



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Distribución del libro universitario en Colombia, un análisis desde la teoría de Recursos y Capacidades.**

**Luisa Fernanda Torres González**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Bogotá D.C., Colombia

2022



# **Distribución del libro universitario en Colombia, un análisis desde la teoría de Recursos y Capacidades.**

**Luisa Fernanda Torres González**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magíster en Administración**

Director:

Msc. José Stalin Rojas Amaya

Línea de Investigación:

Gestión funcional.

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Bogotá D.C., Colombia

2022



*A mi mamá, a mi papá y a mi hermano por su apoyo incondicional.*



# Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

---

Luisa Fernanda Torres González

Fecha 21/04/2022

Fecha 21/04/2022

## **Agradecimientos**

A mi familia por su respaldo en este proceso académico y en cualquier proyecto que he emprendido en mi vida. Sin su apoyo y amor habría sido imposible lograr mis metas.

A cada profesor y profesora de la Universidad Nacional de Colombia con quien compartí en algún momento de mis clases de posgrado, gracias por sus enseñanzas y herramientas; en especial al profesor José Stalin Rojas Amaya por aceptar la dirección de este trabajo de grado, por la paciencia y el valioso acompañamiento que me permitieron avanzar hasta finalizar el presente documento.

A mis amigas del sector editorial universitario por enseñarme a apreciar aún más su labor, con su dedicación y entrega a los libros y sus procesos. Gracias por acompañarme en este camino que va más allá de lo académico y laboral, para ellas mi admiración y cariño.

A las amistades que me ha brindado la vida en diferentes momentos, por ser un gran apoyo para avanzar en cada proyecto que he emprendido.



## Resumen

### **Distribución del libro universitario en Colombia, un análisis desde la teoría de Recursos y Capacidades.**

El sector editorial universitario en Colombia ha tenido que enfrentar varios retos en los últimos años debido a la globalización y la implementación de herramientas tecnológicas que han generado nuevos modelos de negocio y nuevos formatos para acercar los productos editoriales a los lectores en los diferentes canales de distribución, lo cual impacta directamente en la divulgación de los resultados de investigaciones desarrolladas en las universidades.

El objetivo de este estudio es realizar un análisis de la distribución del libro universitario en Colombia a través de la identificación de Recursos y Capacidades, una teoría estratégica que permite analizar el sector. En consecuencia, se adelanta una revisión de literatura que permitió establecer como primer paso la identificación de 5 categorías de recursos, seguido de la identificación de 11 capacidades. Para esto, se implementa una herramienta tipo cuestionario a 80 dependencias de producción editorial en universidades del país sobre la cual se obtuvo una tasa de respuesta de 42,5%. Posteriormente se realiza la evaluación del impacto de los recursos y capacidades en la distribución del libro universitario.

En este estudio se evidencia que los recursos económicos tienen una relación directa con la distribución del libro universitario, así como las capacidades de velocidad, cooperación, liderazgo, innovación y eficiencia. Adicionalmente, se resalta la necesidad de fortalecer capacidades como la conexión con el cliente, la cooperación y la innovación.

**Palabras clave:** Libro universitario, Distribución, Recursos y Capacidades, Editorial universitaria.

## Abstract

### **Distribution of the university book in Colombia, an analysis from the theory of Resources and Capacities**

University press sector in Colombia has had to face several challenges in recent years. Due to globalization and the implementation of technological tools there are new business models and new formats to bring publishing products closer to readers through different distribution channels, which has a direct impact on the dissemination of research results developed at universities.

The study's aim is to research the distribution of university books in Colombia through the identification of Resources and Capacities, a strategic theory that allows analyze this sector. As a result, a literature review was carried out, which led to the identification of 5 categories of resources as a first step, followed by the identification of 11 capacities. To this end, a questionnaire tool was implemented to 80 editorial production units in universities in the country, for which a 42.5% response rate was obtained. Subsequently, the impact of resources and capacities on the distribution of the university book is evaluated.

This study shows that economic resources have a direct relationship with the distribution of university books, as well as capacities for speed, cooperation, leadership, innovation and efficiency. In addition, the need to strengthen capacities such as customer connection, cooperation and innovation is highlighted.

**Keywords: University Book, Distribution, Resources and Capacities, University Press.**

# Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	<b>IX</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>XIV</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Descripción de la problemática</b> .....	<b>5</b>
1.1 Pregunta de investigación .....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo General .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>2. Marco teórico</b> .....	<b>15</b>
2.1 Revisión de la literatura .....	15
2.1.1. Teoría de Recursos y Capacidades y distribución de libros académicos .....	16
2.1.2. Teoría de Recursos y Capacidades .....	17
<b>3. Desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades en el sector editorial universitario en Colombia</b> .....	<b>21</b>
3.1 Cadena de valor del libro académico .....	21
3.1.1 Generación de Contenido .....	23
3.1.2 Producción editorial.....	23
3.1.2.1. Corrección de estilo .....	23
3.1.2.2. Diagramación.....	23
3.1.2.3. Impresión y/o conversión digital.....	24
3.1.3 Distribución .....	24
3.2 Aplicación de la Teoría de Recursos y Capacidades en el sector editorial universitario .....	25
3.2.1 Identificar y clasificar los recursos .....	27
3.2.2 Identificar las capacidades.....	30
3.2.3 Evaluar potencial e impacto de los recursos y capacidades en la distribución del libro universitario .....	33
<b>4. Análisis de datos</b> .....	<b>39</b>
4.1. Distribución de libros universitarios en formato impreso.....	50
4.2. Distribución de libros universitarios en formato digital. ....	53

<b>5. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>57</b>
5.1 Conclusiones .....	57
5.2 Recomendaciones.....	60
<b>A. Anexo: Formulario Análisis de Recursos y capacidades de editoriales universitarias. ....</b>	<b>63</b>
<b>B. Anexo: Respuestas Formulario Análisis de Recursos y capacidades de editoriales universitarias.....</b>	<b>75</b>
<b>C. Anexo: Respuestas Formulario Análisis de Recursos y capacidades de editoriales universitarias. ....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>77</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1-1:</b> Sectores de actividad cultural y creativa. ....	6
<b>Figura 1-2:</b> Ejemplares impresos promedio por título según subsector 2020 .....	9
<b>Figura 1-3:</b> Ejemplares vendidos por subsector 2020.....	10
<b>Figura 2-1:</b> Aproximación al análisis estratégico desde la teoría de recursos y capacidades. Una estructura práctica.....	19
<b>Figura 3-1:</b> Cadena de valor del libro académico .....	22
<b>Figura 3-2:</b> Análisis estratégico de Recursos y Capacidades.....	27
<b>Figura 3-3:</b> Clasificación de los recursos .....	28
<b>Figura 4-1:</b> Clasificación de las dependencias de producción editorial. ....	40
<b>Figura 4-2:</b> Presupuesto de 2021 de la dependencia. ....	41
<b>Figura 4-3:</b> Número de personas en los equipos de trabajo de la dependencia .....	42
<b>Figura 4-4:</b> Mínima formación académica que considera necesaria en cada área.....	43
<b>Figura 4-5:</b> Meses que toma la producción de un libro de características regulares. ....	44
<b>Figura 4-6:</b> Cantidad de libros publicados en 2021.....	45
<b>Figura 4-7:</b> Coediciones realizadas en 2021.....	45
<b>Figura 4-8:</b> Ingresos percibidos, en pesos colombianos, por venta de libros impresos en 2021. ....	46
<b>Figura 4-9:</b> Ingresos percibidos, en pesos colombianos, por venta de libros electrónicos en 2021. ....	47
<b>Figura 4-10:</b> Clasificación según el origen del presupuesto de las universidades.....	47

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1-1:</b> Canales de comercialización por subsector 2020.....	10
<b>Tabla 2-1:</b> Revisión Sistemática de Literatura en bases (fecha final de validación:3 de febrero de 2022) .....	16
<b>Tabla 2-2:</b> Revisión Sistemática de Literatura en bases (fecha final de validación:3 de febrero de 2022) .....	17
<b>Tabla 4-1:</b> Recursos físicos de la dependencia .....	41

# Introducción

Las universidades van más allá de su misión educativa, pues el fortalecimiento de la Academia también se nutre de las investigaciones y resultados que se generan allí. Sin embargo, las investigaciones desarrolladas en las Instituciones de Educación Superior no siempre llegan a conocerse fuera de las aulas debido a los problemas de divulgación de los resultados, por lo que gran parte de las universidades cuentan con dependencias encargadas de realizar las actividades necesarias para transformar dichos resultados en algún tipo de publicación. Aun así, este sector enfrenta varias dificultades ya que, aun cuando las universidades no son las únicas productoras de libros académicos, el sector editorial universitario tiene mayores restricciones que las editoriales de tipo comercial.

En un contexto donde la globalización y las tecnologías han llevado al público al consumo acelerado de información y al uso de pantallas que han desplazado en parte al libro impreso, las editoriales han debido flexibilizarse y tomar las mejores decisiones para mantenerse funcionando. De acuerdo con las observaciones realizadas en los países latinoamericanos líderes en producción de libros -México, Brasil y Argentina-, el libro digital se encuentra en aumento, pero no representa un determinante, mientras que las participaciones en ferias internacionales son grandes plataformas de distribución y comercialización, pero aun así no se traduce en ventas significativas de libros universitarios. Los consumidores o lectores están en búsqueda de contenidos innovadores ya que tienen a su mano información disponible en cualquier momento (Aguilar, 2016).

Y es que aun cuando se ha incrementado la producción de libros universitarios, esto no necesariamente representa una expansión del mercado dado que, aunque hay más títulos, los tirajes se han reducido lo que implica que las investigaciones han crecido pero su divulgación no (Ayala, 2016). Es por ello que uno de los caminos que debe seguir la edición universitaria se debe enfocar en la producción, manejo de inventarios, canales de distribución, puntos de venta y el libro digital, considerando la creciente necesidad de emitir contenidos aptos para generaciones dependientes de varios medios tecnológicos;

luchando contra la encrucijada que implica generar contenidos académicos que muchas veces se quedan en repositorios y solo se convierten en costos y desgaste de los recursos para las universidades. Precisamente, la falta de distribución y de asociación son los problemas que más se identifican en las editoriales universitarias de Latinoamérica (Sagastizábal, 2016a).

Algunos autores consideran que la tendencia hacia el libro electrónico, en especial de acceso abierto, pueden mantener con vida a las editoriales universitarias al disminuir los costos de impresión, personal y mantenimiento de espacios como librerías. Sin embargo, se debe considerar que el libro impreso sigue teniendo sus adeptos y los libreros juegan un papel importante en el contacto con el cliente y sus necesidades, información que puede retroalimentar la cadena para la generación de contenidos que el público considere llamativos y necesarios. Cabe aclarar que, si bien las universidades no persiguen un interés económico con la producción editorial, sí es de suma importancia lograr la visibilidad de las investigaciones y por tanto la correcta circulación y distribución de los libros universitarios.

Dado que poco se ha explorado el sector desde una perspectiva estratégica de las ciencias de gestión, se consideró necesario aplicar una teoría que intentara generar un diagnóstico y aportar soluciones de manera que se generara una posible línea de análisis que permitiera una interdisciplinariedad entre la administración y las industrias culturales. Para esto, se seleccionó la teoría de recursos y capacidades como la apropiada para explicar las fallas en la distribución de los libros académicos-universitarios en Colombia, dado que esta cadena de distribución se ha caracterizado por tener un amplio número de títulos, pero pocas ventas, con la presencia de varios intermediarios que terminan haciendo el proceso más estresante y difícil (Deegan, 2017).

La teoría de recursos y capacidades hace parte de las teorías de gestión estratégica en donde se busca poner a la organización en el centro de la visión para lograr determinados objetivos que pueden incluir a la competencia. Precisamente, para el presente documento se realizará un análisis para el sector como un conjunto, entendiendo que al ser un sector reducido y conformado por dependencias editoriales de universidades con diferentes características se pueden encontrar grandes diferencias entre sí.

La teoría que se aplicará tiene grandes implicaciones para los directores, gerentes o administradores de cualquier organización, ya que identificar los recursos permite



evidenciar el potencial, explotar y proyectar la ventaja competitiva; así como permite identificar las brechas en recursos para potenciarlos y establecer mejoras que permitan incrementarlos (Barney, 2001). Grant (1991), establece 5 pasos para formular la estrategia de una organización basándose en recursos y necesidades. La primera etapa se refiere a la identificación de recursos, la segunda a la identificación de capacidades, la tercera se encamina a la valoración del potencial de generación de renta de recursos y capacidades, la cuarta es la selección de la estrategia y la quinta es la identificación de brechas de recursos para resolverlas. Estos pasos se aplican al problema identificado, específicamente alcanzando la etapa 3 entendiéndolo como la evaluación del impacto de los recursos y capacidades en la distribución del libro universitario.

El presente documento está compuesto por 5 capítulos. El primer capítulo establece el contexto del sector y describe la importancia de la industria cultural como generador de contenidos que se pueden convertir en indicadores de desarrollo de un país. En ese mismo capítulo se evidencian los datos y la problemática que se abordará. En el segundo capítulo, se realiza una revisión sistemática de literatura del tema de investigación y es allí donde se identificó un campo inexplorado en el sector editorial universitario de Colombia, ya que no hay documentos disponibles que realicen un análisis desde una teoría estratégica o de las ciencias de gestión que procure el fortalecimiento de la distribución de los ejemplares que se producen. Tampoco hubo mayores hallazgos para otros países, por lo cual se procedió a realizar una búsqueda de artículos con contenidos que podrían aportar al análisis que se describen en el tercer capítulo.

En el capítulo 4 se detalla la metodología de este estudio que consiste en la identificación de los recursos y capacidades del sector para lo cual se diseñó y aplicó una herramienta dirigida a directores o jefes de las dependencias de producción editorial en las universidades, con el fin de obtener información en su mayoría de tipo cualitativo. Posteriormente se evalúa el impacto de los recursos y capacidades identificados en la fase de distribución para finalmente, en el capítulo 5 realizar las conclusiones y establecer algunas recomendaciones al sector.

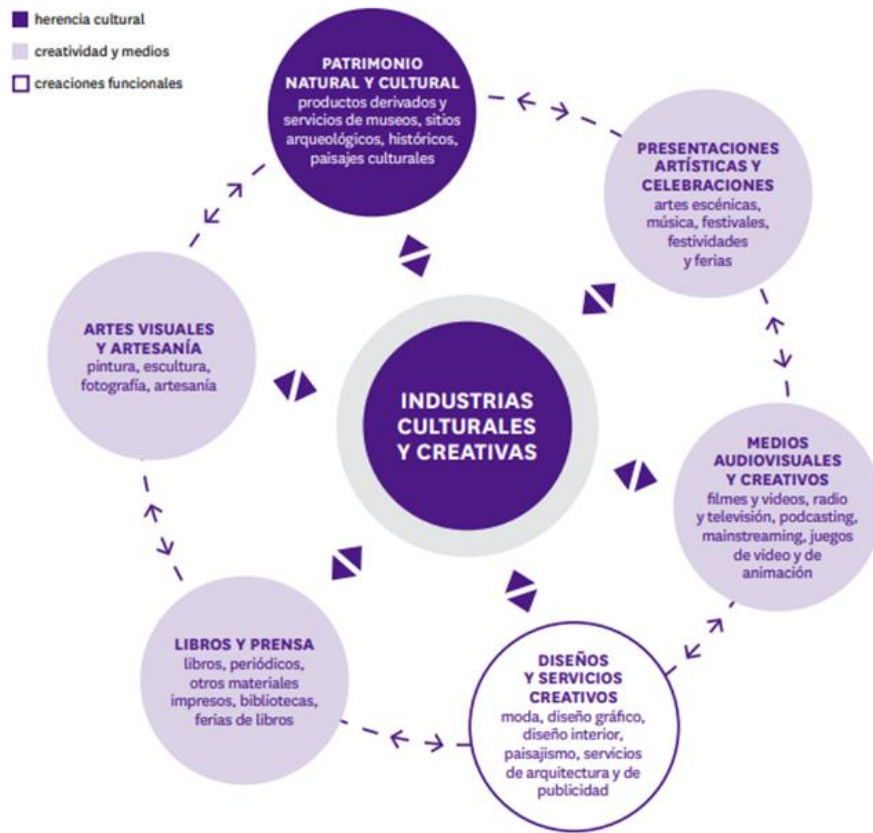


# 1. Descripción de la problemática

Las industrias culturales se han proyectado en los últimos años como grandes impulsadoras del desarrollo sostenible de las economías del mundo, tanto así que los países hacen su mejor esfuerzo en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030. Pero el concepto de Industria cultural nació como concepto filosófico definido por Max Horkheimer y Theodor W. Adorno, pensadores de la escuela alemana de la primera mitad del siglo XX en el contexto del caos que se vivía en Europa debido a la depresión, guerras, movimientos políticos y sociales, entre otros factores.

En su obra *Crítica de la cultura y sociedad I* en el capítulo llamado *Resumen sobre la industria cultural*, Adorno habla de la industria cultural como la industria que planifica sus productos para el consumidor o masas donde concentran la economía y la administración de los diferentes sectores que forman dicha industria, es decir, para ellos, quienes producían el arte determinaban las preferencias de los usuarios para asegurar el consumo de dichos productos artísticos.

Para la segunda mitad del siglo XX, el concepto de industrias creativas, también conocidas como industrias o economías culturales, se definieron como aquellas actividades que resultan de la capacidad creativa y de la imaginación de las personas, con la particularidad de no basarse en la explotación de recursos naturales, fomentar la innovación y la generación de empleo y crecimiento económico. En este contexto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO por sus siglas en inglés– se desprenden 6 actividades dentro del ámbito cultural como indica la Figura 1-1:

**Figura 1-1:** Sectores de actividad cultural y creativa.

Nombre de la fuente: UNESCO.

El sector en el cual se enfoca este documento es el sector de libros y prensa o industria editorial, una de las industrias culturales más consolidadas en el mundo. Sin embargo, ha tenido que enfrentar varios retos en las últimas décadas, debido a la globalización y la implementación de herramientas tecnológicas que han generado nuevos modelos de negocio y nuevos formatos para acercar los productos editoriales a los lectores.

En el 2017, el Gobierno colombiano creó la Ley Naranja (Ley 1834), que tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas; entendiendo las industrias creativas como aquellas que comprenden los sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual.

Para el caso de Colombia, el sector editorial cuenta con amplia experiencia dado que inició desde el siglo XIX, ha logrado organizarse y ha contado con generación de políticas públicas y legislación para fomentar la cultura de lectura en el país. Ejemplo de ello, es la Ley 98 de 1993 o Ley del libro, por medio de la cual se dictan normas sobre democratización y fomento del libro colombiano para crear un mercado activo promoviendo la difusión de la cultura, la transmisión del conocimiento y fomentar la investigación social y científica. Gracias a esta ley, las empresas editoriales constituidas en Colombia gozan de la exención total del impuesto sobre la renta y complementarios. Adicionalmente, el Artículo 23 establece que “Los libros, revistas, folletos o coleccionables seriados de carácter científico o cultural y los diarios o publicaciones periódicas, cualquiera que sea su procedencia, continuarán exentos del impuesto sobre las ventas”, es decir, el Precio de Venta al Público -PVP- de los productos editoriales no contempla IVA.

También, los Ministerios de Educación y de Cultura, generaron en conjunto el Plan Nacional de Lectura y Escritura desde el 2011. Los objetivos de este plan abarcan el fomento de la producción editorial, el fortalecimiento de los sistemas de bibliotecas que incluye la capacitación del personal y mejora de la infraestructura, e impulsar el hábito de la lectura en especial en niños, niñas y jóvenes.

En Bogotá se lleva a cabo anualmente la Feria Internacional del libro – FILBo. Un evento que reúne por varios días a todos los actores de la cadena editorial del país y del extranjero. Esta feria se ha posicionado como uno de los eventos más importantes del país en materia de cultura, pues dinamiza la industria. Adicionalmente, fomenta el comercio y el intercambio de ideas entre autores, editores, correctores, traductores, distribuidores, libreros, agentes y lectores en torno a ecosistema del libro, su producción y comercialización.

Según cifras de Fedesarrollo, el valor agregado de las industrias creativas para 2018 fue de 15.645 millones de pesos, que corresponden al 1,8% del valor agregado total; sobre este porcentaje las industrias culturales, en las cuales se agrupa el sector editorial, audiovisual y fonográfico, aportaron el 42,2%. El sector editorial genera 15.000 empleos en toda la cadena en un país donde, según la Encuesta Nacional de Lectura –ENLEC – realizada por el DANE en el 2017, el promedio de libros leídos al año en el país es de 2,7.

La Cámara Colombiana del Libro –CCL– es un gremio sin ánimo de lucro que representa y defiende los intereses de editores, librerías y distribuidores, con el objetivo de promover el desarrollo del sector del libro en Colombia. A través de esta organización, las editoriales realizan el registro del International Standard Book Number –ISBN– que es el número único que identifica al libro internacionalmente. La CCL establece 4 subsectores dentro de la industria editorial, dependiendo el contenido o temática del libro que se registre. Estos subsectores son:

- Didáctico
- Interés General
- Profesional y universitario / técnico o científico
- Religioso

Así mismo, en cuanto a la percepción de beneficios, las editoriales pueden ser de 2 tipos: editoriales comerciales, que son aquellas que se dedican a la producción de libros con fines en su mayoría económicos; es decir que perciben ganancias con sus publicaciones y que ofrecen gran variedad de alternativas para todo tipo de público; y las editoriales académicas, que son aquellas que pertenecen a un ámbito universitario, académico y/o investigativo, que procuran la divulgación de títulos generados dentro sus instituciones por miembros de su comunidad y que no siempre buscan un objetivo económico pero deben comercializar sus publicaciones para publicar más obras con dichos ingresos; estas pertenecen al subsector editorial profesional y universitario o técnico y científico.

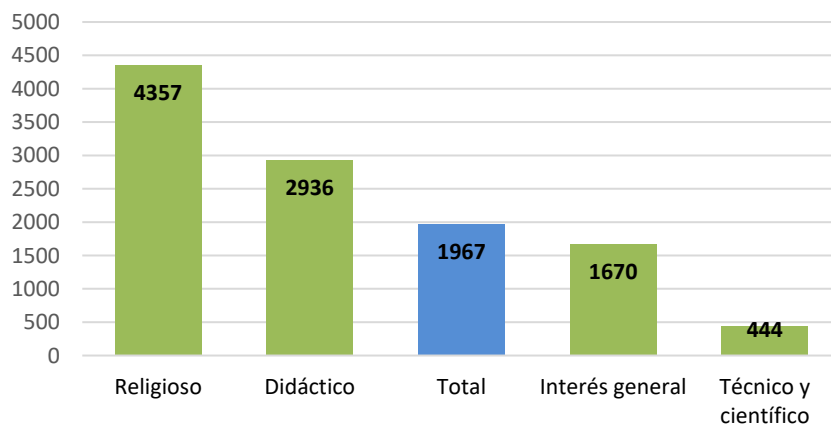
En este subsector se denomina libro académico a aquel producto editorial resultado de un proceso de investigación realizado con los recursos de la institución académica o educativa, que hace una contribución original a su campo de estudio, pretende la divulgación de dichos resultados, generalmente para un público específico y conocedor del tema (Deegan, 2017). Aun cuando una gran parte de textos académicos se producen en español, estas publicaciones están en desventaja en un mundo científico actual que prefiere los contenidos en inglés. Adicionalmente, algunas editoriales tienen mayor prestigio en algunos campos que en otros y dependiendo de eso se generan las preferencias de los lectores (Carcelles, 2021). No solo las universidades publican libros académicos, existen otras organizaciones tanto públicas como privadas que realizan

edición de libros resultados de investigaciones, pero a los libros que se producen en editoriales universitarias se les conoce como libro universitario.

Las editoriales universitarias en Colombia promovieron la creación de la Asociación de Editoriales Universitarias en Colombia –ASEUC– cuyo interés principal es trabajar por el desarrollo de la edición del libro académico universitario. Adicionalmente, ASEUC está vinculada con la labor que realizan otros organismos como la CCL, la Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN–, ProColombia, Ministerio de Educación, la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y del Caribe –EULAC– y el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe –CERLALC– en busca de la socialización, divulgación y comercialización de la producción editorial universitaria.

Según las cifras más recientes de la CCL, el libro académico no tiene una gran participación en el sector como se evidencia en el documento Las estadísticas del libro en Colombia (2021), siendo apenas el 16% de los títulos ofertados en formato impreso en el 2020 y el 1,2% de ejemplares impresos del país. Este mismo documento, muestra que el promedio del tiraje para este tipo de títulos es de 444 ejemplares para 2020, muy por debajo del promedio de tiraje de otros subsectores editoriales.

**Figura 1-2:** Ejemplares impresos promedio por título según subsector 2020

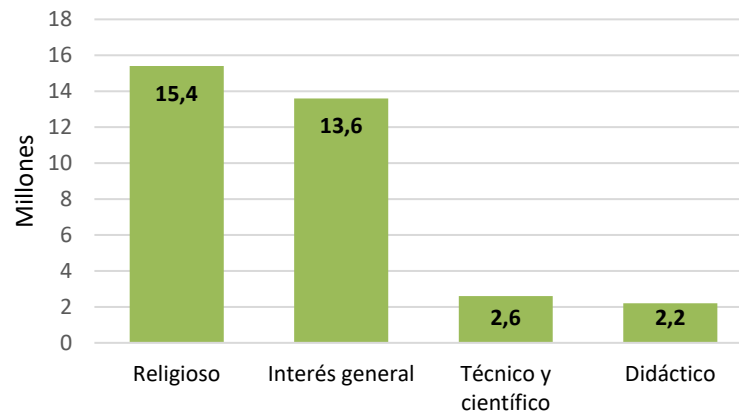


Nombre de la fuente: Las estadísticas del libro en Colombia (CCL, 2021)

Adicionalmente, el libro técnico y científico representa el 7,8% de las ventas de ejemplares impresos, como se observa en la Figura 1-3, alcanzando en el 2020 los 2,6 millones de

ejemplares vendidos de los 33,9 millones de ejemplares vendidos en total. Estos ejemplares fueron distribuidos a través de los canales que se relacionan en la Figura 3-2:

**Figura 1-3:** Ejemplares vendidos por subsector 2020



Nombre de la fuente: Las estadísticas del libro en Colombia (CCL, 2021)

**Tabla 1-1:** Canales de comercialización por subsector 2020.

CANALES DE VENTAS		PORCENTAJE (%)
Ventas directas	Librerías propias	19
	Textos educativos y plan lector (sector privado)	0,2
	Ventas en línea libros impresos (canal propio)	4,9
	Promotores de venta	1,4
	Exportaciones	4,4
	Otros modelos de negocio	2,3
	Otras ventas directas	34,1
	<b>Total ventas directas</b>	<b>66,2</b>
Venta por intermediarios de libros impresos	Distribuidoras	12,9
	Cadena de librerías	8,5
	Otras librerías	5,9
	Librerías virtuales	2,6
	Grandes superficies	0
	Otros	0
	<b>Total ventas por intermediarios libros impresos</b>	<b>29,9</b>
Venta por intermediarios de libros electrónicos		3,9
<b>Total venta por intermediarios</b>		<b>33,8</b>
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Nombre de la fuente: Las estadísticas del libro en Colombia (CCL, 2021)



Aunque en el contexto actual, en general el sector editorial se ha visto afectado debido a la pandemia y a la digitalización del libro, el subsector del libro profesional universitario no cuenta con una participación considerable en el mercado. Durante 2020, la producción de las editoriales universitarias representaba un 22,5% del total del sector editorial, con un 75% comercializable según cifras tomadas de ASEUC. Y es que las editoriales universitarias pueden tener publicaciones de calidad que pueden ser de interés para un público diferente del académico, sin embargo, no les es fácil acceder a otro tipo de usuario ya que al no estar bajo las dinámicas comerciales de las librerías y al no contar con sistemas estructurados de distribución no pueden competir con las publicaciones de editoriales netamente comerciales (Ministerio de Cultura, 2016). No obstante, durante el 2020 se aceleró un proyecto liderado por la CCL para fortalecer el sistema de distribución del libro electrónico en el país fomentando la digitalización de catálogos (Jaramillo, 2021) considerando que las ventajas que tienen los libros universitarios radican en la originalidad de contenido y los precios más bajos (Sagastizábal, 2016b).

A esto se suma la tendencia de publicación de acceso abierto, en donde han implementado nuevos modelos de negocio para facilitar la distribución de los textos académicos con algunas particularidades que permiten seguir obteniendo ingresos como opciones de donaciones o suscripciones por determinado periodo de tiempo (Lamb, 2004). También debe considerarse que en las universidades imprimen tirajes de pocos ejemplares y que también deben destinar parte de estos para el depósito legal como lo establece la Ley 44 de 1993, que incluye 2 ejemplares para la Biblioteca Nacional de Colombia, 1 ejemplar para la Biblioteca del Congreso, 1 ejemplar para la Biblioteca Central de la Universidad Nacional de Colombia y un ejemplar para la Biblioteca Departamental de donde tenga sede la editorial; así como también y otros ejemplares para el depósito de canje con otras entidades para su divulgación.

Sobre la distribución del libro académico se han realizado algunas investigaciones en torno a las problemáticas que se evidencian en las editoriales académicas latinoamericanas. El autor Jesús Anaya Rosique describe en su obra *Editar en la Universidad. Paradojas y retos* (2010, p.54-55) que la distribución del libro universitario en Latinoamérica es casi inexistente por fallas en los canales ya que no existen canales propios y adicionalmente no hay promoción ni estrategia. Adicionalmente, expone que estos títulos no circulan normalmente ni siquiera dentro del mismo país donde se producen y mucho menos en

otros países, sumado a tirajes cortos y amontonamientos en bodegas debido a la falta de conocimiento en la demanda y al estado de avance de las investigaciones, que pueden resultar obsoletas cuando se logran publicar.

Así mismo, Rafael Centeno (2012) enuncia que uno de los problemas más importantes de las editoriales universitarias es la distribución comercial. En su publicación, describe cómo el carácter técnico y específico de estas publicaciones afectan el alcance que tienen. Adicionalmente, coincide con lo enunciado con anterioridad al referirse a la mala distribución y falta de red propia de las editoriales académicas, sumada a la falta de presencia en ferias internacionales y poca formación de los equipos editoriales; temas que afectan la visibilidad y crecimiento de este tipo de productos en toda la región, recomendando la asociación de las universidades y demás entidades que produzcan libros académicos para fortalecerse en el sector. Para Jubb y Fisher (2017), la cadena de distribución del libro universitario cuenta con varios intermediarios que limitan la relación entre el autor y el consumidor, además de conservar un gran porcentaje del PVP que pierde la editorial universitaria. Los libros impresos y electrónicos enfrentan retos tanto en el producto final como en cuanto a marketing que se requiere.

Una obra que analiza el sector editorial desde una perspectiva administrativa es *Editar para ganar. Estrategias de administración editorial* de Thomas Woll (1998). Este título ofrece bastante información de tipo estratégica para realizar un acercamiento a una visión gerencial y estratégica del sector. En cuanto a la distribución, establece puntos importantes, es especial enumerando las sugerencias y opciones que se pueden tener para la distribución de un libro. Sin embargo, esta descripción no es específica para libros académicos.

En países como Croacia, se implementa un modelo de distribución basado en la oferta, en donde el Ministerio de Ciencia y Educación abre convocatorias anuales de subsidios para la publicación de libros académicos y garantiza la entrega de los ejemplares que se imprimen a los estudiantes de las universidades, quitando todo el riesgo sobre las editoriales sin importar la calidad de los contenidos, el marketing necesario y asegurando la demanda de los textos (Horvat, y Velagic, 2020).

Existe poca flexibilidad administrativa y financiera del sector editorial universitario, así como deficiencias en los mecanismos de distribución del libro académico que se unen a la ausencia de políticas de marketing y poco conocimiento del mercado de estas publicaciones lo cual implica una acumulación de inventarios de ejemplares que no circulan. (Rama, 2016). Esta información confirma que la distribución es una fase aun complicada para las editoriales académicas debido a diferentes factores, siendo algunos de estos:

- Desconocimiento del público dado que las editoriales universitarias deben enfocar sus estrategias e invertir en contenidos en áreas determinadas según las necesidades y tendencias (Dilworth y Sloop, 2017).
- Falta de recursos, ya que no todas las instituciones o entidades cuentan con recursos suficientes para abarcar todo el proceso de producción del libro y enfocan los recursos en alguna fase específica descuidando otras áreas, para lo que se requieren redes de cooperación y de formación profesional, pues es de suma importancia que los editores universitarios se apropien de conocimientos, habilidades y experiencias que les permitan desarrollar su trabajo de la mejor manera posible (Sagastizábal, 2016b).
- Falta de comunicación interna y ausencia de canales que generen relaciones entre los diferentes actores. Jubb y Fisher (2017) sostienen que la relación entre la universidad, con profesores e investigadores como autores y estudiantes como lectores, librerías y editoriales universitarias debe ser triangular. Generalmente, las editoriales se relacionan con los profesores por un lado y con las librerías por otro.
- Los grandes distribuidores en plataformas electrónicas no se han interesado lo suficiente en los libros académicos.
- Ausencia de canales propios, que obliga a entregar los ejemplares a un intermediario por lo cual se asumen costos de intermediación.
- Deficiencia de equipos para realizar todas las actividades que se requieren en la producción editorial.

Esto afecta la distribución del libro académico y por tanto repercute en la visibilidad de los resultados de investigaciones académicas en las cuales se invirtieron recursos y que, por tanto, afectará el desarrollo de otras investigaciones posteriores. Adicionalmente, se represan los ejemplares en las bodegas, causando acumulación y problemas en la gestión

de inventarios. Es por esto por lo que se puede preguntar ¿Cómo abordar el problema de la distribución del libro universitario desde la teoría estratégica de Recursos y Capacidades?

## **1.1 Pregunta de investigación**

¿Se puede analizar la distribución del libro universitario en Colombia desde la teoría de Recursos y Capacidades?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Analizar la distribución del libro universitario en Colombia desde la teoría de Recursos y Capacidades.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los recursos y capacidades del sector y su incidencia en la distribución del libro universitario en Colombia.
- Generar recomendaciones para fortalecer el sistema de distribución del libro universitario en Colombia.

## **2. Marco teórico**

Es en el anterior contexto del libro académico donde se espera abordar la problemática desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. Esta teoría de gerencia estratégica permitirá realizar un diagnóstico del sector que ayude a identificar los recursos con los que se cuenta o a los que puede acceder y cómo trabajar con ellos a fin de crear valor. Adicionalmente, se deben establecer las capacidades organizativas para que, de esta manera, se pueda identificar el foco estratégico y se puedan generar recomendaciones para fortalecer la fase de distribución (Fong, Flores y Cardoza, 2017).

Se busca identificar los recursos y capacidades con los cuales cuenta el sector para analizar el potencial y posteriormente generar el valor. Este análisis de recursos se realiza tanto en tangibles e intangibles, y además se analiza la interacción de estos recursos de donde surgen las capacidades. Todo esto se acompaña de una cultura de aprendizaje con el fin de compartir conocimientos y habilidades, considerando que los recursos y capacidades generan los diferenciales en cada una de las organizaciones que forman parte del sector editorial universitario y que no todos los recursos y capacidades están en la misma disposición para cada una de ellas, lo cual puede generar grandes diferencias al interior del sector (Pulido, 2010).

### **2.1 Revisión de la literatura**

Para el desarrollo de este documento, se realizó la revisión en las bases de datos de los recursos electrónicos disponibles. Considerando que la temática abordada en este trabajo pertenece al sector cultural, y que pocas veces esta industria se analiza desde la perspectiva de las ciencias de gestión, los hallazgos de esta búsqueda se describen a continuación.

### 2.1.1. Teoría de Recursos y Capacidades y distribución de libros académicos

Al realizar la búsqueda para documentos en los cuales se relacione la distribución con los libros académicos, se identificaron solo 2 artículos con información relacionada al tema de investigación después de realizar la depuración.

**Tabla 2-1:** Revisión Sistemática de Literatura en bases (fecha final de validación:3 de febrero de 2022)

Base de datos	Ecuación de búsqueda	Cantidad de documentos iniciales	Criterios de depuración	Cantidad documentos finales
SCOPUS	TITLE-ABS-KEY ( "academic books" AND "distribution" OR "supply" )	17	Revisión título y abstract	2
WEB OF SCIENCE	"academic books" AND ("Supply" OR "distribution")	1*	Revisión título y abstract	1*
JSTOR	ti:("academic book") AND ("supply" OR "distribution")	0		

\*Artículo repetido en Scopus.

Nombre de la fuente: Elaboración propia.

Los dos artículos identificados corresponden a un caso de estudio en Croacia y a problemáticas de distribución del libro académico, los cuales se analizarán más adelante. Adicionalmente, se realizó la búsqueda de documentos que relacionaran la teoría de recursos y capacidades y el libro académico. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Tabla 2-2:** Revisión Sistemática de Literatura en bases (fecha final de validación:3 de febrero de 2022)

Base de datos	Ecuación de búsqueda	Cantidad de documentos iniciales
SCOPUS	TITLE-ABS-KEY ( "academic books supply" AND "resource based-theory" )	0
SCOPUS	TITLE-ABS-KEY ( "academic publishing" AND "resource based-theory" )	0
SCOPUS	TITLE-ABS-KEY ( "academic publish*" AND "resource based-theory" )	0
SCOPUS	TITLE-ABS-KEY ( "academic editorial" AND "resource based-theory" )	0
WEB OF SCIENCE	"academic book" AND "resource based-theory"	0

Nombre de la fuente: Elaboración propia.

Con estos hallazgos, se evidencia que no existen aún documentos que relacionen la teoría de Recursos y Capacidades con la distribución del libro universitario, por lo cual la pertinencia de este trabajo se valida generando la oportunidad de un análisis no realizado anteriormente y que puede aportar al sector editorial académico, especialmente en el país.

## 2.1.2. Teoría de Recursos y Capacidades

La teoría de Recursos y Capacidades hace parte de las teorías de gestión estratégica en donde se busca ubicar a la organización en el centro de la visión para lograr determinados objetivos que pueden incluir a la competencia. Las obras pioneras sobre estrategia se conocieron en la década de los 60 de la mano de autores como Chandler, Tilles y Ansoff, quienes buscaban construir una teoría que pudiera ver a la organización como un todo, integrando diferentes planteamientos de dirección generando un enfoque estratégico como respuesta a las variaciones del entorno y a cómo una organización puede responder a estos de la mejor manera a través de decisiones consideradas desde una dirección.

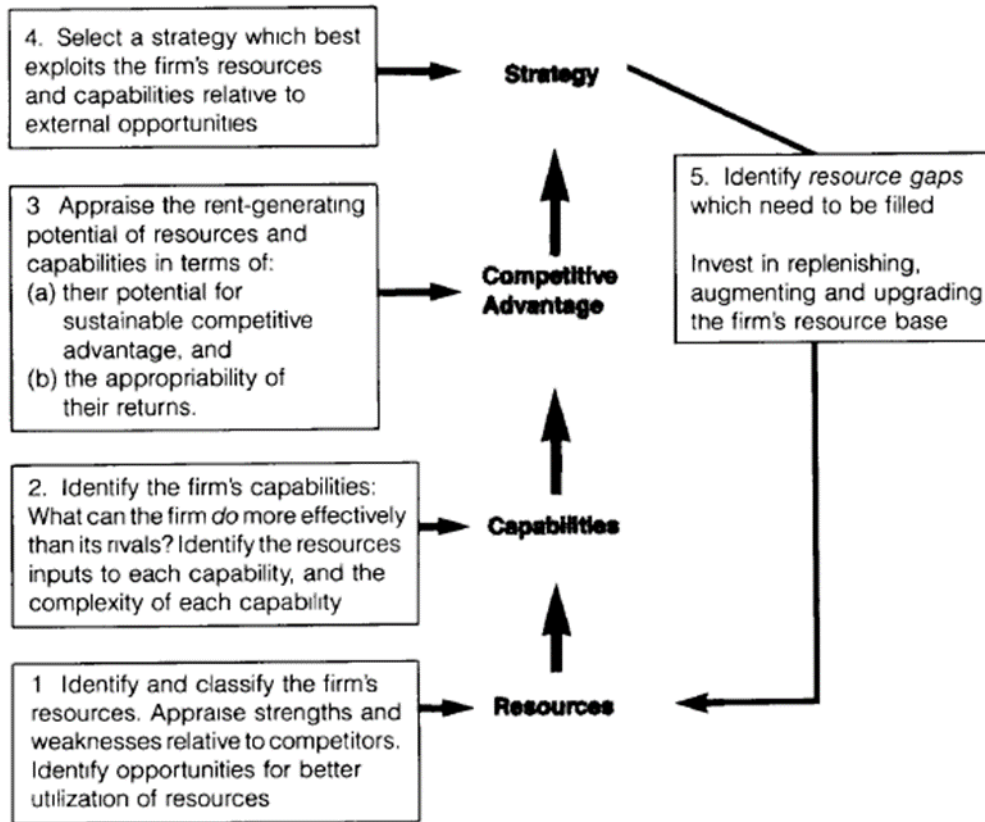
Durante los años 70 se presentaron algunas crisis que afectaron el concepto de la estrategia, pues las organizaciones debieron considerar ser más flexibles para enfrentar las amenazas externas en plazos más amplios en un ambiente competitivo. Ya en los años 80, se suman los aportes de Porter y las 5 fuerzas a la teoría estratégica, sobre la posición competitiva de la empresa centrándose en establecer y potenciar la ventaja competitiva.

Durante mucho tiempo se le prestó particular atención al análisis que resumía las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidad para definir la estrategia; pero esta nueva visión contempla tanto la situación interna como externa de la organización o industria pero para los 90, y derivados de estudios de autores como Penrose, Nelson y Winter, Wernelfelt, entre otros; dicha ventaja competitiva se diluye un poco, y se le presta atención a las elecciones que toma la organización respecto a *recursos y capacidades* internas únicas y que hacían la diferencia. (Ibarra y Suárez, 2002). Es así como la estrategia se fue centrando en el análisis interno de la empresa y cómo esto podía ayudarla a enfrentar los estímulos externos de la mejor manera.

Teniendo en cuenta la constante variación del entorno cada vez más dinámico, se inclinan las tendencias de la estrategia hacia la reacción de la organización para reconfigurar e innovar estratégicamente con base en su propia experiencia apoyada en el diagnóstico, análisis y renovación de recursos y capacidades que le permitirán aumentar la rentabilidad en el largo plazo (Pulido, 2010). Con esto, explica Grant (1991) que se retoman las teorías antiguas, en las que se relacionan los beneficios y la competitividad de la empresa, presentadas por autores como David Ricardo, Joseph Schumpeter y Edith Penrose. En dicho trabajo, Grant presenta una estructura de cinco pasos para formular la estrategia que se relaciona a continuación:



**Figura 2-1:** Aproximación al análisis estratégico desde la teoría de recursos y capacidades. Una estructura práctica.



Nombre de la fuente: Grant (1991, p. 115)

La teoría de recursos y capacidades tiene grandes implicaciones para los directores, gerentes o administradores, ya que identificar los recursos permite evidenciar el potencial que tiene, explotar y proyectar la ventaja competitiva perdurable sobre estos considerando todo el panorama al ver la empresa como una unidad completa. Así mismo, puede identificar las brechas en recursos para fomentarlos y establecer mejoras que permitan incrementar estos recursos (Barney, 2001).

Y es que diferentes autores atribuyen el éxito de las organizaciones al hecho de potenciar los recursos y capacidades. Entendiendo el éxito como el logro de los objetivos económicos planteados y deseados y la superación de las demás compañías del mercado, Christian Stadler (2007) en su estudio realizado en compañías estadounidenses concluyó *cuatro principios para un éxito duradero*. El primer principio se puede traducir como

---

*“explotar antes de explorar”* que este se refiere a que, según la investigación realizada, las organizaciones exitosas se enfocan en maximizar el uso de los recursos y capacidades con los que cuentan en lugar de explorar nuevos. El segundo principio se traduce como *“diversificar el portafolio”*, que se refiere a ampliar los contactos de proveedores y la base de clientes. El tercer principio lo denomina *“aprender de los errores”* que en sí mismo se explica y finalmente, el cuarto principio es *“ser prudente ante el cambio”* que explica que los cambios radicales solo se implementan cuando es completamente necesario y se debe contemplar el impacto en la planeación.

Es el primer principio de Stadler el que aporta significativamente a la elaboración de este documento, pues considerando las limitaciones del sector, vale la pena potenciar y aprovechar los recursos y capacidades existentes para obtener el mejor resultado de ellos. De una buena gestión de los recursos y capacidades depende generar la ventaja competitiva. La ventaja competitiva se define como aquella característica que hace una diferenciación y que por tanto permite que la organización se ubique en una mejor posición en relación con las demás. Existen 4 principios que deben cumplirse en el modelo de ventaja competitiva basado en los recursos y capacidades desarrollado por Peteraf (1993).

El primero es la heterogeneidad, que implica que para esta teoría se asume que los conjuntos de recursos son diferentes en cada firma; el segundo son los límites de competencia ex post, en donde se establece que la heterogeneidad de los recursos debe mantenerse para seguir manteniendo la ventaja competitiva con dos factores críticos que son la imitabilidad imperfecta y la sustituibilidad imperfecta; el tercero se denomina imperfecta movilidad que se refiere a que los recursos que son perfectamente inmóviles si no se pueden comercializar; y finalmente el 4 son los límites de competencia ex ante, donde se establece que para la firma debe ser más relevante que haya limitada competencia por la mejor posición en el mercado sobre obtener la mejor posición en cuanto a recursos, entre mayor tiempo duren los recursos, mayor tiempo se mantendrá la ventaja competitiva. Es relevante hacer un poco de énfasis en el principio de la heterogeneidad, ya que para la teoría de recursos y capacidades cada empresa es diferente de la otra y por tanto cuenta con diferentes recursos dependiendo de factores como su historia, su suerte y las acciones que destina para la consecución de estos (Fong, 1998).

### **3. Desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades en el sector editorial universitario en Colombia**

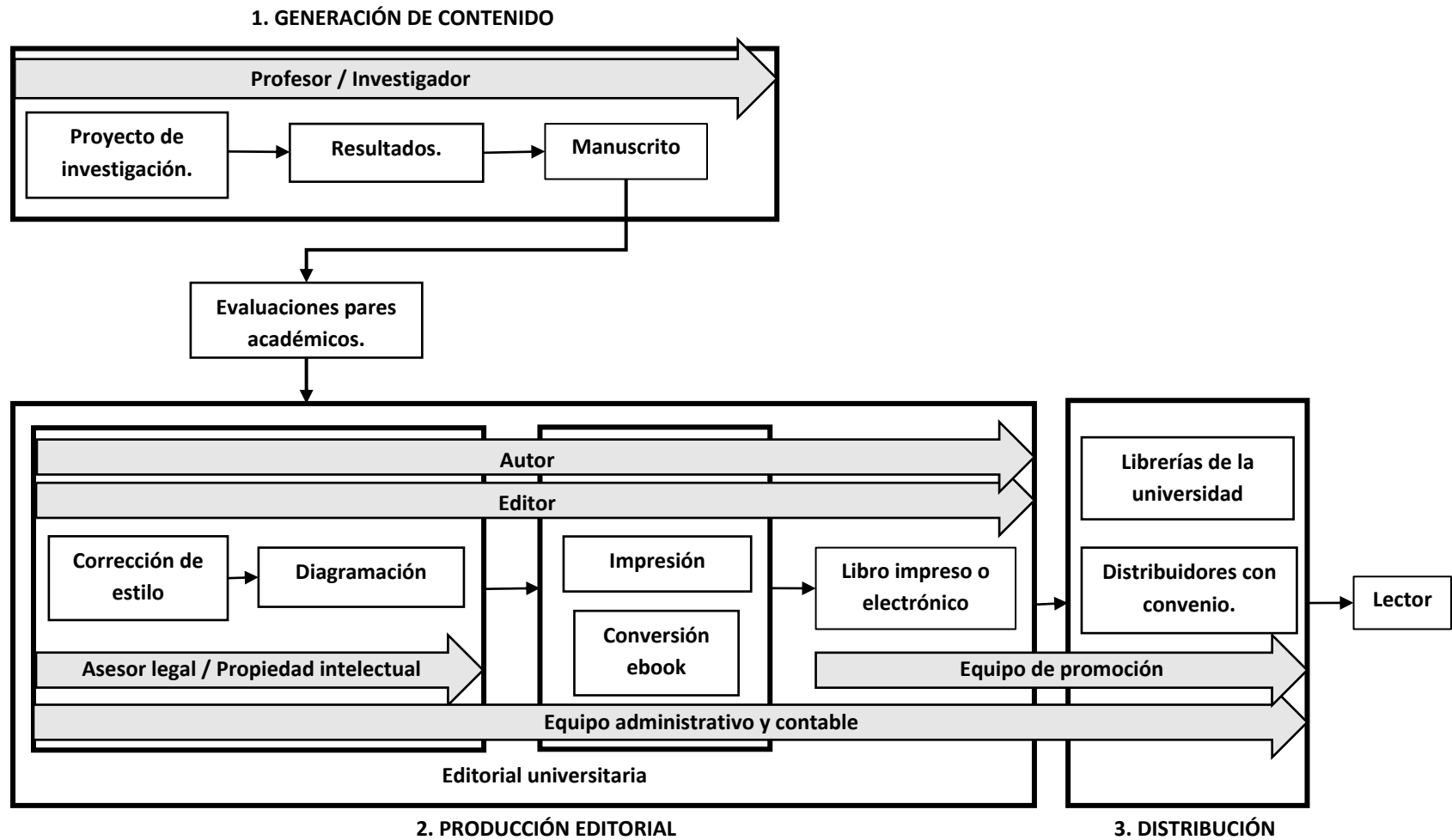
Los libros académicos son publicados por tres tipos de empresas: editoriales universitarias, editoriales privadas y las editoriales académicas independientes (Anaya, 2010) pero para este caso, el análisis se enfocará en las editoriales universitarias.

Como se evidenció en la descripción del problema que da origen a esta investigación, las publicaciones de carácter profesional y universitario - técnico o científico., no cuentan con gran participación en la venta de ejemplares comparadas con las editoriales comerciales. De allí surge la necesidad de realizar un análisis que permita identificar los recursos y capacidades con los que cuentan las editoriales universitarias para potenciarlos e impactar positivamente la visibilidad y distribución de los libros académicos universitarios en Colombia.

#### **3.1 Cadena de valor del libro académico**

Antes de profundizar en la implementación de una teoría estratégica en el sector, es imperante comprender la cadena de valor del libro académico y los actores que intervienen en ella. En cada uno de los puntos de la cadena, cada actor agrega valor a la publicación, pero en general el usuario final o lector, solo tiene contacto con el punto de distribución en el momento que accede al producto final (Thompson, 2010), es decir, existe poca interacción entre el usuario final y quienes generan los contenidos que pueden ser para este caso las universidades, autores-profesores y editoriales.

Figura 3-1: Cadena de valor del libro académico



Nombre de la fuente: Elaboración propia

### **3.1.1 Generación de Contenido**

Las publicaciones de las editoriales universitarias son resultados de investigaciones en el ámbito académico, generalmente producido por algún miembro de la comunidad de la institución y utilizando recursos de esta. Una vez los investigadores generan el manuscrito, este debe pasar por un proceso de evaluaciones de pares académicos, generalmente según la consideración del Comité Editorial correspondiente, para valorar la relevancia del contenido y aprobar su publicación. Una vez está aprobado, el documento debe ingresar a los planes de las oficinas editoriales para iniciar el proceso de edición. Dependiendo de la universidad, el procedimiento para ingresar el manuscrito varía, así como el presupuesto que se asignará al proyecto.

### **3.1.2 Producción editorial**

Una vez el manuscrito es asignado al editor, inicia el proceso para convertirse en una publicación. Según un estudio desarrollado por algunos autores (Giménez et al.,2018), el 94% de las editoriales en Iberoamérica señala que el interés y la calidad científica es un elemento prioritario a la hora de realizar la selección de manuscritos es uno de los aspectos fundamentales que determinan la calidad de las publicaciones; por lo cual la elección que se realice en esta fase es determinante. Esta etapa debe tener el acompañamiento que se requiera en cuando a temas de propiedad intelectual. Se divide en tres grandes fases:

#### **3.1.2.1. Corrección de estilo**

Esta tarea es importante para garantizar la calidad del texto, tanto ortográfica como gramáticamente. El corrector de estilo debe limpiar el texto y revisar que sea claro y entendible al público e incluso puede ser necesario el servicio de traducción para contenidos en otros idiomas.

#### **3.1.2.2. Diagramación**

El diagramador, utilizando programas específicos, organiza el texto, imágenes y demás contenido en el formato pertinente. También se establecen las características físicas del libro impreso y se realiza el diseño de carátula y puede emplearse los servicios de ilustración dependiendo las necesidades del libro.

### **3.1.2.3. Impresión y/o conversión digital**

Finalmente, con las características definidas el archivo se remite a impresión, considerando la cantidad de ejemplares. En esta fase hace una gran diferencia contar con imprenta propia; ya que, si se recurre a imprentas externas, esto se ve reflejado en los precios de los títulos debido a los costos. Lo mismo ocurre con la conversión digital, pues si las editoriales no cuentan con personal capacitado para realizar esta labor en el formato epub que está siendo popularizado en el sector, se debe tercerizar el servicio.

Cabe aclarar que en todo este proceso el libro está en constante revisión por el editor a cargo y el autor. Los equipos profesionales deben estar conformados por editores, correctores de estilo y diagramadores que pueden tener una relación laboral directa con la entidad o contratados bajo la modalidad freelance para cumplir estas tareas. De estas etapas.

### **3.1.3 Distribución**

Las universidades cuentan con librerías propias que, según datos del Ministerio de Cultura (2016), representan la mayor parte de las ventas de las editoriales académicas. En esta fase es fundamental la tarea realizada por el equipo de comunicaciones y/o promoción con el fin de visibilizar, distribuir y vender los ejemplares de los títulos producidos. Para esto, las universidades pueden tener librerías, puntos de venta propios o realizar alianzas con distribuidores con los cuales deben establecer contratos por medio de los cuales parte del tiraje de impresión se entrega a ellos para visibilizar las publicaciones en otros entornos, lo cual implica porcentaje de intermediación sobre el PVP. Un ejemplo de distribuidor es Siglo del Hombre Editores, una organización que se encarga de la promoción, difusión y distribución de publicaciones de destacadas editoriales de perfil académico, profesional, universitario y cultural de Colombia y otros países como España, México, Argentina y Chile.

La distribución de los libros digitales tiene un comportamiento similar a la distribución de ejemplares impresos, ya que pueden realizar la venta de los títulos por canales web de la universidad o realizando convenios con distribuidores que también pactan un porcentaje del precio de venta.

Sin embargo, las mayores plataformas de distribución para las editoriales académicas siguen siendo las ferias internacionales, en especial la Feria Internacional del Libro de Bogotá - FILBo. Es casi que obligatoria la participación en este gran evento para dar a conocer las publicaciones ya que allí se congregan todas las grandes editoriales y librerías del país. La promoción juega un papel importante en esta etapa, es aquí donde se activan los diferentes mecanismos para dar a conocer los títulos y lograr la distribución de estos. Se debe considerar que, en general, son libros resultados de investigación con públicos específicos por lo cual las estrategias deben basarse en la consecución de la atención de los posibles interesados, los canales deben ser elegidos sabiamente y la segmentación debe ser correcta y apropiada. Adicionalmente, puede generarse un vínculo con el lector a través del servicio posventa y mediante el seguimiento a los clientes.

Hay que considerar que a través de todo este proceso existe un fuerte componente administrativo y contable, que abarca tanto tareas operativas como responsabilidades de complejidad y análisis, que en ocasiones deben ser asumidas por diferentes personas dentro de la cadena del libro. Luis Quevedo (2016) considera que los equipos de ventas, de edición y administrativo son los 3 pilares de la actividad editorial. Así mismo, la generación de un catálogo, las portadas y las maquetas de las colecciones deben ser atractivas considerando la materialidad de los libros. Sin embargo, a través de todo el proceso se pierde control de algunas etapas, que deben ser externalizadas, por tanto, se pierde la noción de considerarlo como un todo, se pierde el trabajo en equipo y se presentan falencias que no siempre son evidentes.

Como en toda organización, el trabajo en equipo es demasiado necesario, así como un personal interdisciplinar que pueda complementar desde su visión el proceso de edición. También es preciso definir las cualidades y capacidades necesarias en cada uno de los integrantes del equipo (Wittenberg, 2010) considerando que debe existir un ambiente de servicio, comprometiendo a cada actor en prácticas, actividades y rutinas de eficiencia (Baron, 2018).

### **3.2 Aplicación de la Teoría de Recursos y Capacidades en el sector editorial universitario**

Aun cuando en los párrafos anteriores, las teorías de la estrategia se enfocan en el éxito como una medida económica y financiera, para el desarrollo de este documento

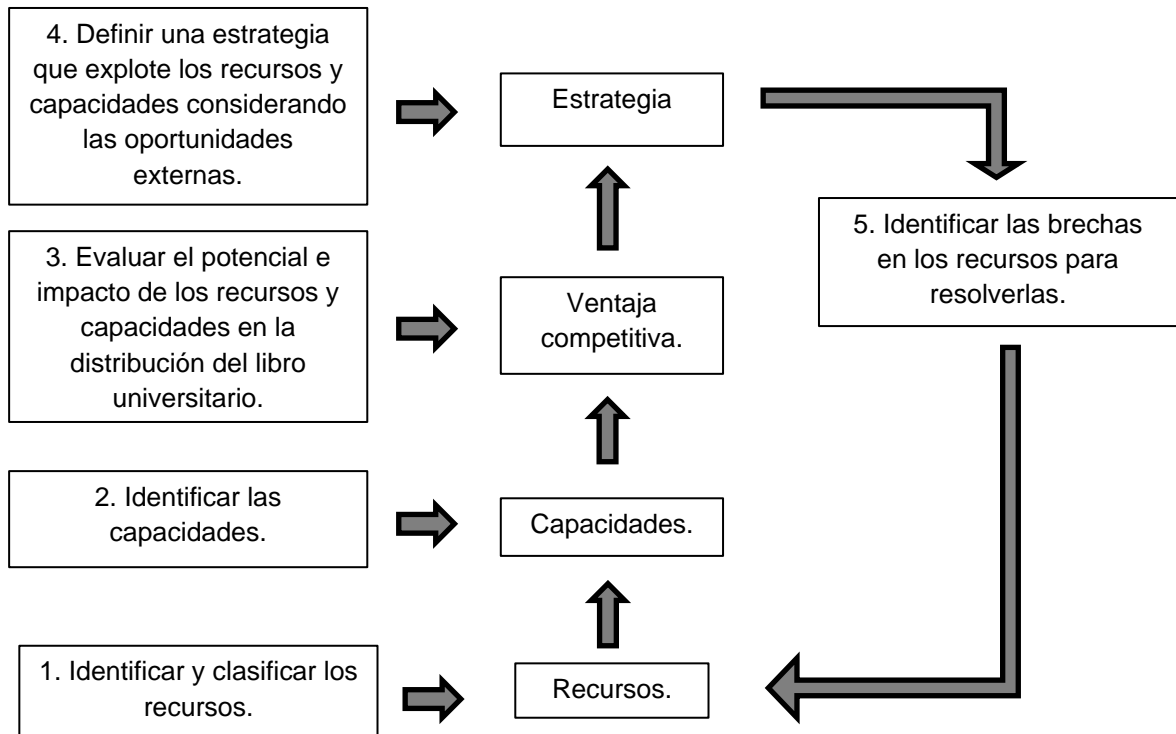
hay que considerar que las editoriales académicas no persiguen un fin de rentabilidad en términos netamente económicos. Si bien es cierto que muchas universidades tienen problemas para financiar sus los planes editoriales, por lo cual es un objetivo importante aumentar la venta de los ejemplares, el objetivo principal de este sector es la divulgación de las investigaciones desarrolladas en las instituciones de manera que para este análisis se establece el éxito como la visibilidad de los resultados de investigaciones convertidas en libros académicos y el alcance de estos para los lectores, pues el objetivo no es el logro económico sino la visibilidad del proyecto editorial. Respecto a la distribución del libro universitario deben considerarse los siguientes aspectos: capacidad de cubrimiento del mercado que implica no solo concentrarse en ciudades principales, introducción de herramientas tecnológicas para la gestión editorial y administrativa, aumento del comercio electrónico, velocidad de circulación de libros en el mercado y competencia de los diferentes canales de comercialización (Sagastizábal, 2016a).

Teniendo en cuenta el diagrama presentado en la Figura 2-1, se procederá a realizar el análisis estratégico de recursos y capacidades aplicado a las editoriales académicas y que impactan la distribución del libro académico en Colombia, de acuerdo con lo identificado en la revisión de literatura. Para este estudio no se considerará un análisis interno organizacional sino sectorial, ya que por sí mismo es un sector reducido y con un amplio potencial por desarrollar. Es prudente mencionar que se espera que las editoriales académicas tengan características heterogéneas entre sí, ya que cuentan con recursos y capacidades que proporcionan identidad única, lo cual puede aportar elementos valiosos para la comprensión y análisis del impacto en la distribución del libro universitario.

Retomando el diagrama expuesto por Grant en 1991, y ajustándolo para el objetivo de esta investigación, se ajusta a lo expuesto en la Figura 3-2. Es relevante aclarar que el alcance de este documento se dará hasta la fase 3. Evaluar el potencial e impacto de los recursos y capacidades en la distribución del libro universitario.



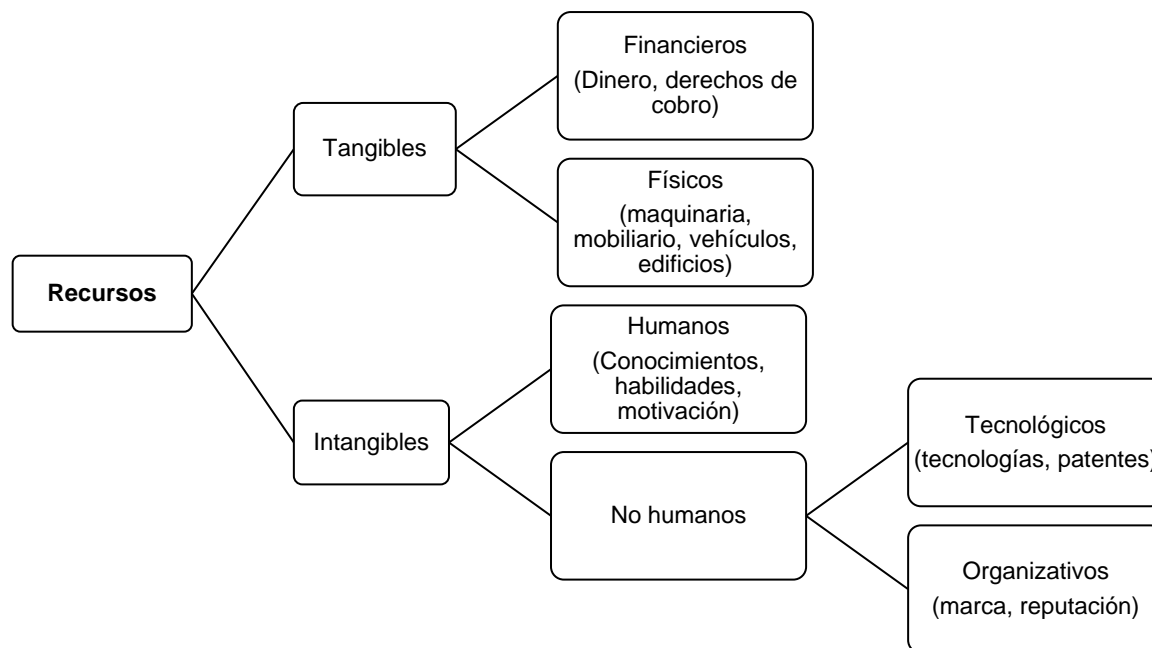
**Figura 3-2:** Análisis estratégico de Recursos y Capacidades.



Nombre de la fuente: Elaboración propia basada en Grant, 1991

### 3.2.1 Identificar y clasificar los recursos

Los recursos son los insumos que ingresan a cualquier proceso y que después de la transformación generan un producto o servicio. Los recursos de una firma se refieren a todos los activos, procesos, atributos, información, conocimiento, etc. que controla la organización que le permite generar e implementar estrategias para lograr eficiencia y eficacia (Barney, 1991). Según Grant (2006) existen 2 grandes categorías de clasificación de recursos que son tangibles e intangibles, y dentro de ellos se encuentran las subdivisiones de la siguiente manera:

**Figura 3-3:** Clasificación de los recursos

Nombre de la fuente: Grant, 2006

### ▪ Recursos tangibles

Los recursos tangibles son aquellos de fácil reconocimiento y se pueden medir a través de indicadores contables. Se clasifican en:

#### ▪ Recursos financieros

Se refieren a los recursos económicos con los que cuentan las editoriales universitarias para la producción de los libros académicos. Los recursos que se invierten en la producción editorial provienen del presupuesto que cada universidad asigne, considerando que la divulgación científica es una de las misionales de las instituciones de educación superior, pues va de la mano con la investigación.

Sobre esto, Anaya (2010) propone que estas editoriales deben integrar en sus catálogos libros que se vendan y permitan cubrir el costo de producción de las ediciones, los gastos generales, administrativos, de promoción, de circulación y de esta forma reinvertir las utilidades en la producción de más títulos. Estos recursos pueden ser públicos, privados o mixtos dependiendo el carácter de cada

Universidad y el origen de los recursos destinados a la producción editorial, pues también pueden provenir de coediciones con otras entidades o instituciones.

- **Recursos físicos**

Agrupar los activos de planta y equipo y localización geográfica (Barney, 1991). Las instalaciones en las cuales se adelanta la investigación y producción editorial, los muebles y adecuación física de las edificaciones, imprentas, bodegas y librerías.

- **Recursos intangibles**

Se refiere a aquellos recursos que no se pueden detectar fácilmente y que en general aportan la mayor parte del valor a la empresa.

- **Recursos humanos**

Estos recursos poseen características únicas, son quizás de los más importantes en la producción editorial, ya que suelen generar ventajas competitivas al ser raros, heterogéneos, valiosos y no imitables. Son muy importante en la generación de valor a partir de la generación habilidades y destrezas propias (Sánchez y Herrera, 2016) y considerando que la publicación de un producto académico es un resultado de la interacción de diferentes actores que necesitan relacionarse constantemente en el proceso (Gilmore, Carson y Perry, 2006).

Los investigadores suelen ser profesores de la misma institución, generalmente con títulos de posgrado que los capacita para adelantar las investigaciones y posteriormente generar una publicación para lo que se requiere tiempo y planeación. Por otra parte, dentro de la editorial académica se debe contar con un equipo debidamente capacitado para cada tarea. El editor académico requiere información y conocimientos de diferentes tipos pues sigue siendo el centro de la calidad de la comunicación académica pero muchas veces suele actuar solamente como un ejecutor (Anaya, 2010). El editor tiene un papel tan relevante que en sí mismo debe poder orientar la publicación hacia los campos de interés. Esta formación y filtro de calidad debe extenderse a los demás actores de la cadena del libro, es decir, tanto correctores como diagramadores y traductores, deben contar con la formación y motivación necesaria para ofrecer los mejores servicios y aportar valor al libro académica en la etapa que le corresponda.

Igualmente, en la fase de distribución, los libreros deben tener las habilidades propias para procurar la adquisición del libro al lector. Actividades como ubicación de los libros, manejo del inventario, facturación y el contacto con el usuario, deben desarrollarse por personal capacitado y conocedor pero que tiende a ser un oficio invisibilizado, como se expone en el documento llamado De librerías y libreros. Encuentros y pasiones (2019).

- **Recursos no humanos**

Aquellos recursos intangibles que no dependen de las personas. Se subdividen en:

- **Recursos tecnológicos**

Se incluyen los recursos que utilizan la tecnología para lograr alguna labor y que permiten procesar datos. También se incluyen lo relacionado a patentes.

- **Recursos organizativos**

En esta clasificación se incluye el prestigio de la institución y del producto. En este campo, Giménez et al (2021, p. 9), establece que el prestigio de las editoriales académicas se basa en cuatro principales atributos: “calidad científica de los libros publicados, el catálogo de la editorial y su trayectoria, la especialización y el aval científico que suponen los editores”, los cuales resumen en el término “calidad científica” basándose en los resultados obtenidos en un estudio realizado para medir el prestigio de las editoriales académicas colombianas. De esta manera, se observa que el prestigio está atado a la calidad de los contenidos. Editores y equipo de promoción deben tener conocimiento de los temas en los cuales están interesados los consumidores y aprovechar la reputación de los autores o de la universidad (Woll, 1998).

### **3.2.2 Identificar las capacidades**

Grant (1991) define las capacidades de la empresa como los resultados que generan los grupos de recursos trabajando en conjunto; donde se puede encontrar I+D, servicio al cliente, etc. Y se pueden identificar y evaluar según las actividades de la empresa. Se

diferencian de los recursos ya que estos se agotan con el uso, mientras que las capacidades se perfeccionan con su uso constante. Adicionalmente, las capacidades son habilidades o rutinas generadas en la organización (Suarez e Ibarra, 2002).

En general, las empresas se enfocan en el desempeño en el mercado más que en la identificación e impulso de las capacidades internas, cuando estas últimas pueden asegurar una ventaja competitiva que conlleve a un desempeño superior (Álvarez, 2003). Smallwood y Ulrich (2004) exponen que las capacidades organizacionales emergen cuando se combinan las habilidades y competencias de sus individuos, convirtiendo el know how técnico en resultados. Aun cuando establecen que no existe una lista o combinación perfecta de capacidades, estos autores enumeran once capacidades que las compañías bien dirigidas suelen tener para mantener su ventaja competitiva.

- **Talento**

Se refiere a la capacidad de atraer, motivar y retener personas competentes y comprometidas. Esta capacidad organizacional se puede medir a través de indicadores como estadísticas de retención, encuestas a empleados y mediante la observación.

- **Velocidad**

La organización es rápida para implementar cambios importantes. Se refiere a la capacidad de reconocer oportunidad y actuar rápidamente frente a estas como explorar nuevos mercados, crear nuevos productos o implementar nuevos procesos administrativos. Esta se puede medir calculando los tiempos que toma sacar un producto al mercado o en convertir datos de clientes en relaciones con ellos.

- **Coherencia entre la forma de pensar y la identidad de marca**

La organización se preocupa por la imagen y experiencia positiva para clientes y empleados. Esto se realiza comparando los comentarios que tienen clientes y empleados sobre la empresa, entre más coincidan estos comentarios, mayor es el valor de esta capacidad.

- **Responsabilidad**

La organización obtiene alto desempeño de parte de sus colaboradores cuando se alinean las metas de ellos con los de la compañía y cuando esto es reconocido a través de alguna recompensa.

### ▪ **Colaboración**

Se refiere a la capacidad de trabajar a pesar de las barreras para asegurar eficiencia y la potenciación y ocurre cuando la organización gana eficiencia de operación con la agrupación de los recursos con los que cuenta. El trabajo colaborativo en redes debe implicar la participación y el beneficio de todos los actores de la cadena del libro de manera que se pueda fortalecer la producción académica y se garantice la circulación del conocimiento (Córdoba, 2016).

### ▪ **Aprendizaje**

Se refiere a la generación de ideas con impacto a través del benchmarking, experimentación, adquisición de competencias y mejora continua. Estas ideas se mantienen a través del tiempo, incluso sin importar quién esté liderando, la ubicación o la dependencia.

### ▪ **Liderazgo**

La organización sabe incorporar líderes en sus procesos ya que conoce lo que un buen líder debe saber, ser y hacer. Se monitorea constantemente la reserva de futuros líderes y se les incita a participar en equipos temporales, asignaciones interdisciplinarias y actividades basadas en entrenamiento.

### ▪ **Conexión con el cliente/usuario**

Se refiere a la capacidad de establecer relaciones con los clientes y dirigirse a ellos. Esta conexión puede generarse gracias a los equipos dedicados a esta tarea, a bases de datos que rastreen las preferencias o la participación del cliente en la selección, entrenamiento y compensación del personal. Allí es donde juegan un papel fundamental los metadatos, en pro de generar una demanda efectiva, de manera que editores y libreros puedan tener información de los contenidos que más interesan a los lectores, tanto en venta de libros impresos o digitales como en los títulos de libre acceso (Deegan, 2017).

### ▪ **Unidad estratégica**

Se refiere a la articulación y publicación de un punto de vista estratégico que se crea en tres niveles: Intelectual, conductual y de procedimiento. Para corroborar la intelectual, se

debe asegurar que los empleados conozcan la estrategia y la importancia de esta. Para corroborar la conductual, se debe verificar qué tanto participan los empleados apoyando la estrategia y qué sugerencias tienen. En cuanto a los procesos, estos son esenciales por lo cual se deben mantener en línea con la estrategia.

- **Innovación**

La capacidad de hacer algo nuevo en productos, procesos, estrategias de negocios, estrategias de canales de distribución, identidad de marca o servicio al cliente, enfocándose en el futuro. Esta capacidad se puede medir por los beneficios obtenidos gracias a productos o servicios creados en los últimos tres años.

- **Eficiencia**

La capacidad de manejar los costos e inventarios se puede evidenciar en las actividades desarrolladas en el día a día.

### **3.2.3 Evaluar potencial e impacto de los recursos y capacidades en la distribución del libro universitario**

Los recursos son determinantes para lograr la producción editorial exitosa de cualquier título, en especial los recursos financieros, físicos y humanos ya que estos son necesarios para realizar el proceso; pero para lograr la distribución exitosa es posible que se requieran los recursos tecnológicos y organizativos que pueden dar alcance a la publicación. Para la generación de cualquier producto de cualquier industria o sector es imprescindible contar con los recursos económicos que permiten cubrir costos y gastos a lo largo del proceso necesario para cumplir los objetivos de la organización. Se requiere de un apoyo de recursos financieros, físicos, humanos y materiales por parte de las universidades para la publicación de títulos relevantes. (Anaya, 2010). Así mismo, estos recursos permiten abarcar mayores posibilidades de distribución y alcance de su producto al mejorar sus demás recursos, porque claramente con mayor financiación se pueden realizar las mejores adquisiciones, al tiempo que logra identificar, crear y fortalecer sus capacidades.

Los recursos físicos son relevantes, pero pueden no ser limitantes, ya que con la implementación de tecnologías de la comunicación las diferentes actividades pueden realizarse sin necesidad de contar con una oficina en físico y utilizando solamente canales virtuales para la distribución de la producción editorial.

En cuanto a los recursos humanos, pueden considerarse los más relevantes para llevar a cabo cualquier tipo de producción, dado que la formación, experiencia y capacitación de los equipos impactan en el liderazgo y en las actividades necesarias para la generación de un título, por lo cual deben ser personas con perfiles definidos que aporten valor durante el proceso. El apoyo de la universidad a los trabajadores y la sensación de bienestar son factores bastante importantes en el ambiente académico pues esto incrementa la productividad (Richard et al, 2015).

Adicionalmente, este recurso es vital para la etapa de distribución, ya que los libreros son los encargados de tener contacto con el potencial consumidor y quienes pueden lograr captar la atención respecto a los contenidos en los puntos de venta físicos. En Reino Unido, por ejemplo, las nuevas editoriales universitarias se dedican a la producción de libros electrónicos de acceso abierto que eliminan los costos relacionados a los espacios y personas de las librerías. No obstante, es de resaltar que las librerías cumplen una importante función al tener contacto con los lectores y poder conocer sus intereses (Lockett y Speicher, 2016).

Los recursos tecnológicos pueden suplir algunos vacíos generados por recursos físicos o humanos y facilitar el procesamiento de información, así como facilitar los canales de distribución al lector. Sin embargo, no deberían considerarse como un reemplazo de otros recursos sino como un complemento al cual se le deben dar los mejores usos, como lo es el potencial del uso de redes sociales para las librerías universitarias radica en el marketing teniendo como objetivo la atracción del público universitario (Nicholas et al, 2011).

En cuanto a los recursos organizativos, entendidos como el prestigio de las universidades y en cómo esto impacta en la distribución; es posible que el impacto sea considerable ya que según Giménez et al (2021), se entiende el prestigio como una referencia que asegura la calidad científica del libro.

De forma similar, las capacidades pueden jugar un papel importante en cuando a la distribución del libro se refiere, sin desconectarlas de los recursos. La distribución va de la mano con la visibilidad y por tanto del marketing. Para Gil (2016), existen 2 tipos posibles de visibilidad: la virtual y la física y ambas dependen necesariamente del diseño estratégico que tenga la dirección o quien tenga la final decisión en la editorial universitaria. Para este autor, la visibilidad dada por la distribución depende de varios aspectos: los recursos



financieros de la editorial, los niveles de integración de los equipos, de la fuerza del aparato comercial, de asegurar margen y rotación de inventarios en el punto de venta, de las relaciones personales y la imagen del punto de venta, de la capacidad de los libreros de establecer conexión con el usuario, de la innovación y comunicación del producto y del marketing coherente. Adicionalmente, la distribución debe cambiar su modelo y acercarse a un modelo selectivo para posteriormente identificar canales primarios y secundarios. Además, los repositorios institucionales deben ser desarrollados en función de apoyar el sistema de publicaciones y debe haber un compromiso para asumir los costos de un sistema de investigación e innovación sostenible que tiende hacia el acceso libre de los contenidos generados por las editoriales universitarias (Finch et al, 2013)

El talento de las personas es necesario en cada una de las etapas de la cadena de producción del libro, pero para la distribución, es de suma importancia que el libro no sólo esté bien hecho, sino que el equipo de promoción y de ventas pueda identificar las necesidades del consumidor y así mismo, responder a estos requerimientos. En este punto también se hace relevante que se pueda establecer un vínculo con el usuario, de manera que se pueda adquirir información que permita mejorar el servicio, perfilar clientes y establecer tendencias de compra. El libro académico siempre ha tenido su público, y las nuevas formas de distribución han facilitado un poco el acceso a las publicaciones de manera que ahora se permite saber qué se ha vendido y quién lo compró. El presupuesto destinado para la producción de títulos se ha estancado al tiempo que las ventas disminuyen, lo que implica que las librerías deben repensarse y evolucionar, estableciendo nuevas formas de interactuar con el lector e implementando nuevos servicios, reconociéndose como un actor clave de la divulgación de investigación y conocimiento (Deegan, 2017).

También, es labor primordial de la editorial y del editor la distribución y acercamiento del libro universitario a la sociedad, mediante el aseguramiento de la calidad en el proceso editorial, apoyándose en las nuevas tecnologías para entablar nuevas opciones de comunicación y contar con sistemas de información que vayan más allá de brindar indicadores (Córdoba, 2014). Según Woll (1998) existen diferentes opciones para la distribución de un libro: contar con un equipo dedicado exclusivamente a las ventas, contar con representantes con servicios de entrega fuera de la editorial, contar con representantes que reciban comisión. delegar la distribución en una empresa externa, recurrir a mayorista

y canales en Internet. La colaboración es una capacidad que permite fomentar la cooperación entre los agentes del sector, no solo entre las organizaciones sino entre las personas, de manera que se genere aprendizaje y se implementen mejores prácticas que fortalezcan el sistema de distribución. Es muy complicado establecer las necesidades del público al cual se intenta captar como lector de un libro universitario, considerando los ciclos cortos. Las pocas estrategias comerciales han obligado a algunas editoriales universitarias en Latinoamérica a recurrir a la cooperación (Anaya, 2010).

Los dueños de proceso deben liderar el cumplimiento de las metas propuestas, así como alinearse con los planes estratégicos propuestos desde la dirección o jefatura de la dependencia, de manera que exista una coherencia entre el actuar de los equipos y la identidad de marca. En muchas editoriales hay producción editorial sin establecer una organización estratégica adecuada que genera improvisación, así como pocos estudios de mercado que permitan la selección de títulos que pueden atraer lectores, definir tirajes y PVP (Anaya, 2010). Hollis (1998), expone que hay una oportunidad en la identificación de perfiles de lectores de libros científicos, pues los ejemplares impresos son importantes para áreas como las humanidades en donde los temas de investigación no varían constantemente, mientras que para los temas de ciencias exactas la eficiencia y velocidad de la publicación se convierten en factores determinantes de actualización.

Según Taylor y Jensen (2019), existen 3 principios en el desarrollo de un modelo exitoso de editorial universitaria. El primero es la alineación estratégica de los planes internos y externos. El segundo se refiere a las relaciones con los *stakeholders* creando vínculos con cada uno de los involucrados agrupando 4 temas: el servicio y soporte que implica entrenamiento y datos generando información consistente y accesible durante el proceso; el establecimiento de relaciones con los autores y la investigación de mercados; la estrategia que involucre a los comités editoriales, editores e investigadores y la comunicación en todos los niveles. Finalmente, el tercer principio es demostrar el impacto de los productos generados por la editorial universitaria, creando una conversación de doble vía con los *stakeholders*.

La innovación es una capacidad clave para cualquier sector, generar nuevos productos o servicios, así como la implementación de herramientas que facilitan el manejo de los procesos, puede contribuir a mejorar la distribución. En países como Grecia, la distribución

se realiza en acceso abierto, mediante la implementación de un programa creado por ellos para distribuir libros y archivos electrónicos a través de la librería académica; esto con el fin de enfrentar retos como los altos costos de producir ejemplares impresos (Georgiou y Tsakonas, 2010). Sin embargo, para Cross (2011) la digitalización no es la solución a los problemas de distribución de la producción editorial académica, dado que los productos de investigación no pueden verse como los demás productos editoriales al no perseguir beneficios económicos, pero sí deben visibilizarse en una era de consumo responsable y tomar participación en dicho sistema de distribución. La venta de derechos, que se refiere a los derechos de publicación, de distribución, de traducción o coediciones; supone un mayor alcance del libro permitiendo que llegue al mayor número de potenciales lectores (Horst et al, 2018).

También se debe garantizar la flexibilidad de la organización y la capacidad de mejorar los tiempos de producción que permitan la publicación de los títulos sin perder la vigencia de los contenidos. La comunicación entre autores y editores se ha visto facilitada debido a la implementación de herramientas tecnológicas, así como también han cambiado la forma de publicación de los resultados de investigaciones dentro de las universidades (Rogerson, 2017) lo cual facilita el avance de los procesos.

Para Sagastizábal (2016a) pueden existir 2 formas de producir los libros universitarios. La primera se enfoca en la creación de la demanda, en cuanto los profesores crean el contenido que será solicitado dentro de sus clases y la segunda se enfoca en contenidos que se espera lleguen a públicos que no necesariamente deben pertenecer a la universidad en donde se generan. Sablich y Basso (2016) proponen algunas alternativas para que los libros circulen y no se abarrotan en las bodegas de las universidades. La primera se enfoca en realizar acuerdos con distribuidores especializados, pero esto implica realizar el seguimiento apropiado ya que los contenidos académicos requieren de una especial atención que no necesariamente se brinda en las librerías con las cuales se realizan los convenios de distribución. La segunda acude a la capacidad de colaboración, fomentando las figuras de coediciones para distribuir los costos que implican la producción y distribución, pero esta colaboración no se refiere exclusivamente al sector interno. Como tercera recomendación, establecen que el enfoque puede inclinarse hacia la producción de libros digitales y la impresión bajo demanda, que permiten optimizar recursos y alivianar los procesos.



## 4. Análisis de datos

Una vez identificados los recursos y capacidades en los capítulos anteriores, se diseñó y estructuró la herramienta tipo formulario (Anexo A) que consta de 35 preguntas dirigido a directores y en general a quienes lideran la producción editorial dentro de las universidades; de manera que se puedan identificar los recursos y capacidades en cada una de ellas y las formas de distribución. Estas preguntas son de tipo cualitativo y cuantitativo, la mayoría de selección múltiple y algunas con espacio para digitar la información. Adicionalmente, se realizó la consulta de información de fuentes secundarias, como las páginas web de las editoriales universitarias.

Inicialmente se realizó una prueba piloto de implementación de la herramienta con 3 expertas, que fueron seleccionadas por su formación, experiencia y conocimiento del sector. Esta prueba piloto buscaba conocer la claridad de las preguntas, la facilidad de respuesta y el tiempo que podría tomar, pues el objetivo era no destinar demasiado tiempo en la selección de las respuestas. Durante esta fase, las recomendaciones se enfocaron en solicitar información que permitiera la identificación de la dependencia y la posibilidad de suministrar información más específica, en especial en cuanto a las herramientas tecnológicas. Una vez incluidas las recomendaciones de las expertas, se procedió a remitir el enlace del formulario (Anexo A) a través de correo electrónico a los contactos de dependencias productoras de libros en las universidades.

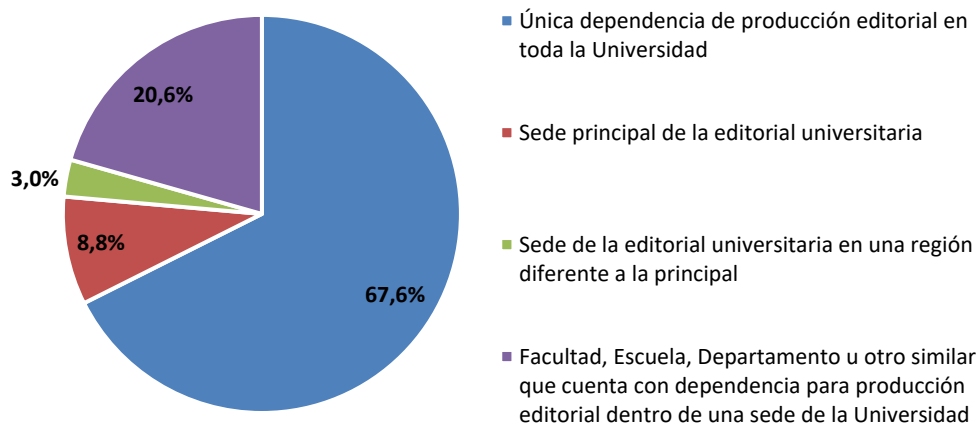
Para seleccionar la muestra, se realizó la selección de las 70 editoriales asociadas en ASEUC. Sin embargo, se descalificaron 2 debido a que su producción editorial se enfoca en revistas, por lo cual se escogieron 68. Adicionalmente, se remitió el formulario (Anexo A) a 12 sedes y facultades de universidades que cuentan con producción editorial, lo que completa una muestra de 80 dependencias. Después de 2 semanas se recibieron 34 respuestas, de las cuales se utilizaron 33 ya que respondieron dos veces desde la misma

dependencia, lo que significa un índice de respuestas de 42,5%. También se recibió una respuesta vía correo electrónico para informar que ya no existía la dependencia.

Debido a que la información en su mayoría es de tipo cualitativo, el análisis se realiza detallando la influencia de los recursos y capacidades que se identificaron en los canales de distribución y ventas de libros universitarios tanto en formato impreso como electrónico. Se recibieron respuestas de diferentes regiones del país, la gran mayoría de Bogotá, pero también de universidades localizadas en los departamentos de Antioquia, Caldas, Nariño, Santander, Córdoba, Sucre, Cauca, Meta, Bolívar y Tolima.

Como pregunta inicial, se definió una clasificación para la dependencia considerando si es única dependencia de producción editorial en la universidad, si corresponde a la dependencia de producción editorial en la sede principal de la universidad, si la dependencia está ubicada en una sede diferente a la principal o si es una dependencia de producción editorial en una facultad, escuela, departamento dentro de la universidad. Lo anterior se solicitó con el fin de identificar variaciones de recursos y capacidades dentro de diferentes dependencias de producción editorial de una misma universidad. Para este análisis las respuestas provienen en un 68% de dependencias únicas de producción editorial, como lo demuestra la Figura 4-2.

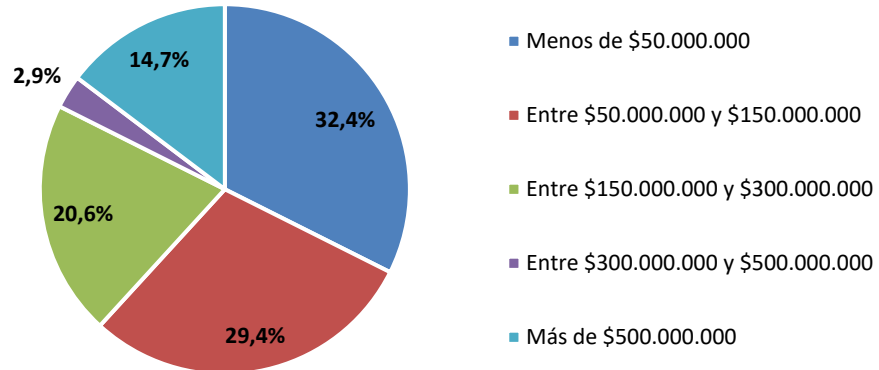
**Figura 4-1:** Clasificación de las dependencias de producción editorial.



Nombre de la fuente: Elaboración propia.

En cuanto al recurso financiero asignado para el 2021, se pudo identificar que casi la tercera parte (32,2%) de los participantes recibieron menos de \$50.000.000 para la producción editorial; mientras que apenas el 14,5% recibió más de \$500.000.000. Solo el 38,2% utiliza los recursos obtenidos por la venta de libros para producir nuevos libros.

**Figura 4-2:** Presupuesto de 2021 de la dependencia.



Nombre de la fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los recursos físicos, el 8,8% de participantes que respondieron no cuentan con espacio físico para su dependencia en las instalaciones de la universidad. Adicionalmente, el 17,6% confirmó que cuentan con imprenta propia, el 76,5% cuenta con librerías o espacios para venta propios de la universidad y el 88,2% cuenta con bodegas para el almacenamiento de los inventarios.

**Tabla 4-1:** Recursos físicos de la dependencia

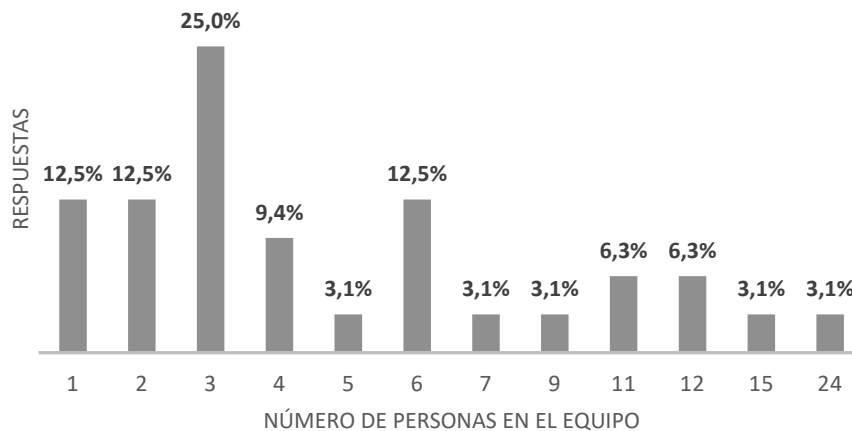
Recursos físicos	Respuesta	
	Sí	No
Espacio físico para la dependencia	91,2%	8,8%
Imprenta de la universidad	17,6%	82,4%
Librería o espacio para venta de la universidad	76,5%	23,5%
Bodega	88,2%	11,8%

Nombre de la fuente: Elaboración propia.

Respecto a recursos humanos, de acuerdo con la información recopilada se encontró que el 87,5% de directores o jefes de dependencia tienen estudios de posgrado, aunque

pertenecen a muy variadas disciplinas. Respecto a los equipos de trabajo, se evidenció que el 25% de las dependencias que respondieron cuentan con un equipo de apenas 3 personas, mientras que quienes tienen equipos más grandes están conformados por 11, 12, 15 o hasta 24 personas.

**Figura 4-3:** Número de personas en los equipos de trabajo de la dependencia



Nombre de la fuente: Elaboración propia.

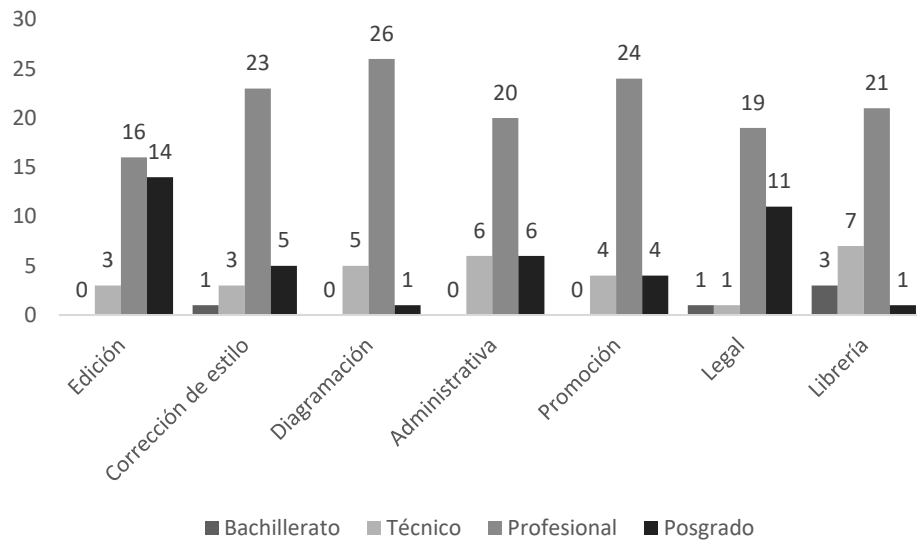
Para realizar el análisis de la formación académica requerida de los equipos, se realizó la pregunta en el formulario, considerando la conformación del equipo con personal para 7 áreas principales identificándolas de acuerdo con sus funciones de la siguiente manera:

- Área de edición.
- Área de corrección de estilo.
- Área de diagramación.
- Área administrativa y contable.
- Área de promoción y/o comunicaciones.
- Área legal.
- Librería.

Las respuestas obtenidas se reflejan en el siguiente gráfico:



**Figura 4-4:** Mínima formación académica que considera necesaria en cada área.



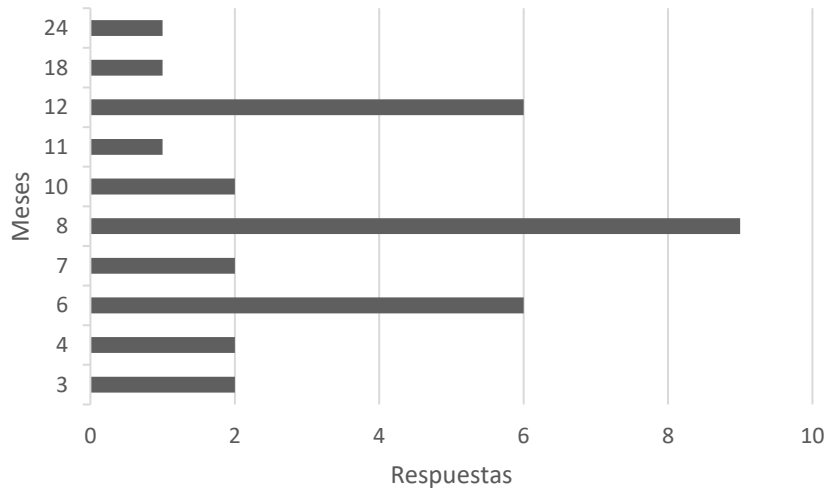
Nombre de la fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar que gran parte de las respuestas requieren perfiles profesionales para todas las áreas. Especialmente, resalta que consideran necesaria la formación de posgrado para las áreas de edición, legal e incluso administrativa. Adicionalmente, el 14,7% considera que existe alta rotación de personal en sus equipos y en los comentarios recibidos algunos expresaron que no cuentan con equipo para cubrir todas las áreas y que pueden tercerizar estos servicios mediante ordenes de prestación de servicio.

En cuanto a los recursos no humanos, se consultó si cuentan con algún software de gestión editorial-comercial que podía incluir cualquier programa para asuntos administrativos, contables, facturación, inventarios, ventas, seguimiento al cliente - CRM, etc.; a lo cual el 64,7% respondió que no. El restante 35,3% que respondió que sí, mencionó SAP, Oracle, Alejandría, OMP, Webedi, A2. Algunas sedes y/o facultades reportaron que no cuentan con algún tipo de software pero que conocen que la sede principal sí maneja algunos. Adicionalmente, respecto a los recursos organizativos, el 94,1% respondió que sí cuenta con políticas de calidad, lo cual incluye políticas editoriales establecidas y en línea con los procesos. También, el 52,9% cuenta con planes y/o herramientas para realizar el control de costos e inventarios.

La producción de un libro de características regulares puede tomar entre 3 y 24 meses, donde el 27% considera que se puede tomar 8 meses, mientras que para un 18% el proceso toma 6 meses y para otro 18% toma 12 meses. El promedio de los datos se aproxima a 9 meses.

**Figura 4-5:** Meses que toma la producción de un libro de características regulares.



Nombre de la fuente: Elaboración propia.

Según la información obtenida, en el 2021 los participantes del análisis publicaron 925 libros en total, con un promedio de 28 publicaciones por editorial, estableciendo el mínimo en 1 publicación y el máximo en 153 publicaciones que se evidencian en la siguiente gráfica:

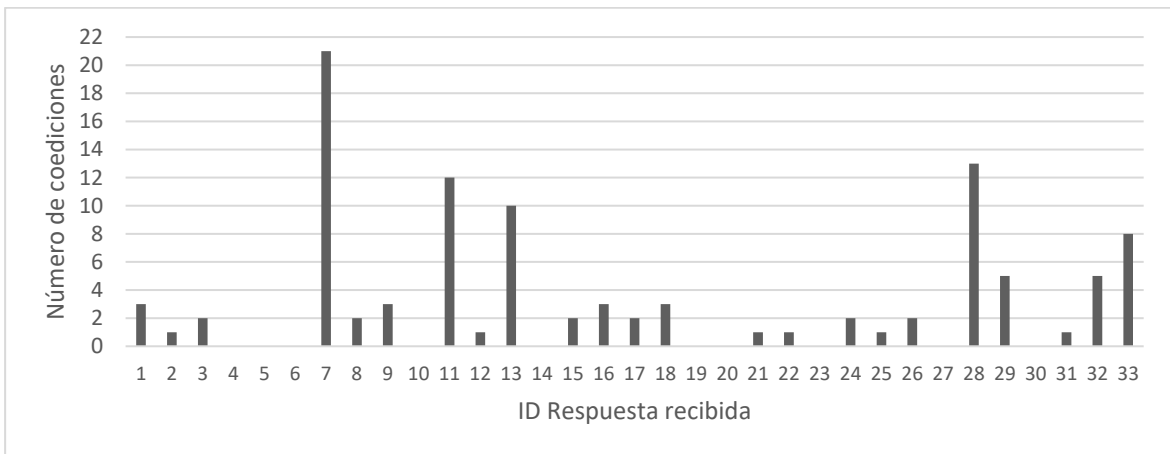
**Figura 4-6:** Cantidad de libros publicados en 2021.



Nombre de la fuente: Elaboración propia.

Así mismo, en el 2021 los participantes del análisis realizaron en total 104 coediciones, con un promedio de 3, estableciendo el mínimo en 0 y el máximo en 21 coediciones como se evidencia en la siguiente gráfica:

**Figura 4-7:** Coediciones realizadas en 2021.



Nombre de la fuente: Elaboración propia.

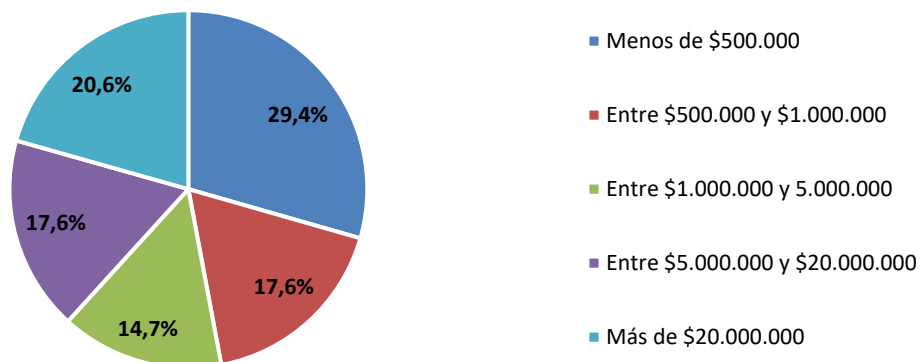
Con la aplicación de la herramienta también se pudo obtener la siguiente información. El 82,2% considera que sí tienen una identidad de marca, el 91,2% considera que los líderes son responsables por las metas de la dependencia y un 82,2% considera que estos líderes de procesos se identifican claramente; mientras que apenas un 26,5% cuenta con programas de formación de líderes.

Así mismo, el 16,5% implementa benchmarking identificando y aplicando mejores prácticas de otras editoriales universitarias, el 76,5% cuenta con una persona que se encarga de la planeación estratégica pero solo el 67,6% confirma que dicha planeación se comunica dentro de la dependencia. El 52,9% confirma que ha creado productos o servicios nuevos en los últimos 3 años. Respecto al conocimiento del consumidor del libro universitario, el 79,4% afirma conocer el perfil de dicho consumidor, pero el 97,1% no cuenta con servicios posventa.

El 29,4% distribuye sus libros solo en los canales y librerías de la universidad y el 79,4% tiene convenio con algún distribuidor, dentro de estos distribuidores destacan los siguientes: Siglo del hombre editores, Librería de la U, RedBooks, Buscalibre, Librería Nacional y Panamerica para ejemplares impresos e Hipertexto y eLibro para libros electrónicos. El 38% cuenta con libros digitales de acceso abierto y el 38% posee un espacio para venta de libros impresos y electrónicos en la página web, en donde el 71% tiene disponible su catálogo de publicaciones.

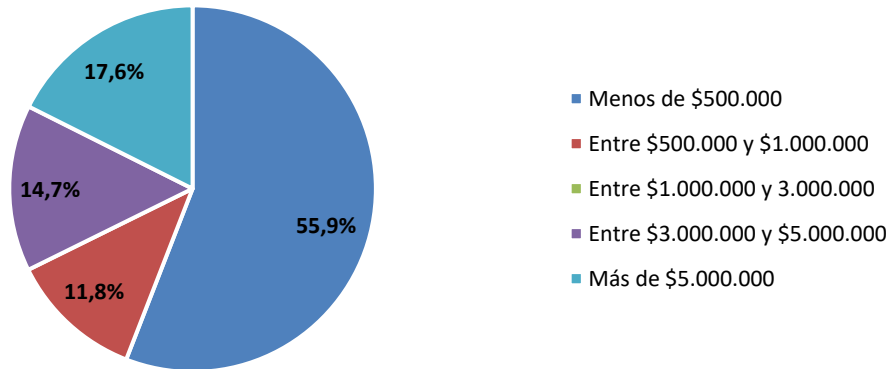
Entendiendo las ventas como un indicador de visibilidad y éxito de la distribución del libro académico, respecto a los ingresos percibidos en 2021 por ventas de títulos en formato impreso y digital, se evidencian en las siguientes figuras:

**Figura 4-8:** Ingresos percibidos, en pesos colombianos, por venta de libros impresos en 2021.



Nombre de la fuente: Elaboración propia.

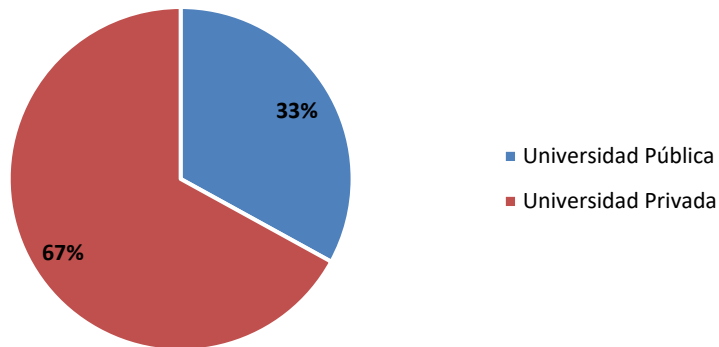
**Figura 4-9:** Ingresos percibidos, en pesos colombianos, por venta de libros electrónicos en 2021.



Nombre de la fuente: Elaboración propia.

De los 33 resultados recibidos, el 67% corresponde a universidades del sector privado y el restante 33% al sector público.

**Figura 4-10:** Clasificación según el origen del presupuesto de las universidades.



Nombre de la fuente: Elaboración propia.

De las respuestas recibidas de universidades públicas, solo el 27,27% tiene publicaciones de acceso libre y el 54,54% tiene disponible la venta de títulos en sus páginas web. El 36,6% de estas universidades asignaron menos de \$50.000.000 para las dependencias de

---

producción editorial en el 2021, un 27,7% recibió entre \$50.000.000 y \$150.000.000 y el restante 36,36% recibió entre \$150.000.000 y \$300.000.000 y el 34,4% afirmó que los ingresos de las ventas se reinvierten en el plan editorial. Todas las oficinas cuentan con espacio físico y librerías para la distribución de sus libros, mientras que solo el 18,18% no cuenta con bodegas para el almacenamiento de los inventarios. Solo una (9%) de estas universidades cuenta con software de gestión editorial o comercial. El 54,5% considera que existe alta rotación del personal y el 100% considera que los líderes de los procesos son los responsables de las metas de la dependencia y solo una (9%) considera que no cuenta con identidad de marca.

En cuanto al tiempo de publicación de un libro de características regulares, el promedio es de 9,8 meses. El 36,36% no conoce ni implementa mejores prácticas, mientras que el 91% sí cuenta con políticas de calidad. El 27,27% cuenta con programas de formación de líderes y el 54,54% considera que conoce bien el perfil del consumidor, pero solo una (9%) afirma contar con algún tipo de servicio posventa. El 63,63% tiene una persona que se encarga de los planes estratégicos y que esta información se comunica a los equipos. En cuanto a los equipos de trabajo, en promedio cuentan con 6 personas, siendo 12 el máximo y 1 el mínimo. El 54,54% establece que no ha creado productos ni servicios nuevos en los últimos 3 años y solo el 45,45% cuenta con herramientas para realizar el seguimiento de costos e inventarios.

El 54,54% de estas dependencias no realizaron coediciones en el año 2021, el máximo número de coediciones fue de 2, generando un promedio de 0,9. Estas dependencias publicaron en total 209 libros en el año 2021, con un promedio de publicaciones de 19. El 54,54% distribuye sus libros únicamente a través de canales de la universidad. En el 2021 el 36,36% recibió ingresos por ventas de ejemplares impresos por menos de \$500.000, el 9% recibió entre \$500.000 y \$1.000.000, el 18,18% entre \$1.000.000 y \$5.000.000, el 27,27% entre \$5.000.000 y \$20.000.000 y solo el 9% registró más de \$20.000.000 en ventas. En cuanto a ventas de libros digitales para el 2021, el 63,63% recibió menos de \$500.000, el 18,18% entre \$500.000 y \$1.000.000, un 9% recibió entre \$3.000.000 y \$5.000.000 y otro 9% recibió más de \$5.000.000.

Referente a las universidades privadas, se puede mencionar que el 59% se encuentran localizadas en la ciudad de Bogotá. El 45% cuenta con contenidos de libre acceso y apenas el 30% tiene canales de venta directamente por la página web. El 90,9% de estas, corresponden a la única dependencia que tiene la universidad para la producción editorial. El 31,8% recibió como presupuesto para el año 2021 menos de \$50.000.000, otro 31,8% recibió entre \$50.000.000 y \$150.000.000, el 9% recibió entre \$150.000.000 y \$300.000.000, el 4,5% recibió entre \$300.000.000 y \$500.000.000 y finalmente un 22,7% recibió más de \$500.000.000. Solo el 6% reinvierte las ventas en el plan editorial

Un 13,6% no cuenta con espacio físico para su oficina en la universidad, el 95,4% no cuenta con imprenta propia, el 63,63% cuenta con librerías propias de la universidad y el 90,9% cuenta con bodegas para el almacenamiento de las publicaciones. En cuanto a los equipos de trabajo, se evidencia que el mínimo es 1 personas en el equipo y el máximo es de 24, con un promedio de 5 personas y ninguna considera que tenga alta rotación de personal. El 50% cuenta con algún software para la gestión editorial y/o comercial y el 86,3% considera que cuenta con identidad de marca. El 86,3% considera que los líderes de los procesos son los responsables del cumplimiento de metas, el 81,8% conoce e implementa mejores prácticas en su oficina, mientras que apenas un 4,5% no cuenta con políticas de calidad. Solo el 27,27% cuenta con programa de formación de líderes en sus dependencias, el 81,8% cuenta con una persona que se encarga de la planeación estratégica pero solo el 68,1% considera que se comunica dentro de los equipos. El 54,54% afirma que ha creado algún producto o servicio en los últimos 3 años.

El promedio de meses que requieren para la publicación de un título de características regulares es de 8 meses y el promedio de coediciones es de 4,2 coediciones en el 2021. En total, para el 2021 publicaron 716 títulos, con un promedio de 35,5 libros publicados por dependencia editorial. El 90,9% afirma conocer el perfil del consumidor y ninguna cuenta con servicios posventa, solo el 18,18% distribuye sus títulos solo en los canales de la universidad. El 54,54% cuenta con alguna herramienta para realizar la gestión de costos e inventarios. En el 2021 el 18,18% recibió ingresos por ventas de ejemplares impresos por menos de \$500.000, el 27,2% recibió entre \$500.000 y \$1.000.000, el 9% entre \$1.000.000 y \$5.000.000, el 9% entre \$5.000.000 y \$20.000.000 y el 27,2% registró más de \$20.000.000 en ventas. En cuanto a ventas de libros digitales para el 2021, el 40,9% recibió

menos de \$500.000, el 9% entre \$500.000 y \$1.000.000, un 18,18% recibió entre \$3.000.000 y \$5.000.000 y otro 18,8% recibió más de \$5.000.000

#### **4.1. Distribución de libros universitarios en formato impreso.**

Del total de la muestra, el 61% recibió menos de \$5.000.000 por ventas de libros impresos para el año 2021. El 65% tiene convenios con distribuidores, el 27% vende libros en la página web y el 44% tiene libros de acceso abierto. Sobre estos datos se pudo identificar lo siguiente:

#### **Recursos**

- **Recursos financieros:** El 35% son universidades de recursos públicos. El 50% de estas tuvieron menos de \$50.000.000 como presupuesto asignado para la producción editorial, el 35% recibió entre \$50.000.000 y \$150.000.000, el 10% recibió entre \$150.000.000 y \$300.000.000 y solo el 5% recibió más de \$500.000.000. El 40% reinvierte los ingresos por ventas para la producción editorial.
- **Recursos físicos:** El 85% cuenta con espacio físico para la oficina en la universidad, el 80% no cuenta con imprenta propia, el 75% cuenta con librerías propias de la universidad para la distribución de los libros y el 90% cuenta con bodegas para el almacenamiento de los ejemplares.
- **Recursos humanos:** Los equipos están conformados por 5 personas en promedio. Consideran que el editor debe tener formación de posgrado (33,3%) o profesional (60%). En general, para todas las demás áreas, consideran necesaria la formación profesional en una gran mayoría.
- **Recursos tecnológicos:** El 25% cuenta con algún tipo de software para la gestión editorial y/o comercial.
- **Recursos organizativos:** Estas universidades no están en los puestos más altos del ranking o son una facultad de una universidad que se encuentra en los primeros puestos el ranking.



## Capacidades

- **Talento:** Solo el 10% considera que tiene alta rotación de personal.
- **Velocidad:** El promedio de publicación de un título con características promedio es de 8 meses, siendo el mínimo 4 y el máximo 12 meses. En el 2021 publicaron 439 con un promedio de 22 libros por dependencia.
- **Coherencia entre forma de pensar y marca:** El 85% considera que cuenta con identidad de marca.
- **Responsabilidad:** El 95% considera que los líderes son los responsables de los procesos.
- **Colaboración:** Durante el 2021, celebraron un total de 1,75 coediciones en promedio.
- **Aprendizaje:** El 80% conoce e implementa mejores prácticas. Adicionalmente, el 95% cuenta con políticas de calidad.
- **Liderazgo:** El 85% considera que se identifican fácilmente los líderes de proceso y solo un 20% tiene algún programa de formación de líderes.
- **Conexión con el cliente/usuario:** El 75% considera que conoce el perfil del usuario y ninguno cuenta con servicios posventa.
- **Unidad estratégica:** El 75% cuenta con una persona que se encarga de la planeación estratégica y el 60% considera que se comunica esta información.
- **Innovación:** El 50% afirma que han creado nuevos productos o servicios en los últimos 3 años.
- **Eficiencia:** El 40% cuenta con herramientas para la gestión de costos e inventarios.

Del total de la muestra, el 39% que recibió más de \$5.000.000 por ventas de libros impresos para el año 2021. El 84,6% tiene convenios con distribuidores, el 53,8% vende libros en la página web y el 30,7% tiene libros de acceso abierto. Sobre estos datos se pudo identificar lo siguiente:

## Recursos

- **Recursos financieros:** El 31% son universidades de recursos públicos y el 84,6% se definen como la única dependencia de producción editorial en su respectiva universidad. El 7,7% de estas tuvieron menos de \$50.000.000 como presupuesto

asignado para la producción editorial, el 23% recibió entre \$50.000.000 y \$150.000.000, el 30,8% recibió entre \$150.000.000 y \$300.000.000, el 7,7% recibió

- entre \$300.000.000 y \$500.000.000 y solo el 30,8% recibió más de \$500.000.000. El 38,5% reinvierte los ingresos por ventas para la producción editorial.
- **Recursos físicos:** El 100% cuenta con espacio físico para la oficina en la universidad, el 92% no cuenta con imprenta propia, el 77% cuenta con librerías propias de la universidad para la distribución de los libros y el 84,6% cuenta con bodegas para el almacenamiento de los ejemplares.
- **Recursos humanos:** Los equipos están conformados por 7 personas en promedio. Consideran que el editor debe tener formación de posgrado (53,8%) o profesional (46,2%). En general, para todas las demás áreas, consideran necesaria la formación profesional en una gran mayoría.
- **Recursos tecnológicos:** El 53,8% cuenta con algún tipo de software para la gestión editorial y/o comercial.
- **Recursos organizativos:** Algunas universidades se encuentran en los puestos altos del ranking, pero otras se encuentran en posiciones inferiores.

## Capacidades

- **Talento:** El 23% considera que tiene alta rotación de personal.
- **Velocidad:** El promedio de publicación de un título con características promedio es de 10,2 meses, siendo el mínimo 6 y el máximo 24 meses. En el 2021 publicaron 486 con un promedio de 37 libros por dependencia.
- **Coherencia entre forma de pensar y marca:** El 92,3% considera que cuenta con identidad de marca.
- **Responsabilidad:** El 84,6% considera que los líderes son los responsables de los procesos.
- **Colaboración:** Durante el 2021, celebraron un total de 5,3 coediciones en promedio.
- **Aprendizaje:** El 69% conoce e implementa mejores prácticas. Adicionalmente, el 92,3% cuenta con políticas de calidad.
- **Liderazgo:** El 92,3% considera que se identifican fácilmente los líderes de proceso y solo un 38,4% tiene algún programa de formación de líderes.

- **Conexión con el cliente/usuario:** El 84,6% considera que conoce el perfil del usuario y 7,7% cuenta con servicios posventa de los cuales se encarga el distribuidor.
- **Unidad estratégica:** El 76,7% cuenta con una persona que se encarga de la planeación estratégica y el mismo porcentaje considera que se comunica esta información.
- **Innovación:** El 53,8% afirma que han creado nuevos productos o servicios en los últimos 3 años.
- **Eficiencia:** El 69,2% cuenta con herramientas para la gestión de costos e inventarios.

## 4.2. Distribución de libros universitarios en formato digital.

Del total de la muestra, el 66,67% recibió menos de \$1.000.000 por ventas de libros digitales para el año 2021. El 72,72% tiene convenios con distribuidores, el 30% vende libros en la página web y el 40% tiene libros de acceso abierto. Sobre estos datos se pudo identificar lo siguiente:

### Recursos

- **Recursos financieros:** El 40,9% son universidades de recursos públicos. El 45,45% de estas tuvieron menos de \$50.000.000 como presupuesto asignado para la producción editorial, el 36,36% recibió entre \$50.000.000 y \$150.000.000, el 13,63% recibió entre \$150.000.000 y \$300.000.000 y solo el 4,54% recibió más de \$500.000.000. El 40,9% reinvierte los ingresos por ventas para la producción editorial.
- **Recursos físicos:** El 95,6% cuenta con espacio físico para la oficina en la universidad, el 18,18% cuenta con imprenta propia, el 72,27% cuenta con librerías propias de la universidad para la distribución de los libros y el 90,9% cuenta con bodegas para el almacenamiento de los ejemplares.
- **Recursos humanos:** Los equipos están conformados por 5 personas en promedio.
- **Recursos tecnológicos:** El 22,72% cuenta con algún tipo de software para la gestión editorial y/o comercial.
- **Recursos organizativos:** Estas universidades no están en los puestos más altos del ranking o son una facultad de una universidad que se encuentra en los primeros puestos el ranking.

## Capacidades

- **Talento:** Solo el 13,63% considera que tiene alta rotación de personal.
- **Velocidad:** El promedio de publicación de un título con características promedio es de 8 meses, siendo el mínimo 4 y el máximo 12 meses. En el 2021 publicaron 460 con un promedio de 21 libros por dependencia.
- **Coherencia entre forma de pensar y marca:** El 86,36% considera que cuenta con identidad de marca.
- **Responsabilidad:** El 95,45% considera que los líderes son los responsables de los procesos.
- **Colaboración:** Durante el 2021, celebraron un total de 37 coediciones con un promedio de 1,6.
- **Aprendizaje:** El 72,7% conoce e implementa mejores prácticas. Adicionalmente, el 95,45% cuenta con políticas de calidad.
- **Liderazgo:** El 81,81% considera que se identifican fácilmente los líderes de proceso y solo un 22,7% tiene algún programa de formación de líderes.
- **Conexión con el cliente/usuario:** El 77,27% considera que conoce el perfil del usuario y ninguno cuenta con servicios posventa.
- **Unidad estratégica:** El 72,72% cuenta con una persona que se encarga de la planeación estratégica y el 59% considera que se comunica esta información.
- **Innovación:** El 50% afirma que han creado nuevos productos o servicios en los últimos 3 años.
- **Eficiencia:** El 40,9% cuenta con herramientas para la gestión de costos e inventarios.

Del total de la muestra, el 33,33% recibió más de \$1.000.000 por ventas de libros digitales para el año 2021. El 72,72% tiene convenios con distribuidores, el 30% vende libros en la página web y el 40% tiene libros de acceso abierto. Sobre estos datos se pudo identificar lo siguiente:

## Recursos

- **Recursos financieros:** El 81,8% son universidades privadas y el 90,9 son la única dependencia de producción editorial en la universidad. El 9% de estas tuvo

- menos de \$50.000.000 como presupuesto asignado para la producción editorial, el 18,18% recibió entre \$50.000.000 y \$150.000.000, el 27,27% recibió entre \$150.000.000 y \$300.000.000, el 9% recibió entre \$300.000.000 y \$500.000.000 y el 36,36% recibió más de \$500.000.000. El 36,36% reinvierte los ingresos por ventas para la producción editorial.
- **Recursos físicos:** El 100% cuenta con espacio físico para la oficina en la universidad, el 8,1% cuenta con imprenta propia, el 72,72% cuenta con librerías propias de la universidad para la distribución de los libros y el 81,8% cuenta con bodegas para el almacenamiento de los ejemplares.
- **Recursos humanos:** Los equipos están conformados por 8 personas en promedio.
- **Recursos tecnológicos:** El 63,6% cuenta con algún tipo de software para la gestión editorial y/o comercial.
- **Recursos organizativos:** Algunas universidades se encuentran en los puestos altos del ranking, pero otras se encuentran en posiciones inferiores.

## Capacidades

- **Talento:** Solo el 18,18% considera que tiene alta rotación de personal.
- **Velocidad:** El promedio de publicación de un título con características promedio es de 11 meses, siendo el mínimo 6 y el máximo 24 meses. En el 2021 publicaron 465 con un promedio de 42,2 libros por dependencia.
- **Coherencia entre forma de pensar y marca:** El 90,9% considera que cuenta con identidad de marca.
- **Responsabilidad:** El 81,81% considera que los líderes son los responsables de los procesos.
- **Colaboración:** Durante el 2021, celebraron un total de 67 coediciones con un promedio de 6.
- **Aprendizaje:** El 81,81% conoce e implementa mejores prácticas. Adicionalmente, el 90,9% cuenta con políticas de calidad.
- **Liderazgo:** El 100% considera que se identifican fácilmente los líderes de proceso y solo un 36,6% tiene algún programa de formación de líderes.
- **Conexión con el cliente/usuario:** El 81,81% considera que conoce el perfil del usuario y el 9,09 cuenta con servicios posventa de los cuales se hace cargo el distribuidor.

- **Unidad estratégica:** El 81,81% cuenta con una persona que se encarga de la planeación estratégica y el mismo porcentaje considera que se comunica esta información.
- **Innovación:** El 54,54% afirma que han creado nuevos productos o servicios en los últimos 3 años.
- **Eficiencia:** El 72,72% cuenta con herramientas para la gestión de costos e inventarios.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

El objetivo principal de este documento es realizar un análisis de la distribución del libro universitario en Colombia desde la teoría de Recursos y Capacidades, comprendiendo la importancia de la divulgación de los productos de investigaciones desarrolladas en las universidades consiguiendo la visibilidad y captación del interés de un público que puede conocer la necesidad y relevancia de los contenidos, pero a quienes no siempre se logra cautivar debido a que las editoriales universitarias producen libros de investigaciones que no necesariamente pueden competir en el mercado convencional (Dilworth y Sloop, 2017). Una vez se realizó la identificación de recursos y capacidades de las editoriales universitarias se analizó dicha información contrastándola con las ventas de títulos tanto en formato impreso como digital. Para este sector, la forma más práctica de conocer la visibilidad y alcance de sus publicaciones tipo libro es mediante indicadores de venta dado que no hay más herramientas disponibles por el momento.

A gran parte de las dependencias de producción editorial se les otorga un presupuesto reducido que impacta directamente en la producción, sin embargo, en general cuentan con buenos recursos físicos que incluyen instalaciones, bodegas y librerías para la distribución de los títulos. En todos los casos, quien dirige la oficina cuenta con estudios de posgrado y requieren personal en su mayoría de nivel profesional para todos los equipos, destacando una formación de posgrado para los editores. Se puede notar que se están implementando algunas herramientas tecnológicas para la gestión de los procesos de los diferentes equipos, aunque para el caso de oficinas de sedes o facultades de universidades que tienen una oficina central para la producción editorial, se observó que estas herramientas no llegan a ellos. Es decir, existe un poco de desconexión dentro de las grandes universidades que cuentan con pequeñas dependencias de publicaciones. Una inmensa

---

mayoría cuenta con convenios de distribución que incluyen desde librerías especializadas a otras de un carácter más comercial.

Para el objetivo principal de este análisis, se evidencia que el impacto de los recursos y capacidades en la distribución del libro universitario no presenta diferencias significativas para el formato impreso o digital. Aun cuando los mayores ingresos por ventas los siguen generando los ejemplares impresos, el análisis arrojó que el recurso más relevante para la distribución es el recurso económico, ya que las dependencias que recibieron mayor presupuesto producen más títulos y generan más ingresos por ventas. En cuanto a los recursos humanos, se pudo observar que aquellas dependencias que consideran que el editor debe tener estudios de posgrado y equipos con mayor cantidad de personas, generan mayores contenidos y mayores ventas, considerando que los editores también actúan como asesores de los autores, ya que ayudan a construir el mejor contenido posible gracias a sus conocimientos y experiencias (Sagastizábal, 2016b).

Podría esperarse que los recursos organizativos tuvieran un mayor impacto en la distribución del libro universitario, pero el prestigio no demostró incidir significativamente, así como tampoco parecen incidir los recursos físicos. Los recursos tecnológicos, que para este estudio se refieren al contar con un software de gestión editorial y/o comercial, tienen una relación positiva, ya que las dependencias que cuentan con el software tienen mayores ventas que aquellas que no.

Dentro de los resultados se exhibe que las capacidades que tienen algún tipo de impacto en la distribución son la velocidad, cooperación, liderazgo, innovación y eficiencia. La capacidad de velocidad tiene una relación con la distribución, de manera que a mayor cantidad de meses para el proceso de publicación mayores son los ingresos por ventas. En cuanto a la cooperación, se considera una capacidad de bastante importancia en el sector, aquellas dependencias que generaron más coediciones cuentan con mejores resultados de distribución. Y es que, por ejemplo, España cuenta con una plataforma llamada Unebook.es, un proyecto lanzado en 2014 por la Unión de Editoriales Universitarias Españolas – UNE- con el propósito de dar a conocer al mundo los contenidos generados. Para Carcelles (2021), la cooperación del sector significa aumentar la visibilidad de los libros y enfrentar los retos que trae la digitalización. También favorece el



---

diagnóstico del sector y la implementación de tecnologías. Es decir, que esta capacidad puede ayudar a fortalecer otras capacidades.

Así mismo, se pudo identificar que aquellas dependencias de producción editorial universitaria en las cuales se identifica el dueño del proceso, que han fomentado la innovación con la creación de nuevos productos y servicios en los últimos 3 años y aquellas que implementan herramientas para el manejo de costos e inventarios, buscando la eficiencia, cuentan con mayores ingresos por ventas. Sin embargo, no se deben desestimar las otras capacidades, por el contrario, puede ser la oportunidad de fomentar una mejora de estas en el sector para lo cual se elaborarán unas recomendaciones pertinentes.

Como resultados generales causa bastante curiosidad que, aunque un alto porcentaje de las dependencias afirma conocer el perfil del consumidor, ninguna tenga servicio posventa y no se fomente la conexión con el cliente. La implementación de inteligencia comercial implica la elaboración de estudios de mercados y la sistematización de información relevante para conocer la estructura y dimensión del mercado local e incluso del mercado extranjero en caso de querer acceder a la internacionalización de los títulos (Dujovne, 2020) y esta es una relación de gana-gana, ya que de esta forma el consumidor puede exponer sus preferencias de manera que no solo se produzcan contenidos de calidad, sino que también sean contenidos atractivos.

Y es que es posible buscar otros mercados, para Whitfield y Peters (2010), dentro de la gestión de la calidad del servicio en la publicación académica, se han generado aprendizajes como enfocarse en la comunicación y las ideas haciéndolas fáciles de leer, enfocarse en la implementación de ideas para el usuario final y buscar cruzar las fronteras con las publicaciones de manera que los contenidos puedan ser accesibles para autores del mundo, para lo cual sería bastante útil la traducción de los contenidos y las ventas de derechos.

La colaboración debe lograrse dentro de los equipos de cada editorial y también entre todas las editoriales. Si bien existen asociaciones, es importante que a nivel nacional se genere un impulso al sector editorial universitario a través de redes de apoyo y cooperación en donde se compartan las mejores prácticas y se puedan analizar los casos de éxito en

otros países de Latinoamérica, conservando las proporciones y particularidades de Colombia. Para esto, también es importante que los procesos dentro de las universidades les permitan a las dependencias de producción editorial lograr flexibilidad y agilidad para lograr el uso de herramientas que permitan el alcance de la divulgación de los productos de las investigaciones que se realizan en las universidades y así lograr un mayor impacto en la sociedad, lo cual debería ser el foco del desarrollo de investigación de las instituciones de educación superior.

## **5.2 Recomendaciones**

Este documento presenta una aproximación a las dificultades que se identifican en el sector, pues se podría abordar a profundidad cada recurso y cada capacidad de las mencionadas en los capítulos anteriores para identificar y proponer mejoras. También, es preciso llamar a las ciencias de gestión para que realicen contribuciones desde las teorías en que se apoyan para identificar, explicar, mejorar y evitar las problemáticas que afectan a las industrias culturales. Así mismo, el sector editorial universitario tiene muchos retos que pueden analizarse desde las diferentes disciplinas dado que en el proceso de producción editorial intervienen diferentes profesiones que pueden realizar aportes desde sus conocimientos y herramientas.

Las editoriales universitarias dependen necesariamente de la actividad académica e investigativa de las instituciones de educación superior y, por tanto, no perciben un fin económico en sí y procuran la divulgación de los contenidos para un público muy específico. Sin embargo, puede ser útil lograr conectar y conocer a profundidad el mercado y al usuario promedio de contenidos académicos, impulsar investigaciones innovadoras que generen contenidos interesantes para ciertos sectores e incluso fomentar eventos y la participación no solo de autores y académicos consolidados sino también de toda la comunidad universitaria, también incluyendo a los sectores no académicos que pueden verse beneficiados de títulos y contenidos educativos. Esta interacción no solo debe ser hacia el exterior de las instituciones educativas, sino también al interior, mejorando la relación entre cada uno de los individuos que participan en la cadena de producción del libro, incluso desde el desarrollo de la investigación.

---

Adicionalmente, al ser un sector con participantes claramente definidos y con asociaciones varias no solo en el país sino a nivel internacional; es prudente fomentar las alianzas generadoras de contenidos y de innovación en las formas de funcionamiento. La generación y propuesta de análisis del sector para identificación de problemas y mejora de oportunidades, abriendo paso a ideas y opiniones nuevas, se convertiría en un aporte valioso para el impulso y desarrollo de un sector tan relevante, pero poco reconocido, en la cultura de cada país.

Si bien en Colombia aún se debe trabajar bastante en la accesibilidad y en la captación de interés para acercar productos culturales a la población, sobre en casos tan específicos como los son los libros universitarios, hay bastante interés del sector por lograr crecer y generar valor agregado en sus procesos, de manera que logren equilibrar los contenidos de calidad y la persuasión que generan los medios convencionales de distribución comercial ya que, en definitiva, las editoriales universitarias tienen una gran responsabilidad al ser las intermediarias entre las investigaciones y la sociedad, son el canal clave para generar el impacto en un contexto donde la información, y también la desinformación, abundan.



## **A. Anexo: Formulario Análisis de Recursos y capacidades de editoriales universitarias.**

El formulario fue remitido desde el correo del programa de la Maestría en Administración con el siguiente cuerpo:

Cordial saludo.

En el marco del trabajo de grado de la Maestría en Administración titulado "Distribución del libro universitario en Colombia, un análisis desde la teoría de recursos y capacidades", nos gustaría pedirles amablemente su colaboración con el diligenciamiento del formulario, pues el objetivo del estudio es identificar los recursos y capacidades de las editoriales universitarias y su impacto en la distribución del libro universitario.

Es relevante mencionar que este análisis, y por tanto la información que se recopile, tiene un fin netamente académico y se le dará un tratamiento confidencial. En caso de presentar inquietudes o más información, pueden comunicarse a correo [luftorresgo@unal.edu.co](mailto:luftorresgo@unal.edu.co).

Les agradecemos de antemano su colaboración. Un gran saludo.

Cordialmente,

## Formulario Análisis de Recursos y capacidades de editoriales universitarias.

Este estudio tiene como objetivo analizar el impacto que tienen los Recursos y Capacidades en la distribución del libro universitario en Colombia. Es por esto que a continuación se realizan unas preguntas con el fin de identificar los Recursos y Capacidades de su editorial.

Es relevante mencionar que este análisis, y por tanto la información que se recopile, tiene un fin netamente académico y no se utilizarán nombres propios ya que el objetivo es identificar los recursos y capacidades del sector como un conjunto.

---

**\*Obligatorio**

1. Correo electrónico \*

---

2. ¿Autoriza el uso netamente académico de esta información en el desarrollo del análisis mencionado anteriormente? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

3. Por favor, indique si su dependencia es:

*Marca solo un óvalo.*

Única dependencia de producción editorial en toda la Universidad

Sede principal de la editorial universitaria

Sede de la editorial universitaria en una región diferente a la principal

Facultad, Escuela, Departamento u otro similar que cuenta con dependencia para producción editorial dentro de una sede de la Universidad

4. 1. Aproximadamente, ¿cuánto presupuesto recibió en pesos colombianos durante el año 2021 para la producción editorial en su dependencia? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de \$50.000.000
- Entre \$50.000.000 y \$150.000.000
- Entre \$150.000.000 y \$300.000.000
- Entre \$300.000.000 y \$500.000.000
- Más de \$500.000.000

5. 2. ¿La Universidad utiliza los recursos obtenidos por la venta de libros para producir nuevos libros? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

6. 3. ¿Cuenta con un espacio físico para su dependencia dentro de las instalaciones de la Universidad? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

7. 4. ¿La Universidad tiene su propia imprenta? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

8. 5. ¿La Universidad cuenta con librería(s) o espacios de venta para la distribución de sus libros? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

9. 6. ¿La Universidad cuenta con bodega(s) propias para los libros que produce? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

10. 7. En total, ¿cuántas personas conforman su equipo de trabajo? \*

\_\_\_\_\_



11. 8. A continuación, seleccione el mínimo nivel de estudio que solicita para las personas en cada una de las áreas. Si no cuenta con personas en alguna de las áreas, por favor, deje en blanco la fila correspondiente.

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Bachillerato	Técnico	Profesional	Posgrado
Área de edición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de corrección de estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de diagramación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área administrativa y contable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Librería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de promoción y/o comunicaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 9. ¿Cuenta con algún software de gestión editorial-comercial? (Incluye cualquier programa para asuntos administrativos, contables, facturación, inventarios, ventas, seguimiento al cliente - CRM, etc) \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

13. 9.1. Si la respuesta anterior fue Sí, por favor, indique los software con los que cuenta.

---

---

---

---

---

14. 10. ¿Considera que existe alta rotación de personal en su dependencia? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

15. 11. En promedio, ¿cuántos meses pueden pasar entre la recepción del manuscrito y el lanzamiento de un libro? Considere un libro con características regulares. \*

---

16. 12. ¿Cuenta con una identidad de marca? Entiéndase como experiencia, principios, valores, misión, imagen, etc., que hacen una diferenciación con los demás. \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

17. 13. ¿Los líderes de proceso son los responsables del cumplimiento de metas de su dependencia? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

18. 14. ¿Cuántas coediciones realizó la Universidad en el año 2021? \*

\_\_\_\_\_

19. 15. ¿Cuántos libros publicó en el año 2021? \*

\_\_\_\_\_

20. 16. ¿Conoce y ha implementado mejores prácticas de otras editoriales universitarias? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

21. 17. ¿Cuentan con políticas de calidad? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

22. 18. ¿En su dependencia se identifican claramente los líderes de los procesos? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

23. 19. ¿Cuentan con algún sistema de formación de líderes? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

24. 20. ¿Conoce el perfil del consumidor del libro universitario? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

25. 21. ¿Cuenta con algún servicio posventa? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

26. 21.1. Si la respuesta anterior fue Sí, por favor, indique los servicios posventa con los que cuenta.

---

---

---

---

---

27. 22. ¿En su dependencia hay un área o persona que realice la planeación estratégica? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

28. 23. ¿Se comunica la planeación estratégica dentro de su dependencia? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

29. 24. ¿La dependencia ha creado productos o servicios nuevos en los últimos 3 años? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

30. 25. ¿Cuenta con planes o herramientas para realizar el control de costos e inventarios? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

31. 26. ¿Distribuye sus libros solo en las librerías de la Universidad? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

32. 27. ¿Tienen convenio con algún distribuidor? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

33. 27.1. Si la respuesta anterior fue Sí, por favor, indique los nombres de los distribuidores con los cuales tiene convenio.

---

---

---

---

---

34. 28. Aproximadamente, ¿cuánto dinero recibió en total por las ventas de libros impresos en el 2021, en pesos colombianos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de \$500.000
- Entre \$500.000 y \$1.000.000
- Entre \$1.000.000 y \$5.000.000
- Entre \$5.000.000 y \$20.000.000
- Más de \$20.000.000

35. 29. Aproximadamente, ¿cuánto dinero recibió en total por las ventas de libros electrónicos en el 2021, en pesos colombianos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de \$500.000
- Entre \$500.000 y \$1.000.000
- Entre \$1.000.000 y \$3.000.000
- Entre \$3.000.000 y \$5.000.000
- Más de \$5.000.000

36. 30. ¿Considera pertinente y necesario un análisis estratégico más profundo del sector editorial universitario?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez

37. A continuación, puede dejar sus sugerencias y comentarios.

---

---

---

---

---

¡Muchas gracias por su participación!

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios



## B. Anexo: Respuestas Formulario Análisis de Recursos y capacidades de editoriales universitarias.

Se adjunta el soporte de las respuestas recibidas en el formulario remitido.

Preguntas Respuestas **34** Configuración

### Formulario Análisis de Recursos y capacidades de editoriales universitarias.

Este estudio tiene como objetivo analizar el impacto que tienen los Recursos y Capacidades en la distribución del libro universitario en Colombia. Es por esto que a continuación se realizan unas preguntas con el fin de identificar los Recursos y Capacidades de su editorial.

Es relevante mencionar que este análisis, y por tanto la información que se recopile, tiene un fin netamente académico y no se utilizarán nombres propios ya que el objetivo es identificar los recursos y capacidades del sector como un conjunto.

Correo electrónico \*

Correo electrónico válido

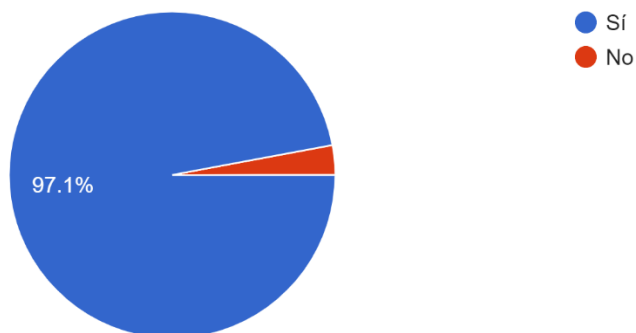
Este formulario recopila correos electrónicos. [Cambiar la configuración](#)

## C. Anexo: Respuestas Formulario Análisis de Recursos y capacidades de editoriales universitarias.

Se adjunta soporte del consentimiento de los participantes para hacer el uso académico de la información suministrada.

¿Autoriza el uso netamente académico de esta información en el desarrollo del análisis mencionado anteriormente?

34 respuestas



## Bibliografía

- Adorno, T. (2008). *Resumen sobre la industria cultural En Crítica de la cultura y sociedad I*. Ediciones Akal S.A.
- Aguilar, A. (2016). Dónde publicar: edición, distribución y comercialización de publicaciones universitarias en Latinoamérica. Unilibros de Colombia. Edición No. 23, p. 12-15.
- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*. Número 209, 5-22.
- Anaya, J. (2010). *Editar en la Universidad: Paradojas y retos*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe [www.eulac.org](http://www.eulac.org)
- Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia – ASEUC. (2020) ISBN y edición universitaria Un posicionamiento que se mantiene. Unilibros de Colombia. Edición No. 27, p.12- 18.
- Ayala, C. (2016). La encrucijada de la edición universitaria. Unilibros de Colombia. Edición No. 23, p.16-18.
- Baron, S. (2018). Editorial: recognizing the academic publishing service ecosystem. *Journal of Services Marketing*, Volumen 32, Número. 3, 249-255. doi: <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2017-0341>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *J. of Managem*, volumen 17, 99-120.

Barney, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. Volumen 26, número 1, 41-56. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/259393>

Cámara Colombiana del libro. (2021). *Estadísticas del libro en Colombia 2020*.

Carcelles, L. (2021). Editar en la universidad: así se da a conocer la investigación en español. *La Universidad edita*. PW en español. Número 6, año 2, p. 5-8. Disponible en: <https://eulac.org/2021/08/la-universidad-edita/>

Centeno, R. (2012). *Circulación y fronteras comerciales del libro universitario*. Primer coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición, 31 de octubre, 1 y 2 de noviembre de 2012, La Plata, Argentina.

Centro Regional Para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe – CERLALC  
[www.cerlalc.org](http://www.cerlalc.org)

Chicaiza, L., Riaño, M., Rojas, S., y Garzón, C. (2017). *Revisión Sistemática de Literatura en Administración*. Documentos FCE-CID Escuela de Administración y Contaduría Pública N. 29

Córdoba, J. (2014). *Universidad y edición Caminos abiertos para el debate y la crítica: textos académicos en América Latina*. *Boletín cultural y bibliográfico*. Volumen 48, número 86, 41-51.

Córdoba, J. (2016). *Caminos abiertos para los textos académicos, el trabajo en red. De libros, conocimiento y otras adicciones*. *La edición universitaria en América Latina*. Universidad de Guadalajara y EULAC, p. 54. Disponible en: [https://ebooks.editorial.udg.mx/epubreader/de-libros-conocimientos-y-otras-adicciones-la-edici?epub=https%3A%2F%2Freaderservices.ipublishcentral.com%2Fhipertexto500158%2F50154754%2Fepubreader%2Feprocess\\_101799%2Fepubcontent\\_v2%2F&goto=epubcfi\(/6/2!/4/2/2\)](https://ebooks.editorial.udg.mx/epubreader/de-libros-conocimientos-y-otras-adicciones-la-edici?epub=https%3A%2F%2Freaderservices.ipublishcentral.com%2Fhipertexto500158%2F50154754%2Fepubreader%2Feprocess_101799%2Fepubcontent_v2%2F&goto=epubcfi(/6/2!/4/2/2))

Cross, R. (2011). Not so fast! Digital books and the salvation of academic publishing. *The Bottom Line: Managing Library Finances*. Volumen 24, número 3, 162-166. DOI: 10.1108/08880451111185991

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2017). Encuesta Nacional de Lectura –ENLEC. Disponible en: [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-74017\\_recurso\\_1.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-74017_recurso_1.pdf)
- Deegan, M. (2017). *The Academic Book of the Future Project Report. A Report to the AHRC and the British Library, London.*
- Dilworth, K., Sloop, L. (2016). *Successful Fundraising for the Academic Library. Philanthropy in higher education.* Chandos Publishing. Capítulo 4.
- Dujovne, A. (2020). Políticas y estrategias de internacionalización editorial en América Latina. Centro Regional para el Fomento del libro en América Latina y el Caribe CERLAC. Disponible en: <https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2020/09/Políticas-y-estrategias-de-internacionalizacion-editorial-en-America-Latina-1.pdf>
- Fedesarrollo. (2019). Importancia de las industrias creativas en la economía. Informe mensual del mercado laboral. Disponible en: [https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/iml\\_junio2019\\_digital.pdf](https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/iml_junio2019_digital.pdf)
- Finch, J., Bell, S., Bellingan, L., Campbell, R., Donnelly, P., Gardner, R., Hall, M., Hall, S., Kiley, R., Stelt, W., Sweeney, D., Sykes, P., Tickell, A., Wissenburg, A., Egginton, R., Jubb, M. (2013). Accessibility, sustainability, excellence: how to expand access to research publications. Executive summary. *International Microbiology*. Volumen 16, 125-132. doi: 10.2436/20.1501.01.187
- Fong, C.; Flores, K.; Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*. Volumen 9, número 19, 411-440. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203353519023>
- Fong, C. (1998). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta Económica Regional*, año 11, número 61, 27-31.
- Georgiou, P., Tsakonas, G. (2010). Digital Scholarly Publishing and Archiving Services by Academic Libraries: Case Study of the University of Patras. *Liber Quarterly*. Volumen 20, 242-257. DOI:10.18352/lq.7991

- Gil, M. (2016). Espacios de visibilidad en edición. Unilibros de Colombia. Edición No. 23, p.24-26.
- Gilmore, A., Carson, D., y Perry, C. (2006). Academic publishing best practice for editors, guest editors, authors and reviewers. *European Business Review*, Volumen 18, Número. 6, 468-478. doi: <https://doi.org/10.1108/09555340610711094>
- Giménez, E., Tejada, C., Mañana, J. (2018). Las editoriales universitarias iberoamericanas: una aproximación a su perfil y sus procesos de selección de originales. *Revista Española de Documentación Científica*. Volumen 41, número 2, p. 1-16. Disponible en <http://doi.org/10.3989/redc.2018.2.1459>
- Giménez, E., Córdoba, J., Giraldo, E., Mañana, J. (2021). Calidad y prestigio de la edición académica. El caso colombiano. *Signo y Pensamiento Pontificia Universidad Javeriana*. volumen 40, número 78. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp.40-78.cpea>
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy. *California Management Review*, Volumen 33, Número 3, 114-135.
- Grant, R. (2006). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones (5.ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.
- Grupo de Emprendimiento Cultural y Ministerio de Cultura de Colombia (2016). El sector editorial en Colombia: una breve aproximación a sus dinámicas.
- Hollis, A. (1998). The Internet and acquisitions in academic libraries. *Library Review*. Volumen 47, número 1, 26-30, <https://doi.org/10.1108/00242539810369008>
- Horst, I., Redhead, J., Negrao, C., De la Vega, P. (2018). Manual de venta de derechos para editores universitarios. Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y El Caribe – EULAC. Colección Manual del Editor Universitario.
- Horvat, F., Velagic, Z. (2020). Supply-side model of academic publishing in Croatia (2012–2018). *Vilnius University Press*. Volumen 75, 66–91. DOI: <https://doi.org/10.15388/Knygotyra.2020.75.60>

- Ibarra Mirón, S., Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, Volumen 15, 63-89. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Jaramillo, B. (2021). El libro en Colombia busca modernizar su comercialización. La Universidad edita. *PW en español*. Número 6, año 2, p. 21. Disponible en: <https://eulac.org/2021/08/la-universidad-edita/>
- Jubb, M., Fisher, R. (2017). The supply chain for academic books: Why is it so complex and how might we drive change?. *The Association of Learned & Professional Society Publishers*. Volumen 30, 331–335. doi: 10.1002/leap.1119
- Lamb, C. (2004). Open Access publishing models: opportunity or threat to scholarly and academic publishers?. *Learned publishing*. Volumen 17, número 2, 143-150.
- Ley 44 de 1993. Reglamentación Depósito Legal, por la cual se modifica y adiciona la Ley 23 de 1982 y se modifica la Ley 29 de 1944.
- Ley 98 de 1993. Ley del libro, Por medio de la cual se dictan normas sobre democratización y fomento del libro colombiano.
- Ley 1834 de 2017. Ley naranja, por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja.
- Librería Carlos Fuentes, Editorial Universidad de Guadalajara y Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe – EULAC. (2019). *De librerías y libreros. Encuentros y pasiones*.
- Lockett, A., Speicher, L. (2016). New university presses in the UK: Accessing a mission. *The Association of Learned & Professional Society Publishers*. Volumen 29, 320-329. DOI: 10.1002/leap.1049
- Ministerio de Educación. (2011). Plan Nacional de Lectura. Disponible en: <https://www.mineducacion.gov.co/porta/micrositios-preescolar-basica-y-media/Plan-Nacional-de-Lectura-y-Escritura-PNLE-/Plan-Nacional-de-Lectura-y->





- Rama, C. (2016). Los desafíos de las editoriales universitarias de América Latina en la sociedad del saber. Las editoriales universitarias en América Latina. Centro Regional Para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe – CERLALC, p.7-93.
- Ranking Web de Universidades. (2022). Disponible en: [https://www.webometrics.info/es/latin\\_america\\_es/colombia](https://www.webometrics.info/es/latin_america_es/colombia)
- Richard, J., Plimmer, G., Fam, K., Campbell, C. (2015). Publishing success of marketing academics: antecedents and outcomes. *European Journal of Marketing*. Volumen 49, número 1/2, 123-145. DOI: 10.1108/EJM-06-2013-0311
- Rogerson, S. (2017). Academic publishing in the information age-an editor's observations. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*. Volumen 5, número 2. 106-109. DOI: 10.1108/JICES-03-2017-0017
- Sablich, L., Basso, S. (2016). La producción de textos universitarios y su visibilidad. Unilibros de Colombia. Edición No. 23, p.19-23.
- Sagastizábal, L. (2016a). Estudio comparativo de las editoriales universitarias de América Latina y el Caribe. Las editoriales universitarias en América Latina. Centro Regional Para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe – CERLALC, p. 95-294
- Sagastizábal, L. (2016b). Un panorama de la edición universitaria. De libros, conocimiento y otras adicciones. La edición universitaria en América Latina. Universidad de Guadalajara y EULAC, p. 7. Disponible en: [https://ebooks.editorial.udg.mx/epubreader/de-libros-conocimientos-y-otras-adicciones-la-edici?epub=https%3A%2F%2Freaderservices.ipublishcentral.com%2Fhipertexto500158%2F50154754%2Fepubreader%2Fprocess\\_101799%2Fepubcontent\\_v2%2F&goto=epubcfi\(/6/2!/4/2/2\)](https://ebooks.editorial.udg.mx/epubreader/de-libros-conocimientos-y-otras-adicciones-la-edici?epub=https%3A%2F%2Freaderservices.ipublishcentral.com%2Fhipertexto500158%2F50154754%2Fepubreader%2Fprocess_101799%2Fepubcontent_v2%2F&goto=epubcfi(/6/2!/4/2/2))
- Sánchez, S., Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*:

Investigación y Reflexión, volumen 24, número 2, 133-146. DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>

Smallwood, N., Ulrich, D. (2004). Capitalizing on Capabilities. Harvard Business Review Home. Disponible en: <https://hbr.org/2004/06/capitalizing-on-capabilities>

Stadler, C. (2007). The 4 principles of enduring success. Harvard business review, 62-72. Disponible en: <https://hbr.org/2007/07/the-four-principles-of-enduring-success>

Suárez, J., Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades un enfoque actual en la estrategia empresarial. Anales de estudios económicos y empresariales. Número 15, 63-89.

Taylor, M., Jensen, K. (2019). Developing a model for university presses. Insights, Volumen 32, número 19, 1-5. DOI: <https://doi.org/10.1629/uskg.469>

Thompson, J. (2010). Merchants of culture. the publishing business in the twenty-first century. Editorial Polity.

Whitfield, R., Peters, J. (2000). Quality in scholarly publishing. Managing Service Quality: An International Journal. Volumen 10, número 3, 151-155. <https://doi.org/10.1108/09604520010336678>

Wittenberg, K. (2010). Remaining the University Press. Journal of Electronic Publishing, Vol. 13, Issue 2. doi: <http://dx.doi.org/10.3998/3336451.0013.203>

Woll, T. (1998). Editar para ganar: Estrategias de administración editorial. Fondo de Cultura Económica.