



Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
Organigrama de una empresa editorial	5
Modalidades de financiamiento	11
Cierre	13
Referencias	14



Objetivo

Conocer sobre la gerencia editorial, sus actores y características comunes en editoriales y medios de comunicación impresos.



Introducción

La gerencia editorial consiste en coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para llevar a cabo proyectos editoriales. En la cadena editorial intervienen muchos profesionales que deben ejecutar trabajos específicos y, para que haya armonía, es menester una coordinación no solo en aspectos técnicos, sino también en la identidad de la empresa.



Organigrama de una empresa editorial

1.1. Dirección editorial:

Gil y Gómez (2016) explican que la dirección editorial es la instancia responsable de las siguientes tareas:

- Definir las líneas editoriales de la editorial en su conjunto y de sus diferentes sellos o colecciones.
- De observar lo que está sucediendo en el entorno, con el propósito de identificar tendencias emergentes (temas, géneros, tipos de historias y de personajes, etc.) para emprender la búsqueda de títulos que respondan a ellas y/o encargarlos.
- De buscar autores y de sugerir nuevas líneas de trabajo.
- El director editorial debe contar, según Gil y Gómez (2016), con las siguientes competencias:
 - Un conocimiento profundo y claro de la trayectoria pasada, del momento actual y de la proyección hacia el futuro de la editorial.
 - Tener una visión global de sus objetivos.
 - Dirigir las líneas editoriales hacia el cumplimiento de estos objetivos, de manera que cada título que se publique contribuya a la construcción de un catálogo coherente.

Para ejemplificar estos aspectos, observemos una entrevista a Pilar Reyes, directora editorial de Alfaguara, quien explica cómo es el oficio del editor y los desafíos que debe afrontar en la industria editorial:

https://www.youtube.com/watch?v=v9vTAnCd-ZA



1.2. Coordinador editorial:

El término "coordinador editorial" muchas veces se confunde con el "editor" y no son exactamente lo mismo. Verde Arocha (2013) explica el perfil de un coordinador editorial:

El coordinador editorial desarrolla y hace seguimiento a los proyectos editoriales. No es su competencia realizar el trabajo del corrector ni del diseñador ni de diagramador u otros, sino supervisar a quienes están involucrados en la consecución del libro; ser un enlace entre ellos y el autor. La incorporación de los profesionales en el proyecto va a depender de las características del libro que se está editando. (p. 69).

Funciones de un coordinador editorial:

En cuanto a las funciones de un coordinador editorial, Verde Arocha (2013, p. 73) menciona las siguientes:

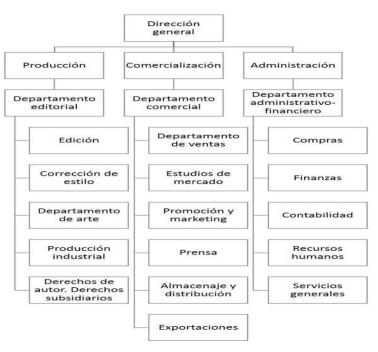
- Contrata al equipo de trabajo de edición y producción para el seguimiento del proyecto
- Entrega el libro a un corrector
- Supervisa que el autor trabaje conjuntamente con el corrector
- Se encarga de solicitar el depósito legal y el ISBN en las instancias correspondientes
- Selecciona la imprenta según las características de la obra
- Escoge junto con el autor, el curador, y el diseñador, las ilustraciones y demás gráficos del libro
- Supervisa cada una de las propuestas de diseño del libro y sugiere, a su parecer y según su experiencia, la más adecuada
- Elabora y reúne el material que acompaña al manuscrito para su diseño y diagramación: textos de la tapa, contratapa, biografía del autor, páginas preliminares y finales
- Recomienda nota de presentación, prólogo, prefacio, introducción, de ser necesarios
- Revisa, junto con el corrector ortotipográfico, las pruebas del texto



- Supervisa que el libro diseñado y diagramado tenga todos sus componentes y esté listo para entrar a la imprenta
- Verifica que el impresor tenga clara toda la información que suministra el diseñador editorial
- Vigila la calidad de los procesos de impresión
- Precisa los tiempos de impresión
- Coordina junto a un comunicador social la promoción y difusión del libro
- Establece un enlace entre el distribuidor y el autor.

1.3. Organigrama básico de una empresa editorial:

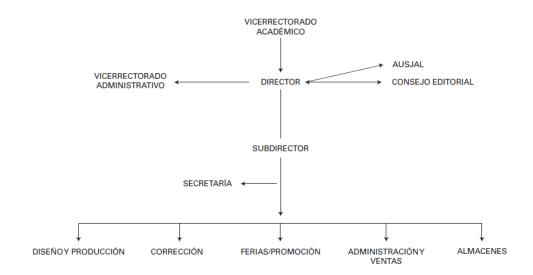
Esteves Fros y Vanzulli (2009) presentan un organigrama en el que se puede apreciar cómo se distribuye el trabajo en una editorial. Debajo de la dirección general encontramos los departamentos editoriales, comercialización y administración, y cada departamento a su vez se subdivide en varias áreas. Dependiendo de la complejidad de la empresa editorial, puede haber más departamentos y áreas.



Fuente: Organigrama de una empresa editorial. Extraída de Esteves Fros y Vanzulli (2009)



Un ejemplo concreto lo podemos encontrar en la editorial Abediciones, cuyo organigrama está estructurado de la siguiente manera:



Fuente: Organigrama de Abediciones. Extraída de Tavares (2019, p. 47)

1.4. Responsabilidades:

De alguna manera, las responsabilidades del editor han sido esbozadas a partir de las competencias. Paula Pérez Alonso (2009) explica al respecto:

La responsabilidad del editor no se limita al contenido y a la forma de los libros que publica. Su actividad se desarrolla dentro de la tensión dinámica que producen los ejes fundamentales que la componen: los autores y los lectores, y lo que los vincula —los une o los separa—: los textos. Los autores inician el proceso editorial y los lectores lo completan, unos y otros se necesitan y se complementan. El editor debe ser sensible a las necesidades y a la producción de los escritores y a los intereses de los diversos lectores, interpretando esa relación complementaria de manera eficaz y dinámica. (p. 70).

En el siguiente video de Almuzara Libros se explica de primera mano el talento del editor y las tareas que le toca resolver:

https://youtu.be/xNBKGBBGffs

1.5. Gestión de una empresa periodística:

Hemos visto el modelo de gestión aplicado a una editorial. En este apartado corresponde revisar el modelo dentro de un medio de comunicación impreso. Sohn,



Ogan y Polish (1988) describen detalladamente los tipos de departamentos, la planificación, los estilos de gestión y la administración eficiente del tiempo.

Departamentos típicos de una empresa periodística:

- Despacho del editor y gerencia general: está encargado de fijar la política del periódico, de redactar sus objetivos de crecimiento o potencial y de mantener la integridad física de la empresa.
- Publicidad: está encargado de vender espacios del periódico a otras empresas e individuos que deseen vender productos, servicios o ideas.
- Difusión: planifica las rutas de difusión, la base de cálculo de precios, los procedimientos de entrega y las campañas de difusión del periódico.
- De redacción de noticias: planifica, prepara y proporciona las noticias y demás información a todo el espacio no ocupado por anuncios del periódico.
- Producción: prepara y completa los procesos que se traducen en el ejemplar impreso del periódico listo para el departamento de circulación.

La planificación:

En la planificación hay que considerar los siguientes aspectos:

- Los objetivos deben ser medibles y comprobables
- Preparar un inventario de los recursos existentes y potenciales
- Fijar un horario
- Organizar, llevar a cabo y medir el resultado del plan.

Estilos de gestión:

 Autoritario: este tipo de ejecutivo hace sus planes y toma decisiones por lo general en solitario y luego las comunica a sus subordinados. Un gerente con este estilo de dirección cree que ahorra tiempo al limitar la discusión. Este tipo



de dirigente cree firmemente que se pierde la autoridad y el poder si las demás personas intervienen en la toma de decisiones.

- Participativo: se emplea este estilo cuando un gerente invita a los empleados a que aporten ideas para la solución de los problemas que afectan a la organización. Este estilo de gestión anima a los empleados a que piensen y hablen y a que manifiesten su acuerdo o desacuerdo con el sistema de la casa.
- Método japonés o Método Z: William Ouchi, experto en este estilo de gestión, señala que una de las mayores diferencias entre la empresa japonesa y la norteamericana estriba en que los trabajadores japoneses pueden pasar toda su carrera dentro de una misma organización.
 - Empleo a largo plazo: hacer sentir a los empleados que la organización está comprometida con ellos.
 - Filosofía organizacional única: fuerte énfasis en la cooperación y
 el trabajo en equipo, en el cual se hace sentir a todos los
 miembros parte de una familia.
 - Socialización intensiva: mucho énfasis en la integración de nuevos empleados para que se ajusten de forma óptima a la organización.

Administración eficiente del tiempo:

Para culminar, Sohn, Ogan y Polish (1988) establecen las siguientes recomendaciones para agilizar el tiempo:

- Control de las comunicaciones dentro de la oficina
- Regulares horarios de visitas y llamadas telefónicas
- Programación de las reuniones
- Reuniones informativas y reuniones de análisis
- La delegación de funciones
- Nadie es indispensable y, por tanto, al delegar funciones se les permite a otras personas prepararse para encargarse del trabajo.



Modalidades de financiamiento

La edición de un libro es costosa, por lo que un editor-director debe analizar las modalidades de financiamiento disponibles para que el proyecto editorial sea viable. No siempre una editorial financia con fondos propios un libro y, cuando lo hace, sobre todo si es de gestión privada, procurará que sea rentable, para así dar sostenibilidad económica a la editorial. Otras editoriales, por la naturaleza de su catálogo o fondo editorial, no persiguen lucrarse con los libros, sino promover la lectura, por lo que los libros son obsequiados o vendidos a un precio ínfimo.

Un problema muy frecuente, sobre todo en países con elevada producción literaria impresa, es que los ejemplares que no se venden acaban por retornar a las editoriales o distribuidores, pues ciertos libros no suelen ser tan comerciales como se esperaba. En estos casos, los ejemplares son sacados del mercado y acaban por ser donados a bibliotecas o instituciones educativas, o, en el peor de los casos, desechados y destinados al reciclaje de papel. De ahí que el editor debe ser muy precavido a la hora de planificar y gestionar los fondos para la reproducción y eficaz comercialización.

A modo de ejemplo, se presentan los modelos de financiamiento que emplea Abediciones, la editorial de la Universidad Católica Andrés Bello. Dichos modelos implican, al mismo tiempo, unas condiciones en cuanto a la distribución de los ejemplares para las partes y las regalías por concepto de derechos de autor.

Desde el punto de vista del financiamiento, abediciones tendrá tres tipos de publicaciones:

- Las que se editan con fondos propios de la universidad.
- Las que se financian con fondos de otras instituciones con las que se establezca un convenio de ediciones.
- Las que financia el propio autor.

Para aquellas publicaciones que se financian con dinero proveniente del autor o las que se financian con fondos provenientes de otra institución, se establece que la mitad de la edición es para la universidad y la otra mitad es para el autor. En este caso, el precio de la publicación lo establecerá abediciones. De igual manera, todo lo



concerniente a corrección, diagramación y diseño corre por cuenta de abediciones. (Tavares, 2019, p. 43).

El Estado también es un ente que financia la edición de libros y esto puede verse en editoriales públicas, como por ejemplo Monte Ávila Editores, Biblioteca Ayacucho o El Perro y La Rana, por citar algunos ejemplos en Venezuela. También algunos países, a través de sus embajadas o instituciones culturales gubernamentales, financian libros sobre temáticas de su interés sin ánimos de lucro. En otras palabras, este tipo de financiamientos tienen como objetivo fomentar la lectura de sus contenidos y no comercializarlos.

Otra modalidad que ha tomado fuerza en los últimos tiempos, sobre todo en editoriales independientes o en autores que se autopublican, es el micromecenazgo o *crowdfunding*, que consiste en recaudar fondos a partir de pequeños donativos que puedan aportar particulares.



Cierre

Queda patente que la edición es un trabajo en equipo. En aras de producir un producto de calidad, además de distribuirlo y comercializarlo, el equipo debe ser dirigido para que los objetivos planteados puedan cumplirse de forma cabal. El manejo de recursos humanos, financieros y materiales requiere de mucha experticia por parte del director-editor, quien deberá implementar estudios de factibilidad y estrategias de mercado para alcanzar la sostenibilidad y, lo más importante, el prestigio.



Referencias

- Almuzara Libros (12 de diciembre de 2016). *El talento del editor* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=xNBKGBBGffs
- Cervantes Virtual (27 de octubre de 2016). *Entrevista a Pilar Reyes (Alfaguara).* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=v9vTAnCd-ZA
- Esteves Fros, F. y Vanzulli, J. (2009). "Administración de una empresa de cultura". En De Sagastizábal, L. y Esteves Fros, F. (Comps.). *El mundo de la edición de libros.*Un libro de divulgación sobre la actividad editorial para autores, profesionales del sector y lectores en general (pp. 33-65). Paidós.
- Gil, M. y Gómez, M. (2016). *Manual de edición. Guía para estos tiempos revueltos.*Cerlalc, Aecid.
- Pérez Alfonso, P. (2009). "El otro editor". En *El mundo de la edición de libros* (pp. 67-76). Paidós.
- Sohn, A., Ogan, C. y Polish, J. (1988). La dirección de la empresa periodística. Paidós.
- Tavares Lourenço, R. (2019). *El estilo de abediciones. Cómo ponemos nuestros libros em tus manos.* Abediciones.
- Verde Arocha, C. (2013). *Cómo editar y publicar un libro. El dilema del autor.* Eclepsidra.

Referencias de las imágenes

Esteves Fros, F. y Vanzulli, J. (2009). Organigrama de una empresa editorial [Imagen].

Disponible en: "Administración de una empresa de cultura". En De Sagastizábal,

L. y Esteves Fros, F. (Comps.). El mundo de la edición de libros. Un libro de divulgación sobre la actividad editorial para autores, profesionales del sector y lectores en general (pp. 33-65). Paidós.



Tavares Lourenço, R. (2019). Organigrama de Abediciones [Imagen]. Disponible en: *El estilo de abediciones. Cómo ponemos nuestros libros em tus manos.*Abediciones.

Bibliografía sugerida

Cruz Ruiz, J. (2014). Jaime Salinas. El oficio de editor. Alfaguara.

Phillips, A. y Bhaskar, M. (Eds.). *The Oxford Handbook of Publishing* (pp. 399-408). Oxford University Press.

Sharpe, L. y Gunther, I. (2005). *Manual de edición literaria y no literaria*. Fondo de Cultura Económica.