliga a entregarla a un editor, el cual se compromete a su vez, *a publicarla mediante su impresión gráfica y propagarla y distribuirla por su cuenta y riesgo* (Sierra: 1991, 158). Un contrato de edición de obras por lo menos debe contener lo siguiente: Identificación de las partes que intervienen, determinación clara del objeto del contrato (edición de una obra), identificación de la obra que se va a editar, forma, fecha y lugar del pago (puede ser único, por regalías, etc.), indicación de si la edición de la obra es en exclusiva o no, plazo y condiciones de la entrega del original, número de ediciones convenidas y cantidad de ejemplares impresos por cada edición, plazo término del contrato, revisión, control y corrección de la obra que se va a editar, así como la obligación de mencionar en todos los ejemplares de la obra el título lo siguiente: el nombre o seudónimo del autor, la reserva del derecho del autor, año de primera publicación (Copyright), año de la edición y de las anteriores si las hubiese, número de ejemplares impresos en cada edición, nombre y dirección del editor y del impresor, etc.

2.1.3.7 Convenios internacionales

Hoy día existe una gran cantidad de convenios internacionales que permiten al autor proteger su obra en varios países del mundo con las mismas o parecidas condiciones que lo hace su legislación interna sobre derechos de autor. Además la expansión del comercio de las obras originó mayores incentivos y estímulos

económicos al autor, así como mayor y mejor difusión de la ciencia, la cultura y el entretenimiento.

Uno de los convenios internacionales más importante, en materia de protección a los derechos de autor, es el “*Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas*”, firmado en esa ciudad en 1886 y del cual forman parte más de 90 países, en su mayoría latinoamericanos. El convenio internacional se rige, principalmente, por los siguientes principios:

- **Del trato nacional:** consiste en que un autor originario de un país miembro del convenio será protegido en los demás Estados miembros en las mismas condiciones que en su propio país.
- **De la protección automática:** los autores de obras protegidas podrán hacer respetar sus derechos sin necesidad de que tengan que cumplir ninguna formalidad como el registro o depósito.
- **De la autonomía:** la protección es independiente de la existencia de la protección en el país de origen de la obra, lo que permite no interferir con disposiciones internas que se hayan adoptado en cada país.

Además, existen convenios relacionados desde hace muchos años, por ejemplo, en materia de protección de los derechos de autor es “*Convención Universal*”, de 1952, firmada en Ginebra, Suiza y administrada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Su intención es la de establecer las bases fundamentales de una protección que rigiera las relaciones entre países, con culturas a veces diferentes o intereses divergentes. Además la “*Convención de Roma*”, de 1961, protege a artistas, intérpretes o ejecutantes, a los productores de fonogramas y a los organismos de radio y televisión, etc.

2.1.4 El ámbito universitario

Se deben considerar todos los aspectos relativos a los requerimientos de cualquier obra artística, literario o científica. El autor es una persona o grupo natural, un estudiante, un profesor, un investigador contratado por la Universidad que produzca obras, todos tienen igualdad de condición para su creación, o sean todos están igualmente protegidos. Lo que protege el derecho de autor, no son las ideas del creador, sino la forma en que ellas son expresadas en las obras literarias o artísticas, por ejemplo cuando un investigador efectúa un trabajo en el cual se reflejan los resultados de su investigación, no son éstas ideas, métodos o sistemas los protegibles, sino el texto literario que se dio como resultado de la expresión de sus conocimientos. Ante la inexistencia de una vinculación contractual o de cualquier otro orden con la universidad, los derechos de autor recaen en su totalidad en el creador original, no pudiendo nadie utilizar la obra sin la autorización de éste. Incluye las monografías, tesis de grado, investigaciones de alumnos, trabajos de profesores, programas de computador efectuados por los estudiantes, las bases de datos, y toda la producción en el campo literario o artístico que pueda reproducirse por cualquier medio conocido o por conocer, lo cual es abundante en cualquier centro de enseñanza superior.

2.1.4.1 Características de la editorial universitaria

Cada institución tiene ciertas particularidades, especialmente dependiendo de las actividades que realice; sin embargo, en términos generales, como lo establece Sierra (1991) podemos citar las siguientes:

- a. Debe estar inmersa dentro de las funciones específicas de la institución superior, como son: la docencia y la investigación, y otras como pueden ser la acción social, la difusión cultural, promover el avance, la preservación y la difusión del conocimiento en todos los estratos sociales, etc.
- b. Rápido acceso al nuevo conocimiento y al pensamiento significativo para la comunidad académica y social, en general.

- c. Fácil y rápido ingreso a la producción intelectual de los académicos más destacados y en ocasiones contar con un mercado cautivo para ciertas publicaciones (textos universitarios) cuya demanda está asegurada: el estudiante universitario.
- d. Su fin primordial no es el lucro, en términos reales, son obras académicas, ya que se considera que la investigación académica y su posterior difusión se concebirán como una inversión social y cultural de la comunidad, cuyos resultados son lentos y difícil de calcular. Se dice que la mayoría de sus obras son de “gran valor intrínseco pero de difícil rentabilidad”.
- e. Están sujetas a las estructuras de sus universidades las cuales muchas veces presentan limitaciones de tipo económico y legales que le impiden aumentar sus ingresos a base de subir precios o publicando ciertos libros de alto consumo, pero considerados sin valor académico.

2.2 La investigación y la edición

Frecuentemente se discute en las universidades sobre la inconveniencia de establecer presupuestos para investigaciones que no conduzcan a su posterior edición, es decir, se asigna el dinero para la investigación, pero no para el libro. Lo lógico sería que toda investigación cuente con una porción del presupuesto para su posterior difusión, siempre y cuando la investigación se publique y se difunda en forma de libro. Sea que la impresión se haga dentro de la misma institución o que se subcontrate.

Muchas investigaciones son realizadas y escritas por sus autores como investigación y no para ser convertidas en obras masivas, aquí la labor de editor es fundamenta. Como lo establecen varios autores, el editor, junto con el comité editorial y la posible recomendación del comité académico, debe determinar si las investigaciones susceptibles a ser publicada como un libro, qué tipo de modificaciones es susceptible hacerle, etc., de ahí la importancia de la planificación editorial.

Actualmente el SIEDIN está interesado en sistemas que le permitan beneficiar a los autores sin necesidad de producciones excesivas y por ello ha adquirido un nuevo equipo de alta tecnología que permite la impresión reducida con un menor proceso, con menos etapas, por lo que aunque no es más barato, si permite una alta producción.

El SIEDIN cuenta con tecnología y estructura suficiente que le permite imprimir sus publicaciones y vender este servicio a otras instituciones. Es una práctica que han realizado desde hace tiempo y que lo pueden hacer gracias a cuentan con equipo tecnológico moderno y que los precios que brindan son aceptables comparados con los que ofrecen otras editoriales que se dedican comercialmente a ello, sin embargo es importante tener claro que no es el negocio al que se dedica el SIEDIN y que esta función deben ser evaluada para ver su conveniencia o no.

Sin embargo, también es importante considerar la parte mercadológica, la cual no ha sido adecuadamente atendida por el SIEDIN y que bien manejada, sumada a la calidad de producción con que cuentan, podría fortalecer considerablemente su participación editorial y para ello debe cuantificarse los mercados y establecer objetivos y metas, que sean viables y alcanzables, dado el ámbito en que se desarrollan.

2.3 La industria editorial

En la industria editorial existe una serie de actores que cumplen un papel preponderante y que bien delimitados y en coordinación logran el éxito de la misma.

2.3.1 El papel del editor

Es importante primeramente hacer una diferencia entre, lo que se conoce en Inglés como el “*publisher*” y el “*copyeditor*” o editor. El primero es “*la persona que está delante de una empresa comercial que adquiere manuscritos, los transforma en libros y los comercializa.*” (Barvo, 1996: 13). Puede que se encargue directamente de la línea de libros que se publicarán, la presentación física, la gramación, el tipo

de papel, la cantidad de ejemplares a publicar, el material que se utilizará, el lugar donde se realizará, etc. Luego, si se va a comercializar directa o por medio de terceros y la promoción. Por lo general este se le conoce como el editor, y en la era actual, este puesto se vuelve cada vez más gerencial.

El editor o copyeditor es el que trabaja para una empresa editorial, fijo o temporalmente. Puede tener funciones gerenciales, mediante la contribución en la selección de títulos y autores, en ciertas publicaciones. Además transforma y corrige manuscritos en estilo gramatical e incluso, en ocasiones aspectos relacionado con su contenido y las trabaja con la persona responsable, esto lo conocemos como corrector de estilo. Para ello debe existir total acuerdo entre todas las partes.

El editor es, en esencia, un comunicador, puesto que recibe un mensaje (el manuscrito) y lo transforma. Concibe para él una forma física, una presentación; lo complementa con ilustraciones, gráficos y otros materiales si lo considera necesario, lo organiza de acuerdo a unas necesidades técnicas y de formato. Todo esto lo hace sujeto a unas leyes, tomando en cuenta unas normas y pensando en unos agentes receptores, los lectores. Concibe, pues, una forma y unos canales para un contenido". (Barvo, 1996: 15).

La definición anterior tiene la ventaja de que va más allá de la gestión de "gerenciar" o administrar la labor editorial, busca que la publicación tenga ciertas características requeridas por el mercado editorial, y por lo tanto debe ser un amplio conocedor del ambiente interno y el entorno en que se desarrolla. Al conocer las características del mercado objetivo puede adecuar los productos editoriales a la mezcla de mercadeo.

Puede ser una oficina grande, o por lo contrario contar solamente con el mínimo personal de apoyo, sus funciones primordiales serán contratar autores, correctores de estilo, diagramadores, taller de composición, imprentas y distribuidores. Podemos resumir que el editor "*está obligado a poner su especialidad al servicio de un fin que es el libro*". (Barvo, 1996: 15).

La editorial es una empresa comercial, cuyo objetivo que puede ser editar, imprimir, publicar, fabricar y distribuir libros de cierta o de diversa índole. Por lo tanto capaz de realizar cualquier tipo de actividad comercial relacionada y que se ajuste a sus posibilidades.

En el caso del SIEDIN se establece claramente que su fin principal no es el lucro, sino la difusión de lo relacionado con la actividad académica, de investigación y de acción social de la UCR, además tienen una serie de limitaciones de tipo legal, que le impiden ser más selectivos y agresivos (mercadológicamente) en sus publicaciones y que por lo tanto impiden su expansión. Sin embargo, esto no quiere decir que sean ineficientes en el uso de sus recursos y que “produzcan” libros que no sean útiles a ningún segmento posible.

2.3.2 Los librereros

Los librereros o personas que venden los libros, constructivamente pueden ser fundamentales en lo relacionado con la promoción y comercialización, y muchas veces es necesario consultarlos antes de tomar una decisión editorial, son los que primero detectan la aparición de una tendencia en el gusto del comprador, cada área editorial o temática de interés, y en ocasiones cada libro, plantean nuevas estrategias de comercialización, diferentes canales, etc. Ellos conocen lo que el mercado quiere, ya que están en contacto directo con los usuarios o consumidores de libros. En el ámbito universitario pueden estar más cercanos, ya que el mismo es muy especializado y existe un contacto más estrecho con los lectores o clientes (actuales y potenciales).

2.3.3 El autor

Es otro participante fundamental, el autor, casi siempre, trabaja independientemente y por lo general le entrega el primer manuscrito al editor, quien juzgará o encargará a otros de juzgar la obra, en el caso de las editoriales universitarias este papel lo lleva a cabo el Consejo Editorial.

Dentro de esta evaluación se determinará si es publicable, determinar cuales son los aciertos y desaciertos, si debe o no acentuarse alguna participación de cierto personaje o algún evento o concepto, o bien quitar o trasladar algún detalle de la obra. Es importante considerar que esto siempre conlleva un riesgo, justo con ciertos aspectos del azar, los cuales pueden ser internos o externos, controlables o no controlables. Para ello es importante analizar el mercado, la competencia del mismo y las tendencias. En el ámbito universitario el autor puede ser el profesor de determinado curso o tema, el cual es especialista en esa materia y que a través de una planificación adecuada puede disminuir el riesgo que si se da cuando un autor decide escribir sobre un tema y que desconoce si será o no aceptado por el mercado.

Muchas veces el autor, quien por lo general es una persona que considera que existe un buen tema para publicar o que está “inspirada” para escribir, no entiende los motivos del editor, cuando le solicita que modifique o quite algo, especialmente porque a este último lo que le preocupa son los intereses comerciales o particulares con base en las políticas de la editorial, mientras que al primero lo mueven aspectos intelectuales o bien emocionales, según sea su interés particular. Esto no quiere que uno u otro no se equivoque, como anécdota interesante se cuenta que el afamado crítico español Guillermo de la Torre, rechazó, cuando se sometió a su consideración el libro “La hojarasca”, de Gabriel García Márquez, como lector de la Editorial Losada, y que hoy día esta es considerada como una de las mejores obras de este autor y comercialmente se han vendido gran cantidad de volúmenes.

Los propios autores de libros ejercen una importante función mercadológica, ya que ellos son los que promocionan sus libros, ya que conocen bien a quienes les puede interesar el libro e incluso son también vendedores de sus propias obras.

2.3.4 Los comités académicos

Son los responsables de avalar la validez científica de la obra que se propone, no son los que tienen el derecho de decidir sobre la conveniencia o no de una

publicación, de su metodología, su tipo de escritura, del número de ejemplares que se han de editar, del tipo de material que se utilizará, ni de todos aquellos aspectos técnicos de publicación. Como lo sugiere Sierra (1991), sus funciones básicamente son las siguientes:

- Sistematizar las características esenciales del libro que se ha de publicar.
- Establecer los requerimientos mínimos de calidad intelectual y científica que debe cumplir la obra.
- Definir todo sobre las propiedades didácticas indispensables.
- Buscar consenso y evitar generar divergencias de criterio entre las personas vinculadas en la actividad editora en la universidad lo que muchas veces desemboca en la proliferación de textos y revistas que desvían recursos y esfuerzos de toda índole.
- Fijarse en el contenido, de la investigación, del libro, etc., y su metodología, pero también, y de manera primordial, en que el estilo de escritura empleado sea claro y comprensible.

En el SIEDIN los libros son sometidos a profesionales especializados, según el área, estilo o tipo a que se refiere, e incluso se dice que para ser objetivos y evitar criterios previos, se procura proteger la identidad del autor, a estos especialistas se les paga una cantidad representativa como pago por su evaluación. Este emite una recomendación dirigida a la Comisión Editorial del SIEDIN, quien en última instancia aprueba o rechaza la publicación de la obra.

2.3.5 Los comités editoriales

Se dedican específicamente a aspectos de publicación. Su labor es sumamente delicada en las sutilezas que su misma actividad implica, o sea deben cuidarse de que el estilo de escritura empleado sea claro y comprensible, que oriente y no que desoriente.

Como lo establece Sierra sus principales funciones son las siguientes:

- Establecer claramente el mercado total o segmento del mercado al cual se va a dirigir la obra motivo de análisis.
- Establecer o clarificar qué tipo de función cumplirá la obra.
- Cuidar que la presentación final de la obra corresponda a los objetivos que se plantearon para ella, implica la obra como un todo.
- Vigilar que el tema sobre el que versará la obra sea nuevo o novedoso, que no haya sido tratado antes en las mismas características o que realmente, sea un aporte genuino al conocimiento o a la comunidad en general.

Tanto los comités académicos, como los editoriales, son órganos de apoyo y consultoría en la editorial universitaria, pero jamás deben arrogarse el privilegio exclusivo de evaluar y seleccionar los textos que integran el programa de publicaciones.

El SIEDIN cuenta con una Comisión Editorial integrada por académicos de gran trayectoria universitaria y representantes de las diferentes áreas que integran la UCR, tales como Artes y Letras, Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Ingeniería y Salud, uno por área, y de las Sedes Regionales y de la Federación de Estudiantes de la UCR (FEUCR), presidida por el Director del SIEDIN. Ellos toman sus decisiones en reuniones que realizan periódicamente y por votación. Tienen plena potestad por Reglamento de decidir si se publica o no cierto libro. Además toman decisiones sobre aspectos administrativos del SIEDIN. En el Capítulo III se indican las funciones específicas de dicha Comisión.

2.3.6 Intereses editoriales

Los libros son el resultado de un trabajo de grupo, involucra a diferentes especialistas y de gente creativa alrededor de la producción de una obra.

La empresa editorial tiene lo que llama áreas editoriales, consiste en la clasificación relacionada con qué tipo de libros publicar, de acuerdo con los temas de interés y su actualización.

En el SIEDIN no existe una definición equitativa de los intereses editoriales, como se puede observar en el siguiente capítulo, tienen una clasificación muy extensa por tema, en el cual se puede observar las concentraciones con que cuentan.

2.3.6.1 Áreas temáticas de las publicaciones

Existe una amplia variedad de áreas temáticas, sin embargo aquí se ha querido plantear las siguiente divisiones de las publicaciones:

- a. **Libros técnicos y científicos:** considerada como el área más vasta, incluye libros de estudio para las carreras universitarias y técnicas y generalmente apegados a programas preestablecidos y requiere una adopción por parte de los profesores responsables de determinado curso, materia o centro educativo. En este caso obliga a las editoriales a destinar promotores que visiten constantemente a los profesores y los mantengan al día en las novedades dentro de cada área de estudio. Esta es una tendencia muy común, especialmente por el interés de los profesionales que buscan temas especializados y que prefieren consultar a diferentes especialistas de determinados temas.
- b. **Textos escolares:** están apegados a los programas del Ministerio de Educación Pública. Se aplican para todas las escuelas y colegios públicos del país, de acuerdo con lo establecido, por lo que las cantidades de impresión son considerables. Debido a la población a la que se dirigen por lo general son ricos en ilustraciones, con formato grande y con un lenguaje simple y entendible de acuerdo con el nivel de interés. Por lo general los temas se dividen de acuerdo con las áreas básicas: Ciencias Sociales, Matemáticas, Español, Ciencias Naturales e Idiomas.
- c. **Libros de referencia:** se componen por diccionarios de diferente tipo, enciclopedias y manuales de consulta permanente. Se necesitan correctores de estilo especializados, los cuales por lo general son lingüistas profesionales o especialistas en cada ramo. Existen editoriales

especializadas o por tradición, con amplia experiencia en estas publicaciones. Se puede decir que dentro de esta línea es donde se dan mayormente las nuevas tecnologías, mejor calidad del material utilizado y por lo general costosas, actualmente se están complementado con los CD rom, debido a la cantidad de la información.

- d. **Libros de literatura:** la constituyen obras de ficción para niños, adolescentes o adultos, su campo es amplio y por ello también la demanda lo es. Los autores de este género se evalúan de acuerdo con sus méritos literarios y su potencial para escribir futuros libros. Bajo esta clasificación se enmarcan: la novela, el cuento, teatro y poesía. En algunos casos, y en especial para estos últimos, requiere de lectores con gustos especiales, por lo que debe analizarse bien hacia quién va dirigida.
- e. **Libros de interés general:** divulgan conocimientos diversos, se conciben bajo el principio de que no existe un tema, por técnico o especializado que sea, que no se pueda hacer llega a un gran público o audiencia, son de información y divertimento. Pueden haber ediciones de lujo, y por lo tanto costosas, conocidas como “*coffe table books*” o bien de publicación sencilla, de menor costo. Exige que los involucrados estén bien informados sobre las tendencias de los gustos del gran público en un momento determinado, o que impongan la moda, muchas veces necesitan algún efecto innovador.
- f. **Los fascículos:** va dirigido al mercado de los coleccionistas o personas que no pueden invertir una suma considerable en un libro o tema de interés de una sola vez, o bien que no frecuentan librerías y que es susceptible a la publicidad que llega a través de los medios masivos. Constituyen un paquete, el cual se desarrolla por temas en entregas periódicas (semana, quincena, mensuales, etc.). Se considera que esto es como dividir una enciclopedia temática y lanzarla por entregas, complementándola con ilustraciones y fotografías, este tipo tuvo mucho auge en los años ochenta.

Las tiradas pueden ser altas, ya que interesa llegar a un gran número de compradores, aunque no en la misma proporción para todos los fascículos.

En el fondo editorial del SIEDIN se pueden encontrar libros técnicos, científicos, textos escolares, libros de referencia, de literatura y de interés. La única diferenciación que hacen es en cuanto a la materia que tratan, en forma muy general: Ciencias, Ciencias Sociales, Educación, Estudios Literarios, Filosofía y Lingüística, Literatura, Interés general. Por otro lado presentan lo que se refiere a textos educativos de primaria y colecciones especiales.

2.3.7 Características que deben tener las publicaciones para medir el grado de importancia

Para medir el grado de importancia del tema, las publicaciones deben tener las siguientes características: necesidad o urgencia, oportunidad, costo, prioridades establecidas por la universidad, beneficio académico, presión que puedan ejercer sobre ellas terceras personas, necesidad netamente personal del autor para que se les publique buscando ascensos académicos. Todo esto contribuye para el establecimiento de sus políticas y cuotas de publicación.

En el SIEDIN las características de sus publicaciones presentan grupos muy amplios, consideran que son de alto valor literario y sus impresiones son de alta calidad, en el capítulo cuatro se distinguen las áreas y tipo de publicaciones que tienen. Publican libros de texto, aunque no son gran cantidad. La mayoría son los relacionados con literatura, alrededor de 130 y por tipo los que se refieren a Historia, y de hecho estos últimos están dentro de los más vendidos.

2.4 Procesos relacionados con la edición y publicación de libros

Una vez que el texto principal o cuerpo del libro está completo, se editan las páginas preliminares y el material complementario, considerado de referencia para el lector, porque amplía y clarifica el texto central. Esto puede ser elaborado por el editor o por el corrector de estilo, según definición del primero.

2.4.1 Organización de los libros

De acuerdo como lo establece Carmen Barvo, los libros se organizan en tres partes principales (Barvo, 1996: 66):

- a. Páginas preliminares:
 - Página de medio título (I)
 - Título de la serie o lista de colaboradores o en blanco (II)
 - Página titular (III)
 - Página de copyright, casa editorial, antecedentes de impresión, país donde se imprime, ISBN (IV)
 - Dedicatoria (o epígrafe) (V)
 - En blanco (VI)
 - Tabla de contenido (VII)
 - Lista de ilustraciones (impar)
 - Lista de cuadros (par)
 - Prólogo (impar)
 - Agradecimientos (impar, preferiblemente)
 - Introducción (si no hace parte del texto) (impar).

- b. Texto:
 - Primera página del texto (introducción o primer capítulo (I) o medio título del segundo libro, o título de la primera parte (1)
 - En blanco (2)
 - Primera página del texto (3).

- c. Páginas finales o de referencia (todas en página impar):
 - Apéndice
 - Notas
 - Glosario
 - Bibliografía
 - Índice (se puede poner al principio)

- Colofón o anotación al final de los libros que indica el nombre del impresor y el lugar y fecha de la impresión, o alguna de estas circunstancias (impar)

Estas divisiones son de carácter general, y en el caso del SIEDIN sus publicaciones cumplen con esta división.

2.5 Proceso de publicación de los libros en el SIEDIN

Luego de que es revisado por el corrector de estilo y que se han considerado todas las indicaciones de éste, ha sido aprobado por el Comité Editorial y se le ha asignado presupuesto, se inicia el proceso de impresión, el cual empieza por la diagramación.

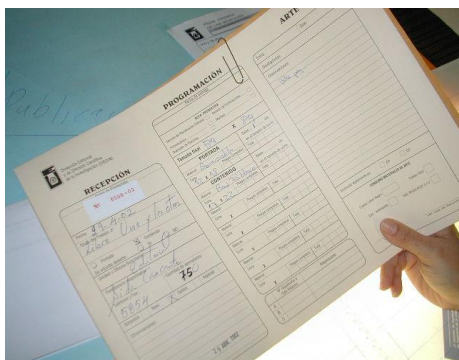
En el SIEDIN puede existe un sistema moderno de publicación, con una automatización de los diferentes procesos. De hecho acaban de adquirir un equipo denominado “Indigo” (por su marca), o POD. Permite imprimir sus libros con un proceso más simple (menos etapas de producción), e incluso producir cantidades menores a las requeridas para que pueda ser rentable su publicación, abarata los costos de producción, ya que realiza las diferentes etapas con menos proceso. Su impresión es bajo demanda y reduce los costos en cuanto a material, tiempo y recurso humano, no obstante el equipo es bastante costosa. Pocas empresas en el país lo tienen y la calidad de impresión es óptima. Actualmente se encuentran realizando pruebas con el fin de aprender sobre su uso y obtener el máximo provecho posible.



Figura 2.1
Equipo Indigo del SIEDIN

2.5.1 Diagramación de un libro

Sobre la premisa de que el diseño es una función editorial, y de la relación entre el editor y el diagramador, donde se ponen de acuerdo sobre la presentación física del libro, donde se va a plasmar un sello particular. Para ello primeramente el diagramador debe leer el manuscrito, para que se entere del tema y ver el material gráfico para establecer un diseño básico. Debe conocer si el libro forma parte de una colección, hacia que público va dirigido, el número aproximado de páginas y el porcentaje que ocupan dentro de éstas las ilustraciones. Además, el editor debe entregarle el texto codificado, ya que será la base para determinar los recursos gráficos que va a utilizar. En ocasiones el autor participa en este proceso, especialmente con el fin de impregnarle su sello personal y velar por que se haga lo mejor posible.



Figuras 2.2 y 2.3
Solicitud de publicación de un libro en el SIEDIN

En el SIEDIN se hace a través de un sobre el cual establece todas las características e indicaciones requeridas, con el fin de que no se dé ninguna omisión por falta de información pertinente.

2.5.2 Elaboración del arte

Los procesos de arte finalización fotomecánica, impresión y encuadernación de un libro ofrecen amplias posibilidades, y también algunas limitaciones. Primeramente se obtiene el arte final u original que es el material gráfico que reúne toda la información necesaria que puede iniciarse el proceso de fotomecánica e impresión. Contiene: Títulos, subtítulos, texto, ilustraciones, fotografías y viñetas, pies de fotos, de ilustraciones y de página, folios o numeración de páginas, guía de corte de papel y de registro de color. Se realiza a escala 1 x 1 y en color negro, por si se realizará la producción de negativos independientemente del color final en que se imprima. Se le acompaña con lo denominado como *flap* o papel protector, donde se indica el color y tamaño de fotografías o ilustraciones, si existen. O bien la tecnología actual permite trabajar con originales y darles muchas formas antes del arte final.

2.5.3 Impresión del libro

El papel es un componente fundamental de la producción de un libro, ya que además de ser el vehículo a través del cual llega al lector la letra impresa, representa gran parte del costo total de la impresión, por lo que su elección supone una enorme responsabilidad, en la cual toma parte del editor, previas consultas. El papel para impresión se fabrica con fibras vegetales, que son de celulosa. De las materias primas se extraen fibras (trapos de algodón, yute, cuerda de sisal, madera, esparto, bagazo de caña, el más utilizado es la madera proveniente de coníferas de hoja ancha), y de ellas, de su tratamiento y del revestimiento utilizado de sustancias artificiales (barniz, goma, etc.), dependerá la superficie de la hoja de papel. Según

el tipo de libro editado, así será el papel que se utilizará, por ejemplo no es el mismo para una novela que para un libro ilustrado, así como el color que tenga éste, que va desde el blanco puro hasta el amarillento, el acabado puede ser mate o brillante, el grosor se refiere por el gramaje (peso en gramos por metro cuadrado) y por último el precio de éste dependerá de todos estos factores. Es el impresor, generalmente el que dice qué tipo de papeles se utilizará.

En vista de que el sistema POD o Indigo todavía está en fase de aprendizaje, no se explica su funcionamiento, por ello nos referiremos a las técnicas que manejan ordinariamente.

Existen diferentes formas de imprimir un libro, a continuación se presentan dos sistemas de producción e impresión de libros.

2.5.3.1 Sistema de fotomecánica

El proceso de fotomecánica, conocido actualmente también como fotoelectrónica o fotomecánica digital, permite convertir un original en elemento apto para la impresión y reproducción, previos procesos. Tradicionalmente, es *“un proceso fotográfico cuya esencia radica en la exposición de una película a la luz, con el fin de producir a través de medios químicos una imagen”*. (Barvo, 1996: 91).

Los computadores, escáneres y los programas creados para el diseño gráfico permiten la integración de la imagen, y sus distintas gradaciones de color, y el texto en el original o arte final, pasando a ser películas fotográficas diferenciadas por colores, las cuales al sobreponerse conforman la totalidad de lo que era el original, proceso conocido como separación de color o escaneado.

2.5.3.1.1 Revisión

El editor, el diseñador y el encargado de la parte de producción técnica de un libro deben revisar todo el material para comprobar que la separación de color sea la óptima, si no es así se puede repetir el trabajo.

2.5.3.1.2 Elaboración de negativos

Sigue la salida de papel fotográfico o películas que, dependiendo del sistema de impresión a utilizar se hace una fotografía o una película de cada una de las páginas del libro, y en este caso puede ser positiva o negativa. Es método es considerado como el más seguro y preciso para garantizar la reproducción fiel del original, ya que permite realizar pruebas de color en acetato o color *key*, o en papel o *Press Match*.

2.5.3.2 Sistema offset

El proceso de impresión, a través del sistema *offset*, considerado como el más desarrollado de los medios de impresión y el más compatible con el sistema fotoelectrónico. La impresión del gran volumen de libros producidos industrialmente se hace mediante litografía *offset*, proceso de impresión plana en el que la imagen y el resto de la superficie que no se imprime están a la misma altura, la separación se basa en el mismo principio del rechazo entre el agua y el aceite. Este es el Sistema que siguen actualmente en el SIEDIN.

Las planchas de metal, generalmente hechas de aluminio muy fino, quemadas con los negativos fotográficos, producen una imagen en la plancha que acepta la tinta y repele el agua.

Producción de negativos



Figuras 2.4, 2.5 y 2.6
Fotografía de originales
(SIEDIN)



Figura 2.7: Revelado de película (SIEDIN)



Figura 2.8 Máquina reveladora, fijadora y secadora de negativo (SIEDIN)

Montaje de negativos



Figuras 2.9, 2.10 y 2.11 Área de montaje de negativos (SIEDIN)

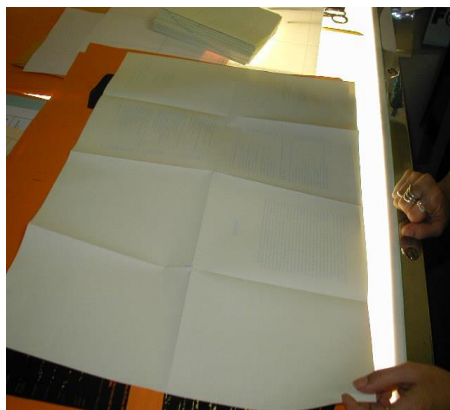


Fig. 2.12, 2.13 y 2.14
Montaje de negativos,
diagramación y prueba de
cuadernillo
(SIEDIN)

Las planchas, del mismo tamaño del pliego de papel, se ponen en los rodillos de la máquina impresora, continuamente humedecidos por el agua, y deja solamente los trazos que ha formado el negativo para el entinte, que es básicamente aceite. Estas planchas o pliegos contienen varias páginas, según la imposición de éstas y la programación del plegado de las hojas, las cuales formarán el cuadernillo.

En las figuras 2.4 a 2.14 se muestra el proceso de fotografía de originales, preparación de negativos, y montaje de los mismos, prueba para conformación de cuadernillos, para la siguiente fase que es la de preparación de las planchas, las cuales servirán para la impresión. La preparación de las planchas se muestra en las figuras 2.15 a 2.20.

Proceso de quemado de planchas(SIEDIN)



Fig. 2.15 Revisión de negativos



Fig. 2.16 Preparación de plancha por quemar



Figuras 2.17, 2.18, 2.19 y 2.20 Quema de planchas



Una máquina impresora ejecuta muchas funciones en forma simultánea o secuencia. Sostiene firmemente y en posición, la plancha, la cual lleva la imagen, provee la tinta y un sistema que define exactamente dónde se debe colocar el papel en el que se imprime la imagen. Estas máquinas funcionan con una serie de cilindros, un juego de éstos hace pasar el papel por el agua, mientras que otro lo obliga a pasar por la tinta o tintas. En las figuras 2.22 a 2.25 se muestra la impresión en el SIEDIN.

En impresión se habla de 4 colores básicos: amarillo, rojo o magenta, azul o cian y negro. El proceso pide que se haga una plancha diferente por color y cada uno de ellos significa una nueva pasada por la máquina. Lo cual implica altos costos de los libros a todo color, ya que los precios están en función del tiempo que toma la máquina en imprimir. Sin embargo, existen máquinas muy sofisticadas que ejecutan el proceso de impresión de los cuatro colores en forma simultánea.



Fig. 2.21 Impresiones en amarillo, rojo o magenta, azul o cian y negro (SIEDIN)

Esta impresión conlleva un proceso delicado llamado registro, el cual consiste en que una vez impreso el primer color, hay que hacer coincidir las planchas en las pasadas sucesivas para que las ilustraciones o fotografías obtengan un buen registro, o sea que estas planchas en las que se ha descompuesto el color deben coincidir, de lo contrario las imágenes aparecerán desenfocadas, y peor si se le suma mala calidad de los colores, montaje inapropiado de las planchas, papel no sea homogéneo o que se presente distorsión en éste debido al humedecimiento. La única forma de controlar el registro es sacar pruebas de la impresora cada vez que se tira un color y hacerlo combinando 2, 3 y 4 colores (cuatrilogía de colores). Frecuentemente se hacen muchas pruebas hasta que el registro sea total.

Impresión



Figuras 2.22, 2.23, 2.24 y 2.25.
Diferentes equipos de impresión
(SIEDIN)



Refilación



Fig. 2.26 Refiladora



Fig. 2.27 Hojas impresas ya refiladas

2.5.4 Elaboración de pliegos (cuadernillos):

Un pliego es cualquier trozo de papel que se dobla para formar páginas y que se puede doblar hasta seis veces, y que forma cuadernillos con un número de páginas que siempre es múltiplo de 8, por ello el impresor habla de cuadernillos y no de número de páginas.



Fig. 2.28 Cuadernillos impresos



Fig. 2.29 Cuadernillos refilados y listos para empastar

2.5.5 Encuadernación:

Una vez impresos los pliegos del papel por ambos lados, sigue el plegado y encuadernación. Previa programación se puede hacer que el plegado se efectúe cuatro, ocho o dieciséis veces, para obtener diferentes cuadernillos que forman un libro. Por el centro de cada uno de estos cuadernillos pasa el hilo de algodón que los cose, luego se cosen a su vez unos con otros, se refilan los lomos y se les pasa una goma que los aglutina y sostiene. Luego se pasan los lomos por prensas que igualan su espesor. Hay un sistema de unión de cuadernillos que no utiliza costura, sólo goma o pegante de muy buena calidad para evitar los llamados “otoños” o caídas de las hojas de un libro.



Figura 2.30 Encuadernadora

2.5.6 Refilación y preparación final:

El siguiente proceso es el de refile, en el cual se cortan con guillotina los lomos de los libros, uniformemente, aquí el cuerpo del libro está listo para recibir la cubierta, la cual puede ser dura o blanda. Si lleva sobrecubierta o portada de papel, se le aumentan algunos centímetros a lado y lado, de modo que formen las solapas, dobladas hacia el interior del libro. Esta muy usada por considerarse que hace las veces de afiche alusivo al libro y sirve de elemento de propaganda del mismo.

Proceso de ordenar cuadernillos para el empaste (encuadernación)



Figuras 2.31, 2.32 y 2.33. Equipo para encuadernar los libros



Fig. 2.34. Libros organizados para su engargolado y empaste

Proceso de engargolado

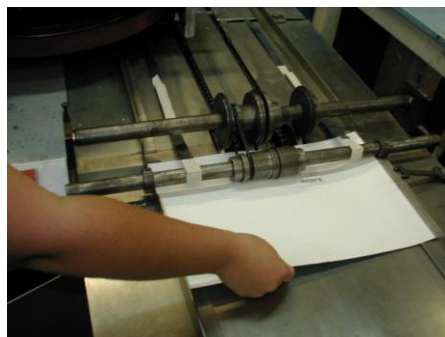
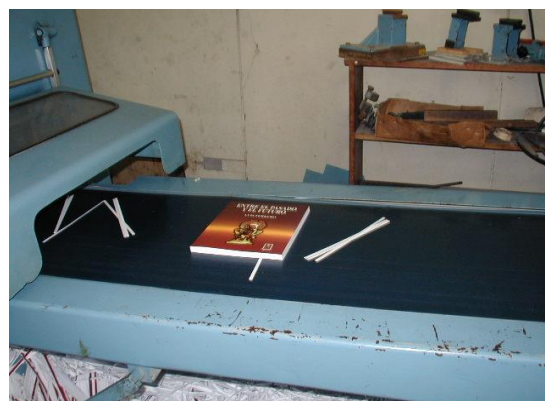


Fig. 2.35 y 2.36 Engargolado del libro

Proceso de refilamiento final del libro



Figuras 2.37 y 2.38 Máquinas refiladoras (guillotinas)

Proceso de emplastado de portada y empaque



Fig. 2.39 Máquina emplastadora



Fig. 2.40 Empaque de libros para distribución

Los procesos anteriores son costosos y laboriosos y necesitan constantes verificaciones para controlar que todo vaya bien, ya que un pequeño error puede perjudicar una publicación (páginas mal compaginadas, o mal guillotizadas, o impresas al revés, etc.).

2.5.6.1 Otros sistemas

Los sistemas tecnológicos modernos están simplificando el proceso de preparación y publicación de un libro, ya que se pueden imprimir sin necesidad de confección de negativos y planchas, lo cual lleva proceso y materiales. Por ejemplo la máquina Indigo, permite imprimir directamente de un disquete y por lo tanto imprimir menos cantidades y con menos proceso. No obstante, a la fecha apenas se está empezando a conocer su uso y no está productivamente trabajando. En el SIEDIN se tienen muchas expectativas con este equipo.

2.6 Otras formas relacionadas con libros

En vista de lo competitivo del mercado literario, se han buscado otras formas que puedan darle valor agregado a los que gustan de leer. Actualmente existen nuevas formas del libro:

- **Libro audio:** se dirige hacia el oído de personas que no tienen tiempo para leer un libro en soporte de papel, o bien con defectos visuales o con ciertas características particulares. Generalmente consiste en un cassette o video cuyo contenido puede ser un cuento, una novela, un tema de superación personal u otro.
- **Software:** Aparece en alguna forma magnética, disquete, cd, cinta u otro, y está diseñado para ser utilizado básicamente en un computador personal. Permite la fácil reproducción para uso personal.
- **Multimedia:** permite al usuario leer de una manera más completa, ya que integra animación, cine, música y video. Puede ser un diccionario o

enciclopedia, con fotos estáticas o en movimiento, como puede ser un animal en su hábitat, moviéndose y emitiendo sonidos. De ahí su nombre, ya que incorpora diferentes medios como puede ser el cine, el video, la música y la animación, no es un libro estático.

- **Libros interactivos:** producto el uso de las redes de computadoras, las cuales permiten la rapidez, accesibilidad y economías, mediante el uso de las pantallas de computadores. La aparición de la fibra óptica y las redes satelitales ha permite el envío de grandes volúmenes de información a millones de usuarios simultáneamente y a bajo costo. Por ejemplo un usuario de la red Internet puede recibir un libro, consultarlo y pagar por ello, e interactuar con otros en foros simultáneos, en vivo y en diferentes partes del mundo e incluso puede modificar el texto o parte del mismo y cambiar el final o la trama.

En el capítulo siguiente se presenta un diagnóstico del SIEDIN para conocer un poco más de aspectos históricos, de la organización, de su funcionamiento y de aspectos financieros, entre otros.



Fig. 2.41. Edificio de la Editorial de la Universidad de Costa Rica (SIEDIN)

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DEL SIEDIN

3.1 Información General del SIEDIN

3.1.1 Reseña histórica

La Editorial de la UCR fue creada en 1975, como un organismo permanente de difusión cultural encargado de ejecutar las decisiones de la Comisión Editorial de la misma y bajo la dependencia de la Vicerrectoría de Investigación. En estos momentos se habla de más de 800 títulos publicados por el SIEDIN desde su fundación.

Primeramente la Editorial de la UCR era una pequeña dependencia de la Vicerrectoría de Investigación, posteriormente empezó a operar activamente como la DIEDIN (Dirección Editorial de la Universidad de Costa Rica) en 1986 y tenía una oficina administrativa, una parte de producción, otra de distribución venta, de corrección y de artes finales. Físicamente se encuentra ubicada dentro del campus universitario de la UCR, y se ubica en dos edificios, uno propio y otra parte (producción) en otro edificio, el denominado “Saprisa”.

En Consejo Universitario, atendiendo recomendaciones de la Comisión Editorial y de la Vicerrectoría de Investigación, modificó la propuesta inicial realizada y promulgó el Reglamento del SIEDIN, en marzo de 1988. Además en octubre del 2001 se modificó su nombre de DIEDIN (Dirección Editorial de Difusión Científica de la Investigación) para convertirse en el SIEDIN (Sistema Editorial de Difusión Científica de la Investigación), el cual opera actualmente dentro del campus universitario en dos edificios. Para ello se integra y fusiona la Oficina de Publicaciones, y se convierte en este momento como una dependencia de tamaño considerable. No obstante, todavía no se ha completado el proceso de integración ya que la mayor parte de producción se encuentra en el edificio “Saprisa” y las

oficinas administrativas frente a la Facultad de Bellas Artes, donde además se encuentran las bodegas del SIEDIN (Ver Anexo 5, Figuras A5.1, A5.2, A5.3).

3.1.2 Visión y misión

Para el 2001 el SIEDIN estableció la siguiente visión: *“Proveer a la comunidad universitaria y a su entorno de publicaciones científicas, mediante la edición de libros y revistas, oportunas y de excelente calidad gráfica”*, y en cuanto a la misión: *“difusión del conocimiento generado de los procesos de investigación de la Universidad de Costa Rica”* y en cuanto a la (Catálogo del SIEDIN, 2001-2002, p. 3).

En el Reglamento del SIEDIN se amplía lo anterior, ya que se indica que es la que administra y coordina *“... la difusión y transferencia de los resultados de las actividades académicas creativas y de investigación que realicen los profesores e investigadores de la Universidad”*. Actualmente conocida como SIEDIN.

Se puede resumir que el SIEDIN tiene interés por la difusión de la investigación y de actividades académicas de su comunidad, buscando la calidad, tanto de contenido como de impresión, ya que involucra el renombre de la UCR.

3.1.3 Objetivos y fines del SIEDIN

En relación con sus objetivos, el artículo 2¹ de su Reglamento cita los siguientes:

- a. *Ofrecer a la comunidad universitaria y posibles usuarios a nivel nacional e internacional un medio de difusión de alta calidad de las actividades creativas y de investigación que se realizan en las distintas disciplinas y áreas del saber en la Universidad y de promoción de la cultura costarricense.*

¹ (Tomado de www.cuniv.ucr.ac.cr/ Reglamento de la Dirección Editorial y de Difusión Científica de la Investigación de la Universidad de Costa Rica (SIEDIN))

- b. *Constituir un mecanismo eficaz para transmitir en forma especializada los resultados de la labor académica institucional, tanto a nivel nacional como internacional.*
- c. *Crear un medio que sirva de estímulo a los profesores e investigadores para que comuniquen los resultados de su actividad creativa y de investigación.*
- ch. *Ofrecer un mecanismo para la edición de libros de texto que satisfaga los requerimientos de las diversas áreas de estudio universitario.*

En ellos se reitera el compromiso del SIEDIN por ofrecer un medio de difusión de calidad de la producción creativa y de la investigación de la UCR y en busca de promover la cultura de nuestro país.

Por ello se puede decir que va más allá de lo que es la edición y publicación de libros y revistas, sino también a todo aquello relacionado con la cultura, investigación y saber de la UCR y de la cultura costarricense. Realizan diferentes actividades de tipo cultural (concursos de poesía, presentaciones de libros, etc.), cuyo fin primordial es la promoción de la cultura.

3.1.4 Reorganización del SIEDIN (reestructuración)

Esta fue sometida a conocimiento de la Asamblea Colegiada Representativa (máximo órgano de decisiones de la UCR), las modificaciones a su Estatuto Orgánico requeridas para la aprobación del Reglamento del SIEDIN, luego de estudiar diferentes opciones, con el fin de reunir todos aquellos entes relacionados con la promoción y difusión de las actividades académicas y de investigación de la UCR. Por ello se establecieron diferentes procesos para llegar a la actual reestructuración.

Dentro de las estrategias, como primer paso se integró al SIEDIN, la Oficina de Difusión Científica adscrita a la Vicerrectoría de Investigación, la cual tenía a su cargo la coordinación de la edición, suscripción, distribución y venta de las revistas que publicaba la Vicerrectoría de Investigación y que operaba independientemente

de la Editorial. También aplicó la nueva reglamentación para la elección de directores de revistas y formación de los consejos editoriales de las mismas.

Con el propósito de consolidar a la Editorial de la UCR como el único medio autorizado para la publicación de obras de la UCR, se disolvió la antigua Comisión Editorial que tenía la Oficina de Publicaciones, para que esta funcionara únicamente como un taller de servicio cuya participación no tendría injerencia directa en las políticas editoriales de la Institución; su función sería la de editar los libros aprobados por la Comisión Editorial; y prestar el servicio de impresión que requería la institución cuando estaba en capacidad de hacerlo.

Consciente la Comisión Editorial de que la principal limitante en el crecimiento de una editorial universitaria es la distribución y venta del material editado, propuso al Consejo Universitario y autoridades administrativas de la Institución, la creación de la librería del libro costarricense, administrada por el SIEDIN y con la colaboración de Fundevi, la cual se está consolidando en este momento.

Los cambios que se sugirieron con el propósito de fortalecer el SIEDIN y propuestos por la Comisión Editorial son los siguientes:

- Creación de una nueva plaza para la Dirección de la Dirección Editorial y Difusión Científica de la Investigación, de acuerdo como lo establece el reglamento aprobado, ya que anteriormente lo que existía era un recargo.
- Traslado de al menos dos plazas de graduados en Ciencias de la Comunicación Colectiva para establecer actividades de difusión.
- Espacio físico y equipo técnico adecuado para llevar a cabo las funciones propuestas.
- Consolidar un local adecuado y bien ubicado para la exposición y venta de los libros y revistas publicadas. Lugar ideal para presentación de obras, mesas redondas, lecturas, etc. Además, conjuntamente con los Centros e Institutos de

Investigación se promocionarían los resultados de investigaciones y su proyección a la comunidad.

Se ha estado trabajando en todos estos aspectos y ya se han obtenido algunos logros, tales como integración del personal relacionado con publicaciones y editorial universitaria, adquisición de equipo bajo demanda (Indigo); sin embargo no está concluido en su totalidad, ya que se desea trasladar a un mismo edificio todo lo que tenga relación directa con el SIEDIN.

Es así como se busca consolidar la Editorial de la UCR (SIEDIN) como una Oficina que en pocos años alcanzó mayores niveles de producción y ventas y se incursionó en otros mercados como es la producción y venta de obras escolares que se utilizan en la educación primaria y secundaria, lo cual consideran que fue beneficioso, tanto en la experiencia que adquirieron como los ingresos percibidos, los cuales son manejados a través de la Fundación de la UCR (FUNDEVI), lo cual les permite administrarlo bajo criterios diferentes a los de “caja única universitaria”.

Sin embargo, lleva tiempo el que se organice y consolide formalmente, ya que al ser una integración de diferentes centros relacionados, a pesar de que ha sido paulatino, se puede decir que todavía no se tiene una estructura firme que colabore con la Editorial, no obstante se están tratando de realizar los ajustes posibles.

3.1.5 Organización actual

Su Reglamento establece claramente su estructura organizacional:

“... es una dependencia adscrita al a Vicerrectoría de Investigación, que administra y coordina la difusión y transferencia de los resultados de las actividades académicas creativas y de investigación que realicen los profesores e investigadores de la Universidad”. (Universidad de Costa Rica: 1988, p.1 –En el 2002 fue actualizado en algunos aspectos).

El SIEDIN cuenta con una amplia estructura organizacional. Esta adscrito a la Vicerrectoría de Investigación, cuenta con un Consejo de Directores de Revista, un Director General, quien asume las funciones de planeación, organización, dirección, ejecución, control general de la misma; así como con una Comisión Editorial. Esta se encuentra compuesta por:

- El Vicerrector (a) de Investigación,
- El Director,
- Un representante por cada una de las áreas de la UCR (Artes y Letras, Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Ingeniería y Salud),
- Un representante Sedes Regionales y de la Federación de Estudiantes (FEUCR), con la participación del Jefe Editorial,
- Cuatro asesores (con voz, pero sin voto).

A continuación se presenta la última estructura organizacional del SIEDIN, con los nombres de las personas que ocupan los diferentes cargos.

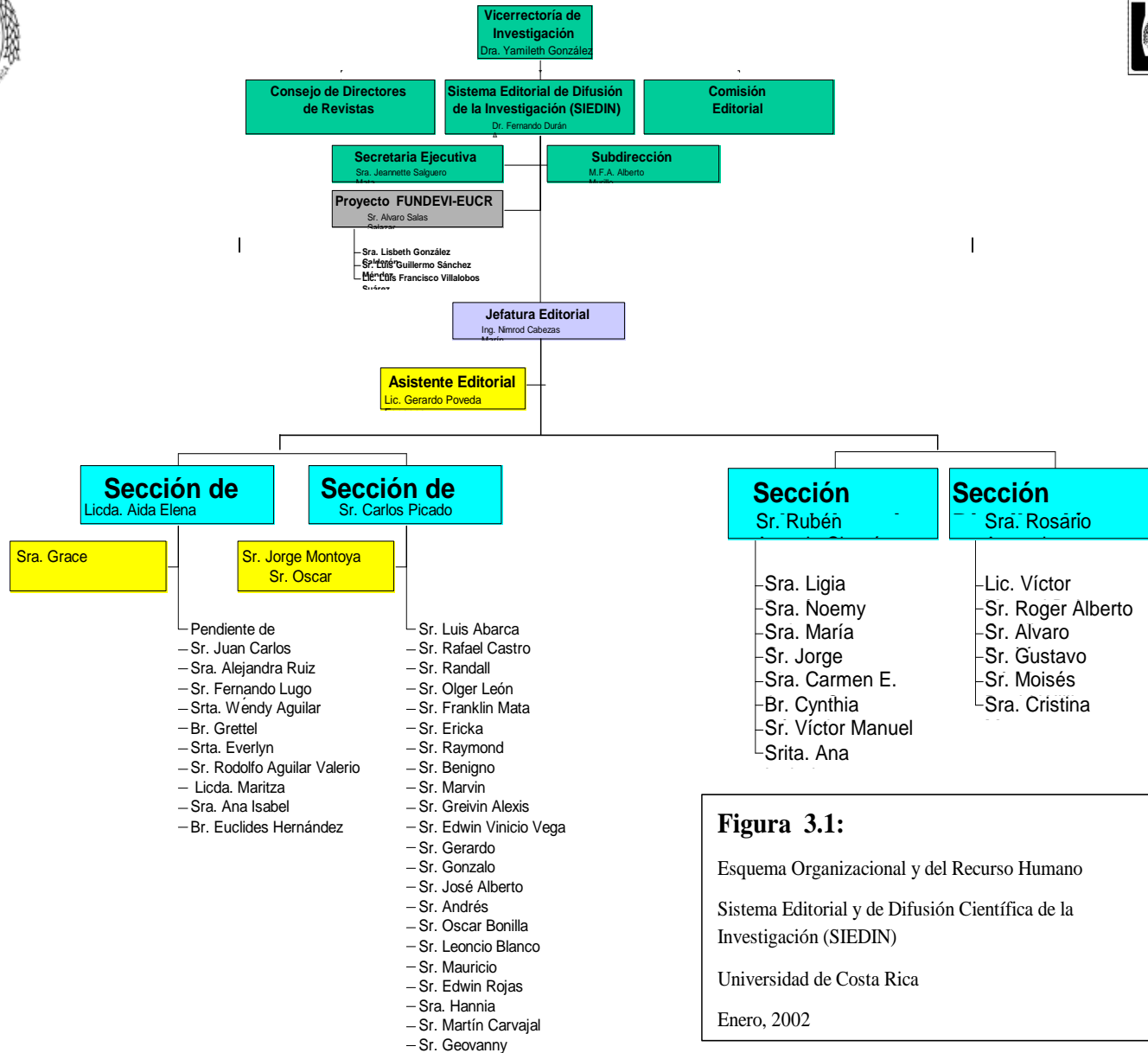


Figura 3.1:
 Esquema Organizacional y del Recurso Humano
 Sistema Editorial y de Difusión Científica de la
 Investigación (SIEDIN)
 Universidad de Costa Rica
 Enero, 2002

Dentro de su estructura también está la subdirección, la Jefatura Editorial, una Secretaria Ejecutiva, con un equipo staff encargado de diferentes secciones y procesos. A continuación se presenta el último organigrama:

Como se puede observar es una estructura que integra totalmente al SIEDIN, tanto el área administrativa, de producción (Diseño e Impresión), de distribución y ventas y el denominado Proyecto FUNDEVI-EUCR, el cual corresponde a la librería.

El SIEDIN y su equipo humano suministra el apoyo administrativo y logístico a la edición y distribución de libros y revistas, de acuerdo con los lineamientos dados por las instancias centrales del sistema. Está encargado de administrar la infraestructura permanente que se establezca para la edición de revistas y libros, coordinar y dar seguimiento a la contratación externa para la producción de libros y revistas, asegurar su distribución y velar por su mejor organización y control, así como apoyar a lo correspondiente en el proceso de edición de los mismos.

Actualmente se cuenta con cuatro secciones: Diseño, Impresión, Administrativa y Distribución y Ventas. Cada una de ellas tiene personal a cargo y un responsable. En total cuenta con más de 50 funcionarios que laboran para el SIEDIN, distribuidos en las diferentes áreas, secciones y dependencias del SIEDIN.

La prioridad del SIEDIN es la de publicación libros escritos por los investigadores universitarios, en especial producto de estudios financiados por la Universidad, sin embargo esta obligación puede ser levantada por la Vicerrectoría de Investigación si estos cuentan con la posibilidad de que su obra sea publicada por una editorial de prestigio.

Debido a que se han integrado funcionarios de diferentes dependencias, pasando de 5 empleados a más de 50, se hace necesario hacer diferentes ajustes para buscar el mejor aprovechamiento del recurso humano. Especialmente porque el mayor número de personal se encuentra en el área de producción.

3.1.5.1 Principales órganos del SIEDIN

3.1.5.1.1 La Comisión Editorial

La Comisión Editorial es el “*órgano encargado de dictar las políticas editoriales a nivel general para la Universidad de Costa Rica en cuanto a la edición de libros y revistas*”. (Universidad de Costa Rica: 1988, p.1). Está integrada por el Vicerrector de Investigación, quien preside, el Director del SIEDIN, seis profesores (uno por cada una de las áreas académicas) y un representante estudiantil. Las funciones de esta Comisión están reguladas por el Reglamento del SIEDIN (Ver Anexo 2) y son las siguientes:

- a. Establecer la política para la edición de libros y revistas en la Universidad de Costa Rica de acuerdo a las políticas generales dictadas por el Consejo Universitario.
- b. Autorizar el uso del sello editorial de la Universidad de Costa Rica.
- c. Velar porque no se comprometa el nombre de la Institución en publicaciones no autorizadas por la Comisión.
- Ch. Decidir la apertura o cierre de revistas, de conformidad con el informe técnico que prepare la Vicerrectoría de Investigación.
- d. Ratificar el nombramiento de los consejos editoriales de cada revista.
- e. Proponer al Consejo Universitario los nombres de candidatos para Director del SIEDIN.
- f. Proponer al Rector los nombres para la designación de representantes de la Universidad ante editoriales externas.
- g. Seleccionar las obras para publicar.

- h. Preparar y aprobar el plan anual de edición de libros acompañados de su respectivo presupuesto.
- i. Designar asesores en asuntos editoriales y de mercadeo.

3.1.5.1.2 El Director

El Director es el administrador general del SIEDIN, es el ejecutivo de más alto rango y depende directamente del Vicerrector de Investigación. Sus funciones son las siguientes:

- a. Ejecutar las políticas generales que establezca la Comisión Editorial
- b. Servir de enlace entre la Vicerrectoría de Investigación y otras instancias universitarias donde se consideren aspectos relativos a producción científica y editorial.
- c. Servir de enlace con el Sistema de Bibliotecas, documentación e información en cuanto a canje de publicaciones y relaciones con bancos de información
- ch. Coordinar el Consejo de Directores de Revistas.
- d. Garantizar el apoyo logístico y administrativo a las actividades de la Comisión Editorial que se refieren a la edición de libros.
- e. Ser el responsable de más alto nivel en cuanto a la coordinación, control y apoyo técnico y logístico a la edición de revistas. Velar en general por la buena marcha de la edición de revistas y del apoyo técnico editorial al proceso.
- f. Elevar a la Comisión Editorial las propuestas de políticas generales sobre la edición de revistas que sean elaboradas en el seno del Consejo de Directores de Revistas.
- g. Ser responsable de la ejecución de los presupuestos asignados para las labores editoriales tanto de libros como de revistas.

3.1.5.1.3 El Consejo de Directores de Revistas

El Consejo de los Directores de revistas es un órgano asesor del SIEDIN y tendrá carácter determinativo en aspectos técnicos y será coordinado por el Director del SIEDIN. Sus funciones son las siguientes:

- a. Realizar coordinación necesarias en el proceso general de edición de revistas.
- b. Proponer las políticas generales para la edición de revistas, que el Director elevará a la Comisión Editorial para su aprobación.
- c. Elaborar la normativa y proponer los mecanismos para el proceso de edición, producción y distribución de revistas.
- ch. Aprobar el plan anual de edición de revistas y su presupuesto correspondiente que le será sometido por el Director del SIEDIN.

3.1.5.2 Actividades

Las actividades realizadas en el SIEDIN se estructuran en tres de acuerdo con las labores que se llevan a cabo:

3.1.5.2.1 Actividades en la oficina editorial

Corresponden a aspectos relacionados con procesamiento de libros, ventas por colección, ventas ordinarias, inventarios, control de gastos, actividades administrativas, etc.

3.1.5.2.2 Actividades de difusión

Son coordinadas por la Dirección del SIEDIN, y relacionadas con la Vicerrectoría de Investigación, la de Acción Social y los Institutos de Investigación, y cuyo propósito

es divulgar el trabajo de investigación que se desarrolla en la Universidad, en medios tales como: libros, revistas, las series técnicas y otras publicaciones.

El SIEDIN organiza y participa en diferentes eventos para ampliar sus mecanismos de difusión. Por ejemplo participa en algunas exposiciones a nivel nacional e internacional (Centroamérica y Panamá, España, República Dominicana, etc.), así como en ferias en diferentes lugares con el objetivo de brindar libros de interés general, pero de poca rotación y a un precio muy accesible, con el fin de dar salida a aquellos textos que son poco solicitados por librerías y que por sus características no es deseable incluirlo en colecciones. Dichas ferias son principalmente en las diferentes facultades, unidades y sedes de la UCR, así como en otras Universidad. Esto ha permitido aumentar sus ventas, aunque no se han evaluado los costos relacionados, ya que se tiene mayor cantidad de puntos de venta y accesible a los estudiantes en el mismo centro de estudios.

3.1.5.3 Personal disponible

Producto de la integración de diferentes dependencias de la UCR, actualmente, el SIEDIN cuenta con más de 50 funcionarios directos, distribuidos de la siguiente forma:

3.1.5.3.1 A nivel superior

Administrativamente está compuesta básicamente por:

- Un director general,
- Un jefe editorial,
- Una secretaria ejecutiva,
- Un asistente editorial.

Estos funcionarios se encargan de lo que tiene que ver con aspectos de administración superior y de acuerdo con las directrices dada por la Comisión editorial.

3.1.5.3.2 A nivel operativo

Tabla 3.1

**Número de funcionarios según sección de trabajo
y su relación porcentual**

Sección	Número de funcionarios	Relación (%)
Diseño	13	24
Impresión	25	46
Administrativa	9	17
Distribución y Ventas	7	13
Total	54	100

Fuente: SIEDIN, 2002

Cada sección tiene un encargado o responsable, el cual coordina todas las actividades relacionadas con la función principal, sea diseño, impresión y publicación, administración o distribución y ventas.

Se puede observar que la sección de impresión es la que tiene la mayor porcentaje de funcionarios (46%) y le sigue la de diseño (24%), para un 70% de los funcionarios de la Editorial. Mientras que distribución y ventas alcanza apenas el 13%.

En el organigrama (Figura 3.1) se puede observar el esquema organizativo, resumido, así como la lista completa de personal del SIEDIN.

El SIEDIN pasa de 17 empleados a más de 50, además ha tenido una alta rotación del personal debido a la pensión de muchos, lo que ha hecho que tengan que contratar nuevas personas o trasladar de puesto a algunos de sus propios funcionarios, lo cual ha ocasionado problemas de ajuste, debido a que se ha tenido que capacitar al personal.

3.1.5.3.3 Otros

Además existe un personal contratado en el Proyecto FUNDEVI-EUCR, el cual tiene diferentes funciones, especialmente relacionado con lo que es la Librería recién abierta y con algunas actividades específicas de promoción y venta.

En el 2002 se crea una Librería, con el nombre de “Exposición Permanente de la Literatura Costarricense” la cual aunque opera bajo cierta independencia, ya que su tiene una estructura propia, política y gerencialmente depende del SIEDIN, y las pautas son fijadas por éstos.

3.1.6 Descripción de procedimientos administrativos y de planificación

Inicialmente la Oficina de Publicaciones publicaba entre un 5 y un 10% de la producción editorial, actualmente publica casi el 40% o más de los libros aprobados. Este trabajo representa aproximadamente un 60% de la labor de dicha oficina.

Los trabajos son publicados a través de órdenes de trabajo que las Unidades Académicas y Administrativas realizan, las cuales lo hacen a través de un presupuesto del cual pueden disponer. Está orden de trabajo es enviada para la programación del trabajo, en la cual se da información de cuando se recibe, del tipo de qué consta, y demás especificaciones de tipo técnico (Ver Fig. 2.2 y 2.3, capítulo

dos). Se procura tener los controles necesarios, especialmente para asegurarse de que el libro salga sin ningún defecto o error, ya que ello podría echar a perder toda una producción.

Actualmente con la adquisición de nuevos equipos con alta tecnología en cuanto a calidad y rapidez se desea extender los servicios que ofrecen.

3.1.7 Recursos materiales

El SIEDIN cuenta con un presupuesto muy limitado, ello hace que las publicaciones tengan que esperar un tiempo considerable para ser publicadas (por lo general más de 1 año). Los ingresos provenientes de la venta de libros entran a la caja única de la Universidad de Costa Rica, por lo cual el SIEDIN no puede disponer de ellos, esto constituye una fuerte limitación, ya que por más esfuerzos que realicen en promoción y venta, no les permite que si sus ingresos son aumentados puedan disponer de esos recursos, sino que van a la denominada “caja única” de la UCR. Se ha buscado ampliar dicho presupuesto, pero la Institución tiene que distribuir sus recursos entre toda la comunidad universitaria, y cada vez son más limitados.

Además manejan un fondo en FUNDEVI, proveniente de algunas publicaciones, especialmente por la venta de las denominadas “Libros Siglos XXI”, se usan en primaria y secundaria. Es por ello que han buscado otras alternativas de obtención y uso de recursos, los cuales puedan ser manejados a través de esa Fundación, y con ello tener mejores oportunidades y menos limitaciones operativas.

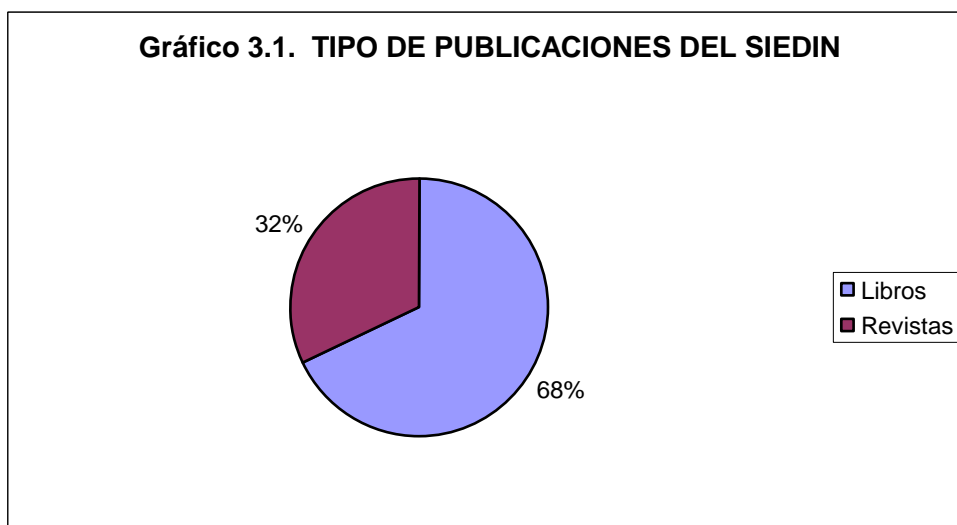
El SIEDIN no tiene otro tipo de recursos para hacerle frente a sus gastos, se espera obtener recursos a través de las ventas directas que se hacen por medio de la nueva librería.

El SIEDIN ha contado con el apoyo institucional, cuenta con una cantidad considerable de equipo de publicación, su planilla alberga más de 50 funcionarios, le acaban de otorgar un equipo de alta tecnología (Indigo). Sin embargo también está sujeto a toda la normativa que lo obliga a trabajar de acuerdo con una serie de controles y restricciones que hace que no pueda desarrollarse de acuerdo con lo que el mercado editorial universitario requiere.

La Comisión Editorial aprueba alrededor de 60 obras por año. Por ejemplo en el período 2000 aprobó y editó un total de 62, de las cuales corresponden a una primera edición de 35 títulos y a 27 reimpressiones. El total de ejemplares impresos fue de 44.927, con un costo total de producción por ₡23.343.756,00 con un costo unitario promedio de ₡519,59. Del total de títulos editados, unos corresponden a libros de texto y otros a títulos de interés general, con un tiraje promedio de 750 ejemplares por título, clasificados por áreas.

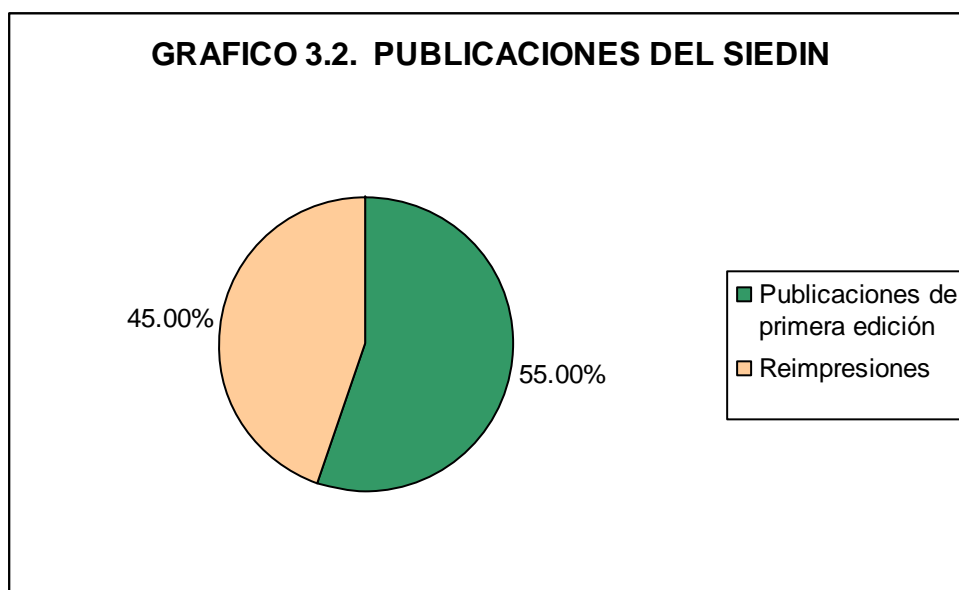
3.1.7.1 Producción

A continuación se presenta las políticas de publicación que se manejan en el SIEDIN:



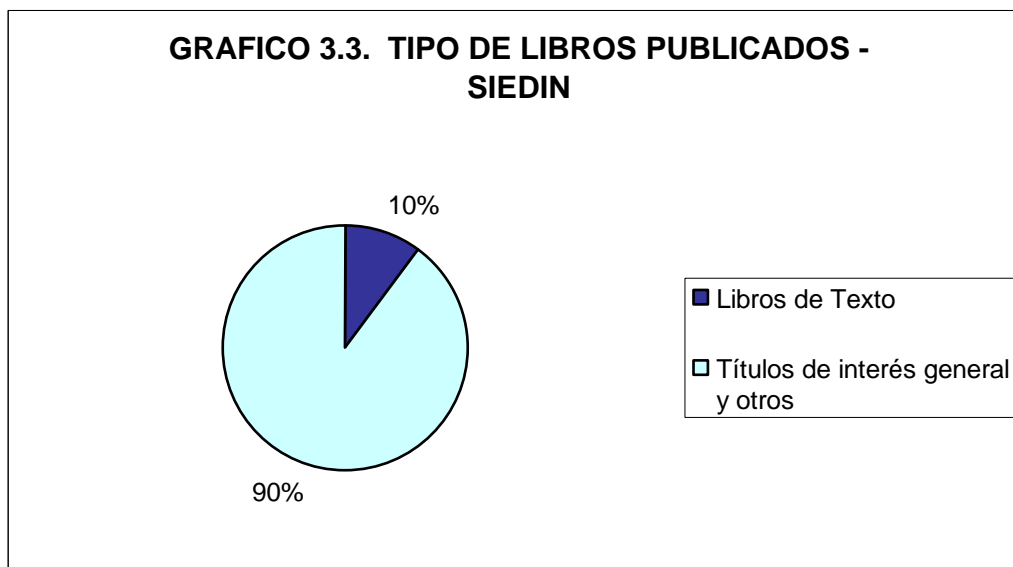
Fuente: SIEDIN, 2002

El SIEDIN, en promedio, se dedica a la producción de un 68% en libros y un 32% en revistas.



Fuente: SIEDIN, 2002

Del 68% de libros, alrededor del 55% corresponde a nuevas publicaciones o de primer edición y el restante a reimpressiones.



Fuente: SIEDIN, 2002

Del total de libros publicados, alrededor de un 10% corresponden a libros de texto y el 90% restante a títulos de interés general. Como se puede observar la publicación de libros de texto no es prioritario para el SIEDIN.

El SIEDIN lleva listados de sus publicaciones, costos, cantidad de publicaciones, etc., esto le ayuda al control de las mismas.

A continuación se presenta un resumen de la producción de libros en el SIEDIN

Cuadro 3.1
Producción de libros por año

Período	Cantidad de Títulos	Variación porcentual
1997	80	
1998	62	-22.5%
1999	60	-3.23
2000	62	+3.33

Fuente: SIEDIN, 2001

Podemos observar una tendencia a disminuir producción, lo cual justifican que se debe a lo restringido del presupuesto asignado por la UCR y a la normativa, la cual limita su expansión y la búsqueda de hacer nuevos negocios.

3.1.7.2 Ventas

Las ventas de libros la Editorial se dividen en dos categorías, ventas ordinarias y venta extraordinarias (colecciones). Estas últimas corresponden a grupos de libros que venden, divididos en diferentes categorías, tales como historia, novela, cuento y poesía, didáctica infantil, etc., principalmente se venden a través de deducción de planillas de Instituciones Públicas y tienen un recargo por comisión en ventas del 40%. Las ventas ordinarias representan alrededor de un 70% y las de colección el 30% restante.

La información obtenida se refiere tanto a la venta de libros como de revistas. A continuación se presentan las ventas netas, la variación porcentual y el superávit.

Cuadro 3.2
Ventas y Superávit

Período	Ventas Netas (colones)	Variación porcentual	Superávit
1996	46.211.652.00	--	5.890.653.00
1997	62.613.165.00	35.49%	14.776.961.00
1998	48.575.057.00	-22.42%	-1.081.225.00
1999	58.518.422.00	+20.47%	-4.220.619.00
2000	78.131.667.00	33.51%	13.932.523.00

Fuente: SIEDIN, 2002

Nota: a enero del 2003 no tenían la información financiera referente al 2001, ni al 2002 ya que no habían elaborado sus informes de labores. Al manejar su información financiera sobre una base presupuestaria, no tienen ninguna obligación en elaborar estados financieros.

3.1.7.3 Administración de inventarios

La toma de inventario físico se realiza periódicamente, por lo menos una vez al año, y para ello se cuenta con la supervisión de funcionarios de la UCR del área financiera y las diferencias deben ser reportadas inmediatamente para hacer los descargos necesarios. No existe un sistema automatizado de control de inventarios, es totalmente manual. A continuación se presentan los movimientos y saldos de inventario de los libros y revistas.

Cuadro 3.3
Movimientos y saldos de inventario de libros y revistas

Período	Ejemplares			Monto (₡)
	Entradas	Salidas	Cantidad	
1997	117.137	79.906	224.037	67.059.282.00
1998	117.748	95.522	249.522	84.752.453.00
1999	79.913	54.748	274.692	98.586.399.00
2000	75.574	56.653	265.134	118.694.509.40

Fuente: SIEDIN, 2002

Se puede observar que manejan inventarios voluminosos, sin embargo a la fecha no han depurado los mismos.

3.1.8 Aspectos financieros del SIEDIN

El SIEDIN, como se ha mencionado, cuenta con un presupuesto asignado por la UCR, para lo que son gastos de operación, del cual también se paga la planilla de los empleados. Aparte se trabaja con fondos externos provenientes de Proyectos que realiza y los cuales son manejados a través de la Fundación de la UCR (FUNDEVI). Muchos de los proyectos que tienen en plan desean manejarlos a través de dicha Fundación, por ejemplo: la librería, ciertas publicaciones, etc. Sin embargo existen muchos impedimentos de tipo legal que limitan su actuación.

La limitación de recursos ha hecho que el SIEDIN tenga que ser muy cauteloso con sus publicaciones y que no pueda además, realizar una mayor promoción y distribución de sus publicaciones. A esto se le suma que existen restricciones legales que no les permite expandir sus ingresos, sin embargo se está buscando la

posibilidad de que puedan poder administrar sus ingresos por ventas. Esto provoca una desmotivación, ya que los esfuerzos realizados no irían directamente a ellos.

En el SIEDIN se están realizando esfuerzos con el fin de promover sus libros y por ello se ha creado bajo la Fundación de la UCR (FUNDEVI) una librería, la cual aunque a esta fecha no se ha inaugurado, ya tiene una exposición y venta de libros “informal” de libros (Ver en Anexo 3, Figuras A3.1, A3.2, A3.3). Aparte la Sección de distribución y ventas continua vendiendo directamente en su local junto a la bodega del SIEDIN (Ver en Anexo 4, Figuras A4.1, A4.2, A4.3)

Cuadro 3.4

SIEDIN				
Estado de Resultados				
(Colones)				
	2000	1999	1998	1997
Ventas netas	78,131,667.00	58,518,422.00	48,575,057.00	62,613,165.00
Menos:				
Costo de ventas	21,981,502.00	28,248,058.00	17,568,682.00	19,644,516.00
Utilidad Bruta	56,150,165.00	30,270,364.00	31,006,375.00	42,968,649.00
Menos:				
Gastos de Operación				
Servicios personales	35,787,704.00	33,113,210.00	29,565,366.00	20,242,711.00
Servicios no personales	5,680,422.00			
Materiales y Suministros	749,516.00	490,812.00	359,784.00	229,045.00
Superávit (déficit) del período	13,932,523.00	-3,333,658.00	1,081,225.00	22,496,893.00
Menos:				
Otros Costos (*)	8,302,434.00	9,039,379.00	5,621,978.00	7,719,932.00
UTILIDAD (PERDIDA) FINAL	5,630,089.00	-12,373,037.00	-4,540,753.00	14,776,961.00

(*) Corresponden a:

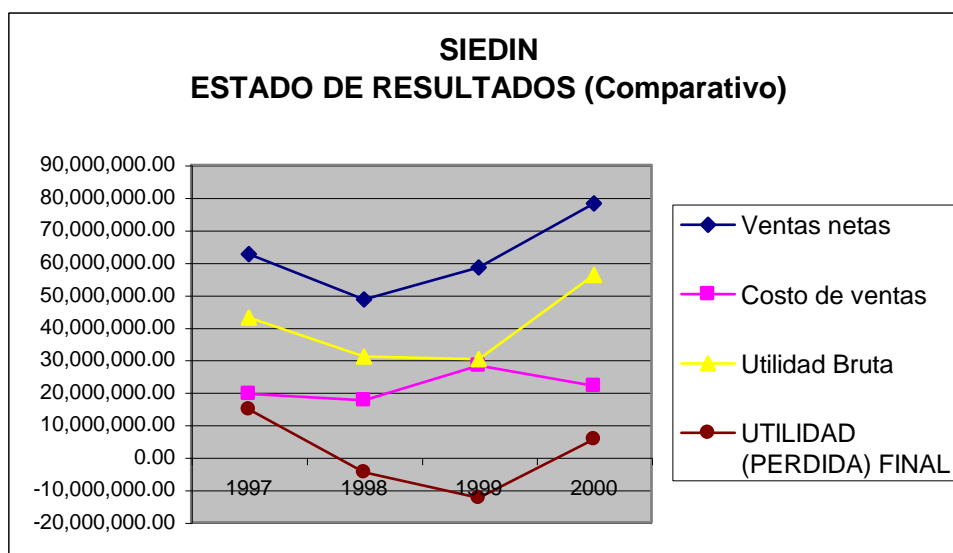
- | | |
|--|---------------------------------------|
| ○ Derechos de autor | ○ Distribución de Ley y Universitaria |
| ○ Regalías | ○ Promoción a librerías |
| ○ Divulgación nacional e internacional | |

NOTA: Como se mencionó anteriormente a enero del 2003 no tenían actualizada la información financiera

Fuente: SIEDIN, 2002

Se puede observar un crecimiento en las ventas, excepto en 1998 donde hubo una reducción considerable del 22%. A continuación se grafican los comportamientos de las ventas, costo de ventas, utilidad bruta y la utilidad / pérdida final

Gráfico 3.4



Fuente: SIEDIN, 2002

También se puede observar un fuerte incremento (60.79%) en el costo de ventas en el 1999, cuyo efecto repercute en una pérdida en dicho período.

Cuadro 3.5

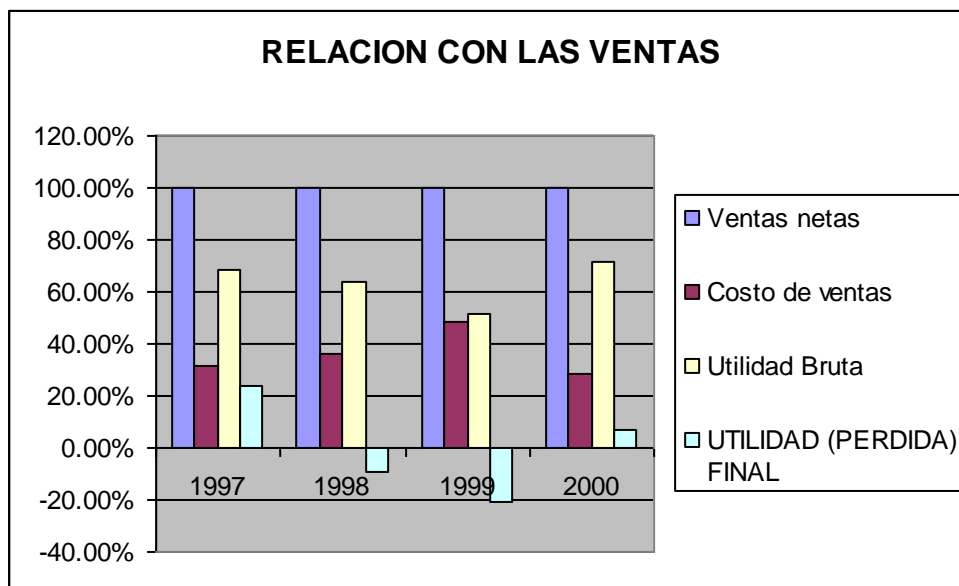
SIEDIN				
Estado de Resultados				
(Variación porcentual)				
	1997	1998	1999	2000
Ventas netas	35.49%	-22.42%	20.47%	33.52%
Menos:				
Costo de ventas		-10.57%	60.79%	-22.18%
Utilidad Bruta		-27.84%	-2.37%	85.50%
Menos:				
Gastos de Operación				
Servicios personales		46.05%	12.00%	8.08%
Servicios no personales				
Materiales y Suministros		57.08%	36.42%	52.71%
Superávit (déficit) del período	281.91%	-95.19%	-408.32%	-517.93%
Menos:				
Otros Costos (*)		-27.18%	60.79%	-8.15%
UTILIDAD (PERDIDA) FINAL		-130.73%	172.49%	-145.50%

Fuente: SIEDIN, 2002

El gráfico anterior muestra un comportamiento inconstante en estos períodos, lo cual impide el hacer pronósticos lineales. Lo cual preocupa y lo agrava el hecho que no tengan información financiera actualizada.

A continuación se presenta la relación que existe entre el costo de ventas, la utilidad bruta y la utilidad o pérdida final. Se observa que en el 97 y el 2000 los costos de ventas son menores que los del 98 y 99, porcentualmente, y que en estos períodos también se da una pérdida, la cual es mayor en el 99.

Gráfico 3.5



Fuente: SIEDIN, 2002

En el siguiente cuadro se muestran los márgenes de ganancia, donde en el 97 y 98 son alrededor del 65%, en el 99 cae casi 10 puntos (56%) y se da una considerable recuperación en el 2000.

Cuadro 3.6

SIEDIN					
Estado de Resultados					
(Márgenes de Ganancia)					
	1996	1997	1998	1999	2000
Ventas netas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Menos:					
Costo de ventas	0.00%	31.37%	36.17%	48.27%	28.13%
Utilidad Bruta	0.00%	68.63%	63.83%	51.73%	71.87%
Menos: Gastos de Operación					
Servicios personales	0.00%	32.33%	60.87%	56.59%	45.80%
Servicios no personales	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	7.27%
Materiales y Suministros	0.00%	0.37%	0.74%	0.84%	0.96%
Superávit (déficit) del período	12.75%	35.93%	2.23%	-5.70%	17.83%
Menos: Otros Costos (*)	0.00%	12.33%	11.57%	15.45%	10.63%
UTILIDAD (PERDIDA) FINAL	0.00%	23.60%	-9.35%	-21.14%	7.21%

Fuente: SIEDIN, 2002

Se puede observar que el 2000 es un año de recuperación, ya que en el 98 y 99, la editorial tuvo pérdidas, por supuesto que estas pérdidas fueron absorbidas por el presupuesto que le otorga la UCR.

3.2 El SIEDIN y su relación con la Universidad de Costa Rica y con otras entidades universitarias y extrauniversitarias

El SIEDIN tiene una relación directa e indirecta con todas las dependencias universitarias, especialmente porque todas pueden publicar, sin cuentan con recursos propios. Tiene una fuerte relación con todas las dependencias administrativas, especialmente con la Oficina de Administración Financiera, y con Fundevi; ya que son estas las que administran los Fondos con los que trabaja el SIEDIN. Así como con la Vicerrectoría de Investigación, ente al cual está adscrito y diversas oficinas universitarias. Además se relacionan “privadamente con diferentes personas e instituciones, tanto a nivel nacional como internacional.

También están en contacto con las diferentes editoriales de las universidades estatales, así como con diferentes grupos interesados en la publicación de obras. También se participa en lo que es la Cámara Costarricense del Libro: *entidad que agrupa a editoriales, distribuidoras, importadoras, asociaciones de autores, entre otros, y cuyo objetivo principal defender los intereses de sus asociados y velar por el desarrollo del sector editorial y del libro.* Esta cámara cuenta con un director ejecutivo y una Junta Directiva.

Tienen un Convenio con la Editorial Costa Rica, la cual les traspasó un equipo de revelado, donado por el Gobierno Japonés, tecnológicamente actualizado, a cambio de que les colaboren con ciertas publicaciones.

3.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del SIEDIN

Podemos resumir este FODA, para el SIEDIN, de la siguiente manera:

3.3.1 Fortalezas

Las fortalezas son aquellas características que aumentan la efectividad de la organización. Son comportamientos, destrezas o activos que dan ventaja competitiva, proveen un inventario de capacidades de la organización y sirven para estructurar programas que las capitalicen para la consecución de objetivos. En el caso del SIEDIN podemos establecer las siguientes:

- Estabilidad laboral, personal con baja rotación (excepto por pensión) y con muchos años de estar en el puesto.
- Buenas relaciones laborales dentro de la organización
- Unión entre varias Oficinas, Publicaciones y la Editorial, formando una sola y aprovechando la experiencia de las mismas.
- Infraestructura: Nuevas instalaciones, unificación de los procesos de producción
- Mayor presupuesto a futuro mediante la unión presupuestos de ambas oficinas
- Cuenta con recurso humano, profesional, experimentado, capacitado en las labores propias de publicación.
- Cuenta con un sistema de información gerencial, que aunque es sencillo les permite conocer cierta información.
- Se cuenta con imprentas externas, conocidas que ayudan en la ejecución de labores de publicación.
- Alto reconocimiento en relación con la evaluación de las publicaciones

3.3.2 Oportunidades

Están dadas por el ambiente externo y son aquellos mercados, productos, servicios o áreas de actividad que mediante un desarrollo, extensión o mejoramiento de las

presentes operaciones, ofrecen una significativa posibilidad de crecimiento rentable. Son tendencias ambientales o eventos prometedores para una organización particular. Dentro del SIEDIN podemos encontrar las siguientes oportunidades:

- Alianzas estratégicas con otras editoriales, nacionales e internacionales, con imprentas, con empresas del campo editorial, lo cual es viable legalmente, siempre y cuando sea con fines académicos.
- Mediante la integración se puede dar mejor servicio a las unidades académicas y administrativas de la Universidad de Costa Rica, donde se encuentra los académicos (autores) y los estudiantes (consumidores).
- Cuenta con alternativas que le permitirían mejorar la difusión de las publicaciones y los servicios
- A través de la participación de los diferentes entes del SIEDIN se pueden mejorar los procesos y toma de decisiones
- Existe voluntad por el rescate y permanencia de los autores, especialmente de costarricenses los cuales se sienten “muy abandonados” y este es el sentir de muchas de las editoriales universitarias
- Nuevas alternativas para aprovechar el nuevo equipo adquirido
- Mediante políticas claras y bien establecidas se puede abarcar el mejor el mercado en el que se encuentra, estudiantes y profesores.
- Posibilidad de desarrollo de nuevas líneas de productos, dirigidos hacia poblaciones amplias.

3.3.3 Debilidades

Son las características que limitan la efectividad de la empresa. Los factores críticos de éxito que no se tengan, son debilidades. La importancia del planeamiento está en que provee un inventario de áreas para las cuales se pueden diseñar programas que mejoren su desempeño y contribuyan a lograr sus objetivos. Dentro de las debilidades encontradas para SIEDIN tenemos las siguientes:

- No cuentan con un plan editorial anual.
- No hay una imagen de servicio claramente definida
- El personal no está capacitado mercadológicamente.
- No existe una reputación de alta calidad de los contenidos de los libros del SIEDIN
- No existe un plan permanente de capacitación al personal.
- No son líderes en políticas de precios
- No cuentan con una fuerte posición financiera
- No cuentan con información acerca del mercado
- Las instalaciones físicas no son las más adecuadas
- No existe un plan permanente de divulgación- promoción.
- Existe una estructura “ Horizontal ”, muy desagregada.
- Tiene problemas de infraestructura: por ejemplo no existe un puesto de exhibición permanente, ni un orden de puestos de venta, ni una programación.
- No existe un plan de acción, ni objetivos, metas, visión, misión, ni manuales de procedimientos, etc., que estén actualizados y acorde con la reestructuración.
- Tecnología que no está a la vanguardia.
- No se aprovechan los medios de comunicación universitarios, los cuales serían útiles para el mercado meta.
- No se aprovechan las ventajas competitivas, en relación con el prestigio que goza la UCR.
- Demasía en la cantidad personal operativo
- Exceso de normativa y de controles institucionales
- Desvinculación con el mercado
- No existen planes de evaluación del desempeño del personal
- Información financiera desactualizada
- No hay un eficiente manejo de inventarios

3.3.4 Amenazas

Son áreas en la operación de la empresa que representan un gran obstáculo para el desarrollo rentable. También son producidas por cambios significativos en algunos de los elementos del entorno, en consecuencia dichos cambios pueden producir efectos perjudiciales. Es importante ya que define y enfoca la atención sobre aquellos factores que limitan más severamente el potencial de crecimiento, con el fin de que reciban un mayor énfasis en el diseño de planes de acción. Para el SIEDIN y su entorno se establecen las siguientes amenazas:

- El mercado de libros es agresivo y existe una alta competencia
- Procesos lentos, debido a la complejidad y burocracia para trámites institucionales
- No hay un plan de actualización de equipos y maquinaria, aunque se adquirió un nuevo equipo, este se hizo sin ninguna planificación
- Falta de planificación de los órganos de toma de decisiones
- Presupuesto universitario muy reducido y sujeto a las políticas institucionales
- Subutilización por parte del SIEDIN de las instancias universitarias para la divulgación de las investigaciones universitarias editadas por la Editorial
- Las Universidades privadas están creciendo y están en capacidad de establecer editoriales con mejores condiciones mercadológicas.
- Tráfico de influencia en las publicaciones

Una vez conocidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, podemos compararlas con las estrategias que siguen. Es importante tomar en cuenta las fortalezas y oportunidades que tiene el SIEDIN, además sus debilidades son superables con una adecuada planificación y control; sin embargo si no se sobrepasan éstas, hace que las editoriales comerciales sigan teniendo el liderazgo en el mercado, con las deficiencias que estas tienen y que se mencionan en este trabajo.

3.4 Área de mercadeo

3.4.1 Estrategias de mercadeo utilizadas por el SIEDIN

El SIEDIN no cuenta con un departamento de mercadeo, lo que tiene es la Sección de Distribución y Ventas que se encarga de elaborar los planes de mercadeo, según sus criterios empíricos. Dicha Sección está orientada a la venta directa y no tienen ni personal ni planes de mercadeo específicos. Sin embargo existe mucho interés por realizar estrategias de mercadeo de sus productos (libros y revistas).

EL SIEDIN no tiene ninguna estrategia planificada en relación con sus productos (libros), distribución, precio y promoción. Utilizan los mismos “sistemas” de hace años. Sin embargo como se ha manifestado existe un “interés” por mejorar, sin embargo las acciones han sido pocas.

Actualmente sus publicaciones se hacen de acuerdo con una lista que tienen, una especie de fila de impresión, que ya han sido aprobadas por el Comité Editorial, y están a la espera de que se les asigne presupuesto, el cual se les acaba muy pronto. Esto además se incrementa, ya que sus ingresos van a la caja única de la UCR, por lo que no pueden ser reutilizados en el mismo SIEDIN.

En cuanto a distribución cuentan con algunos distribuidores, contratados para ello, el cual es limitado. Algunos vendedores independientes venden sus libros, los cuales adquieren en consignación, otros se encargan de “colocar” libros, especialmente en colecciones (varios libros relacionados) y luego el SIEDIN se encarga de cobrar.

No existe una política de fijación de precios para recuperación de costos, ya que no tienen sistemas de costeo actualizado, además de que su fin no es lucrar con las publicaciones, por lo que los mismos están por debajo a los del mercado, e incluso

en algunos casos esto se vuelve en una debilidad, ya que algunos consumidores consideran que un precio bajo es sinónimo de mala calidad. En el SIEDIN quieren brindar libros a un precio accesible para los usuarios y con una alta calidad litográfica y de contenido.

Tampoco existen políticas de promoción, asisten a ferias, exposiciones y diferentes actividades a las que se les invita y en ellas hacen exposiciones y venden los libros. Como se mencionó recientemente se creó la librería universitaria (expo-universitaria), la cual busca mostrar los libros dentro del mismo campus universitario y a los mismos precios del mercado nacional. Cada vez que realizan una publicación las envían a ciertos medios de comunicación para que sean presentados. Además se están planeando diferentes actividades tales como: Seminarios con autores en diferentes lugares, especialmente en colegios profesionales, así como la creación del club lectores para estimular la lectura compartida y con ciertos privilegios (descuentos, afiliaciones, convenios con instituciones de cultura y librerías, la presentación de libros de la editorial y de actividades culturales (teatro, danza, etc.) y realizar diferentes concursos y solamente el de poesía como lo han venido haciendo.

Con la creación de la librería además ha surgido otros proyectos como el de crear un catálogo y biblioteca virtual, crear bases de datos con información importante, hacer CD de libros, convenios con editoriales privadas como Guayacan, Bis-Cr y Limusa para la producción conjunta de libros a un costo accesible. Y este lugar se tendrá una exposición permanente de la edición costarricense.

3.4.1.1 Estrategia de precio

El mercado editorial costarricense está fuertemente influenciado por los precios, especialmente porque todos aquellos libros que no son subvencionados son altos (más de 10.000 colones) y esto influencia la compra de libros de tipo opcional.

Sin embargo en el SIEDIN, cuyos precios son fijados bajo ciertas tablas de costo más un pequeño margen (no supera el 40%) y conceden descuentos a sus vendedores externos (personas que venden los libros a empleados en instituciones públicas), bajo la filosofía de que no buscan el lucro y por lo tanto sus precios son bastante bajos. El libro de menor precio es de 100 colones (*La Prueba Documental en el Proceso Civil*, 68 páginas, 1981) y los de mayor precio son de 10.000 colones (*Micología Médica*, 388 páginas, 1998 y *Catálogo Razonado*, 192 páginas, 1999). A excepción de las *Obras Completas* de Fabián Dobles que tienen un precio de 24.000 colones y consta de 5 tomos; así como el denominado “*Colección de Archivos*”, que está compuesto de 30 tomos y tiene un precio de 165.000 colones. La mayor cantidad de precios es cercano o inferior a los 2.000 colones. Esto se debe además de su política de precios bajos, a que los mismos se mantienen año tras año, a excepción si ocurren reimpresiones donde se da una pequeña revaloración del mismo. No obstante, esto desde el punto de vista mercadológico no es recomendable, ya que los clientes por lo general relacionan precio con calidad.

No obstante, en libros de texto, no existe tanta influencia por el precio, ya que los estudiantes sienten cierta obligación de adquirir un libro que es recomendado por el profesor que imparte el curso o bien por un académico de amplia trayectoria profesional en cierto tema hace la recomendación.

3.4.1.2 Estrategia de producto

SIEDIN cuenta con equipo de producción de excelente calidad, y se esmeran porque sus publicaciones sean de lo mejor, en cuanto a presentación (portadas, colones, tipo de papel, etc.).

En relación con las publicaciones propiamente de los libros, la Comisión Editorial es la que decide en última instancia que libro se publica o no, bajo ciertos criterios

“académicos”, y por lo general previa consulta de un “experto evaluador” (académico al que entregan obra para que la evalúe). La propuesta de publicación es presentada por el mismo autor, quien somete su obra al SIEDIN. Generalmente son profesores universitarios, que no buscan el lucro a través de libros, sino mejorar su condición docente y salarial por el reconocimiento de una publicación con el sello editorial del SIEDIN. Alguno autores someten sus obras a la Comisión y una vez que tienen el aval, las retiran y buscan editoriales “comerciales” para que les editen, especialmente porque una vez aprobada la publicación tienen que esperar a que haya presupuesto para poder que se les publique, y esto puede llevar tiempo (por lo general más de 1 año).

3.4.1.3 Estrategia de promoción

La principal promoción de un libro, la hace el propio autor, directamente hacia los principales clientes (estudiantes) o bien hacia posibles compradores. En el SIEDIN consideran que “él es el interesado” y conoce mejor que nadie a quien le puede interesar la publicación, esto hace que no exista una función editorial, sólo imprimen. Además realizan presentaciones de libros con el propio autor, sin embargo la divulgación de la misma es mínima, ya que se hace en los medios universitarios (Radio Universidad, Canal 15 y Semanario Universidad) y los anuncios que publica la UCR en los periódicos del país. O bien las personas que el propio autor invite.

Luego mediante la participación del SIEDIN en ferias, congresos y exposiciones, a nivel local (UCR), nacional e internacional, promocionan en forma masiva sus publicaciones. En este tipo de actividades cuentan con amplia experiencia.

3.4.1.4 Estrategia de plaza (distribución)

Cuentan con una empresa independiente (SERCAL) que tiene a su cargo la distribución masiva de sus libros, la cual trabaja con libros en consignación o bien colocan las denominadas colecciones de libros en entidades públicas y luego el SIEDIN se encarga del cobro. Estas colecciones son grupos de libros diferentes, pero con cierta relación temática, por ejemplo novelas, historia, etc., dentro de las cuales incluyen libros de mucho prestigio con otros de menor reputación y los venden juntos.

También cuentan con un puesto de venta directa, dentro del campus universitario, donde exponen sus algunos libros que directamente la persona puede comprar.

Recientemente se inauguró una librería en la cual se puede encontrar, junto con otros libros y en especial de autores costarricense, todo el fondo editorial del SIEDIN y a los mismos precios del otro puesto. Esto es un plan a prueba, ya que estratégicamente está en la zona comercial universitaria y ello les puede permitir dar a conocer mejor todos los libros.

3.4.2 Posicionamiento del SIEDIN

El SIEDIN es considerada, internamente, como una editorial de alta calidad académica y de publicación, como un Comité Editorial de mucho renombre a nivel institucional. Privadamente no tiene fuerza competitiva. Para los autores, es considerada como una editorial donde se hace difícil publicar, por lo que muchos, una vez que su obra es aprobada para publicar optan por buscar otras instituciones para que la misma sea impresa. Incluso lo manifiestan personas que nunca han intentado publicar en el SIEDIN. No obstante es importante realizar que al estar el SIEDIN adscrito a la UCR puede beneficiarse del prestigio académico que la Institución tiene y buscar mejorar la idea que la gente tiene, a nivel interno primeramente y luego externamente. Ellos están contentos porque se consideran,

académicamente, en términos positivos como que están bien, pero en el mercado es otra cosa, pasan desapercibidos.

Las librerías que han tenido relación con el SIEDIN han manifestado descontento con ello, ya que los “sistemas” que utilizan no les favorecen. Por ejemplo en el sistema de ventas es en consignación, los libros de baja demanda necesitan un mayor tiempo para venderlos y además, consideran que el SIEDIN no les ayuda o que no les brindan ciertas consideraciones para promover las ventas, lo cual puede responder a un mercado pequeño.

3.4.3 Necesidad de un plan de mercadeo

Para el SIEDIN es importante contar con un plan de mercadeo, que le permita aprovechar las fortalezas de los productos que venden y las oportunidades que presenta el medio en el cual se desarrolla, en especial ya que forman parte de la Universidad más grande del país, y que todavía es considerada como líder de las demás. Es factible para ellos poder contar con esto, ya que a pesar de las limitaciones económicas que tienen, cuentan con una estructura e imagen institucional, que bien aprovechadas les permitiría mercadear mejor sus libros, a esto se le suma la nueva tecnología adquirida recientemente.

Además es necesario establecer formalmente sus planes y estrategias mercadológicas, de modo que los recursos con que cuentan puedan ser utilizados de una forma más eficiente y directa.

Es necesario establecer un Plan de mercadeo para el SIEDIN, la Unidad de Distribución y Ventas está ejerciendo las labores de mercadeo, ya que no existe una unidad como tal. Existe interés por parte de la Editorial por establecer este Plan, y para ello tienen diferentes proyectos los cuales han sido elevados a las instancias correspondientes.

El SIEDIN tiene variedad de libros: lo que es poesía, cuento, didácticos, historia, ciencia, texto, etc. Se vende en forma individual o en colecciones, a través de ciertos vendedores – distribuidores que visitan Escuelas, Instituciones Públicas, librerías, etc. Esto lo han hecho como un sistema que consideran “efectivo”, ya que hacen paquetes donde incluyen libros que de otra manera no los venderían, los considerados de baja venta y los mezclan con otros que llaman la atención y hacen una especie de “paquete promocional”.

Los tienen divididos por área, y tema y ese mismo orden lo tienen en la bodega (Ver Anexo 5, Figuras A5.1, A5.2, A5.3), no tienen divisiones entre los que son rentables y los que no, pero saben cuales son los que más se venden y cuales no. Esto, amparados en que su interés no es el lucro. En cuanto a la estacionalidad de los mismos, ya que la mayoría como son de tipo de educativo, tienen que sujetarse a los diferentes períodos. Por ejemplo la UCR tiene en sus cursos, la mayoría por semestre (febrero y agosto), es de esperarse que al principio de cada uno de ellos sean los momentos en que más se venden, mientras que en otras épocas ha de hacerse promoción muy direccionada. Además los libros denominados “Siglo XXI” son los que otros que también son muy estacionales, ya que se venden a principio de cada año y la promoción es al final del año anterior. También venden las denominadas colecciones, especialmente a empleados públicos, las cuales tienen de varios tipos: historia, cuento, didácticos, etc., los cuales se venden principalmente a empleados de instituciones públicas a través del rebajo de sus planillas y durante períodos considerables de recuperación (va de 6 meses a 1 año).

3.4.4 El mercado meta

El mercado principal del SIEDIN, con base en el ámbito en que se desarrolla, está compuesto por todos los estudiantes de la República de Costa Rica, los cuales de acuerdo con el último censo son alrededor de 800.000 (escolares, colegiales y

universitarios). Sin embargo se desea circunscribirse al entorno en que se desarrolla y con base en ello el mercado meta de interés es el siguiente:

“el estudiante universitario que tengan matriculado al menos un curso en la UCR y que necesitan un libro de texto o de consulta principal para su actividad académica y profesional”

Al delimitar el plan de mercadeo hacia un sector muy específico que son los estudiantes universitarios, no quiere decir que otro tipo de lector lo pueda adquirir, sin embargo lo anterior ayudará a idear la estrategia de mercadeo a seguir.

El SIEDIN, como cualquier editorial universitaria, está compuesto por variables controlables y las no controlables. Las primeras con aquellas que puede controlar, tales como costos, cantidad de personal, publicaciones a realizar, etc. Sin embargo, al ser una entidad pública tiene una serie de factores que la controlan, por ejemplo sus empleados están respaldados por un Sindicato fuerte y una Convención Colectiva de privilegios.

Las variables controlables, aquellas determinadas e influidas por la misma SIEDIN, son las denominadas “P’s de mercadeo”, de las cuales sabemos que no sólo son solamente las tradicionales 4P’s (producto, precio, plaza, promoción). Esto sumado a las regulaciones legales y a la burocracia en que se desarrolla la editorial.

Dentro de las no controlables encontramos la competencia, la cual puede ser directa o indirecta. La directa está integrada primeramente por las otras editoriales de las universidades públicas como son la de la Universidad Estatal a Distancia, la del Instituto Tecnológico de Costa Rica y la de la Universidad Nacional, o sea las editoriales de las Instituciones de Educación Superior Estatal. Otro competidor fuerte es la Editorial Costa Rica, especialmente en lo que es literatura y poesía.

Sus competidores directos, a nivel externo son las empresas editoriales comerciales internacionales como son McGraw-Hill, Prentice-Hall y Editorial CECSA,

principalmente, ya que éstas son las que más se han desarrollado en el ambiente universitario y se encuentran trabajando directamente con los profesores universitarios. Además con el crecimiento de las universidades privadas en Costa Rica, ésta es una competencia latente, que puede surgir en cualquier momento. Se entrevistaron a los promotores de las editoriales McGraw-Hill y Prentice-Hall y comentaron que ellos tienen fuertes planes de mercadeo para toda Latinoamérica, cuenta con especialistas en mercadeo que les asesoran. La estrategia a seguir es que ellos conocen la población estudiantil que se va a matricular en cada uno de los cursos de las universidades públicas y privadas de todo el país, los visitan y les ofrecen todas las publicaciones que son relacionadas, ya que por ejemplo en el área de contabilidad cuentan con alrededor de 10 a 15 libros diferentes, y que si el profesor está interesado en revisar uno o más de ellos se lo regalan sin ningún costo y le dan seguimiento hasta conseguir que este profesor lo incluya como libro de texto en su curso, e incluso hoy día les ofrecen ayudas audiovisuales para el docente que están siendo muy bien aceptadas por los mismos.

Las relaciones gubernamentales son consideradas como una variable no controlable, aunque se pueden establecer mecanismos para beneficiar al SIEDIN, como parte de la Universidad de Costa Rica, y de los beneficios que ésta goza, especialmente en cuanto a la exoneración del impuesto sobre ventas, lo cual repercute directamente sobre sus costos. Por lo tanto la participación del Estado no es preponderante. Sin embargo los libros de texto están exentos de impuestos, por lo que no tendría ninguna ventaja comparativa.

Otra variable no controlable son los cambios tecnológicos, que repercuten directamente y especialmente por la tendencia hacia “cero papeles” o disminución de los mismos, o bien de empresas que pueden abaratar considerablemente sus costos con tecnología de bajo costo. Además las editoriales internacionales buscan darle “valor agregado” y por ejemplo brindan ayudas audiovisuales a los profesores,

o de práctica para ciertos casos, lo cual representa un atractivo y en especial porque son los docentes los principales “promotores” de los libros.

3.5 Fuentes de información

El SIEDIN forma parte de la Cámara del Libro, la cual reúne a más de 60 organizaciones, constituidas por agencias de publicaciones, asociaciones, librerías, distribuidores y promotores de libros, editores, fundaciones, etc. Además como ente de la UCR forma parte de un gran sistema de información proveniente de esta Institución y de las relaciones de la misma.

Al pertenecer a la UCR, el SIEDIN forma parte de todos los sistemas de información de la institución y puede aprovechar los mismos para nutrirse internamente, tales como sus estudiantes, profesores, así como utilizar los medios de comunicación. Existe un contacto muy directo del mercado editorial, ya que todos se conocen directa o indirectamente.

No obstante, a nivel interno no existe un sistema de información eficiente e integrado que les permita llevar los controles necesarios, ni mucho menos tomar decisiones estratégicas.

3.6 Principales ventajas y desventajas del SIEDIN

Las siguientes son las ventajas y desventajas directas del mercado meta que se ha fijado en esta investigación.

3.6.1 Ventajas

- Es un mercado “cautivo” (estudiantes universitarios), ya que mediante la utilización de libros de texto, están en la obligación de adquirir los mismos. Sin embargo no todos los libros de texto son publicados por el SIEDIN.
- No necesitan realizar altos desembolsos publicitarios, se puede aprovechar de una promoción directa a través de los mismos docentes de la Institución.
- Pueden manejar precios favorables a los clientes, especialmente al estar exenta del impuesto sobre ventas, lo que repercute en costos bajos.
- Tienen una imagen de marca relacionada con la de la propia Universidad de Costa Rica, y los principales promotores son los miembros de su comunidad.
- Pueden realizar alianzas estratégicas con los mismos competidores, directos o indirectos.
- Mediante campañas de mercadeo bien dirigidas pueden lograr que los profesores se dediquen a la publicación de libros de texto, ya que estos son los más interesados en publicar y especialmente en áreas determinadas y de mucho interés. En especial si son profesores considerados en “Régimen Académico”, que son los que pueden mejorar sus condiciones salariales en caso de publicar libros.
- Se pueden aprovechar diferentes eventos nacionales para promocionar los libros, cuyos costos no serán tan altos, como si lo son eventos privados. Especialmente en las propias escuelas y facultades, donde se encuentra el mercado meta.
- Ciertos profesores universitarios tienen renombre nacional y sumado al de la UCR, hacen que cuando un lector ve un libro, sin necesidad de leerlo, lo adquieran porque consideran que el mismo es de calidad.

- Se está estableciendo una librería universitaria que les permitirá contar en un local más adecuado con todas las publicaciones del SIEDIN. Está ubicada comercialmente en un mejor lugar de lo que actualmente se encuentra el centro de ventas del SIEDIN.

Para que se puedan aprovechar estas ventajas se deben realizar una serie de transformación, a todo nivel, para que puedan aprovechar de los recursos con que cuentan, propios e instituciones, y que las regulaciones no le limiten las actuaciones.

3.6.2 Desventajas

- No se tiene un plan de actualización de las obras, sino que muchas publicaciones tienen años desde su primera publicación.
- No existe una cercanía con los autores
- No se ha buscado porque el consumidor prefiere el producto a otros del mercado
- Puede ser un producto estacional, al principio de cada ciclo lectivo
- No se consulta la opinión del consumidor
- No se hace análisis de competencia con base en matrices especializadas

El SIEDIN, como editorial de una universidad pública, casi siempre tiene el espectro de los distintos regímenes que en ella están inmersos. Por ejemplo, la Iglesia que teme la herejía en sus publicaciones y editores privados que odian su competencia considerada desleal, ya que compiten con bajo precios. Sin embargo éstas últimas “abandonan” la edición de obras de gran valor intrínseco y de difícil comercialización y le ceden esa labor a la editorial universitaria. En especial por que las grandes editoriales tienen un mínimo de publicación y ciertos estándares comerciales, los

cuales a nivel mundial son altamente reconocidos desde el punto de vista académico. El SIEDIN tienen publicaciones de “alto contenido académico”, pero que son de interés a muy pocos en todo el mundo y ello hace que no puedan ser comparables con publicaciones masivas, dirigidas a un mercado muy variado. Estas van dirigidas a un segmento muy especializado, que está interesado en determinada área, temática o estilo.

En el capítulo IV se contemplan los factores relacionados con el mercado de libros, se relaciona con los productos (libros) del SIEDIN y se hace un análisis de estos. Por otro lado se muestran algunas estadísticas comparativas que brinda CONARE en relación con la composición estudiantil en las universidades estatales (UCR, UNED, UNA e ITCR).

CAPITULO IV

EL MERCADO RELACIONADO

4.1 Factores que afectan el mercadeo de libros

La complejidad y la dinámica de los mercados afectan activamente el negocio de los libros, debido principalmente a factores tales como:

- Cada vez es más el número de individuos que se integran a la población económicamente activa de nuestras naciones.
- Cada vez es mayor la concentración en las áreas urbanas sobre las rurales.
- El ingreso de estudiantes cada vez más joven a las escuelas, y las diferentes alternativas de escogencia que se tiene actualmente y en diferentes niveles y especialidades y en busca de la adquisición del conocimiento debido al vertiginoso adelanto de la ciencia y la necesidad de la especialización en el saber.
- Las diferentes variaciones en los índices de analfabetismo del país y del cual nuestro país se enorgullece de tener uno de los más altos.
- Los cambios de hábitos de lectura y consumo per cápita de libros de nuestros habitantes, combinado con una alta oferta editorial.
- La inflación y la crisis económica del país.

Costa Rica cuenta con el índice de alfabetismo mayor de Centroamérica e incluso de algunos países de América Latina; no obstante está sujeta a las variaciones en la población económica activa y a que los hábitos de lectura y consumo per cápita de libros, lo cual disminuye debido a que cada vez es mayor la población que prefiere dedicarse a trabajar muy joven que optar por una carrera universitaria, o bien los hábitos de lectura disminuyen en este tipo de población.

Los datos estadísticos muestran que alrededor del 2% de la población total está matriculada en educación superior estatal, lo que en estos momentos, dada una población de alrededor de 4 millones de personas, representan 80.000 estudiantes

universitarios en instituciones públicas. La UCR tiene alrededor del 40% de esos estudiantes, por lo que hablamos de una población de alrededor de 30.000 estudiantes en la UCR, a nivel de grado, sin considerar extensión docente, posgrado y otros.

4.2 Investigación editorial

En un ciclo editorial, el primer paso es “la investigación editorial” la cual tiene que ver con las necesidades editoriales, las cuales pueden ser de dos tipos:

- Necesidades del mercado en un área o materia específica; y
- Las oportunidades que presenta el mercado

Dependiendo de cual se decida así serán las estrategias que han de realizarse, aunque también se pueden combinar ambas, para contar con más elementos.

Editorial universitaria, además de publicar libros de texto, puede publicar apuntes de clases, revistas, obras de investigación, tesis, monografías, etc., y que este acondicionamiento determinará los tirajes y la clase de edición.

4.2.1 Identificación de una necesidad editorial

Una necesidad editorial puede identificarse por medio de:

- Las solicitudes de material bibliográfico para los cursos por parte de los profesores universitarios.
- Investigación con los profesores si los libros que usan para sus clases satisfacen convenientemente los cursos que dictan.
- Las necesidades de ayudas para las clases que plantean los alumnos
- Una necesidad específica de una obra de la comunidad en general, no necesariamente tiene que ser un texto.

Posteriormente vienen las formas de evaluación que considera aspectos cuantitativos (potencial del mercado, tiene que ver con la determinación del conjunto de personas, organizaciones o instituciones que necesitan el producto y que pueden compararlo o no en determinado momento) y cualitativas (calidad de la obra, referidos con base en contenido, actualidad, nivel, precio y aspectos pedagógicos).

La perfecta ubicación de estas necesidades editoriales son útiles para fases como planeación editorial, enfoques de trabajos de promoción, clarificación de la visión del mercado en aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, identificación de los profesores claves que puedan participar en proyectos editoriales, obtener un mejor conocimiento de la competencia, etc.

4.2.2 Oportunidades que presenta el mercado

Con base en lo analizado, se considera cual es el mercado al cual se dirige el SIEDIN, como se dijo se refiere a los estudiantes universitarios que utilizan un libro para su curso matriculado, y cuya población es de 80.000 personas, de las cuales 30.000 son de la UCR. Estos se dividen en 6 sedes (Central, Turrialba, San Ramón, Puntarenas, Limón y Guanacaste), y las diferentes facultades, escuelas y recintos, las cuales tienen una o más carreras a su cargo. (Ver Anexo 6).

Para esto se requiere un amplio conocimiento del mercado y terminar áreas que tienen alto potencial, y en especial que no es cubierta en su totalidad. Para ello el mismo debe ser segmentado y posteriormente analizar los diferentes segmentos y saber las oportunidades que pueden ofrecer cada uno, para tomar una decisión. Paralelo a esto debe analizarse la competencia y sus debilidades, ya que ello permitirá entrar con mejores herramientas a un mercado altamente competitivo.

4.3 Análisis de productos (libros)

4.3.1 Identificación y caracterización de las publicaciones

Las publicaciones del SIEDIN no tienen características propias en cuanto a forma, siguen todas las reglas establecidas para la publicación de un libro, por ejemplo el ISBN el cual es dado por la Biblioteca Nacional, así como el número de edición, el año, la imprenta, el sello editorial, etc.; todo esto es incluido en sus publicaciones.

La mayoría de las publicaciones del SIEDIN provienen de investigadores universitarios y de escritores reconocidos nacionalmente. Tiene una variedad de libros, de los cuales algunos han sido usados como texto, sin embargo, dentro del Catálogo, solamente uno tiene la mención de texto (Química para el Desarrollo), los demás lo sugieren dado lo específico de su título.

4.3.2 Importancia de las diferentes publicaciones del SIEDIN

El SIEDIN no tiene estudios que les muestre la importancia de sus diferentes publicaciones, lo que utilizan es la experiencia, ya que por medio de sus ventas y del recuerdo que tienen con relación a qué buscan en el SIEDIN las personas, saben cuales son más apetecidos y cuales menos. Hay algunos que los consideran clásicos como son los libros escritos por don Joaquín Gutiérrez, autor costarricense que escribió libros que incluso han sido traducidos a otros idiomas, como Cocorí. No tienen clasificaciones especiales, sino que con base en las ventas determinan cual es el de mayor solicitud.

De acuerdo con el último catálogo (2001-2002), son 421 libros de diversos temas, de los cuales la mayoría de éstos han escrito solamente un libro, son pocos (3.36% del total) los que han publicado en el SIEDIN más de tres libros.

A continuación se presenta un detalle de los autores que más han publicado libros a través del SIEDIN:

CUADRO 4.1
Autores que más han publicado libros en el SIEDIN

Nombre	Cantidad
Herra, Rafael Angel	11
Quesada Soto, Alvaro	10
Zeledón Cartín, Rafael Elías	10
Molina Jiménez, Iván	8
Gutiérrez Mangel, Joaquín	7
Constenla Umaña, Adolfo	6
Jaramillo Antillón, Juan	6
Boschini, Carlos	5
Brenes Chacón, Olga Emilia	5
Woodburn, Sharon	5
Fumero Vargas, Ana Patricia	4
Serrano Rodríguez, Carlos Eduardo	4
Ulloa, José Joaquín	4

FUENTE: Catálogo del SIEDIN, 2001-2002

Podemos observar que de estos 13 autores, el escrito Rafael Angel Herra es el que más ha escrito libros (11) y le sigue Álvaro Quesada Soto y Rafael Elías Zeledón Cartín (ambos con 10). No se indicó que hubiera alguna razón especial por lo que tuvieran más publicaciones que otros y por ello el cuestionamiento comparado con la mayoría de los autores que sólo publican un libro, por lo que el SIEDIN debe manejarlo cuidadosamente, ya que podría acusársele de “tráfico de influencias”.

4.3.2.1 División de las publicaciones

Las publicaciones del SIEDIN se dividen en las siguientes áreas, las cuales se dividen en temas relacionados, en el cuadro 4.2 se presenta esta división así como la cantidad de publicaciones, desglosada, y su relación porcentual. Estas divisiones son muy amplias y por ejemplo mezclan Ingeniería con Matemáticas, Medicina con Farmacia, Economía y Administración, lo cual hace que la importancia relativa de cada área del conocimiento se diluya.

No existen razones conocidas para esta división, sino que es algo que han venido haciendo desde años, y en especial con base en las áreas de estudio de la UCR. (ver Anexo 6). Existen muchas áreas que no son contempladas específicamente, tales como: Filología (redacción), Inglés, Francés y otros idiomas, Contabilidad, administración, Aduanera, Geografía, Enfermería, Nutrición, Microbiología, Odontología, etc.

Esto también denota que no existe una política clara de publicación en relación con las diferentes áreas que brinda la UCR, y que como se muestra en el Anexo 6 es bastante amplia.

A continuación se presentan las publicaciones del SIEDIN por áreas y divididas según el tema o clase:

CUADRO 4.2
Detalle de publicaciones por área y tipo

	Total	Porcentaje (a)	Porcentaje (b)
Ciencias	88	100.00%	18.49%
· Agronomía	22	25.00%	4.62%
· Geografía y geología	6	6.82%	1.26%
· Ingeniería y matemáticas	15	17.05%	3.15%
· Medicina y farmacia	25	28.41%	5.25%
· Química, biología y ecología	20	22.73%	4.20%
Ciencias Sociales	111	100.00%	23.32%
· Antropología, sociología y psicología	31	27.93%	6.51%
· Derecho y ciencias políticas	9	8.11%	1.89%
· Economía y administración	17	15.32%	3.57%
· Estadística	6	5.41%	1.26%
· Historia.	48	43.24%	10.08%
Educación	34	100.00%	7.14%
Estudios Literarios, Filosofía y Lingüística	73	100.00%	15.34%
· Estudios Literarios,	31	42.47%	6.51%
· Filosofía y	19	26.03%	3.99%
· Lingüística	23	31.51%	4.83%
Literatura	122	100.00%	25.63%
· Novela	18	14.75%	3.78%
· Poesía	36	29.51%	7.56%
· Teatro	10	8.20%	2.10%
· Cuento	21	17.21%	4.41%
· Memorias, crónicas y testimonios	37	30.33%	7.77%
Interés General	48	100.00%	10.08%
· Arte	9	18.75%	1.89%
· Música	19	39.58%	3.99%
· Cultura culinaria	6	12.50%	1.26%
· Otros idiomas	7	14.58%	1.47%
· Otros	7	14.58%	1.47%
Total libros publicados	476		100.00%

(a) En relación con su división

(b) En relación con todo el fondo editorial

FUENTE: Catálogo del SIEDIN, 2001-2002

Podemos observar que el tipo de publicaciones que más se realizan es literatura (122, 25.63%) y que dentro de éstas las que se tienen mayor publicación son memorias, crónicas y testimonios (37, 7.77%). Le sigue Ciencias sociales (111, 23.32%) y en esta categoría libros de historia (48, 10.08%) son los que tienen mayor peso.

Los libros de historia son los que más ha publicado el SIEDIN, y de hecho tienen una colección de historia que se vende mucho y que es considerada como uno de sus productos estrella.

En tercer lugar tenemos publicaciones del área de Ciencias (88, 18.49%) y dentro de estas las que se refieren a medicina y farmacia (25, 5.25%) son las de mayor cantidad, siguiendo con lo que son Estudios literarios, filosofía y Lingüística (73, 15.34%), y en este lo que son estudios literarios (31, 6.51%). Luego se tienen lo que es de interés General (48, 10.08%), siendo mayoritariamente los de música (19, 3.99%). Además se tienen publicaciones periódicas de algunas revistas de la UCR (21), no obstante no todas las revistas de la UCR son editadas a través del SIEDIN, ya que pueden ser publicadas a través de impresores privados. Sin embargo, una importante cantidad es publicada a través del SIEDIN.

Podemos observar que el SIEDIN tiene una tendencia muy marcada a la publicación de libros de tipo histórico, literario y de narración. No existe una política organizacional a estimular cierto tipo de publicación, sino que está en función del propio interés de los autores porque se les publiquen sus obras. Esto se puede explicar a que es por propia iniciativa de los autores, ellos someten sus obras al SIEDIN y la Comisión Editorial es la que decide si se publica o no, de acuerdo con consulta de expertos en la materia. Tampoco existen políticas para atraer a personas de determinada área a publicar.

4.3.3 Antigüedad de las publicaciones

Es difícil determinar en que etapa del ciclo de vida se encuentran las publicaciones del SIEDIN, por lo que se ha decidido hacerlo por antigüedad de publicación, para ello se consideran los siguientes parámetros:

- a. Etapa de Introducción: publicaciones con menos de un año desde su última publicación. (después del 2000).
- b. Etapa de crecimiento y madurez, debido a la dificultad de determinar si están en crecimiento o en madurez, se decidió agrupar todas aquellas publicaciones que fueran publicadas entre 1995 y 1999.
- c. Etapa de declinación: publicaciones con más de cinco años, desde la última publicación (antes de 1995).

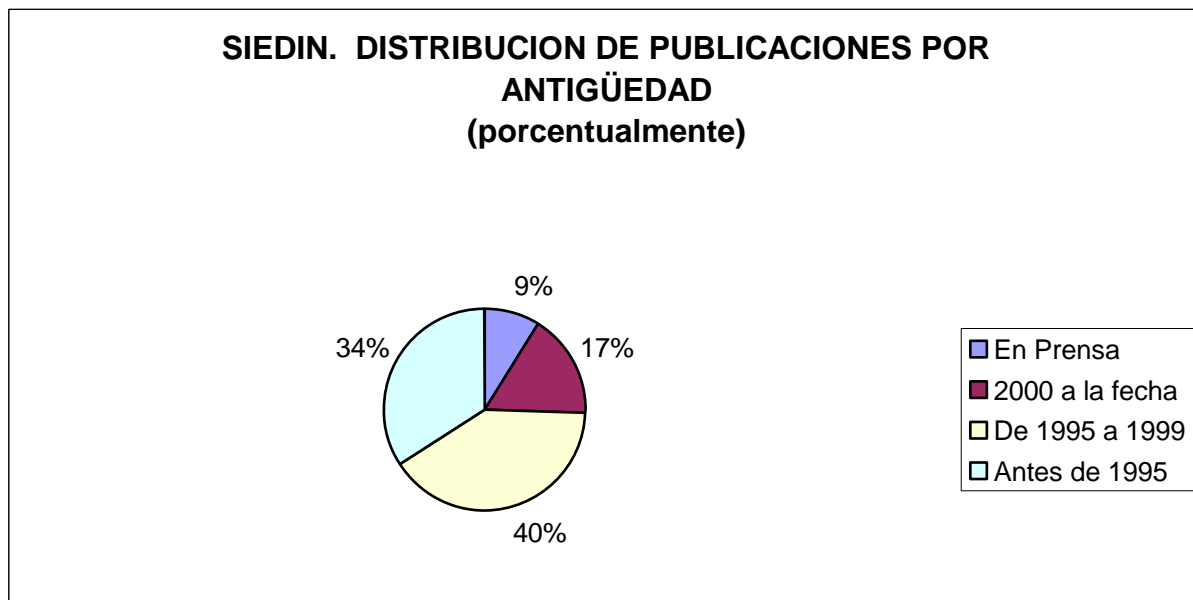
En vista de que no existen estudios o análisis por parte del SIEDIN se procede a dividirlos por antigüedad, para tener una idea de cómo se encuentra constituido el fondo editorial del SIEDIN.

CUADRO 4.3		
SIEDIN. Distribución de publicaciones (por antigüedad)		
Período	Cantidad	Porcentaje
En Prensa	46	9.66%
2000 a la fecha	87	18.28%
De 1995 a 1999	211	44.33%
Antes de 1995	178	37.39%
Total	476	100.00%

Se puede observar que la mayoría de las publicaciones (44.33%) tienen de 3 a 7 años de haberse publicado, pero el 37.39% tiene más de 7 años.

EL SIEDIN tiene obras que nunca pasan de moda y que son considerados como clásicos de literatura, también tiene muchas obras que han perdido actualidad y que deben ser renovadas y eliminadas del fondo editorial (la información está desactualizada , han perdido vigencia).

GRAFICO 4.1



FUENTE: SIEDIN 2001, 2002

Alrededor del 70% de sus obras tienen antigüedad de más de 5 años de haberse publicado por primera vez, lo cual es una llamada de atención para que evalúen todas las publicaciones y se haga una discriminación, y eso ni hablar de que tienen publicaciones que datan de 1974. Esto a nivel de imagen tiene implicaciones negativas. Incluso algunos de los libros corresponden a autores ya fallecidos, o libros con información desactualizada.

Las Editoriales internacionales, tales como McGraw-Hill y Pearson Education (Prentice-Hall), buscan estar renovando y no mantienen por mucho tiempo una publicación, y es un libro considerado como muy bueno, por lo menos le cambian la forma (portada, tamaño o lo reeditan). Incluso a veces cambian libros que todavía

están en vigencia, o le incluyen otro autor, para mejorar el contenido y poder dar una imagen renovada. Especialmente porque la competencia en materia editorial es fuerte y los obliga a renovarse constantemente.

4.4 Principales ventajas y desventajas del SIEDIN, desde el punto de vida del mercado editorial.

En términos generales las principales ventajas que tienen las publicaciones son de impresión de alta calidad, esto significa que utilizan material de lo mejor, que sus portadas son de excelente color, con diseños muy atractivos. Además su fondo editorial es amplio y variado, por ejemplo tienen publicaciones muy específicas para biología o medicinas y otras muy generales relacionadas con cuentos, poesía y narración.

La principal desventaja que consideran los usuarios, especialmente los que publican libros a través del SIEDIN es que tardan mucho en publicarse, o sea desde el momento en que el libro es escrito por el autor, revisado por la Comisión Editorial y que sale de la imprenta, esto lleva meses y hasta años, en el mismo SIEDIN lo saben. Lo que hace que muchos se desactualicen, e incluso hay autores que pasado un tiempo desde que fue aprobado por esta Comisión, prefieren publicarlo en otros lugares y no arriesgarse o que pase mucho tiempo y que se vuelvan obsoletos, no tienen un sistema de seguimiento o bitácora.

Las siguientes son las ventajas y desventajas directas del mercado meta que se ha fijado.

4.4.1 Ventajas

- Es un mercado cautivo, ya que mediante la utilización de libros de texto, están en la obligación de adquirir los mismos. Esta es una ventaja no aprovechada, ya que muy pocos de estos tipos de libros son publicados por el SIEDIN.

- No necesitan realizar altos desembolsos publicitarios, se puede aprovechar de una promoción directa a través de los mismos docentes de la Institución, y utilizando la imagen UCR.
- Tienen una imagen de marca institucional muy fuerte, a través de la propia UCR, y los principales promotores son los miembros de su comunidad, y específicamente los propios autores, convirtiéndose en una ventaja internamente..
- Pueden realizar alianzas estrategias con los mismos competidores, directos o indirectos. Incluso las editoriales internacionales están interesadas en publicar en conjunto con el SIEDIN, ya han recibido propuestas.
- Mediante campañas de mercadeo dirigidas, pueden lograr que los profesores se dediquen a la publicación de libros de texto, ellos son los más interesados en publicar y especialmente en áreas determinadas y de mucho interés. En especial si son profesores universitarios considerados en “Régimen Académico”, quienes pueden mejorar sus condiciones salariales en caso de publicar libros.
- Se pueden aprovechar diferentes eventos nacionales para promocionar los libros, cuyos costos no serán tan altos, como si lo son eventos privados. Especialmente en las propias escuelas y facultades, donde se encuentra el mercado meta.
- Ciertos profesores universitarios tienen renombre nacional y sumado al de la UCR, hacen que cuando un lector ve un libro, sin necesidad de leerlo, lo adquieran porque consideran que el mismo es de calidad.
- Se está estableciendo una librería universitaria que les permitirá contar en un local más adecuado con todas las publicaciones del SIEDIN. Está ubicada comercialmente en un mejor lugar de lo que actualmente se encuentra el centro de ventas del SIEDIN.

En resumen, una publicación del SIEDIN tiene la ventaja de que cuenta con varios respaldos, primeramente institucional, ya que tienen el sello UCR, y posteriormente

que el Comité Editorial es de renombre a nivel Institucional, integrado por académicos de amplia trayectoria universitaria y profesional. Sin embargo, comercialmente lo anterior debe de ponderarse con factores mercadológicos y financieros.

Actualmente con la nueva estructura, con las modificaciones físicas, los equipos modernos con que cuenta, así como por el interés que existe por que se vuelva realmente un sistema integrado de cultura, en el mediano plazo se espera que se pueda brindar un mejor servicio y buscar alternativas presupuestarias que les permita mejorar y ser más eficientes.

4.4.2 Desventajas

- No se tiene un plan de actualización de las obras, sino que muchas publicaciones tienen años desde su primera publicación.
- No existe una cercanía con los autores
- No se ha investigado porque el consumidor prefiere o no el producto (libros) a otros del mercado
- Puede ser un producto estacional, al principio de cada ciclo lectivo
- No se consulta la opinión del consumidor

El SIEDIN, como editorial de una universidad pública, casi siempre tiene el espectro de los distintos regímenes que en ella se dan (burocracia, excesiva reglamentación, trámites engorrosos, etc.). Las editoriales comerciales “abandonan” la edición de obras de gran valor intrínseco y de difícil comercialización y le ceden esa labor a la editorial universitaria. En especial por que las grandes editoriales tienen un mínimo de publicación y ciertos estándares comerciales, los cuales en el ámbito mundial son altamente reconocidos desde el punto de vista académico. El SIEDIN tienen publicaciones de alto contenido, pero que son de interés a muy pocos en todo el mundo.

Además tiene muchas restricciones que le impiden poder mercadearse y competir en el mercado en el que se desarrollo. El pueblo costarricense gusta de leer, sin embargo algunos comerciantes del mercado considera que a estos lo que más la atrae son aquellas obras denominadas “*light*”, sin contenido, fáciles de leer y de entender, y que no dejan mensajes. Y por supuesto este no es el criterio del SIEDIN no lo hace ni desea incursionar en este mercado, ni en todo aquello que arriesgue su imagen académica.

4.4.3 Beneficios “percibidos” por el cliente/ comprador/ consumidor

Es importante considerar que después de que el posicionamiento se instala en la mente de las personas (bueno-malo, barato-carro, lindo-feo, etc.), es sumamente importante para lo que corresponde a segmentación del mercado y a los esfuerzos mercadológicos que se puedan realizar. Es muy difícil que luego de que un concepto, ingrese en la mente del consumidor se modifique, especialmente si es negativo, el cual tiene un efecto multiplicador considerable.

En nuestro caso la UCR, en términos positivos, está posicionada como una Institución sólida, de calidad académica, tiene renombre nacional e internacional, y por ende el SIEDIN disfruta de ese posicionamiento. De acuerdo con investigaciones realizadas, se sabe que es la primera opción de elección de los costarricenses como centro de estudios. Otros consideran a la UCR como decadente, burocrática, atada por las corrientes políticas o sindicalistas, o bien sectorial.

En cuanto a Libros, solamente los que conocen a los escritores o han leídos algunas de sus publicaciones tienen un alto concepto de las publicaciones, en cuanto a contenido. No obstante por desconocimiento, este no se ha sido propagado a toda la comunidad universitaria (estudiantes y docentes), ni al país. La

comunidad universitaria, estudiantes y profesores, desconocen de las publicaciones del SIEDIN.

Por ello debe buscarse mediante una buena promoción de las divulgaciones, así como realizarse un plan para estimular a que los académicos de la UCR publiquen en el SIEDIN, ya sea que investiguen o que las investigaciones que han realizado para uso propio sean publicadas y puedan ser usadas por otros, porque aunque se dice que todo académico puede publicar, no existen incentivos reales para hacerlo. Además es importante tener un plan de publicaciones, o sea establecer especies de cuotas de publicación, de modo que no exista saturación de un tipo, versus la carencia de otras áreas de interés académica.

4.4.4 Análisis del mercado

El mercado editorial es altamente competido y variado. En Costa Rica existen muchas empresas de tamaño considerable que se dedican a la producción y/o venta de libros, algunos de los que se encuentran en dicho mercado consideran que el sector editorial en general es una industria pequeña y que afronta dificultades relacionadas con la cultura, tamaño de mercado y lo caro de la tecnología usada. Sin embargo, consideran que el incremento en la población estudiantil es una oportunidad, pero que existe una vulnerabilidad económica en el segmento al cual se dirigen y que a esto se le suma la Piratería de Libros, la contracción del mercado y a la dificultad de vender libros especializados.

La mayoría de las librerías buscan trabajar con un sistema de libros en consignación con cortes mensuales. Esto quiere decir que se dejan los libros y pagan por mes en función de las ventas.

A continuación se presenta un detalle de la matrícula de estudiantes de educación superior del período que va de 1996 al 2000.

CUADRO 4.4**Número de estudiantes matriculados en las instituciones de educación superior universitaria estatal, según año. 1996-2000**

INSTITUCION	1996	1997	1998	1999	2000
UCR	25.903	25.955	26.191	26.125	27.008
ITCR	5.555	6.000	6.446	6.800	11.887
UNA	13.274	13.043	12.638	11.874	14.466
UNED	12.071	13.444	14.368	15.148	(*)
TOTAL	56.803	58.442	59.643	59.947	53.361

(*) Sin información

Fuente: Estadísticas de CONARE

CUADRO 4.5**Número de estudiantes admitidos en las universidades estatales, según año. 1996-2000**

INSTITUCION	1996	1997	1998	1999	2000
UCR	3.382	4.271	4.405	5.337	5.125
ITCR	1.068	1.081	1.175	1.411	1.399
UNA	2.177	2.899	3.053	3.014	2.750
UNED	6.002	6.290	6.467	6.636	(*)
TOTAL	12.629	14.541	15.100	16.398	

(*) Sin información

Fuente: Estadísticas de CONARE

Es considerable la diferencia que hay entre la UCR y las demás universidades estatales, por lo que por si misma se vuelve un excelente mercado para la

distribución y venta de libros. Además la UCR es líder en el sector educativo público, por lo que las demás instituciones pueden adoptar sus publicaciones.

CUADRO 4.6

Matrícula de las instituciones de educación superior universitaria estatal, por área de estudio. Según año. 1995-1997
(Valores absolutos y relativos)

Área de Estudio	Número de Estudiantes					
	1995		1996		1997	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.
TOTAL	61.120	100.0	56.801	100.00	58.626	100.0
Artes y Letras	3.713	6.1	3.477	6.1	3.255	5.6
Ciencias Básicas	3.568	5.8	3.757	6.6	3.683	6.3
Ciencias Sociales	15.104	24.7	13.871	24.4	14.084	24.0
Educación	13.778	22.5	12.319	21.7	13.302	22.7
Recursos Naturales	2.539	4.2	2.433	4.3	2.482	4.2
Ingeniería	6.725	11.0	6.447	11.4	6.516	11.1
Ciencias de la Salud	4.456	7.3	4.006	7.1	3.904	6.7
Formación General	39	0.1	45	0.1	42	0.1
Otras (1)	11.198	18.3	10.446	18.4	11.358	19.4

Fuente: Elaboración propia con base en Estadísticas de CONARE

(1) Incluye los Estudios Generales de la UCR, la UNA y la UNED, las Sedes Regionales de la UCR y la UNA y el Sistema de Estudios de Posgrado y estudiantes visitantes de la UCR.

Además se puede observar que las Ciencias Sociales y Educación son las que tienen la mayor concentración de estudiantes (alrededor del 50%), por lo que debe

ser tomado en cuenta para saber hacia que ese sector se pueden realizar mayor esfuerzos y destinar mayor cantidad de recursos.

Dentro de estas dos áreas las que tienen mayor cantidad de estudiantes son formación docente, administración y derecho, en la UCR. En el ITCR es administración, ya que no imparte derecho y en educación tienen solamente lo que es enseñanza de bachillerato con una pequeña población (menos de 100 estudiantes). En la UNA la carrera que tiene mayor matrícula es la División de Educación Rural, le sigue la Estudios del Trabajo y luego la División de Educación Básica. En la UNED se tiene primeramente lo que es Ciencias de la Educación con énfasis en I y II Ciclos, luego sigue Formación para la Educación Infantil y en tercer lugar Administración.

Por lo tanto educación y administración constituyen un buen nicho de mercado para estimular la edición y publicación de libros por parte del SIEDIN.

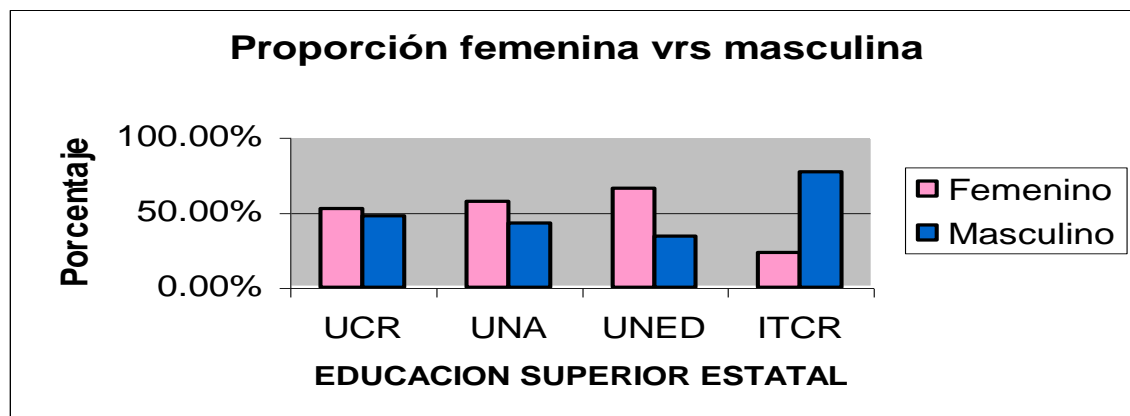
CUADRO 4.7
Estudiantes de educación superior estatal,
por sexo y por Institución.
1996 (relativos)

	Femenino	Masculino	TOTAL
UCR	52.20%	47.80%	100.00%
UNA	57.00%	43.00%	100.00%
UNED	66.00%	34.00%	100.00%
ITCR	23.00%	77.00%	100.00%

Fuente: Estadísticas de CONARE

Desgraciadamente, fue imposible conocer datos comparativos más recientes, debido a que no existe información publicada oficialmente. Sin embargo, de acuerdo con información no oficial de la UCR, los comportamientos no han variado, por lo menos de esta última institución.

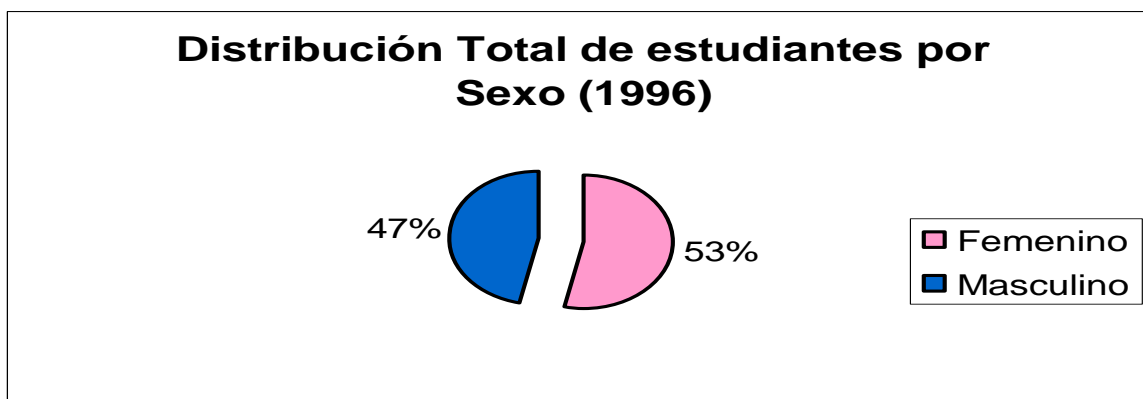
GRÁFICO 4.2



Fuente: Elaboración propia con base en Estadísticas de CONARE

En relación con el sexo de los estudiantes no existe una fuerte distinción entre ambos, excepto en el ITCR, donde las estadísticas de CONARE muestran una diferencia considerable de alrededor de una relación de un 77% de varones en comparación a un 23% de mujeres y en la UNED un 34% de varones contra un 66% de mujeres. En términos totales se habla de un 46.5% de población masculina y un 53.5% de población femenina.

GRÁFICO 4.3



Fuente: Elaboración propia con base en Estadísticas de CONARE

En cuanto a si la población universitaria trabaja o no se puede observar en el siguiente gráfico su distribución:

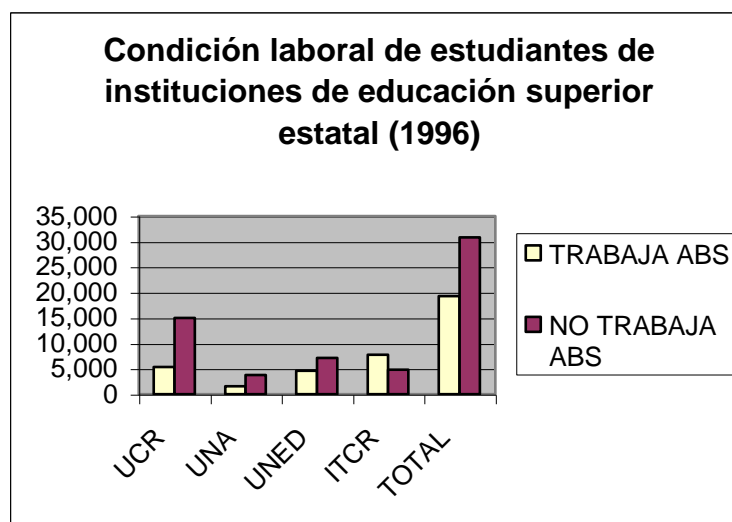
CUADRO 4.8

Número de estudiantes de las instituciones de educación superior universitaria estatal por condición laboral. 1996

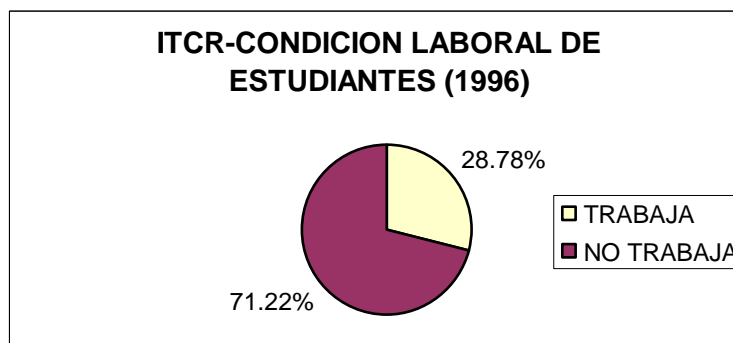
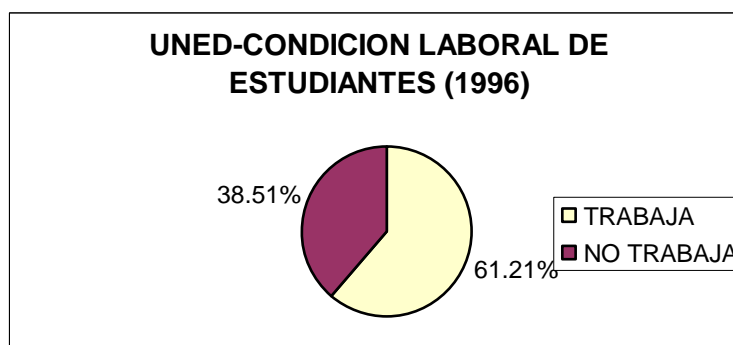
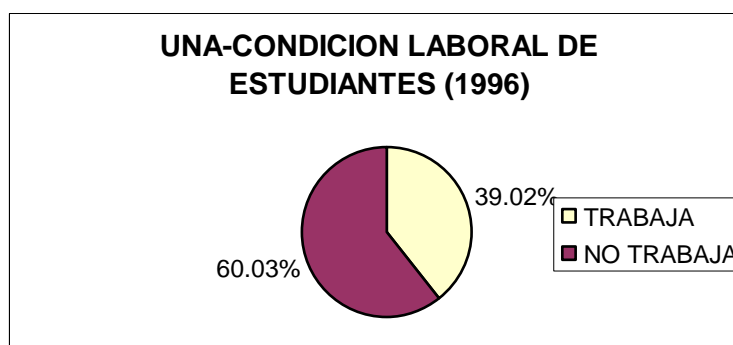
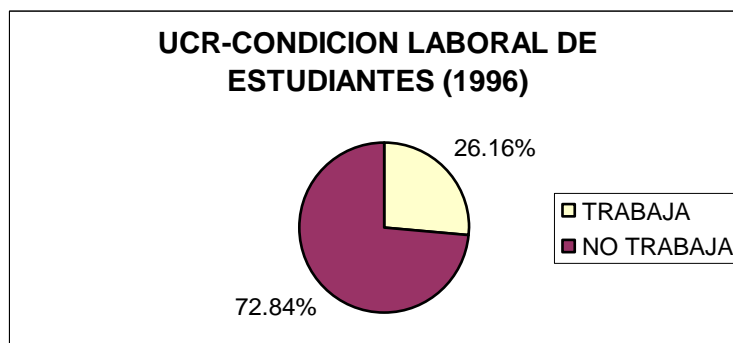
	TRABAJA		NO TRABAJA	
	ABS	RELATIVO	ABS	RELATIVO
UCR	5,393	26.16%	15,015	72.84%
UNA	1,541	12.94%	3,813	32.02%
UNED	4,646	36.81%	7,148	56.63%
ITCR	7,727	144.32%	4,861	90.79%
TOTAL	19,307	38.23%	30,837	61.06%

FUENTE: Elaboración propia con base en estadísticas de CONARE

GRÁFICO 4.4



FUENTE: Elaboración propia con base en estadísticas de CONARE

GRÁFICOS 4.5

FUENTE: Elaboración propia con base en estadísticas de CONARE

Podemos observar que en la UCR, la UNA y el ITCR la mayoría de sus estudiantes no trabajan, mientras que en la UNED se da un efecto contrario donde la mayoría de sus estudiantes trabajan y predominantemente son mujeres.

Para nuestro interés podemos decir que los estudiantes de la UCR son hombres y mujeres, en proporción similar, que en su mayoría no trabajan y estudian una carrera de Ciencias Sociales (Formación Docente, Administración de Negocios o Derecho). Por lo tanto este podría ser el principal segmento de interés, donde no tiene importancia el sexo (femenino o masculino), no trabajan y estudian una carrera de Ciencias Sociales, especialmente Formación Docente, Administración de Negocio o Derecho.

4.5 La competencia existente en el mercado editorial

4.5.1 Privado

En el sector privado nacional el SIEDIN no tiene directa, ya que hasta la fecha ninguna de las universidades privadas cuenta con una editorial. Debido a que el SIEDIN vende libros, podríamos decir que en el ámbito privado se tiene Librería Internacional, la cual realiza fuertes campañas publicitarias y promocionales, y en estos momentos es líder del mercado de venta de todo tipo de libros, el tipo de producto que venden es variado, y dirigido tanto a niños como adultos, mujeres y hombres, temas variados.

Luego tenemos las librerías Universal y Lehmann, las cuales distribuyen y venden un considerable número de libros variados y además tienen mucho de lo que son libros de texto de todos los niveles educativos y con una diversidad de precios. De estas tres, solamente Lehmann es editorial y su mercado es muy variado, por lo que no coincide con el del SIEDIN.

4.5.2 Público

En el sector público, se consideran las cuatro universidades públicas inscritas en CONARE, la Universidad de Costa Rica (UCR), la Universidad Nacional (UNA), la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).

Debido a que la UNED promueve dentro de su comunidad la publicación de libros de texto y la En el campo público universitario, la Editorial de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) es muy fuerte, en el ámbito universitario y en campo de libros, cuando un estudiante matricula un curso debe adquirir también el o los libros de texto correspondientes, además se encargan de contar con la cantidad suficiente de los mismos, para ello cuentan con varias librerías en todo el país, y sus precios son relativamente bajos, producen en su mayoría los libros que utilizan en los cursos.

La Editorial del Instituto Tecnológico (ITCR) y la de la Universidad Nacional (UNA) también se encargan de la producción y venta de ciertos libros, pero con menor fuerza (volumen), ya que sus poblaciones son relativamente pequeñas, no se comparan con la de la UCR, tienen una estructura más definida que el SIEDIN.

Nacionalmente, no universitario, está la Editorial de Costa Rica, pionera de más de cuarenta años y líder en la publicación de las obras de autores costarricenses, las cuales han exportado y están en librerías internacionales en Nicaragua, El Salvador, México, Colombia, EEUU, Francia, y Alemania; tienen un fondo editorial variado (novela, poesía, cuento, literatura infantil, teatro, historia, ensayo, no ubicables y otros). Su fondo editorial es de alrededor de 1000 publicaciones y de gran cantidad de autores, muchos de renombre nacional tales como Samuel Rovinski, Alberto Cañas, Alfonso Chase, Carlos Luis Sáenz, Carmen Lyra, Fabián Dobles, Francisco Amighetti, Joaquín Gutiérrez, Joaquín García Monge, Jorge de Bravo, Quince Duncan, entre otros. Debido a esta variedad de publicaciones, renombre de escritores, actividades que realizan, la Editorial Costa Rica se constituye en el principal competidor del SIEDIN, en el campo literario. Aunque no se puede decir

que compitan en la misma línea, ya que la Editorial Costa Rica se dirige más al mercado interesado en literatura costarricense. Las demás editoriales costarricenses no representan competencia significativa para el SIEDIN.

4.5.3 Internacional

Internacionalmente, es otra cosa. En nuestro país, a nivel universitario, tenemos las editoriales McGraw-Hill, Prentice-Hall, Limusa, las cuales tienen promotores directos para cada una de las universidades públicas y privadas. Además tienen programas de mercadeo muy activos y planes muy agresivos, dentro de las estrategias que siguen son las siguientes: tienen un distribuidor para el país, se encargan de la importación directa por mayorista, tienen muy segmentado su mercado, conocen muy bien sus productos (libros) y a su mercado meta; conceden descuentos por volumen, sus autores son de renombre nacional y algunos internacionalmente, brindan apoyo en línea para los textos, ofrecen altos estándares de calidad en la producción. Sus editores son de amplia experiencia, actualización constante en todas las áreas, tienen una fuerte imagen de marca, gracias a la promoción que se realiza, así como calidad y posicionamiento como libros buenos, académicamente hablando.

4.5.4 Tendencias del mercado

De acuerdo con lo investigado existe una fuerte tendencia hacia lo que son los libros de espiritualidad, superación personal, literatura “*light*” (sin alto contenido), orientación familiar y temas de impacto o de actualidad. También se está mercadeando mucho, junto o paralelo a los libros, videos y CD’s, específicos de ciertos libros.

Algunas librerías tienen altos márgenes (superiores al 100%) con el fin de sostener sus inventarios, o bien para contar con cierta variedad de libros. Esto tiene que ver mucho con cultura, poder adquisitivo, nivel educativo, zona geográfica, etc.

Existe una diversidad de libros y de precios, una fuerte competencia de las publicaciones nacionales con las internacionales, éstas muchas veces superan a las primeras debido diferentes estrategias mercadológicas que realizan. Es por eso que muchas editoriales buscan ingresar en mercados internacionales, especialmente en el ámbito centroamericano. No obstante, a pesar de los altos costos de producción, los libros nacionales tienen un precio relativamente bajo, en comparación con los internacionales.

En el SIEDIN deben analizar el mercado nacional y establecer estrategias competitivas que le permitan mejorar su imagen como editorial universitaria.

En el capítulo V se retoman aquellos elementos que se han tratado a lo largo de esta investigación y que sirven para proponer un Plan de Mercadeo para el SIEDIN. Para ello se establece un objetivo general y varios objetivos específicos, bajo ciertos supuestos, se describe en el entorno que se encuentra el SIEDIN, sus principales competidores, el mercado en que se encuentra y los factores internos que la involucran, para finalmente proponer las estrategias que pueden seguir.

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LIBROS DE TEXTO UNIVERSITARIOS

5.1 Introducción

Cualquier empresa editorial, es un conjunto de tareas, funcionales y jerárquicas; y está bajo normas de comportamiento conocidas para todos sus miembros. Ha de existir una diferenciación entre los órganos de línea como dependientes directos y los de “staff” de manera indirecta.

En este caso hacemos referencia a una editorial universitaria, específicamente a la de la UCR, denominada SIEDIN, en la cual se involucran, además, factores no económicos, tales como excelencia académica, intereses institucionales, etc.; y es un organismo permanente difusión cultural.

Una vez evaluado el negocio o al menos con un diagnóstico, se tiene un panorama claro para la toma de decisiones, en especial para conocerse internamente y luego en el ámbito externo para ver en que ambiente se encuentra. En una editorial universitaria se busca un equilibrio económico-académico, y que se ajuste al mercado en que se desenvuelve.

En un inicio se pensó en elaborar un plan de mercadeo para el SIEDIN, sin embargo se hace necesario una reestructuración general de diferentes aspectos para posteriormente pensar en un verdadero plan de mercadeo, por ello se plantean los elementos necesarios para que se realice esto.

5.2 Objetivo general

Desarrollar una propuesta para el planeamiento de mercadeo del SIEDIN, que le permita mercadear libros y especialmente textos universitarios.

5.3 Objetivos mercadológicos específicos

1. Análisis y diagnóstico del mercado en que se relaciona el SIEDIN
2. Análisis la estructura organizacional y la del departamento de mercadeo y ver su relación con el resto de la organización.
3. Establecimiento de las políticas generales para contar con un plan de mercadeo para libros de texto universitarios y de interés para la comunidad universitaria, así como en relación con la mezcla de mercadeo (producto, precio, promoción y plaza) y las estrategias a seguir.
4. Determinar el volumen de ventas favorable, la participación del mercado y los objetivos de comunicación para el SIEDIN.

5.4 Supuestos

No podemos dejar de lado que el SIEDIN es un ente que pertenece a una Institución Pública, y que por lo tanto esto conlleva a ventajas, pero especialmente limitaciones que le afectan en su forma de operar.

Para poder cumplir con los objetivos planteados se hace necesario una integración completa de toda la organización, así como establecer ciertos elementos que permitan la elaboración de un plan de mercadeo para el corto y el mediano plazo.

Para ello deben establecerse políticas claras y procedimientos que permitan primeramente el cumplimiento y posteriormente la evaluación y modificaciones necesarias. Como se ha mencionado, no se deben obviar las restricciones que tiene el SIEDIN y en especial de tipo legal, para que se pueda dar cumplimiento a lo establecido.

5.5 Análisis del Entorno Competitivo

5.5.1 Marco-entorno de Mercadeo

El SIEDIN se desenvuelve en el sistema económico costarricense, básicamente de subdesarrollo económico, sus ventas exteriores son muy pocas. Su mercado principal está relacionado con la comunidad universitaria en que se desenvuelve. Tecnológicamente cuenta con equipo apto para la publicación de sus libros. Políticamente, como institución pública y dentro de la cual también hay grupos políticos que influyen en su funcionamiento. Legalmente cuenta con un reglamento interno, institucionalmente se rige por toda la normativa que regula a la UCR, y por otro lado lo que se refiere a legislación específica relacionada con la publicación de los libros y al mismo tiempo está regido por normas internacionales relacionadas. Culturalmente se ve influido fuertemente, al ser un ente de cultura superior. Ecológicamente le afecta ya que utiliza mucho material. Por lo tanto son muchos los factores que le influyen.

El principal cliente, el estudiante universitario, un adulto joven, con un nivel de cultura superior, ya que son que está siguiendo estudios superiores. Además les interesa contar con el material necesario para poder aprovechar al máximo el o los cursos que lleva, principalmente en la UCR. La mayoría de los clientes considerados no trabajan, proporcionalmente, son igual cantidad de hombres y mujeres, no disponen de ingresos propios para pagar por un libro, y además sus prioridades de consumo son otras. Sin embargo, ante una recomendación de un profesor puede realizar la compra prioritariamente, o sea ver la forma de adquirir un libro.

5.5.2 Principales competidores

5.5.2.1 Análisis FODA de sus principales competidores

Los principales competidores son las editoriales privadas, McGraw-Hill y Prentice Hall, ya que a nivel nacional (UNED, ITCR, UNA) no son competencia, más bien en

ocasiones funcionan como colaboradores o socios de actividades (coedición, participación en ferias, etc.).

A continuación se presentan en forma general las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen los principales competidores:

5.5.2.1.1 Fortalezas

- Cuentan con agresivas estrategias de mercadeo.
- Tienen personal altamente entrenado para la promoción de sus libros.
- Cuenta con fondos editoriales amplios.
- Sus publicaciones son llamativas y vistosas, con alta calidad de impresión.
- Renuevan sus publicaciones, por lo menos cada cinco años.
- Muchos de sus autores son de renombre internacional.
- Visitan los centros de estudios en momentos oportunos (con suficiente tiempo previo de que inicien las lecciones).
- Tienen presupuesto suficiente para labores mercadológicas.
- Realizan actividades de promoción directas.

5.5.2.1.2 Oportunidades

- Fondo editorial muy diversificado y extenso.
- Cuentan con representantes en toda América Latina.
- Diversidad de libros con diferentes precios.
- Reconocimiento internacional.
- Tienen años de trabajar en el sector universitario.

5.5.2.1.3 Debilidades

- Sus precios altos (oscilan principalmente entre cinco mil y diez mil colones).
- Publicaciones con altos contenidos geográfico, no se ajustan a la realidad costarricense.
- Algunas de sus obras no son consideradas como buenas.
- Muchos autores son desconocidos nacionalmente.
- Muchos de los libros no se ajustan a los programas de los cursos que se imparten en la UCR.
- Algunas obras no tienen contenido académico.
- Publicaciones enfocadas a otros tipos de usuarios, no académicos.

5.5.2.1.4 Amenazas

- Están sujetos a la promoción que realicen los profesores.
- No se puede utilizar publicidad masiva, tiene que ser directa.
- Los profesores pueden cambiar de texto en el momento en que lo deseen, no existe un compromiso real y legal.
- Necesitan de excelentes promotores.
- Tienen temas muy saturados, versus otros donde no tienen publicaciones.
- Dependen de sus fuerzas promocionales.

Las editoriales cuentan con amplios presupuestos para la labor mercadológica, alta calidad de impresión y de renovación y ejercen una “agresiva” participación en el mercado, sin embargo estos costos son trasladados a sus productos (libros), y se reflejan en los precios de los mismos. Por otro lado, el ámbito en que se desarrollan está fuera del contexto costarricense, lo cual hace que ante un libro de calidad académica, precio accesible y buena presentación puedan perder mercado,

especialmente con una labor promocional directa y cercana, la cual podría brindar el SIEDIN.

5.5.3 Análisis FODA del SIEDIN

En resumen, el SIEDIN presenta las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como las siguientes:

5.5.3.1 Fortalezas

- El SIEDIN pertenece a una de las mejores universidades centroamericanas
- Sus publicaciones son de alta calidad de impresión
- Cuentan con un presupuesto asignado anualmente por la UCR
- Su personal es estable y altamente capacitado en materia de impresión

5.5.3.2 Oportunidades

- Si el SIEDIN establece un claro plan editorial y sobre este formula estrategias de mercadeo viables y alcanzables, puede lograr diferentes factores claves de éxito para competir en mercados nacionales e internacionales (Centroamérica).
- Cuenta con un presupuesto de operación de $\text{¢}85,634,855.55$ para el 2002, sumado al equipo con que cuenta, le permite contar con un capital de trabajo, considerable el cual tiene un bajo costo financiero para ellos.
- A nivel público estatal no tiene competidores fuertes
- A través de las relaciones institucionales de la UCR, pueden obtener beneficios mercadológicos editoriales (Convenios con universidades, nacionales e internacionales, Instituciones lucrativas y sin fines de lucro, colaboración con profesionales de renombre que quieran publicar en una

editorial eficiente, coediciones con editoriales comerciales, publicaciones financiadas por organizaciones, nacionales e internacionales, entre otras)

- Con estrategias de mercadeo adecuadas, pueden abastecer el mercado en que se desenvuelven.

5.5.3.3 Amenazas

- El SIEDIN no cuenta con marcas globales internacionales reconocidas, es muy local y se desenvuelve principalmente en el campo universitario.
- No cuenta con estrategias de mercadeo para combatir el mercado en el que se desenvuelve.

5.5.3.4 Debilidades

- El SIEDIN no cuenta con un departamento de mercadeo, ni con personal capacitado para realizar estas labores.
- No existe verdadera conciencia interna en el SIEDIN para realizar un verdadero mercadeo editorial.
- No existe planificación en sus publicaciones.
- No hay un acercamiento con los autores, y con lo que el mercado en que se desenvuelve desea.
- No se tiene un interés “gerencial”, por mercadear libros que le sirvan a la mayoría.
- Las publicaciones obedecen a un interés particular de diferentes escritores y las “posibilidades” institucionales de publicar.

El SIEDIN presenta pocas fortalezas mercadológicas y “fuertes” debilidades y amenazas, las cuales ameritan una concientización. Sin embargo, las oportunidades son muchas. Es claro, que no es una organización comercial, pero han de estar concientes que deben servir a una sociedad que tiene necesidades culturales y que a través de personal capacitado y esfuerzos directos, están en capacidad de poder satisfacerlas, por lo menos a las grandes poblaciones que existentes en la UCR (cursos de estudios generales, carreras o cursos de poblaciones considerables, etc.). Esto conlleva un cambio total y una redirección hacia metas y fines específicos, claramente delimitados y con una mente abierta a nuevas transformaciones, todo dentro de la normativa existente.

5.5.4 Análisis del mercado

5.5.4.1 Tamaño del mercado total y sus segmentos

Se estima que el tamaño total del mercado está compuesto por 80.000 estudiantes de educación superior pública, de los cuales 26.000 corresponden a la UCR, y los cuales cursan al menos 3 cursos por semestre, en cada uno de los cuales utilizan por lo menos un libro de texto, los cuales serían un total de 78.000 libros, a un costo unitario promedio de 2.000 colones, tendríamos que los ingresos totales de este mercado serían 156.000.000 colones por semestre, 2 semestres al año, producirían 312.000.000.00 colones por año. Lo cual es atractivo desde el punto de vista económico. Dadas las ventas históricas del SIEDIN, y la población estudiantil de la UCR, se esperaría que el SIEDIN pudiera abarcar al menos un 25% de este mercado, lo cual les permitiría obtener ventas por ₡78 millones, que corresponden a 39.000 libros por año, como mínimo o 19.500 por semestre.

Para segmentar se pueden utilizar las diferentes carreras que ofrece la UCR, las cuales como se puede ver en el Anexo 6, son alrededor de 150 en todas las sedes y recintos que posee la Institución. Por otro lado como se mencionó anteriormente las carreras que tienen más estudiantes son las de Formación Docente (educación), Derecho y Administración. Por lo tanto son las que demandan mayor cantidad de

libros y el SIEDIN debería establecer una cuota alta de publicación para las mismas y contactarse con los académicos de dichas áreas, con el fin de mantener una cuota mínima de por lo menos el 20% de publicaciones de dichas áreas.

Para que puedan iniciar actividades formales de mercadeo, el mercado meta que se establece es el siguiente:

“el estudiante universitario que tengan matriculado al menos un curso en la UCR y que necesita un libro de texto o de consulta principal para su actividad académica y profesional”

Este mercado meta no excluye a aquellos que matriculen más de uno. Se definió este mercado meta, por cuanto es el principal usuario o cliente más cercano, aunque se sabe que el SIEDIN publica una diversidad de tipos de libros, e incluso utilizados en primaria y secundaria, por lo que este puede ser un mercado secundario y este podría ser un “cliente cautivo”, o sea que está obligado a comprarle al SIEDIN. Por otro lado también están los profesionales egresados de la Institución que necesitan de libros para mejorar el ejercicio de su profesión y que ante cierto arraigo con la institución de donde se gradúan, por lo tanto representa una población fiel.

Estudios demuestran que existe una imagen muy fuerte de lo que es la UCR, pero no se puede decir lo mismo para la del SIEDIN, por ello se hace necesario desarrollar una imagen de marca, comercialmente e independiente de la UCR.

Al no tener el SIEDIN una clasificación de sus principales “clientes”, se hace necesario que tomen conciencia de ello y que sepan que hacia ellos deben dirigirse sus publicaciones y los esfuerzos de mercadeo que puedan realizar, y luego todo lo demás.

Las publicaciones del SIEDIN se dividen en 6 grandes apartados: Ciencias, Ciencias Sociales, Educación, Estudios Literarios, Filosofía y Lingüística, Literatura y de Interés General. Sería mejor si las primeras 4 se dividieran por las áreas que

tiene la UCR, y a su vez por Facultades, no es necesario dividir las por Escuela, aunque se podría hacer.

La siguiente es la distribución que tiene la UCR y la cual podría tomarse en cuenta.

AREA DE ARTES Y LETRAS

Facultad de Bellas Artes

Facultad de Letras

AREA DE CIENCIAS BASICAS

Facultad de Ciencias

AREA DE CIENCIAS SOCIALES

Facultad de Derecho

Facultad de Educación

Facultad de Ciencias Económicas

Facultad de Ciencias Sociales

AREA DE INGENIERIAS Y AGRONOMIA

Facultad de Agronomía

Facultad de Ingeniería

AREA DE SALUD

Facultad de Medicina

Facultad de Odontología

Facultad de Microbiología

Facultad de Farmacia

Lo anterior permitiría una mayor identificación con la estructura actual de la UCR. Por otro lado los encargados del SIEDIN, pueden obtener a través de diferentes instancias que brindan información relativa población estudiantil que atienden y con ello pueden medir mejor sus esfuerzos productivos y mercadológicos.

5.6 Análisis de la Estructura:

Como se ha mencionado el SIEDIN cuenta con dos esfuerzos de mercadeo:

- La Unidad de Ventas

- **Librería Universitaria**

En cuanto a la primera lo que tiene es una persona “encargada de mercadeo”, que lo que se encarga es de administrar las ventas y dos funcionarios que confeccionan y registran las factoras. Además de un bodeguero que custodia y despacha los libros.

La librería universitaria apenas está siendo gestada, y pareciera que todavía no tiene una orientación clara, y se están realizando esfuerzos para darle cierta estructura. Además se encarga de la venta y distribución de libros de otras editoriales nacionales e internacionales.

Por lo tanto, se puede decir que no se cuenta con una estructura que facilite las labores de mercadeo y esto es imprescindible para el establecimiento de un plan de mercadeo.

5.6.1 Departamento de mercadotecnia

El SIEDIN no cuenta con un departamento de mercadotecnia estructurado para ese fin, que permita realizar implementar un plan de mercadeo, además no cuenta con suficientes recursos para planear, poner en práctica y analizar resultados. Tampoco se puede observar que en el SIEDIN estén comprometidos con una función de mercadotecnia y la comunicación que existe no es estratégica.

Cuando se consultó sobre los planes de mercadotecnia, mediciones de eficiencia, segmentación de mercados, mezclas de mercadotecnia, distribuciones, percepción de los clientes, conocimiento de los competidores, categorías de los libros, canales de distribución, líneas de productos, políticas de publicaciones atractivas, estrategias de marcas, etc. Se comprobó que no cuentan con ello, sino que simplemente se preocupan por hacer lo mismo que hacen cada día. Tampoco conocen sus oportunidades, ni las del mercado en que se encuentran.

Por lo tanto, desde el punto de vista mercadológico, lo primero que requiere el SIEDIN es una reestructuración de esta área, y contar con personal capacitado para realizar las funciones requeridas.

Esa sección o departamento de mercadeo, cuyo tamaño, responsabilidades y tareas de mercadeo deben definirse en función de los mercados y de los clientes, es la responsable de seleccionar los mercados y sus segmentos en los cuales debe trabajar el SIEDIN, diseñar la mezcla de mercadeo correcta y manejar la implantación (incluye control y evaluación). Deben participar con la recopilación, el procesamiento y el análisis de la información que ayude a la alta dirección a tomar las decisiones más acertadas. Por lo tanto debe ser reestructurada completamente.

Para la correcta planeación de un nuevo título que va publicarse o comercializarse siempre debe existir un perfecto conocimiento de:

- El mercado escogido para lanzar o comercializar el libro publicado
- Los canales de distribución escogidos
- Las técnicas de ventas que se aplicarán
- Los objetivos de comunicación que se definirán
- Las políticas de precio que se establecerán
- Las promociones que se aplicarán
- El libro en términos técnicos y de beneficios para el consumidor
- Los objetivos de venta (semanal, mensual, anual)
- El control y la evaluación

Lo cual no hacen en el SIEDIN. Además debe contarse con un editor profesional, que conozca convenientemente el mercado y que maneje la siguiente información, esta labor ha sido realizada por diferentes personas de la institución, especialmente por parte del Director del SIEDIN.

5.7 Segmentación

El primer paso es seleccionar el mercado escogido como meta por la organización y para ello se define el mercado meta de interés como el siguiente:

“estudiantes universitarios que deseen contar con un libro de texto o de consulta, que le ayude en los cursos que lleva en la universidad”

Este es el mercado meta principal, con ello lo que se busca es poder garantizar un mercado para la venta de los libros de texto.

5.8 Mezcla de mercadeo

5.8.1 Producto

El producto del SIEDIN al que nos referimos en este trabajo es el “libro en papel”, utilizado principal como texto o consulta en los diferentes cursos que se imparten en la UCR. Por otro lado existen los libros tradicionales (novelas, poesía, teatro, cuenta, etc.) y los de interés general (arte, música, etc.), sin embargo estos no son los que nos interesan primordialmente. Lo anterior proviene de la razón de ser de la UCR que es la docencia, la investigación y la acción social.

El contenido debe ser de calidad, tanto a nivel de producción como académico y estar ligado a los cursos y carreras que se brindan, contar con temas de actualidad y relacionados directamente con la realidad costarricense; avalado por profesionales-académicos que lo hayan evaluado objetivamente.

En cuanto a la calidad de producción, el diseño (portada, tipo de papel, de letra, etc.) ha de estimular la lectura y facilitar el aprendizaje a través del libro y que cuente, en los casos en que se pueda, con otras ayudas, como lo hacen las editoriales privadas (apoyo audiovisual al académico, centro digitales de discusión, etc.). Las unidades mantenidas en inventario han de ser las mínimas requeridas,

con base en las demandas potenciales relacionadas con las matriculas de los cursos, la cual es factible conocer varios meses antes de que empiecen las clases.

5.8.1.1 Características básicas de los libros del SIEDIN

Como se ha mencionado podemos decir que los libros del SIEDIN son de excelente calidad de publicación, bajo precio, de temas relacionados con agronomía, geografía y geología, ingeniería y matemáticas, medicina y farmacia, química, biología y ecología, antropología, sociología y psicología, derecho y ciencias políticas, economía y administración, estadística, historia, educación, estudios literarios, filosofía, lingüística, novela, poesía, teatro, cuento, memorias, crónicas y testimonios, obras completas, colección de archivos, arte, música, cultura culinaria, idiomas, textos escolares, publicaciones periódicas, etc. En cuanto a libros de texto son muy pocos con los que cuentan, ya que no existe conexión directa entre los diferentes docentes de la UCR y el SIEDIN. Esto se hace insuficiente dado el mercado potencial existente, y amerita un replanteamiento por parte de las personas encargadas de toma de decisiones del SIEDIN.

Luego de conocer al SIEDIN, sus productos (libros), sabemos que tienen una variedad de publicaciones, pero que dado la versatilidad de carreras con que cuenta la UCR, y como se ha mencionado es necesario realizar un mayor análisis y estimular ciertas áreas. Ha publicado alrededor de 800 títulos, y por año de aprueban y publican alrededor de 50 obras (nuevos y reimpressiones).

5.8.1.2 Etapa del ciclo de vida

El SIEDIN cuenta con una cantidad de publicaciones que ya cumplieron su ciclo de vida y que necesitan ser eliminadas, mejoradas o actualizadas. Mediante un adecuado plan de eliminación y renovación de publicaciones, donde se invite a algunos autores a que analicen sus publicaciones y las mejoren, modernicen o adapten al ambiente real actual. De aquí se decide si se eliminan y cuales se dejan.

Esto sólo lo pueden decir los expertos en los temas. Debido a la poca promoción que reciben los libros no debe hacerse con base en las ventas, existen algunos libros académicamente excelentes, pero con baja rotación, por ello es fundamental la planificación de las publicaciones, ya que hoy día se puede vender bajo demanda y con bajas cantidades de publicación. Además deben tomarse en cuenta todas las consideraciones de tipo legal, las cuales son bastante estrictas (derechos de autor, normas para la eliminación de libros, etc.).

5.8.1.3 Identificación del producto

5.8.1.3.1 Logotipo y su expresión gráfica



Este logotipo está compuesto por dos grandes letras la "E" de editorial y la "U" de universitaria, dentro de la letra "U" está el logo de la UCR, todo esto enmarcado en un rectángulo vertical. Es un logo que identifica claramente a la editorial con la UCR, este emblema aparece en todas las publicaciones del SIEDIN, lo mismo que el "SIN" que por obligación debe aparecer en los libros. Esto es un sello de garantía e involucra el prestigio del SIEDIN. Está protegido de acuerdo con todas las normas existentes a nivel nacional e internacionalmente.

5.8.1.3.2 Frase comercial

No tienen una frase comercial que los identifique, ya que no es costumbre en la UCR que exista la misma, aunque tampoco existe prohibición para que se haga.

5.8.1.4 Principales ventajas de los libros del SIEDIN

Se puede decir, en términos generales, que las principales ventajas de los libros publicados en el SIEDIN son las siguientes:

- Cuentan con la aprobación de la Comisión Editorial de la UCR
- Cuentan con el respaldo institucional de la UCR
- Alta calidad de publicación
- Precios bajos
- Variedad de temas

La principal ventaja competitiva es el respaldo institucional con que cuenta un libro publicado a través del SIEDIN, donde lleva el sello de la “Editorial de la Universidad de Costa Rica”, y aprobados por la Comisión Editorial UCR. Sin embargo, es algo que debe ser explotado a nivel académico y comercialmente, a través de planes de publicación que se ajusten a la demanda del mercado actual (potencialmente).

5.8.1.4.1 Estrategia de producto

En términos de producción no existe ningún problema, sin embargo cuanto a aspectos académicos, se hace necesario realizar depuraciones, catalogándose según las diferentes áreas de la UCR, el tipo de libro (texto, consulta, interés general, etc.), a quienes deben ser dirigidos (estudiantes, profesores, público en general, etc.), así como todo aquello que ayude a conocer ampliamente el producto (cada uno de los libros) a quien debe dirigirse principalmente.

Como el interés principal de este trabajo es el mercado de libros de texto, debe hacerse un plan para estimular a los docentes a preparar libros de textos de los cursos que imparten, adaptados a la realidad costarricense, a temas vigentes y que puedan cubrir una población mínima de 750 estudiantes. Sin embargo es esto es competencia básicamente de las autoridades universitarias de la UCR.

5.8.1.5 Ciclo de vida de los productos

Un libro, una revista o una colección son productos que están regidos por las leyes del mercadeo: nacen, crecen, maduran y mueren. Se introduce un nuevo producto al mercado; crece y cuando pierde atractivo, desaparece. Esto debe ser considerado por el editor y el responsable de mercadeo. En el SIEDIN saben que tienen ciertos libros que ya cumplieron su vida útil, no obstante no tienen planificadas ningunas acciones para eliminar los que ya tienen concluido su ciclo de vida o bien ampliar los de algunos (mediante una actualización o modificación de ciertos aspectos de forma o de fondo). Ya que contar con cierto tipo de libros en su fondo editorial, les puede desmejorar su imagen. Esto debido al proceso que conlleva una eliminación, ya que ni siquiera los pueden donar a instituciones, deben destruirlos.

El proceso de la obsolescencia del conocimiento se realiza en forma vertiginosa en nuestros días por lo que teorías, tesis, postulados, metodologías, etc., son rápidamente revaluados lo que obliga a un constante cambio de las ofertas. Como se ha mencionado existe conciencia dentro del SIEDIN de esto, no obstante no hay acciones planeadas para evitar ello. Debido además de ciertas “modas” en el sector editorial, muchas obras de alta contenido se vuelven obsoletas y es importante realizar ciertas modificaciones para buscar la modernización de las mismas.

Según Kotler, *“las distintas etapas del ciclo vital de un producto requieren una reprogramación constante de las estrategias y los recursos”*, lo cual quiere decir que de la misma manera que se requiere establecer distintas mezclas de mercadeo de acuerdo con el producto, también es necesario aplicar diversas estrategias para cada etapa de ciclo de vida del libro.

Es importante que en el SIEDIN se haga un análisis detallado de las diferentes publicaciones, con el fin de determinar los ciclos de vida de las mismas, y ver cuales

pueden ser modificadas. Podría decirse que necesitan un reingeniería completa, ya que no existe claridad en sus políticas, si es que existen.

El análisis de ciclo de vida desempeña también un papel fundamental en los factores económicos de la edición, pues si se van a hacer varias impresiones de una obra, no es recomendable cargarle todos los costos de planta a la primera edición o bien administrar mejor el presupuesto con que cuentan, con el fin de direccionar los esfuerzos hacia lo que consideran más adecuado. Aunque es importante recalcar que para el SIEDIN estos aspectos no prevalecen sobre los académicos.

5.8.1.5.1 Introducción

Para la etapa de introducción deben presupuestarse las mayores asignaciones para promoción y publicidad, jamás habrá una mejor oportunidad para informarle al potencial comprador sobre los usos y beneficios del libro o de la colección. Existen muchas publicaciones a la espera de su publicación y que puede decirse que todavía no están ni siquiera en la etapa de introducción, por lo que deben, además, establecerse planes de promoción de modo que puedan entrar en esta etapa de una forma exitosa, con un análisis de la forma en que será promocionado y vendida esa publicación. Incluso puede que muchas de esas publicaciones su mercado sea pequeño o no tengan, por lo que pueden tomarse las consideraciones necesarias para decidir si se debe publicar o no, o bien estarse consciente de que si va a ser una publicación con futuro comercial o académico, para saber cuales son las acciones a seguir.

5.8.1.5.2 Crecimiento

La etapa de crecimiento exige fuertes desembolsos para cubrir los costos que demandan la distribución y las ventas y el sostenimiento de la publicidad, pero las

ventas compensan estos esfuerzos. Es importante también determinar que publicaciones están en esta etapa, ya que la distribución y venta juegan un papel importante, y a ello se le debe sumar la promoción, la cual nunca ha sido realizada por la SIEDIN en forma planificada, sino con base en la experiencia de las personas que trabajan.

5.8.1.5.3 Madurez

En la etapa de madurez los gastos de promoción, publicidad y merchandising decaen, esto eleva las utilidades, no obstante como en el SIEDIN estas actividades han sido mínimas, puede que existan productos considerados como “maduros” que necesiten un esfuerzo mercadológico. La UCR tiene muchos medios de comunicación (escritos, radiofónicos, televisivos) en los cuales se pueden realizar actividades promocionales sin que representen fuertes desembolsos, pero bien direccionados y coordinados entre sí. Además existen actividades académicas y culturales dentro de la Institución que pueden ser aprovechadas para realizar promoción dentro de la misma comunidad universitaria y luego aprovechar los recursos con que se cuenta para una promoción externa bien dirigida.

5.8.1.6 Estrategias relacionadas con el ciclo de vida

Es importante que el SIEDIN haga un análisis del ciclo de vida de los diferentes libros, para poder determinar el número de ejemplares que se han de editar y las diferentes estrategias que debemos establecer para que puedan mantener los mismos por mucho tiempo en el inventario para la venta. Es indudable que unos libros permanecen más tiempo que otros y que no existen fórmulas precisas al respecto. Por ejemplo, un libro de texto, puede durar mucho tiempo o no, dependiendo de los cambios curriculares que se hagan. Es por ello que debe existir un plan de mercadeo direccionado a estimular la publicación de libros de texto, en especial de aquellos cursos en los cuales existe una población considerable.

En mercadeo también se habla de “relanzar o reintroducir” un producto cuando se le hacen mejoras en sus usos o en su presentación. En la industria editorial un libro, revista o colección pueden ser remplazada o salvados cuando se corrigen o se aumentan en subsiguientes ediciones o se le da una orientación distinta en su temática. En el SIEDIN pueden que existan muchos libros que se encuentren en esta situación, pero es necesario que se investigue a fondo si lo están, ya que no existen criterios mercadológicos para determinar que se debe hacer con las diferentes publicaciones.

El mercado editorial es muy dinámico, por ejemplo las grandes editoriales como la McGraw-Hill busca renovar sus publicaciones cada 5 años, de lo contrario la sacan del mercado, es una estrategia bastante agresiva y que les ha dado buenos resultados, esto junto a las actividades de promoción que realizan. El SIEDIN tiene publicaciones de más 14 años de haberse publicado, por ejemplo: Administración Pública Teoría y Práctica (1986), esto no quiere decir que deba sacarse, sino que es importante revalorar que esté dentro del Catálogo o no, ya que puede opacar las últimas publicaciones.

De acuerdo con lo investigado, un libro con más de cinco años puede que esté en la etapa de declinación y que se hace necesaria su evaluación. Existen publicaciones que son consideradas como clásicos, sin embargo no por ello son republicadas, sino que se estudian y en ocasiones nos hemos dado cuenta de ciertos libros que primeramente son publicados por un autor y posteriormente aparece otra publicación con varios autores. Y las grandes editoriales se cuidan mucho de esto y los libreros son conscientes, ya que después de que mantienen un libro durante cierto tiempo le hacen saber a los promotores la importancia de la renovación del mismo, ya sea en cuanto a presentación o bien contenido.

Para un lanzamiento exitoso de un libro al mercado, debe esquematizarse como una operación conjunta y estructurada, para ello debe:

- Estudiar con detenimiento todas las acciones de promoción y lanzamiento que puedan acometerse.
- Seleccionar las más idóneas y presupuestar a cada una
- Ordenar y jerarquizar cada una dentro de un calendario considerado como óptimo.

El SIEDIN debe tomar en cuenta estos aspectos, especialmente por que las grandes librerías como Universal y La Internacional lo están haciendo, sin embargo éstas lo hacen mercadológicamente. No obstante, al estar dentro de la UCR, donde lo importante es promover la cultura y la investigación, deben tratar de hacerlo lo más académicamente posible.

Con el fin de obtener un conocimiento adecuado deben realizarse varias acciones, por parte del responsable de mercadeo, considerando su presupuesto y las características del producto (libro) que lanzarán:

- Situación puntual y correcta de los libros en el punto de venta (librerías, estantes, etc.).
- Boletín de prenovidad para anunciar anticipadamente el programa inmediato, y que sea dirigido a librerías, fuerza de ventas, centros especializados, etc.
- Boletín de prensa para facilitar y armonizar las reseñas y las críticas bibliográficas.
- Boletín de acciones publicitarias para librerías.
- Mantenimiento del fichero de críticas y órganos de prensa en los cuales se apoyan las acciones de promoción.
- Folleto especial para una obra.
- Folleto general de la colección.
- Publicación bibliográfica en los órganos profesionales, revistas, extranjeras.
- Confección de fichas bibliografías.
- Instructivos con argumentos de ventas.
- Planificación de venta por correo.

- Acto público de presentación de libros; en librerías, centros culturales, etc.
- Distribución previa y gratuita de ejemplares de promoción.
- Confección de catálogos de presentación.
- Convención de vendedores para impartirles directrices y motivarlos y relacionar con los objetivos.
- Instalación de puntos de exhibición y ventas en librerías y otros lugares.
- Acordar las condiciones de venta durante el lanzamiento.
- Boletín de información destinada al servicio de todas las personas vinculadas con la editorial.
- Visitas de los vendedores a librerías y lugares afines.
- Vitrinas especiales y carteleras.
- Publicidad en prensa, radio, TV. y vallas.
- Concursos de ventas para vendedores.

El SIEDIN tiene la política de participar en todas aquellos Congresos y Exposiciones a los cuales se les invite y que su costo no sea muy alto, este es el principal medio de promocionar todos los libros, ya que por lo general sus puntos de venta mantienen pocos inventarios de libros y el catálogo no muestra una fotografía de la portada, pero si indica el título, nombre del autor, la edición, el tamaño, la cantidad de páginas, el año de publicación, el costo, la identificación (ISBN) y una pequeña descripción del libro, divididos por áreas.

5.8.2 Precio

A través de políticas claras para la fijación de precios se puede realizar una mejor penetración en el mercado en que se desarrolla el SIEDIN. La misma debe ser principalmente analizada previamente, ya que si bien la institución es sin fines de lucro, no debe perder la perspectiva de que el precio, en algunos casos, es sinónimo de calidad y si comparamos un libro de ₡500 del SIEDIN versus ₡7.000 (precio promedio de los libros de las editoriales privadas), hace que disminuya la

propensión a comprar los primeros porque se considera que no es de calidad y esto puede influir en la decisión de compra del estudiante.

Los ejemplares del SIEDIN, de acuerdo con las últimas publicaciones, tienen un costo unitario promedio de ₡519.59 (alrededor de \$2), por lo tanto esta puede ser una base mínima de precios, ya que algunos tienen un precio inferior a esto. A esto se le debe agregar un sistema de costeo, que permita determinar el costo de cada publicación y establecer un margen de ganancia o bien analizar cuanto sería el precio máximo que estarían dispuestos a pagar por cada libro, así como los precios de libros similares en el mercado. Con base en esto se pondría el precio a cada publicación, y el mismo debe ser analizado periódicamente para tomar decisiones en relación con aumentarlo o disminuirlo.

Independiente del nivel en el que la SIEDIN pretenda obtener utilidades, la variable precio se debe analizar desde las perspectivas de estimuladora o desestimuladora de la demanda (el precio bajo estimula a una mayor porción del mercado, cuyo interés es el mismo, y desestimula a una minoría que gusta de los precios altos y viceversa) y como factor predominante en la rentabilidad de la compañía. Para ello se necesita definir una clara política de precios coherente con dos enfoques. Primeramente en lo que tiene que ver con la estructura de costos del SIEDIN (interno) y luego se debe tener en cuenta la capacidad económica del segmento de interés, que en nuestro caso son estudiantes universitarios, que en su mayoría no trabajan y están dedicados a estudiar, así como al precio de los productos de la competencia.

Un factor que ha llamado la atención son los precios de algunas publicaciones, las cuales tienen un costo menor a \$1, por lo que pueden desestimular su adquisición, ya que precios de esta magnitud están bien, pero para libros en promoción, por lo que se debe hacer un estudio para determinar el valor que tienen los diferentes libros para los posibles compradores y eliminar aquellos que no son rentables.

Como se ha mencionado el objetivo último del SIEDIN no es obtener utilidades con el mercadeo de sus libros, sin embargo, existen consideraciones que han de tenerse en cuenta en las políticas de precios, tales como: Índices de inflación y devaluación de nuestro país, la posibilidad de cambiarle la presentación a un libro dependiendo de si es dirigido a las bibliotecas, del gusto de los profesionales, docentes o de los estudiantes, o si la obra sólo se le subvencionará en parte su precio de venta a público.

Es importante la búsqueda de un equilibrio, y evitar la tentación que sufren algunas editoriales universitarias por rebajar demasiado el precio de venta de sus libros, incluso son rechazados por los libreros porque el margen de beneficio que les reporta no cubre ni siquiera los costos de la ficha que debe abrírsele, sin contar los costos fijos administrativos, lo cual aunque es una buena intención social, le provoca un daño irreparable al libro, impidiéndole que circule al no tener quien lo promocione. Además en los últimos tiempos ha surgido un mercado negro de los libros, los llamados “clones” o copia muy parecidas a las publicaciones, las cuales surgen especialmente por lo costoso de ciertos libros, los cuales tienen una distorsión entre la calidad percibida y el precio cobrado.

Relacionado con el precio deben considerarse las políticas de descuento que estimulen la compra; debido a los precios accesibles a los clientes, no se hace necesario conceder grandes descuentos. Las políticas de descuentos pueden ir dirigidas al cliente interno (universitario) para que sientan que se los están tratando con mejores condiciones que los externos.

El SIEDIN no tiene información financiera completa, relevante y actualizada, no existe un verdadero sistema de costos, no se evalúan sus inventarios, ni se mide su situación si no contarán con el presupuesto que le otorga la UCR.

El mercado editorial universitario público, en general, maneja márgenes de ganancia menores que las comerciales, esto le permite al SIEDIN manejar precios menores, siempre y cuando realice primeramente un estudio de su capacidad

instalada, de modo que la misma sea la óptima posible y luego de ello determine que le conviene más seguir produciendo libros o trasladar a otros la producción y dedicar sus esfuerzos a la función editorial. Luego de tomar esta decisión, deberá realizar un análisis de costos y con base en ello establecer los mínimos reales de precios, para luego utilizar los márgenes y por último realizar una discriminación de precios según las políticas que se establezcan a nivel de Comisión, por ejemplo, de que cierto libros tengan un precio menor o mayor que otro de acuerdo con el impulso que quieran darle a cierta producción.

En el SIEDIN se maneja una estructura de precios de acuerdo con estándares fijados, sin embargo el mismo debe ser analizado, de modo que se ajuste a la realidad, de acuerdo con un equilibrio entre rentabilidad, mercado y aspectos sociales.

Un libro de texto de una editorial comercial, McGraw-Hill o Prentice-Hall que son los que dominan en este momento el mercado, oscila en promedio entre 5000 y 10000 colones. Mientras que los del SIEDIN la mayoría están por debajo de los 5000. Es por ello que se hace necesario que los mismos sean revisados, especialmente para lo que son libros de texto y que a la vez se contemple la posibilidad de otorgar descuentos a los miembros de la comunidad universitaria. Esto con el fin de que no se relacione precio con calidad, especialmente cuando se trata de autores que no son conocidos extrauniversitariamente.

Debe diferenciarse los precios, con una adecuada política de precios, sumada a una planificación adecuada de publicaciones se puede tener una población cautiva para ciertos libros, ya que en el mercado editorial universitario a través de libros de texto promocionados por los mismos profesores se puede lograr una promoción de ventas más efectiva.

En cuanto a las políticas de crédito y cobro utilizadas en el SIEDIN son muy similares a las utilizadas por las demás editoriales universitarias, por lo que no es necesario variarla, pero sí buscar la eficiencia en el cobro, ya que el sistema de

venta a través de deducción de planilla es un poco riesgoso, ya que se preocupan por la venta, pero del recaudo no es muy eficiente.

5.8.3 Distribución

Los principales canales de distribución que se pueden utilizar son los mismos UCR, los cuales abarcan varias sedes (San Pedro Montes de Oca, Turrialba, San Ramón de Alajuela, Liberia, Limón, Puntarenas y sus Recintos (Paraíso, Guápiles, Tacares, etc.). Se pueden establecer pequeños puestos de venta, los cuales no tienen que ser fijos, pueden rotarse, mediante un cronograma claro.

Además en América Latina está de moda un proyecto denominado “Trueque de Publicaciones Universitarias”, el cual busca el intercambio de información editorial universitaria. Lo cual académicamente está muy bien visto porque permite a las bibliotecas universitarias de surtirse a un bajo costo y a las editoriales darle una mayor distribución a sus publicaciones, especialmente internacionalmente.

Se basa en el concepto de que por lo general todas las editoriales universitarias generan un abundante número de ediciones de texto, académicas y de interés general, los cuales son valiosos en su contenido y de precios accesible, ya que están destinados más a divulgar que a lucrar. Sin embargo su difusión es mínima fuera de la comunidad universitaria donde fueron generados, desaprovechando una valiosa fuente de información para el desarrollo profesional del país.

Dada las diferentes relaciones que se dan a nivel universitario, esto permitiría el intercambio entre colegas de diferentes nacionalidades y entre las mismas universidades nacionales. Dentro de las características comunes que tienen están:

- Interés por divulgar la producción académica.
- Interés por proporcionar al alumno texto y materiales educativos de la mejor calidad y al más bajo precio posible.
- Ausencia de una motivación puramente comercial.

- Necesidad urgente de aumentar el catálogo de publicaciones disponibles.
- Garantizar la distribución de los libros ya existentes.
- Imposibilidad de gastar fuertes sumas de dinero para aumentar el surtido disponible en las librerías universitarias.

Además esto ayuda a aquellas publicaciones de “alto contenido académico”, pero útiles a una población pequeña localmente. Se sugiere el establecimiento de un fondo editorial complementario para distribuir entre su comunidad estudiantil y académica, el total de todos los títulos activos de las instituciones participantes. Este sustituirá la necesidad de que las universidades cuenten con un presupuesto para la adquisición de libros y además permitiría que las bibliotecas de las mismas tengan libros a un bajo costo y actualizados. Por otro lado esto permitiría:

- Reducir el costo del libro al público, siendo más accesible al estudiante.
- Llegar a nuevos mercados en los que actualmente se desconoce la producción editorial universitaria y promover una más amplia distribución nacional del texto universitario.
- Contribución de todas las universidades estatales en los procesos educativos nacionales, mediante la producción de libros de texto dirigidos a sus diferentes niveles de formación.
- Dar a conocer la producción científica nacional en las diversas comunidades universitarias, y evitar la duplicidad de información y de esfuerzos literarios.
- Dar salida a libros que actualmente se encuentran en la bodega por estrechez del mercado interno local.
- Aumentar los ingresos por venta de las librerías universitarias, gracias a la distribución en el mercado interno de diversos títulos provenientes de otras universidades del área.
- Iniciar un proceso de conocimiento mutuo entre las editoriales universitarias, para detectar afinidades que hagan posible el establecimiento de acuerdos en torno de publicaciones simultáneas y coediciones.

- Podrán contar con descuentos considerables y recíprocos, que de otra manera no podrían aprovechar.
- Permitirá un contacto cercano entre las diferentes editoriales.
- Primeramente se debe aprovechar la experiencia nacional, para posteriormente incursionar en el trueque internacional, especialmente empezando por Centroamérica, luego a los demás países de América Latina, para posteriormente entrar en convenios con EEUU, Europa y los demás continentes.

Este es uno de los mayores inconvenientes que tienen la mayoría de las editoriales universitarias y el SIEDIN también lo tiene. Muchas veces se forman “cuellos de botella” que ocasionan desde la falta crónica de información bibliográfica completa y actualizadas, hasta la ausencia de registros estadísticos básicos sobre qué y cuando se publica, así como donde se consiguen los libros.

Además, se puede mejorar mediante una adecuada planificación de la publicación del libro, y dividiéndose de acuerdo con el público lector específico al que va dirigido. Luego se deberá cuantificar ese segmento del mercado (público lector), y a la vez identificándolo y localizándolo, para posteriormente analizarlo y determinar cuál será el o los canales de distribución más apropiados para llegarle. Es importante evitar en la medida de lo posible el distribuir todos los libros y revistas por el mismo medio (librerías y puestos de venta), presentarlos de igual forma (misma promoción, política de precios, publicidad, distribución, mismo empaque, etc., o sea la misma mezcla de mercadeo). Ha de buscarse una acertada difusión de los catálogos, folletos, plegables, etc., que tengan que ver con las obras publicadas por la editorial universitaria. La difusión debe hacerse a un público específico. También esto está siendo solventado mediante la nueva Librería, ya que está dentro del mismo campus universitario y por lo tanto se pueden mantener pequeñas cantidades de inventario, ya que las bodegas están muy cerca y pueden ser abastecidas en el momento en que se necesite.

La información que se publique debe contener tanto lo producido por ella, como sus intereses y los de la misma UCR. Pueden ser de autores, temas o libros. Los autores son los mejores promotores que existen y pueden realizarse actividades, a bajo costo, donde ellos presenten sus obras y a la vez las distribuyan y vendan.

La variable de distribución puede aplicarse con los siguientes medios:

- Librerías: Puede ser general, especializada o mixta. Fundamentalmente es que se encuentren cerca de la UCR, y en el centro de la Ciudad, así como establecer por lo menos una librería que esté cerca de cada una de las Sedes Regionales.
- Además se pueden establecer pequeños centros de venta en algunas Facultades. Sin embargo, para ello debe primeramente tomarse la opinión de los encargados en el SIEDIN, luego de los docentes y de los estudiantes. Debe hacerse una análisis detallado que favorezca la distribución, especialmente por cuanto el SIEDIN no cuenta con un sistema de distribución propio. Aprovechando el canal que se acaba de abrir, de modo que no se dispersen los esfuerzos, debe haber una adecuada planificación y coordinación.

Además se puede seguir con el sistema de venta con descuento por nómina o deducción de salario, especialmente a empleados del sector público. Empezando por los empleados de la UCR: Para ello deben establecerse los controles definitivos de modo que la recuperación de las cuentas sea del 100% y en un plazo corto.

Además se pueden establecer alianzas con diferentes bancos, públicos y privados, así como con las tarjetas de crédito que estos manejan, para que se pueda vender haciendo los rebajos de la misma.

El SIEDIN cuenta con un distribuidor, sin embargo éste no es el mejor, ya que no existe un compromiso, sino que la relación beneficia más al distribuidor que al SIEDIN.

A través de un plan de distribución el SIEDIN puede abarcar completamente todo el mercado nacional, y debido a que las ventas son cíclicas principalmente antes de que empiecen los diferentes ciclos lectivos, en esta época puede contratar personal que se dedique exclusivamente a lo que la distribución con rutas claras y determinadas.

La primera cobertura es la cercana a las diferentes sedes regionales y recintos de la UCR, y principalmente a la Rodrigo Facio, aunque a través de la Librería se pueden distribuir los libros a éste último centro. Por lo que puede realizar convenios con algunas librerías cercanas a estos centros de estudios y entregar en consignación y por un tiempo prudencial libros, especialmente iniciándose la matrícula hasta los primeros días de clase, ya que pasado este tipo se hace improductiva la venta de libros de texto. Esto le daría un 100% de presencia, y con una distribución selectiva de acuerdo con los puntos de interés.

No es necesario establecer muchos canales de distribución, lo que si se hace importante es una coordinación permanente y estar en contacto con los diferentes profesores de la UCR, para ver que libros necesitan y si el SIEDIN les puede proveer de material para sus cursos, aunque no sea de texto.

Los márgenes que cobran los distribuidores son altos, alrededor de un 40%, por lo que es importante que se realice una programación eficiente de entregas, ya que además las entregas realizadas actualmente no han sido las mejores.

Los detallistas pueden obtener descuentos similares a los que tienen actualmente, alrededor del 20%, y con libros en consignación en los períodos crecientes, pero en las demás épocas del año, debe velarse por mantener los inventarios mínimos.

Debido a que la UCR cuenta con procesos de planificación con suficiente anticipación, esto les puede ayudar a personal del SIEDIN a planificar las publicaciones con buena anticipación, como lo hacen las editoriales comerciales, que incluso antes de la matrícula ellos saben con cuanta población pueden contar para determinado libro.

Mediante una adecuada planificación de inventario, justo a tiempo, pueden disminuir la cantidad de libros de las bodegas, los cuales además de tener una baja rotación se deterioran considerablemente con el tiempo. Los mayores niveles de inventario estarían al inicio y final de cada ciclo lectivo, en otras épocas del año los mismos serían mínimos, y solamente para satisfacer demandas inmediatas, las cuales ya son conocidas en SIEDIN.

En este momento en el SIEDIN conocen sus inventarios, sin embargo desconocen los niveles requeridos, por lo que se hace necesario un estudio exhaustivo de los mismos, ya que mantener niveles inadecuados se vuelve altamente costoso e innecesario.

5.8.4 Promoción, publicidad y comunicación

Hasta este momento la Promoción realizada en el SIEDIN es mínima, tampoco existen planes promocionales, por lo que se hace necesario el establecimiento de los mismos, pero los esfuerzos deben ser también al inicio y final de cada ciclo lectivo, de modo que los resultados se reflejen en el período siguiente, ya que actualmente la comunidad universitaria desconoce realmente como está compuesto el fondo editorial del SIEDIN.

Se podrían aprovechar primeramente los medios de difusión de la UCR (televisión, radio y prensa). Además los mejores promotores son los propios autores y a través de estos se pueden realizar presentaciones, invitando directamente a los posibles interesados.

La UCR publica periódicamente anuncios en los principales medios de prensa y podría aprovechar estos espacio para anunciar determinados libros, relacionados con el tema.

Antes de que empiece el semestre debe darse una promoción fuerte, darle a los diferentes profesores listas de los libros con que cuenta el SIEDIN, y en caso de

interés vendérselos con cierto descuento, para que lo adquieran y lo estudien, ya que pueden servir de texto o de consulta. Es importante que la comunidad universitaria conozca bien lo que publica el SIEDIN y darles facilidades para que los puedan adquirir.

Si el Profesor del curso les recomienda determinado libro como texto de un curso, la mayoría de los estudiantes harán un esfuerzo por adquirirlo y si está accesible y su costo no es alto procurarán comprarlo.

Desde el punto de vista de mercadeo, la promoción se refiere a todas las actividades realizadas, dígase venta personal, publicidad y la propaganda, que estimulas la compra de los consumidores y la efectividad de los comerciantes, tales como exhibidores, venta de saldos, presentaciones, demostraciones y diversos esfuerzos de venta no repetitivos. Dentro de los que están catálogos, correo directo, boletines de novedad o de empresa, exposiciones, concursos de ventas, etc. Esta es una actividad eminentemente dinámica avanzada, dentro de la estrategia de mercadeo.

En nuestro caso nos referimos específicamente a lo que es la promoción de libros de texto, los cuales tienen características distintas de los libros de interés general o de extensión o profundización del conocimiento.

Para el caso de los libros de texto, la promoción tiene ciertas características propias, pues las labores que se realizan llevan involucradas toda la concepción de venta, la cual se realiza en períodos determinados. La Universidad de Costa Rica, para grado, tiene oficialmente dos períodos al año, semestres, pero además maneja un tercer semestre de menor importancia que es el curso de verano. En el Posgrado maneja semestres, cuatrimestres y trimestres. En los cursos de extensión se trabajan con módulos los cuales pueden ser mensuales, bimensuales o trimestrales.

Por lo general las editoriales internacionales realizan visitas programadas a las universidades antes de que inicie cada uno de sus ciclos lectivos, en las cuales se

le explica al profesor de cada asignatura las bondades del texto y se finaliza muchas veces dejándole de muestra un ejemplar en forma gratuita, si el profesor adopta el texto ofrecido y los estudiantes lo adquieren. También se le ofrecen libros a menor costo o con un descuento que el que se ofrece en las librerías.

Para este tipo de promoción la didáctica del texto ofrecido desempeña un papel fundamental en su éxito y o en su fracaso, así como un amparo académico, su misma presentación y la óptima preparación de la fuerza promocional. El cuestionamiento se da por cuanto solamente se establece contacto con el profesor en épocas precisas (inicio del ciclo lectivo), olvidándose del mismo durante el resto del año, por lo que el promotor se vuelve u simple mercader del libro.

A esto se le suma que la mayoría de las editoriales universitaria consideran que una obra se vulgariza y pierde calidad intelectual si se presenta ante el público consumidor en forma atractiva y brillante, y que más bien debe ser lo más oscuro, solemne y desprovisto de cualquier asomo de alegría posible.

Además, como se mencionó anteriormente, una mala atención, una pésima relación comercial, una queja no resuelta o mal manejada, arruinarán cualquier estrategia de mercadeo, por brillante que ésta sea.

Es importante también aprovechar las nuevas tendencias, crear una página WEB, con un catálogo virtual y a la vez que permita realizar pedidos directamente, ya que los principales compradores están muy cerca (funcionarios y estudiantes).

De con lo investigado, los competidores le recomiendan los siguientes aspectos para mejorar mercadológicamente:

- Selección de autores, con base en ciertos criterios académicos.
- Altos tirajes de producción para bajar costos, en aquellas publicaciones que es posible colocar, versus bajos tirajes, con base en la demanda, de determinadas publicaciones.
- Buen equipo de promoción.

- Independencia de los recursos económicos.

No obstante, a esto se le debe agregar no perder la calidad de las obras, en cuanto a presentación y contenido de las mismas, y saber claramente hacia donde se dirigen y cual es el objetivo fundamental.

La audiencia primaria es el estudiante universitario y la secundaria sería toda la comunidad universitaria, se podría aprovechar coyunturalmente la interacción que existe para que ésta conozca como está compuesto el fondo editorial del SIEDIN y pueda interesarse por diferentes publicaciones que realiza el SIEDIN, no sólo como texto para determinado curso, sino por interés particular o general.

El principal mensaje que debe transmitir el SIEDIN es que existe una editorial universitaria dinámica, interesada en la difusión del quehacer académico y cultural de la UCR, que busca mejorar y que quiere complacer a la comunidad universitaria, que va donde las personas, y dejar de pensar de que no tiene que realizar esfuerzos por vender, sino todo lo contrario conocer que quiere dicha población y brindarle libros que satisfagan sus necesidades, de una manera eficaz y a un precio muy razonable.

El primer medio a utilizar como se ha mencionado es el inmediato y primario, la UCR cuenta con todo un sistema de comunicación y luego a través de los medios de comunicación masivos dar a conocer sus publicaciones. Además por ejemplo la UCR todos los domingos publica en el periódico La Nación varias páginas con actividades que se realizan durante cada semana, por lo que podría aprovechar este espacio para promover ciertas publicaciones, especialmente las relacionadas con las actividades que ahí se informan o bien que podrían ser de interés para los lectores.

Por lo tanto debe contar con un presupuesto para promoción, el cual podría ser proporcional al costo del libro, y no debería ser mayor al 10% del costo del mismo. Además pasada cada una de las actividades promocionales se hace necesaria la evaluación de la efectividad de la publicidad, para ver si la inversión realizada brindó

frutos, se sabe que las actividades promocionales para libros universitarios deben ser muy directas y los mejores promotores son los académicos y en especial los mismos autores, por lo que más que invertir en medios de comunicación masiva, deben realizarse actividades muy académicas, las cuales también tienen costos, los cuales deben ser evaluados.

5.8.4.1 Promoción y ventas

Antes de poder implementar cualquier plan de ventas, primeramente se debe realizar un “descrime” de inventarios, con el fin de que aquellas publicaciones que no han tenido movimiento en los últimos años, sean eliminadas completamente y analizar las que han tenido baja rotación (movimiento), para ver si se deben mantener o no. Hasta este momento el SIEDIN no ha realizado ningún análisis de movimiento de inventarios, aunque informalmente ellos saben cuales publicaciones no tienen salida o si su movimiento es muy poco, por lo que es conveniente un análisis formal y consciente de si vale la pena mantener en inventario esos libros, así como si se deberían producir más de determinadas publicaciones.

Primeramente no es necesario destruirlas, sino que se podrían realizar ventas masivas a precios “cómodos”, por lo menos una vez al año, ver que puede venderse de ello, ya que las actividades promocionales y de ventas, hasta este momento, han sido muy limitadas y restringidas. Esta actividad podría ser en Semana Universitaria, donde existe mucha afluencia externa de personas. También se podría aprovechar este período para que la comunidad universitaria se acerque a la editorial. Pueden hacerse ofertas 2X1, o de grupos de libros. Esto debe ser bien programado y con personas especialistas en mercadeo.

5.8.4.1.1 Ventas

Las ventas deben dividirse por área, de modo que se conozca realmente cuales son las de mayor cantidad y cuales de menores. Hasta ahora el SIEDIN ha considerado

las ventas aisladamente y no ha analizados rotaciones, categorías, crecimiento o decrecimiento con los años anteriores, etc. Debido a que los mayores esfuerzos de venta deben darse al principio de cada semestre, es de esperarse que esta época se den los mayores volúmenes de ventas, además debe distinguirse claramente y controlarse con las salidas de inventario las ventas realizadas.

El SIEDIN no cuenta con objetivos de ventas, o sea con niveles de proyección, esto hace que no se tenga una orientación para el plan de mercadotecnia. Sin embargo dada la situación actual, el primer objetivo que deberían establecer es el de aumentar en términos globales las mismas, ya que como se pudo ver en los Estados de Resultados, es muy variable. Posteriormente se establecerían objetivos cuantificables, alcanzables y con base en las oportunidades del mercado y la capacidad de la organización para aprovechar las mismas. Además deben establecer plazos (inicio y finalización). Así como objetivos de corto y de largo plazo. Además estos niveles deben estar acordes con los gastos que tienen, primeramente sin considerar el presupuesto que se les asigna y luego tomándolo en cuenta.

Además debe conocerse claramente en que situación se encuentran cada uno de los libros que vende el SIEDIN, con el fin de tomar decisiones, especialmente en lo relacionado a cuales le perjudican y cuales se venden más.

Al tener el SIEDIN serias deficiencias mercadológicas esto hace que no existe una adecuada administración de ventas, no existe personal capacitado y especializado en ventas, deberían contar con al menos un promotor que abarque todo el país. No es necesario contar con un vendedor para cada sede o recinto de la UCR, pero con una adecuada planificación se puede tener al menos dos vendedores que recorran todo el territorio nacional, especialmente al inicio de lecciones y durante las demás épocas estos podrían dedicarse a actividades promocionales y de preparación para el siguiente período. Estos podrían trabajar con un salario base y una comisión por ventas-cobro, ello haría que existiera un esfuerzo por realizar la venta y además por que estas sean cobradas oportunamente. Este personal debe ser dinámico,

entusiasta y que quiera “vender”, y que vaya en busca de clientela y no que tenga una actitud como se ha criticado siempre a los universitarios de ser “burócratas”. Además deben ser supervisados y calificados, especialmente a través de los reportes de ventas. Los mismos podrían realizar actividades de relaciones públicas, por lo que el perfil de los mismos debe ser también de excelencia.

El SIEDIN no cuenta con un plan de relaciones con la prensa, ni tampoco de promoción de la imagen de la misma, por lo que se hace necesario que el Departamento de mercadeo cuente con personal capacitado que puede realizar estas actividades y que la relación sea de lo mejor posible, ya que ellos lo han intentado, pero este es un grupo difícil. Además puede establecer relaciones con la comunidad y en aquellas bibliotecas públicas puede realizar ciertas actividades para que los interesados puedan adquirir libros a muy bajo costo, ya que por ley les es imposible donarlos. Además deben garantizarse que todas las bibliotecas de la UCR cuenten con al menos un ejemplar de todo su fondo editorial.

También debe procurar que toda la comunidad universitaria conozca el contenido de su fondo editorial y para ello debe realizar campañas promocionales directas, donde las personas puedan saber exactamente que tiene el SIEDIN. El catálogo debe estar accesible a todos ellos.

A través de diferentes eventos académicos puede promocionar, ya que en la UCR se realizan constantemente actividades académicas nacionales e internacionales que se pueden aprovechar, sin embargo debe haber una adecuada planificación, ya que no consiste en mostrar las publicaciones, sino que lo que se muestre debe estar acorde con el evento y el público que asiste.

5.8.4.1.2 Posventa

No existen mecanismos de posventa, sino que es el interesado el que decide o no si vuelve a comprar un libro con el SIEDIN. No existe un contacto con la clientela, el

que va al SIEDIN va a comprar determinado libro porque le interesa y no porque se haya hecho un esfuerzo de posventa.

5.9 Otras Estrategias

5.9.1 Patrocinios

El SIEDIN no necesita patrocinios actividades, pero si necesita adecuada presencia en las diferentes actividades que se realizan, de modo que no se pierda el sentido académico, pero que tampoco se pierda la actividad mercadológica.

5.9.2 “Merchandising”

El SIEDIN debe estudiar algunas técnicas de exhibición adecuadas para libros y aprovechar ciertos espacios existentes en el campus universitario para exhibir sus productos, por lo que se hace necesario una administración del espacio y la inversión sería menor que si lo hiciera en otros lugares. Pero con el monitoreo respectivo, de modo que los esfuerzos sean evaluados y en forma ordenada.

5.9.3 Internet

Con el fin de promocionar sus publicaciones y que el público nacional conozca el fondo editorial del SIEDIN, se hace necesario contar con una página electrónica. Con esta investigación se logró determinar que la comunidad universitaria desconoce que tiene el SIEDIN. Esta es una forma eficiente de promoción, pero implica costos y el compromiso de darle mantenimiento.

A través de su propia página Web, se pueden mostrar aspectos generales, la misión, la visión, sus objetivos, la estructura organizativa, el Reglamento y otros aspectos que le puedan interesar al público Así como un catálogo actualizado.

El catálogo electrónico es instrumento de promoción, donde se puede mostrar la portada del libro, el título, el autor, el tamaño, número de edición, año, costo, número de ISBN, un breve resumen y ciertos aspectos que le pueden interesar a las personas, además debe ser activo, de modo que si alguien está interesado pueda solicitarlo mediante una fórmula y se pueda realizar una transacción, con las medidas de seguridad necesarias, para que se pueda pagar electrónicamente. También que permita hacer ciertas consultas.

5.9.4 Servicio al cliente

De acuerdo con las entrevistas realizadas, son muchas las quejas existentes, tanto los autores, detallistas y compradores, se quejan del servicio que se les da. Especialmente en cuanto a los tiempos de entrega de los libros, así como el trato recibido, y los funcionarios del SIEDIN lo que manifiestan es que el mal servicio se debe a la limitación de recursos. No obstante no existe una evaluación formal del servicio que brindan y se manejan a través de percepciones. No cuentan con parámetros de servicio que puedan indicarles cuales son sus factores positivos y cuales los negativos. El personal que se encuentra en contacto no está capacitado adecuadamente, por lo que el servicio es brindado de acuerdo con los criterios particulares de cada uno. Tampoco existen políticas de recuperación del servicio, sino que el propio interés de cada persona el que lo hace adquirir libros del SIEDIN. Se intentó hacer un círculo de lectores, sin embargo los esfuerzos fueron mínimos y por lo tanto esto no ha prosperado.

5.9.5 Proveedores

En el SIEDIN existen dos tipos de proveedor, el de materiales para producción y el de lo esencial que es libros, en este caso nos referiremos a los segundos.

Los autores son los proveedores del material a publicar, no existe una política de interés, sino que el autor, universitario o no, se acerca al SIEDIN a ofrecer su obra,

éstos la evalúan y deciden si se publica o no, de acuerdo con el criterio de ciertos “especialistas”. Existe mucha crítica dentro de la comunidad de profesores en cuanto al tiempo que tardan en publicar y los criterios que manejan, ya que como se mencionó ellos no saben exactamente que les interesa publicar. Al académico lo que le interesa es que su obra sea calificada por un comité editorial, con este aval, muchas veces, se van a otras editoriales a publicar. Este es un factor crítico que deberían evaluar y realizar un equilibrio, de modo que muchos autores con libros que tienen mercado universitario sean publicados a través del SIEDIN y no tengan que esperarse mucho tiempo. Además otros se quejan de los “intereses” prevalecientes los cuales benefician a algunos, especialmente por que la UCR, y por lo tanto el SIEDIN, no se libra de factores políticos que prevalecen en la mayoría de las instituciones públicas.

Tampoco existen patrones y condiciones de “venta” con estos proveedores, sino que hasta que el libro es publicado empieza la etapa de negociación. Si el autor cuenta con recursos, propios o de financiamiento, se le puede publicar su obra.

5.9.6 Áreas de responsabilidad

A pesar de que en el SIEDIN existe una estructura formal, es importante delimitar áreas de responsabilidad mercadológicas, especialmente en este momento donde existe una Unidad de Distribución y Ventas y una Librería. Esto permitirá evaluar y controlar las actividades, así como evitar la repetición de ciertas funciones, por ejemplo lo relacionado con planes referidos a:

- Mercadeo y ventas
- Servicio al Cliente
- Informática mercadológica
- Presupuesto
- Costeos
- Capacitación
- Evaluación de procesos y actividades

El SIEDIN es una estructura bastante grande, integrada por alrededor de 50 funcionarios, tienen a cargo la impresión formal de todo lo referente a formularios, documentos, revistas y libros, y de acuerdo con lo investigado no existen delimitaciones claras, esto puede ser producto de que al integrarse varias oficinas, cada uno de los funcionarios concibe a la organización desde la perspectiva anterior.

5.10 Evaluación y control gerencial

No existe un presupuesto de ventas, manejan un presupuesto de gastos, de acuerdo con los recursos que le brinda la UCR, que principalmente está compuesto de salarios (planilla) y de materiales para la publicación de sus libros. Este ni siquiera lo dividen por actividades, y mucho menos se cuenta un presupuesto para mercadeo.

No cuentan con estados financieros formales, sino que trabajan con informes de labores donde muestran sus “estados financieros”, los cuales consisten en ingresos (entradas) y gastos (salidas).

Tampoco existe una evaluación del desempeño, la cual es importante en toda organización.

La actividad de mercadeo no se evalúa desde ningún punto de vista (funcionarios, cuotas de ventas, objetivos, metas, etc). Lo cual hace que trabajen sin guías adecuadas.

5.11 Identificación de oportunidades

El SIEDIN primeramente debe consolidar su estructura, definir exactamente el negocio, ya que ellos se dedican a la impresión de todo tipo de documentos, folletos, de revistas y de libros, realizar una separación clara para que puedan identificar el campo de acción.

Posteriormente, establecer políticas en cuanto a sus publicaciones, referidas a libros de texto, generales, especiales, o con el enfoque que demande el mercado meta, el cual ya lo hemos definido.

El equipo adquirido recientemente y bien utilizado les puede brindar grandes oportunidades a menor costo del actual, ya que permite una versatilidad de operaciones que pueden realizar.

Primeramente se debe abarcar el mercado nacional y como ente perteneciente a la UCR, podría aprovechar para incursionar en el mercado editorial internacional universitario.

5.12 Variables críticas

5.12.1 Equilibrio del portafolio de sectores

En una empresa editorial, debe administrarse con base en el crecimiento y en el equilibrio necesario para poder funcionar. Cuando se suprime algún sector o sectores y éstos pasan a la categoría de “pesos muertos”¹ debe reemplazarse por otros “dilemas”² que garanticen la continuidad de productos y mercados en la compañía. En el equilibrio puesto que si el portafolio de sectores está balanceado, habría equilibrio financiero: las “vacas lecheras”³, que generan utilidades, deben alimentar a los dilemas, los cuales generan crecimiento y absorben utilidades. El SIEDIN no ha hecho esta evaluación y dentro de su fondo editorial tiene mezclado lo que son “pesos muertos” y “vacas lecheras”, y aunque saben que los primeros tienen bajo y ningún movimiento no tienen ningún plan para con ellos y en el caso de los segundos, también están identificados y tampoco hacen nada.

Los desequilibrios del portafolio pueden acarrear:

¹ Matriz BCG

² Ídem

³ Ídem

- Que los sectores fracasen por falta de financiación (las vacas lecheras no generan suficientes utilidades para invertir en los dilemas).
- Que la empresa no tenga nuevos mercados o productos (dilemas) en dónde invertir los excedentes del portafolio.

No obstante, el SIEDIN al trabajar con un presupuesto, la preocupación no es considerable en relación con las utilidades, y a esto se le suma que tienen claro que su función no es el lucro, no obstante están conscientes de que pueden obtener utilidades mediante ciertas alternativas, y por ello se constituyó la Librería y tienen un equipo de alta tecnología que les puede permitir obtener ciertos ingresos. Hasta ahora la única presupuestación que han seguido son las requeridas por la UCR, las cuales son meramente legales. Deben establecer una presupuestación, pero antes de eso deben establecer centros de costos, costear todos sus productos y planificar en el corto y largo plazo.

5.12.2 Identificación de oportunidades de mejora

Desde el punto de vista de calidad de impresión, no hay ninguna discusión cuentan con equipo de alta tecnología, pero deben aprovechar al máximo el mismo, para que no se dé un desperdicio tecnológico. Sin embargo, la cantidad de funcionarios es considerable, por lo que debe analizarse si están siendo aprovechados adecuadamente, o si hay ciertas áreas saturadas (producción) en contraposición de otras muy escasas (administración, ventas, etc.). También debe analizarse la capacitación que estos tienen y establecer prioridades.

También es importante que en el SIEDIN analicen cual es el mercado meta primario que requiere, ya se definió previamente, de acuerdo con nuestro estudio debería ser la misma población de la UCR, ya que le sería más sencillo atraer a estos que buscar externamente. Además por su posición de liderazgo académico, en el momento que el SIEDIN cuente con un buen sistema de formulación de textos, eso tendrá un efecto bola de nieve en todo el sector universitario, público y privado,

estableciéndose mercados metas secundarios. Se está hablando de una población de más de 30.000 personas.

Se puede pronosticar una diferencia significativa, de hecho por eso no se puede decir que la reestructuración ya esté completa. Existen oportunidades que otras editoriales desearían tener, pero el SIEDIN, al no carecer de políticas claras y de procedimientos establecidos no las ha aprovechado, por ello deben darse a la tarea de establecer todos aquellos procedimientos y definición de procesos necesarios para que el SIEDIN sea una “empresa” competitiva dentro de la misma UCR y en el mercado editorial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

La educación superior ha crecido considerablemente en los últimos 10 años y continua en expansión y es palpable el mejoramiento que se está dando en los estándares cualitativos. Por ello no debe quedarse en las glorias pasadas y buscar alternativas rentables de subsistencia.

El mercadeo no es, como confusamente se piensa, una actividad que le compete única y exclusivamente a un área específica de la empresa, desde un punto de vista integral, es una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes de una organización, por parte de todos los que trabajan en la misma. Lo que se busca en “crear, mantener y continuar creando clientes”, que en el caso de una editorial universitaria son, principalmente, los estudiantes, presente y futuros; y que una vez que sean profesionales puedan recurrir en primera instancia a su “Alma Mater” para continuar con el proceso de aprendizaje y de conocimiento.

El mercadeo de un libro comienza en el momento en que se detecta la necesidad de su publicación y continúa durante todo el proceso de creación, gestión y edición y no culmina con la simple compra, sino que lleva la lectura y el estudio por parte del lector y que éste lo pueda leer y releer.

Por otro lado, el mercado exitoso de un libro no se inicia en su “cóctel de lanzamiento” ni con las reseñas de los periódicos, sino que empieza y continúa en todo el proceso de investigación, concepción, creación y la decisión de publicarlo y continua hasta cuando el cliente lo adquiere y lo lee. Nunca debe editarse un libro que no sepa con anterioridad cómo va a “venderse”, además debe establecerse un programa de producción: asignación de recursos, investigación del mercado, objetivos, etc., y la estructuración de mecanismos de evaluación y control para todo el proceso de mercadeo de los libros.

La editorial universitaria no podrá cumplir jamás con todo su compromiso académico y cultural si sólo pretende vivir de donaciones y recursos no generados por ella misma. Debe darse un equilibrio realista entre la rentabilidad social y la

financiera. Esto quiere decir que lo que se pretende es subsidiar razonablemente al libro, sin perder de vista los costos del proceso de producción, especialmente por la escasez de recursos que tienen las universidades públicas.

A través de esta investigación se ha podido ver que en otras editoriales universitarias las actividades tampoco se planifican o se planifican aisladamente, o se desarrollan en forma independiente de manera que las posibilidades de una implantación exitosa son prácticamente nulas, por lo tanto el SIEDIN no es la excepción. Es necesario planificar sobre objetivos claros y precisos para cada una de las áreas de la empresa y que sea ésta, manejada como una Unidad Estratégica de Negocios (UEN).

Se pudo observar que en el SIEDIN no se siguen políticas de mercadeo claramente estructuradas y que no existe un compromiso formal por parte de la parte gerencial por darle importancia a la parte mercadológica.

En el SIEDIN no se cuenta con un plan de publicaciones, las mismas no son planificadas, ni analizadas para ver su impacto en el mercado en que se desarrollan, sino que siguen un orden de llegada, con un presupuesto limitado. Por otro lado no cuentan con equipos de especialistas que califiquen las obras “técnicas” o “especializadas”, lo cual hace que la evaluación que hacen no sea lo más objetiva posible. Tampoco que se da asesoría a los autores para la preparación de sus obras y existen quejas por parte de algunos de que no colaboran con las ventas de sus libros.

El SIEDIN cuenta con tecnología adecuada, sin embargo esto hace que hayan perdido la perspectiva de lo que debe hacer una editorial universitaria, que es publicar libros, no imprimirlos. La parte de impresión la puede hacer cualquier buena imprenta de las muchas que hay en este país, existe una oferta abundante de las mismas.

Por otro lado tampoco existe voluntad política por parte de las autoridades universitarias por estimular a los autores a escribir libros para ser utilizados en los cursos que se imparten en la UCR, sino que depende del interés particular de los profesores o autores particulares. La mayoría de los libros utilizados en los

diferentes cursos de la UCR provienen del extranjero, con ejemplos que en la mayoría de los casos no se aplican al contexto costarricense y que hacen que se pierda importancia o se desconozca lo que se desarrolla en nuestro entorno.

Al SIEDIN no hacer labor mercadológica hace que se les facilite su trabajo a las editoriales privadas extranjeras, quienes realizan un agresivo y planificado mercadeo de sus libros, y cuentan con un presupuesto para ello.

La principal labor de mercado, en una universidad, la realiza el docente, ya que él recomienda a sus estudiantes determinado libro y éstos confían plenamente en dicha recomendación y harán lo posible para obtenerlo y con ello prepararse lo mejor. En el SIEDIN no trabajan con el profesor o con el autor, todo lo contrario en algunos casos éste se ha visto desestimulado a publicar con el SIEDIN e incluso a reimprimir, porque sienten esa falta de apoyo, pero sí valoran que sus obras sean avaladas por el comité editorial del SIEDIN.

Por otro lado, son pocas las obras que cuentan con un alto reconocimiento, en el ámbito universitario en cuanto a calidad temática. Sin embargo, tampoco se puede decir que exista en otras editoriales universitarias estatales.

Dentro de su fondo editorial el SIEDIN cuenta con muchos libros que están desactualizados y que debería eliminar, ya que producen un efecto negativo, mercadológicamente hablando y opacan a aquellas obras que si se pueden considerar de alta calidad académica.

En cuanto a las divisiones de publicación en el SIEDIN son muy amplias y por ejemplo mezclan Ingeniería con Matemáticas, Medicina con Farmacia, Economía y Administración, lo cual hace que la importancia relativa de cada área del conocimiento se diluya.

En cuanto al precio de las actuales publicaciones es bastante bajo, ya que al ser el SIEDIN una entidad sin fines de lucro, el mismo es accesible a la población estudiantil. No obstante el mismo no le permite obtener recursos para ser invertidos en la promoción y publicidad de las obras. Además en algunos caso son

“ridículos” (menos de \$1), lo cual perjudica la imagen del libro, relación precio-calidad.

El SIEDIN cuenta con una cantidad considerable de personal, el cual está altamente capacitado en la parte de producción, pero no cuenta con recurso humano calificado para labores mercadológicas, lo cual se refleja en las débiles estrategias de mercadeo que realizan. Esto hace que representen un alto costo económico para la Institución. Por otro lado tampoco existen planes de capacitación y entrenamiento, que les ayude a mejorar las técnicas utilizadas y las habilidades.

En cuanto a las instalaciones, las mismas no son óptimas, ni tienen una apariencia agradable (Figura 2.41) y peor aún porque se encuentran desagregadas en dos edificios, separados a muchos metros el uno del otro. La Unidad de Distribución y Ventas no cuenta con las instalaciones adecuadas para realizar una verdadera actividad de promoción y ventas (Ver Anexo 4). La librería que se creó tampoco brinda las mejores oportunidades mercadológicas que se debieran tener, aunque en apariencia son mejores (Ver Anexo 3), ya que aún no tiene una orientación clara.

En el SIEDIN existe la queja de que trabajan con recursos muy limitados, aportados por el gobierno (presupuesto universitario), sin embargo desde el punto de vista empresarial no es sano para una empresa no se pueda manejar con sus propios recursos, ya que además de que no le permite el crecimiento, no hace que sean eficientes en el manejo de los recursos. También se quejan de que los ingresos que reciben ingresan a la denominada “caja única” y que no se les permite reinvertirlos en el negocio, lo cual tampoco es bueno, ya que provoca que no exista una motivación hacia el logro de mejores y mayores ventas, y a que se esfuercen, debido a que de todos modos no podrán disponer de esos recursos.

No existe una fuerza de venta, cuentan con un único distribuidor, el cual hace su labor a su conveniencia, y tampoco tienen un promotor que atienda las necesidades del mercado, ni que visite diferentes lugares del país y en especial

donde se encuentran las diferentes sedes regionales y recintos de la UCR. Existen muchas quejas en cuanto a distribución.

Sin embargo, por otro lado se puede decir que en el SIEDIN está luchando por mejorar y por ello está sufriendo una serie de transformaciones que promueven su desarrollo y que busca la integración tanto a nivel productivo, como administrativo para integrar esfuerzos. Sin embargo deben ser más agresivos, ya que de lo contrario los esfuerzos pueden ser mayores, debido a los diferentes ajustes que han de darse en el tiempo.

RECOMENDACIONES

La editorial universitaria debe ser una empresa, aunque haya nacido del medio universitario y debe cumplir con las exigencias de la racionalidad económica, propias de toda empresa, de lo contrario será una carga económica para la UCR, y por ende para la sociedad costarricense.

A esto se le suma, que debe responder a la sociedad en la que se encuentra inmersa, ya que el gobierno destina recursos financieros para éstas, y por lo tanto debe cumplir eficientemente con su compromiso social, sin que ello signifique el lucro.

El SIEDIN debe tener objetivos a corto, mediano y largo plazo, deben ser cuantitativos, realistas y consistentes. Y especialmente en cuanto a aspectos de mercadeo relacionados con la promoción.

En primer lugar, cuando una obra llega directamente recomendada a la editorial universitaria, ésta debe obedecer a criterios netamente académicos, o sea que tenga una validez científica demostrable, bien sea porque la universidad está comprometida en ese aporte al conocimiento o porque lo requiere la comunidad en general y, si es posible, obtener una rentabilidad del mismo.

Por su misma naturaleza, la editorial universitaria está obligada a estimular obras de baja demanda o de públicos especializados con los que no se arriesga una editorial privada, consideradas como de baja rentabilidad, pero de una alta

inversión social. Sin embargo, este criterio debe ser manejado adecuadamente y no debe ser la razón fundamental de la editorial universitaria estatal.

Por otro lado, aunque la SIEDIN y por lo tanto la UCR, decida asumir costos subsidiando la adquisición de libros al ofrecerlos a precios inferiores del mismo, es importante que tenga un estricto conocimiento de sus costos, con el fin de contribuir a mejorar la eficiencia de la editorial.

Establecimiento de objetivos:

Dentro del planteamiento de objetivos la SIEDIN debe:

- Definir como meta primordial la publicación de todas las obras académicas válidas, y evaluar aquellas en las cuales no se arriesgaría una editorial privada.
- Buscar títulos académicos que puedan tener mercados amplios, de modo que ayuden a financiar sus costos de edición, total o parcialmente. O bien que subsidién a aquellos de mercados pequeños muy especializados.
- Contar con recursos financieros suficientes, administrados con criterios profesionales y en la perspectiva de mantenerse como empresa cultural con éxito, y bien organizada.

Es importante que el SIEDIN se siga transformando, y que evalúen hacia donde quieren ir, que cuenten con una estructura simple, adecuada y eficiente, enfocada hacia las necesidades de la población estudiantil universitaria, con un compromiso gerencial.

Existe un mercado potencial desaprovechado y que puede ser muy rentable, podrían permitirles realizar la misión principal que tienen y que es “promover a la comunidad universitaria y su entorno de publicaciones científicas, mediante la edición de libro y revistas oportunas de excelente calidad gráfica,” con un precio razonable y con un mercado conocido.

Deben mejorar sus sistemas de información, no sólo desde el punto de vista de registro, de modo que puedan conocer bien como están funcionando y que si desearán realizar actividades privadas lo pudieran hacer lo mejor posible.

Deben existir políticas institucionales relacionadas con el incentivo por parte de los docentes a la publicación de obras, las mismas deben ser viables, que incentiven realmente al autor a escribir para ser publicado en el SIEDIN y que éstas obras tengan un estudio mercadológico previo, que garanticen la aceptación por parte del mercado al que se dirigen.

El SIEDIN debe establecer un verdadero plan de mercadeo, el cual se debe ir ajustando paulatinamente para que sea realizable y alcanzable, y por profesionales capacitados y dejar de hacer pequeñas labores de ventas y de presentaciones en ferias, debe haber mayor agresividad para que puedan competir realmente con las editoriales privadas.

Factores que deben tomarse en cuenta

- El mercado en general: para ello debe obtener Estadísticas demográficas segmentadas (variables, índices económicos generales, factores como inflación y devaluación, índices culturales). Lo anterior permite determinar las probabilidades de éxito dentro de ese mercado. En el caso del SIEDIN existe un mercado suficiente, alrededor de 30.000 estudiantes de la UCR, ubicados en diferentes carreras, de los cuales alrededor del 20% están ubicados en tres Unidades Académicas que son Formación Docente (educación), Administración de Negocios (Contaduría Pública y Dirección de Empresas) y Derecho.
- Consumidores específicos: debe conocer cuales son los clientes actuales y los potenciales, su ubicación, sus rasgos distintivos típicos (variables demográficas y sicográficas), necesidades culturales, de información y de capacitación, capacidad de compra y de pago, hábitos de lectura (general y de capacitación) y cómo podrían variarse positivamente, sus necesidades de conocimiento. En cuando los consumidores específicos del SIEDIN son adultos jóvenes, que no

trabajan, con mayor concentración en la gran área metropolitana, con un nivel cultural mediano y alto, con una capacidad media de compra, con medianos hábitos de lectura, pero que en su mayoría están propensos a ser grandes lectores y críticos.

Esta información permitirá definir diferentes factores, tales como: títulos por editar o comercializar y forma de comercializarlos. Se sabe que el obtener esta información no es fácil ni sencilla, y que puede que la exista se encuentre desactualizada. O incompleta, ello obligará a buscar mecanismos para completar lo mejor posible la información.

Mezcla de mercadeo

Se pudo detectar que el SIEDIN tiene fuertes problemas de distribución, costeo, producto, promoción; por lo tanto debe establecer con base en la distribución de la población estudiantil universitarias una proporción de títulos por editar y comercializarlos, pero conociendo ampliamente hacia donde van.

Por ejemplo la Librería podría constituirse en centro para distribución y promoción de los libros de la editorial, pero con personal capacitado en labores mercadológicas.

Además, la UCR debe establecer un plan de incentivo a los docentes universitarios para que editen libros relacionados con los cursos que imparten y hacer ciertas agrupaciones para aquellos libros que pueden ser publicados en común. También debe existir un plan de actualización de ciertas publicaciones, donde se estimule al autor en actualizar aquellas ediciones que se han vuelto obsoletas, pero buscando valor agregado por ejemplo ayudas audiovisuales o sitios en internet donde interactúen docentes con sus estudiantes, y con un ambiente muy activo.

Deben establecerse esquemas de libros por área o sector de interés de modo que aquellas áreas de mayor demanda tengan, proporcionalmente un estímulo hacia su producción, promoción y venta. O bien establecerse cuotas de publicación por áreas y considerando los clientes potenciales.

El problema de la distribución del libro universitario se relaciona con la escogencia de canales, pero el problema de su difusión, adquisición y lectura es de mercadeo. Por eso deben tomarse en cuenta algunos aspectos tales como:

- Conocer toda la bibliografía existente.
- Cuantificar el mercado lo más exactamente posible (identificarlo); sobre esta base se evalúa qué porcentaje de ese mercado total se aspira cubrir y en qué tiempo, y se determina el tiraje de la edición.
- Localizar ese mercado (donde está, cómo llegar a él o incentivarlo para que llegue a nosotros).
- Explorar si otros editores ya han publicado ese tipo de libro o no, en caso que si lo hubiese hecho, determinar la calidad de edición utilizada, los canales de distribución las promociones, mensajes publicitarios, políticas de descuento, los resultados, etc.
- Responder a las siguientes interrogantes: ¿quién quiere comprarlo? ¿quién podrá comprarlo? ¿quién deberá comprarlo?
- Quién es el autor o autores, qué meritos académicos lo amparan, cuál es su trayectoria, etc. Y divulgarlo a la comunidad.
- Cuándo entregan manuscritos de la obra, cuándo saldrá al mercado, por qué en esa fecha, etc.
- Por qué se escogió determinado formato, papel, páginas, material, colores, etc.
- Qué recursos físicos y económicos se requieren.
- Cuáles serán los mejores canales de distribución, de promoción, de publicidad, etc., para la obra. ¿Por qué?
- Tipo de libro: general, específico, individual, mixto.
- La competencia.
- Capacidad adquisitiva del mercado.

Todo esto no ha sido considerado por el SIEDIN, sino que se han hecho las cosas como se vienen haciendo desde hace tiempo, donde media la experiencia de los mismos, así como considerar que se están haciendo bien las cosas, sin embargo puede que muchos aspectos se puedan mejorar.

El SIEDIN carece de un sistema de costos real; además, su información no está ligada con un sistema integrado que permita ampliar y promover la distribución y ventas, las actividades mercadológicas están a cargo de la administración general y esto es fundamental. Por otra parte, el proceso de reestructuración administrativa que está sufriendo contribuye para que se logren mejoras, ya que los funcionarios conocen el proceso y podrían sugerir nuevos procedimientos en pro del desarrollo organizacional, sin embargo también se constituye en una limitación, ya que todavía no se cuenta con una estructura sólida y claramente definida.

Además debe reestructurarse los sistemas de información de modo que brinde información veraz y oportuna que les ayude a la toma de decisiones.

El SIEDIN cuenta con un gran potencial que está desaprovechando y que las editoriales comerciales están explotando muy bien.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Bravo, Carmen. **Manual de Administración Editorial.** Colombia: Editorial CERLALC, 1996
- Broom, H. N. y Longenecker, Justin G. **Administración de Negocios.** México: Editorial CECSA, 1987.
- Castro Lobo, Manuel. **Derechos de Autor y Conexos en Costa Rica.** San José: Editorial Alma Máter, 1999
- Cedeño Gómez, Álvaro. **Administración de la Empresa.** San José: EUNED, 1992
- CERLALC. **Cálculo Editorial.** Colombia: CERLALC, 1994
- CERLALC. **Manual de Edición.** Colombia: CERLALC, 1996
- CERLALC. **Manual de Mercadeo para Empresas Editoriales.** Colombia: CERLALC, 1993
- CERLALC. **Técnicas de Investigación Editorial.** Colombia: CERLALC, 1993
- Gallo Carbajal, Gloria. **Posicionamiento: El Caso Latinoamericano.** Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2000
- Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M. y Pfeiffer, J. William. **Planeación Estratégica Aplicada: Cómo desarrollar un plan que realmente funcione.** Colombia; Editorial McGraw-Hill, 1997
- Gultinan, Joseph P. y Paul, Gordon W. **Administración de Marketing: Estrategias y Programas.** Quinta Edición. Colombia: McGraw-Hill, 1994
- Hughes, G. David. **Mercadotecnia: Planeación Estratégica.** México: Addison-Wesley Iberoamericana, 1986
- Kotler Philip, Armstrong Gary. **Fundamentos de Mercadotecnia.** Cuarta edición. México: Prentice Hall, 1998
- Kotler, Philip. **Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control.** Octava edición. México: Prentice Hall, 1996
- Lambin Jean-Jacques. **Marketing Estratégico.** Valencia, España: Editorial McGraw-Hill, 1987.
- Luther M., William. **El Plan de Mercadeo: Como prepararlo y ponerlo en marcha.** Octava reimpression. Colombia: Editorial Norma, 1991
- Mangada S., Alfonso. **Cálculo Editorial: Fundamentos Económicos de la Edición.** Madrid: CERLALC, 1994
- Moro, Polo. **A Flote.** Miami, Florida: Ediciones Universal, 1996
- Parmmerlee, David. **Preparing the Marketing Plan.** U.S.A.: NTC Business Books. American Marketing Association, 1993

Ponjuán Dante, Gloria. **Gestión de Información en las Organizaciones; Principios, Conceptos y Aplicaciones.** Chile: CECAPI – Universidad de Chile, 1998

Real Academia Española. **Diccionario de la Lengua Española.** Madrid: Editorial Espasa-Calpe, S.A. 1992

Sierra, Jorge Alfonso. **Manual de Gestión y Mercadeo para Editoriales Universitarias.** Colombia: Editorial CERLALC, 1991

Stanton, William J.; Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. **Fundamentos de Marketing.** Tercera edición. México: McGraw-Hill, 1996.

Universidad de Costa Rica, Oficina Jurídica. **Compendio de Normativa Universitaria.** San José, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 2000.

Universidad de Costa Rica. **Reglamento de la Dirección Editorial y de Difusión Científica de la Investigación de la Universidad de Costa Rica.** San José, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 1988.

Zaid, Gabriel. **Los Demasiados Libros.** Barcelona: Editorial Anagrama, 1996

Tesis:

Abrahams Vásquez, Jeannette y Obando Gutiérrez, Flor de María. **La Editorial Universidad de Costa Rica.** Tesis de Licenciatura en Administración de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de Costa Rica, San José, 1981.

Alfaro Camacho, Grettel; Chavarría Villalobos, Marianella y Lobo Cabezas Marianela. **Propuesta de una Estrategia de Mercadeo para la Revista Perfil.** Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Publicidad, Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva, Facultad de Ciencias Sociales: Universidad de Costa Rica, San José, 1995.

Allen, Mario; Carazo, Gabriela; Leitón, Alonso; Leiva, Patricia, Luque, Álvaro y Salazar, José. **Plan de Mercadeo para el Hotel Villablanca.** Tesis de Graduación en Administración de Negocios con énfasis en Mercado. Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica, San José, 1999.

Ballesterero Muñoz, José Pablo; Molina Fernández, Carlos Alberto; Rosales Quirós, Mario, y Vargas Patiño, Janninna. **Plan de Mercadeo para la División de Productos Automotrices de Lachner & Sáenz: Introducción del “Súper Hidraulic Oil” de Conoco en las empresas productoras afiliadas a la Asociación Costarricense de la Industria del Plástico (ACIPLAST).** Tesis de Licenciatura en Administración de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de Costa Rica, San José, 1998.

Castro Monge Edgar. **Plan Estratégico para el Desarrollo de Mercadeo de Libros y Audiovisuales en la UNED.** Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, 1997.

Del Barco O., Enrique. **El análisis Administrativo y la Función de Mercadeo en la Empresa Comercial.** Tesis de grado, Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de Costa Rica, San José, 1969

Zamora López, Guillermo. **Reto de la Editorial Costa Rica ante los conceptos de Globalización y Reforma del Estado Costarricense.** Tesis de Posgrado en Administración de Negocios, Sistema de Estudios de Posgrado: Universidad de Costa Rica, San José, 1999.

Revistas:

Cámara Costarricense del Libro. **Revista Costa Rica y los Libros.** Año I, No.1. San José, Costa Rica: Uruk Editores, 1991

Cámara Costarricense del Libro. **Revista Costa Rica y los Libros.** Año I, No.2. San José, Costa Rica: Uruk Editores, 1991

Cámara Costarricense del Libro. **Revista Costa Rica y los Libros.** Año VII, No.15. San José, Costa Rica: Uruk Editores, 1997

Cámara Costarricense del Libro. **Revista Costa Rica y los Libros.** Año VII, No.16. San José, Costa Rica: Uruk Editores, 1997

Cámara Costarricense del Libro. **Revista Costa Rica y los Libros.** Año VII, No.17. San José, Costa Rica: Uruk Editores, 1998

Entrevistas:

Personal del SIEDIN:

- Ing. Nimrod Cabezas Marín, Jefe Editorial
- Sra. Jeannette Salguero Mata, Secretaria Ejecutiva
- Sr. Carlos Murillo (grata memoria), anterior Director
- Sra. Rosario Arguedas Chaves, Jefe, Sección de Distribución y Ventas
- Sr. Álvaro Salas Salazar, Jefe Librería Expo-Universitaria
- Sra. Hannia Pérez Brenes, Sección de Impresión
- Sra. Cristina Moreno Murillo, Sección de Distribución y Ventas

Editoriales universitarias estatales:

- Funcionarios de la Editorial de la Universidad Estatal a Distancia (UNED)
- Funcionarios de la Editorial del Tecnológico (ITCR)
- Funcionarios de la Editorial de la Universidad Nacional (UNA)

Promotores de Editoriales:

- Sra. Nancy Coghi, McGraw-Hill
- Sr. Adrian Solano, Pearson Education (Printice-Hall)
- Srita Evelyn Ugalde, Editorial Costa Rica
- Srita Erica Chinchilla, Editorial Promesa

Otros:

- Sr. Jorge Sierra, especialista en mercadeo de Libros
- Prof. Alberto Borges, autor, ha publicado en el SIEDIN

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIOS A:

- LIBREROS (VENDEDORES DE LIBROS)
 - FUNCIONARIOS DEL SIEDIN
- REPRESENTANTES DE CASAS EDITORIALES

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
ÉNFASIS EN MERCADEO Y VENTAS

ENCUESTA A LIBREROS

CUESTIONARIO

Se le agradece muy cordialmente el hecho de contestar el presente cuestionario.

1. ¿Cuál es la relación que tienen ustedes con el SIEDIN?
2. ¿Cómo es el sistema de trabajo para la comercialización de libros?
3. ¿Cuál es el segmento al que se dirigen ustedes?
4. ¿Cuáles son los libros que ustedes distribuyen o venden?
5. ¿Cuáles son los mecanismos que ustedes tienen para el establecimiento de precios?
6. ¿Cuál es el valor agregado de los libros que ustedes venden y distribuyen?
7. ¿Cuál es su opinión sobre el sector editorial y en especial costarricense?
8. ¿Cuáles son sus políticas y estrategias de Mercadeo?
9. ¿Cuáles son los mecanismos de Distribución que ustedes tienen?
10. ¿Cuáles son las Fortalezas del mercado de libros?
11. ¿Cuáles son las Oportunidades del mercado de libros?
12. ¿Cuáles son las Debilidades del mercado de libros?
13. ¿Cuáles son las Amenazas del mercado de libros?
14. ¿Cuál es el entorno legal en que se desarrolla su empresa y relacionada con el mercado editorial?
15. ¿Cuáles considera usted que son las tendencias del mercado editorial?
16. ¿Cuáles son sus principales competidores?
17. ¿Cuál es el tipo de libro que se vende más y cuál menos?

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
ÉNFASIS EN MERCADEO Y VENTAS

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DEL SIEDIN

CUESTIONARIO

Se le agradece muy cordialmente el hecho de contestar el presente cuestionario.

1. ¿Cuál es la estructura actual del SIEDIN?
2. ¿Está claramente formulada la misión del SIEDIN en términos orientados al mercado? ¿Es factible?
3. Los objetivos de mercadotecnia del SIEDIN ¿están los suficiente bien formulados para guiar la planeación de mercadotecnia y la medición de la eficiencia?
4. ¿Los objetivos de mercadotecnia son apropiados con base en la posición competitiva de la empresa, así como de sus recursos?
5. ¿La administración articuló una estrategia de mercadotecnia clara para lograr sus objetivos de mercadotecnia?
6. ¿La compañía está utilizando la mejor base para la segmentación de mercados?
7. ¿Desarrolla el SIEDIN un posicionamiento y una mezcla de mercadotecnia?
8. ¿Hay suficientes recursos presupuestados para lograr los objetivos de mercadotecnia?
9. ¿Cómo es el sistema de trabajo para la comercialización de libros?
10. ¿Cuál es el segmento al que se dirigen ustedes?
11. ¿Qué sucede con el tamaño, crecimiento, distribución geográfica y utilidades del mercado?
12. ¿Cuáles son los principales segmentos de mercado?
13. ¿Cuáles son las necesidades y procesos de compra de los clientes?

14. ¿Cómo consideran ustedes que perciben los clientes y los prospectos a la empresa, así como sus competidores, en cuanto a reputación, calidad de productos, servicio, fuerza de ventas y precios?
15. ¿Cómo toman los distintos segmentos de clientes sus decisiones de compra?
16. ¿Cuáles son los libros que ustedes distribuyen o venden?
17. ¿Cuáles son los mecanismos que ustedes tienen para el establecimiento de precios?
18. ¿Cuál es el valor agregado de los libros que ustedes venden y distribuyen?
19. ¿Conocen las utilidades de los distintos libros que tiene el SIEDIN, los mercados, territorios y canales de distribución?
20. ¿Han analizado la posibilidad de entrar, expandir, contraer o retirarse de algún segmento del mercado?
21. ¿Están definidos los objetivos por línea de productos?
22. ¿Están identificados los libros que deben discontinuarse?
23. ¿Tienen definido cuáles son los libros que deben añadirse?
24. ¿Conocen cuales son los conocimientos y actitudes de los compradores hacia la calidad, características, estilo, nombres de marcas y otras características de los libros del SIEDIN y la competencia?
25. ¿Conocen cuáles son las áreas de libros y estrategias de marcas que necesitan mejorar?
26. ¿Tienen definidos cuáles son los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de precios.
27. ¿Cómo se maneja el sector editorial y en especial costarricense?
28. ¿Cuáles son sus políticas y estrategias de Mercadeo?
29. ¿Cuáles son los mecanismos de Distribución que ustedes tienen?
30. ¿Cuáles son los principales canales comerciales para llevar el producto hasta el consumidor?

31. ¿Cuáles son los niveles de eficiencia y potenciales de crecimiento para los distintos canales comerciales?
32. ¿Cuáles es el panorama de la disponibilidad de los principales recursos que se utilizan en la producción?
33. ¿Cuáles son las tendencias que surgen entre los proveedores?
34. ¿Cuál es el panorama de costos y disponibilidad para los servicios de transporte, instalaciones de bodegas y recursos financieros?
35. ¿Cuáles son las Fortalezas del mercado de libros?
36. ¿Cuáles son las Oportunidades del mercado de libros?
37. ¿Cuáles son las Debilidades del mercado de libros?
38. ¿Cuáles son las Amenazas del mercado de libros de libros?
39. ¿Cuál es el entorno legal en que se desarrolla el SIEDIN relacionado con el mercado editorial? Indicar bajo que normativa está regulada en materia editorial o de publicación.
40. ¿Cuáles son las Fortalezas de su empresa?
41. ¿Cuáles son las Oportunidades de su empresa?
42. ¿Cuáles son las Debilidades de su empresa?
43. ¿Cuáles son las Amenazas de su empresa?
44. ¿Cuáles considera usted que son las tendencias del mercado editorial?
45. ¿Cómo afectarán la futura competencia?
46. ¿Cuáles son sus principales competidores?
47. ¿Cuáles son los sus objetivos, estrategias, cualidades, defectos y participaciones en el mercado?
48. ¿Cuál es el tipo de libro que se vende más y cual menos?
49. ¿Cuáles son las instituciones universitarias con las que se relaciona el SIEDIN?
50. ¿Cuáles son las empresas con las que se relaciona el SIEDIN y cuál es el tipo de relación?

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
ÉNFASIS EN MERCADEO Y VENTAS

ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE CASAS EDITORIALES

CUESTIONARIO

Se le agradece muy cordialmente el hecho de contestar el presente cuestionario.

1. ¿Cómo es el sistema de trabajo para la comercialización de libros?
2. ¿Cuál es el segmento al que se dirigen ustedes?
3. ¿Cuáles son los libros que ustedes distribuyen o venden?
4. ¿Cuáles son los mecanismos que ustedes tienen para el establecimiento de precios?
5. ¿Cuál es el valor agregado de los libros que ustedes venden y distribuyen?
6. ¿Cuál es su opinión sobre el sector editorial y en especial costarricense?
7. ¿Cuáles son sus políticas y estrategias de Mercadeo?
8. ¿Cuáles son los mecanismos de Distribución que ustedes tienen?
9. ¿Cuáles son las Fortalezas del mercado de libros?
10. ¿Cuáles son las Oportunidades del mercado de libros?
11. ¿Cuáles son las Debilidades del mercado de libros?
12. ¿Cuáles son las Amenazas del mercado de libros?
13. ¿Cuál es el entorno legal en que se desarrolla la empresa y relacionada con el mercado editorial?
14. ¿Cuáles son las Fortalezas de su empresa?
15. ¿Cuáles son las Oportunidades de su empresa?
16. ¿Cuáles son las Debilidades de su empresa?
17. ¿Cuáles son las Amenazas de su empresa?
18. ¿Cuáles considera usted que son las tendencias del mercado editorial?
19. ¿Cuáles son sus principales competidores?
20. ¿Cuál es el tipo de libro que se vende más y cuál menos?

ANEXO 2

REGLAMENTO DEL DIEDIN

(ACTUALMENTE SIEDIN)



Reglamentos
Universitarios

REGLAMENTO DE LA DIRECCIÓN EDITORIAL Y DE DIFUSIÓN CIENTÍFICA DE LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA (DIEDIN)

(Aprobado en la sesión 3444-04, 02-03-88.

Publicado en el Alcance a la Gaceta Universitaria 02-88, 16-03-88)

ARTÍCULO 1.

La Dirección Editorial y de Difusión de la Investigación es una dependencia adscrita a la Vicerrectoría de Investigación, que administra y coordina la difusión y transferencia de los resultados de las actividades académicas creativas y de investigación que realicen los profesores e investigadores de la Universidad.

ARTÍCULO 2.

El DIEDIN tendrá los siguientes objetivos:

- a. Ofrecer a la comunidad universitaria y posibles usuarios a nivel nacional e internacional un medio de difusión de alta calidad de las actividades creativas y de investigación que se realizan en las distintas disciplinas y áreas del saber en la Universidad y de promoción de la cultura costarricense.
- b. Constituir un mecanismo eficaz para transmitir en forma especializada los resultados de la labor académica institucional, tanto a nivel nacional como internacional.
- c. Crear un medio que sirva de estímulo a los profesores e investigadores para que comuniquen los resultados de su actividad creativa y de investigación.
- ch. Ofrecer un mecanismo para la edición de libros de texto que satisfaga los requerimientos de las diversas áreas de estudio universitario.

ARTÍCULO 3.

El DIEDIN estará integrado por los siguientes órganos:

- La Comisión Editorial
- El Director del DIEDIN
- El Consejo de Directores de Revista
- Los Directores de Revistas
- Los Consejos Editoriales de Revistas
- La Oficina de la Dirección Editorial y de Difusión de la Investigación

ARTÍCULO 4.

La Comisión Editorial es el órgano encargado de dictar las políticas editoriales a nivel general para la Universidad de Costa Rica en cuanto a la edición de libros y revistas y está integrada en la siguiente forma:

- a. El Vicerrector de Investigación, quien preside.

- b. El Director del DIEDIN.
- c. Seis profesores, uno por cada una de las áreas académicas, que deberán tener, al menos, la categoría de Profesor Asociado.
- ch. Un representante estudiantil.
- d. El Vicerrector de Investigación convocará y presidirá, las sesiones y en su ausencia lo sustituirá el Director del DIEDIN.

ARTÍCULO 5.

Los representantes de las áreas serán nombrados por el Consejo Universitario, a propuesta de los Consejos de Área respectivos, por períodos de dos años, pudiendo ser reelectos.

Deberán tener al menos la categoría de Profesor Asociado.

El representante estudiantil será designado por la FEUCR.

ARTÍCULO 6.

Son funciones de la Comisión Editorial:

- a. Establecer la política para la edición de libros y revistas en la Universidad de Costa Rica de acuerdo a las políticas generales dictadas por el Consejo Universitario.
- b. Autorizar el uso del sello editorial de la Universidad de Costa Rica.
- c. Velar porque no se comprometa el nombre de la Institución en publicaciones no autorizadas por la comisión.
- ch. Decidir la apertura o cierre de revistas, de conformidad con el informe técnico que prepare la Vicerrectoría de Investigación.
- d. Ratificar el nombramiento de los Consejos Editoriales de cada revista.
- e. Proponer al Consejo Universitario los nombres de candidatos para Director del DIEDIN.
- f. Proponer al Rector los nombres para la designación de representantes de la Universidad ante editoriales externas.
- g. Seleccionar las obras para publicar.
- h. Preparar y aprobar el plan anual de edición de libros acompañados de su respectivo presupuesto.
- i. Designar asesores en asuntos editoriales y de mercadeo.

ARTÍCULO 7.

El Director será el administrador y ejecutivo de más alto rango de la Dirección y dependerá administrativamente del Vicerrector de Investigación. Será el responsable de la ejecución de los acuerdos de la Comisión Editorial y deberá organizar el adecuado apoyo técnico a la función editorial y garantizar su integración con la producción académica institucional. Será nombrado por el Consejo Universitario a propuesta de una terna elegida por la Comisión Editorial por períodos de dos años, pudiendo ser reelecto. Deberá tener al menos la categoría de Profesor Asociado y ser un académico con experiencia en la producción editorial. En casos especiales este requisito puede ser levantado por el Consejo Universitario.

ARTÍCULO 8.

Son funciones del Director:

- a. Ejecutar las políticas generales que establezca la Comisión Editorial.
- b. Servir de enlace entre la Vicerrectoría de Investigación y otras instancias universitarias donde se consideren aspectos relativos a producción científica y editorial.
- c. Servir de enlace con el Sistema de Bibliotecas, documentación e información en cuanto a canje de publicaciones y relaciones con bancos de información.
- ch. Coordinar el Consejo de Directores de Revistas.
- d. Garantizar el apoyo logístico y administrativo a las actividades de la Comisión Editorial que se

refieren a la edición de libros.

- e. Ser el responsable de más alto nivel en cuanto a la coordinación, control y apoyo técnico y logístico a la edición de revistas. Velar en general por la buena marcha de la edición de revistas y del apoyo técnico editorial al proceso.
- f. Elevar a la Comisión Editorial las propuestas de políticas generales sobre la edición de revistas que sean elaboradas en el seno del Consejo de Directores de Revistas.
- g. Ser responsable de la ejecución de los presupuestos asignados para las labores editoriales tanto de libros como de revistas.

ARTÍCULO 9.

El Consejo de los Directores de revistas en un órgano asesor del Director del DIEDIN y tendrá carácter determinativo en aspectos técnicos.

ARTÍCULO 10.

El Consejo estará integrado por los Directores de cada una de las Revistas de la Universidad y será coordinado por el Director del DIEDIN.

ARTÍCULO 11.

Son funciones del Consejo:

- a. Realizar la coordinación necesaria en el proceso general de edición de revistas.
- b. Proponer las políticas generales para la edición de revistas, que el Director elevará a la Comisión Editorial para su aprobación.
- c. Elaborar la normativa y proponer los mecanismos para el proceso de edición, producción y distribución de revistas.
- ch. Aprobar el plan anual de edición de revistas y su presupuesto correspondiente que le será sometido por el Director del DIEDIN.

ARTÍCULO 12.

El Director de Revista será el responsable técnico y operativo de ésta.

ARTÍCULO 13.

El nombramiento del Director de Revista será realizado con base en una terna presentada por el Consejo Editorial de cada revista al Consejo de la Vicerrectoría de Investigación, por un plazo de dos años y podrá ser reelecto.

Deberá ser un profesor de reconocido prestigio y experiencia en investigación y tener al menos la categoría de Profesor Asociado. En casos especiales, este requisito puede ser levantado por el Consejo de la Vicerrectoría de Investigación.

ARTÍCULO 14.

Son funciones del Director de Revista:

- a. Ejecutar las decisiones y políticas específicas del Consejo Editorial.
- b. Mantener la política editorial, la orientación particular, y el alto nivel de su revista.
- c. Servir de enlace con la Oficina Editorial.
- ch. Promocionar la revista entre los investigadores.
- d. Velar por la articulación y conformación de cada número de la revista.
- e. Supervisar las labores de producción y distribución de la revista.
- f. Mantener la periodicidad de la revista.

ARTÍCULO 15.

El Consejo Editorial de cada Revista es la instancia asesora del Director de la Revista.

ARTÍCULO 16.

El nombramiento de los Consejos Editoriales de Revista será aprobado en primera instancia por la Vicerrectoría de Investigación a través de su Consejo, previa consulta del Vicerrector a las Unidades Académicas relacionadas con el campo de la revista y ratificado por la Comisión Editorial, la cual deberá justificar en cada caso el no otorgar la ratificación correspondiente.

Estará integrado por cuatro a seis investigadores de reconocido nivel y prestigio académico; el nombramiento será por un plazo de dos años pudiendo ser reelectos. Será coordinado por el Director de la Revista.

En el caso de revistas regidas por convenios interinstitucionales, sus Consejos Editoriales podrán ser electos de acuerdo con la normativa que rija esos convenios. En todo caso las cláusulas relativas a este punto deben ser aprobadas por el Consejo de la Vicerrectoría de Investigación.

ARTÍCULO 17.

Son funciones del Consejo Editorial de Revista:

- a. Formular las políticas específicas para su revista.
- b. Decidir en cuanto a la selección de artículos, conformación de números, periodicidad, distribución, tiraje y otros elementos relacionados para la Revista.

ARTÍCULO 18.

La Oficina Editorial suministrará el apoyo administrativo y logístico a la edición y distribución de libros y revistas, de acuerdo a los lineamientos dados por las instancias centrales del sistema. Será una oficina a cargo de un Jefe que dependerá directamente del Director del DIEDIN. Deberá tener amplios conocimientos del proceso editorial, tanto de libros como de revistas.

ARTÍCULO 19.

La Oficina Editorial tendrá las siguientes funciones:

- a. Administrar la infraestructura permanente que se establezca para la edición de revistas y libros.
- b. Coordinar y dar seguimiento a la contratación externa para la producción de libros y revistas.
- c. Asegurar la distribución de libros y revistas y velar por su mejor organización y control.
- ch. Apoyar en lo que corresponda el proceso de edición de libros y revistas.

ARTÍCULO 20.

La Oficina estará dividida en tres secciones:

- a. Edición de Libros.
- b. Edición de Revistas.
- c. Distribución.

ARTÍCULO 21.

La Sección de Edición de Libros estará a cargo de la producción de libros y de su seguimiento y control.

ARTÍCULO 22.

La Sección de Edición de Revistas estará integrada por los editores especializados de una o más revistas de un área determinada y la infraestructura técnica editorial de apoyo.

ARTÍCULO 23.

Corresponderá a la Sección de Distribución, la organización y control de los servicios de distribución de libros y revistas en sus aspectos de canje, suscripción, obsequio y venta.

ARTÍCULO 24.

La Editorial de la Universidad de Costa Rica tendrá la prioridad para publicar libros escritos por los investigadores universitarios como resultado de investigaciones financiadas por la Universidad. Dicha prioridad podrá ser levantada por la Vicerrectoría de Investigación, cuando el investigador cuente con la posibilidad de que su obra sea publicada por una editorial extranjera de prestigio.

ARTÍCULO 25.

La Vicerrectoría de Investigación someterá, al Rector, las normas específicas que sean necesarias para el funcionamiento del DIEDIN.

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
Marzo del 2000

ANEXO

Modificaciones introducidas en esta edición

ARTÍCULO	SESIÓN	FECHA
4 c)	3569-06	07-06-89

El artículo 5, primer párrafo, se considera superado por el inciso c) del artículo 72 del Estatuto Orgánico. (A.C.R. 81, 07-10-93, Gaceta Oficial 122, 27-06-94).

NOTA DEL EDITOR:

Las modificaciones a los reglamentos y normas aprobadas por el Consejo Universitario, se publican semanalmente en la Gaceta Universitaria, órgano oficial de comunicación de la Universidad de Costa Rica. ▲

ANEXO 3

LIBRERÍA EXPO-UNIVERSITARIA

(EXPOSICIÓN PERMANENTE DE LA ESCRITURA COSTARRICENSE)



Vista Parcial de la Librería Expo-
Universitaria
(Figuras A3.1, A3.2, A3.3)

ANEXO 4

UNIDAD DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS DEL SIEDIN



Sección de distribución y ventas –SIEDIN

Figuras A4.1, A4.2, A4.3

ANEXO 5

AREA DE BODEGA DE LIBROS



Área de bodega ' SIEDIN
(Figuras A5.1, A5.2, A5.3)



ANEXO 6

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SEDES, FACULTADES, ESCUELAS, RECINTOS Y CARRERAS



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
 VICERRECTORIA DE DOCENCIA
 VICERRECTORIA DE VIDA ESTUDIANTIL
 OFICINA DE REGISTRO E INFORMACION
 DISTRIBUCION DE SEDES, AREAS, FACULTAD Y CARRERA

CODIGO	CARRERA
	SEDE RODRIGO FACIO- Código 11
	AREA DE ARTES Y LETRAS
	Facultad de Bellas Artes
110101	Bach. y Lic. en Artes Dramáticas
110202	Bach. y Lic. en Historia del Arte
110207	Bach. y Lic. en Artes Plásticas con énfasis en Grabado
110208	Bach. y Lic. en Artes Plásticas con énfasis en Cerámica
110209	Bach. y Lic. en Artes Plásticas con énfasis en Escultura
110210	Bach. y Lic. en Artes Plásticas con énfasis en Pintura
110211	Bach. y Lic. en Artes Plásticas con énf. en Artes Gráficas
110302	Bach. y Lic. en Música con énfasis en Composición
110306	Bach. y Lic. en Música con énfasis en Instrumentos
110307	Bach. y Lic. en Música con énfasis en Orq. Cor. o Band.
110308	Bach. y Lic. en Música con énfasis en Piano
110309	Bach. y Lic. en Música con énfasis en Guitarra
110310	Bach. y Lic. en Música con énfasis en Canto
110311	Bach. y Lic. en Música énf. Instrumentos de Cuerda
110312	Bach. y Lic. en Música énfasis Instrumentos de Viento
110313	Bach. y Lic. en Música énfasis en Dirección
110314	Bach. y Lic. en Música énfasis en Dirección de Bandas
	Facultad de Letras
120101	Bach. y Lic. en Filología Española
120102	Bach. y Lic. en Filología Clásica
120201	Bach. y Lic. en Filosofía
120303	Bach. en Inglés
120304	Bach. en Francés
	AREA DE CIENCIAS BASICAS
	Facultad de Ciencias
210101	Bach. y Lic. en Biología
210201	Bach. en Física
210202	Bach. y Lic. en Meteorología
210301	Bach. y Lic. en Geología
210401	Bach. y Lic. en Matemática
210402	Bach. y Lic. en Ciencias Actuariales
210501	Bach. y Lic. en Química
	AREA DE CIENCIAS SOCIALES
	Facultad de Derecho

CODIGO	CARRERA
310101	Bach. y Lic. en Derecho Facultad de Educación
320201	Bach. en Educación Preescolar
320206	Bach. en la Enseñanza de las Ciencia Naturales
320207	Bach. en la Enseñanza del Castellano y Literatura
320208	Bach. en la Enseñanza del Inglés
320209	Bach. en la Enseñanza del Francés
320211	Bach. en la Enseñanza de la Música
320212	Bach. en la Enseñanza de las Artes Plásticas
320213	Bach. en la Enseñanza de la Matemática
320214	Bach. en la Enseñanza de los Estudios Sociales
320221	Prof. en Educac. Primaria (Nivel Post. Prof. Educ. Prim.)
320230	Bach. en Educación Primaria
320233	Bach. en la Enseñanza de la Filosofía
320305	Bach. en Cs. de la Educación énfasis en Orientación
320307	Bach. en Cs de la Educación con énf. en Educ. Esp.
320401	Bach. en Bibliot. Énf. en Ciencias de la Información
320402	Bach. en Bibliot. Énfasis en Bibliotecas Educativas
320506	Bach. en la Enseñanza de la Educación Física Facultad de Ciencias Económicas
330102	Bach. y Lic. en Dirección de Empresas
330103	Bach. y Lic. en Contaduría Pública
330201	Dipl. Bach. y Lic. En Administración Pública
330207	Dipl y Bach en Adm. Aduanera
330208	Dipl en Adm Aduanera y Bach y Lic en Adm. Aduanera y Comercio Exterior.
330301	Bach. y Lic. en Economía con varios énfasis
330402	Bach. en Estadística Facultad de Ciencias Sociales
340102	Bach. en Ciencias de la Concentración en
340103	Bach. en Ciencias de la Comunicación Colectiva
340201	Bach. y Lic. en Psicología
340301	Bach. y Lic. en Ciencias Políticas
340501	Bach. y Lic. en Trabajo Social
340601	Bach. y Lic. en Antropología con varios énfasis
340602	Bach. y Lic. en Sociología
340701	Bach. y Lic. en Historia
340702	Bach. en Archivística
340801	Bach. y Lic. en Geografía AREA DE INGENIERIAS Y AGRONOMIA Facultad de Agronomía
410101	Bach. y Lic. en Ing. Agronómica énfasis en Fitotecnia
410201	Lic. en Ingeniería Agronómica con énfasis en Zootecnia
410304	Bach. en Ing. Agronómica énf. en Economía Agrícola
410401	Lic. en Tecnología de Alimentos Facultad de Ingeniería
420101	Lic. en Ingeniería Civil

<u>CODIGO</u>	<u>CARRERA</u>
420201	Bach. y Lic. en Ingeniería Eléctrica
420302	Lic. en Ingeniería Industrial
420403	Bach. en Ingeniería Mecánica
420501	Lic. en Ingeniería Química
420601	Lic. en Arquitectura
420703	Bach. y Lic. en Computación e Informática
420801	Bach y Lic. en Ingeniería Agrícola
420903	Bach en Ingeniería Topográfica
	AREA DE SALUD
	Facultad de Medicina
510109	Lic. en Enfermería
510201	Bach en Cs Médicas y Lic. en Medicina y Cirugía
510303	Bach. en Nutrición
510404	Diplomado en Citotecnología
510405	Diplomado en Salud Ambiental
	Facultad de Odontología
520101	Lic. en Odontología
	Facultad de Microbiología
530101	Lic. en Microbiología y Química Clínica
530102	Dipl. en Asistente de Laboratorio
	Facultad de Farmacia
540101	Licenciatura en Farmacia
	Carreras Compartidas
320206	Bach. en la Enseñanza de las Ciencias Naturales
320207	Bach. en la Enseñanza del Castellano y Literatura
320208	Bach. en la Enseñanza del Inglés
320209	Bach. en la Enseñanza del Francés
320211	Bach. en la Enseñanza de la Música
320212	Bach. en la Enseñanza de las Artes Plásticas
320213	Bach. en la Enseñanza de la Matemática
320214	Bach. en la Enseñanza de los Estudios Sociales
320233	Bach. en la Enseñanza de la Filosofía
	SEDE REGIONAL DE OCCIDENTE
	Recinto San Ramón –Código 21
110202	Bach. y Lic. en Historia del Arte
110207	Bach. y Lic. en Artes Plásticas con énfasis en Grabado
110208	Bach. y Lic. en Arts Plásticas con énfasis en Cerámica
110209	Bach. y Lic. en Artes Plásticas con énfasis en Escultura
110210	Bach. y Lic. en Artes Plásticas con énfasis en Pintura
110211	Bach. y Lic. en Artes Plásticas énf. En Artes Gráficas
210101	Bach. y Lic. en Biología
310101	Bach. y Lic. en Derecho
320213	Bach. en la Enseñanza de la Matemática
330102	Bach. y Lic. en Dirección de Empresas
420302	Lic en Ingeniería Industrial
420304	Bach. en Ingeniería Agronómica enf. en Economía Agr.

<u>CODIGO</u>	<u>CARRERA</u>
600002	Bach . en Informática Empresarial
600022	Bach . en Informática Empresarial
600101	Dip. en Laboratorista Químico
600104	Dip. en Construcción
600110	Bach. en la Enseñanza del Castellano y Literatura
600111	Bach. en la Enseñanza de los Estudios Sociales
600116	Bach. en la Enseñanza del Inglés
600117	Bach. en Ciencias de la Educación Primaria
600118	Bach. en Ciencias de la Educación Preescolar
600119	Bach. y Lic. en Trabajo Social
600120	Bach. en Educación Primaria con énfasis en Inglés
	Recinto Tacaes de Grecia –Código 22
600002	Bach en Informática Empresarial
600101	Diplomado en Laboratorista Químico
600118	Bach en Cs de la Educación Preescolar
	SEDE REGIONAL DEL ATLANTICO
	RecintoTurrialba-código 31
320221	Prof. en Educac. Primaria (Nivel Post. Prof. Educ. Prim.)
320230	Bach en Educación Primaria (nivel post. Prof. Ed. Prim)
320506	Bach. en la Enseñanza de la Educación Física
330102	Bach. y Lic. en Dirección de Empresas
330103	Bach. y Lic. en Contaduría Pública
330133	Bach. y Lic. en Dirección de Empresas
340201	Bach y Lic. en Psicología
410101	Bach y Lic. en Ing. Agronómica énfasis Fitotecnia
530102	Dipl. en Asistente de Laboratorio
600002	Bach. en Informática Empresarial
600022	Bach. en Informática Empresarial
600032	Bach. en Informática Empresarial
600033	Bach. en Informática Empresarial
600110	Bach. en la Enseñanza del Castellano y Literatura
600111	Bach. en la Enseñanza de los Estudios Sociales
600126	Bach. en la Enseñanza del Inglés
600116	Bach. en la Enseñanza del Inglés
600117	Bach en Cs de la Educación Primaria
600120	Bach en Cs de la Educación Primaria con énf. en Inglés
600118	Bach en Cs de la Educación Preescolar
600128	Bach en Cs de la Educación Preescolar
600126	Bach. en la Enseñanza del Inglés
600136	Bach. en la Enseñanza del Inglés
600305	Bach. en Trabajo Social
600306	Bach en Turismo Ecológico
600203	Dip. en Administración y Dirección de Empresas y Cont.
600204	Bach. En Extensión Agrícola
600223	Dip. en Administración y Dirección de Empresas y Cont.
620221	Prof. en Educac. Primaria

<u>CODIGO</u>	<u>CARRERA</u>
	<i>Recinto Paraíso- código 32</i>
320305	Bach en Cs de la Educación énfasis en Orientación
330102	Bach y Lic en Dirección de Empresas
600002	Bach. en Informática Empresarial
600116	Bach. en la Enseñanza del Inglés
	<i>Recinto Guápiles-código 33</i>
330102	Bach y Lic en Dirección de Empresas
600002	Bach. en Informática Empresarial
600116	Bach. en la Enseñanza del Inglés
600326	Bach. en la Enseñanza del Inglés
600336	Bach. en la Enseñanza del Inglés
	<i>SEDE REGIONAL DE GUANACASTE</i>
	<i>Recinto Liberia- código 41</i>
310101	Bach. y Lic. en Derecho
320201	Bach. en Educación Preescolar
320207	Bach en la Enseñanza del Castellano y Literatura
410101	Bach. y Lic. en Ing. Agronómica énfasis en Fitotecnia
620221	Prof. en Educac. Primaria
320230	Bach. en Educación Primaria
330102	Bach. y Lic. en Dirección de Empresas
340201	Bach y Lic. en Psicología
600001	Lic. en Agrónomo Generalista
600002	Bach. en Informática Empresarial
600120	Bach en Educ. Primaria con concentración en Inglés
600121	Bach en Educ. Preescolar concentración en Inglés
600306	Bachillerato en Turismo Ecológico
	<i>SEDE REGIONAL DE LIMON</i>
	<i>Código 51</i>
330102	Bach. y Lic. en Dirección de Empresas
320221	Prof. en Educac. Primaria
600120	Bach en Educación Primaria con énfasis en Inglés
600002	Bach. en Informática Empresarial
600306	Bachillerato en Turismo Ecológico
	<i>SEDE REGIONAL DEL PACIFICO</i>
	<i>Código 61</i>
320305	Bach en Cs de la Educación énfasis en Orientación
330102	Bach. y Lic. en Dirección de Empresas
510109	Lic. en Enfermería
600002	Bach. en Informática Empresarial
600120	Bach en Educ. Primaria con concentración en Inglés