

Plan de Marketing Estratégico Ediciones UNL. Una propuesta para su elaboración e implementación¹

Strategic Marketing Plan for Ediciones UNL. An elaboration and implementation proposal.

María Florencia Modesto

Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Nacional del Litoral

E-mail: fmodesto@unl.edu.ar

Resumen

Las editoriales universitarias se caracterizan por pertenecer a una Institución de Educación Superior; si bien editan y publican libros para la comunidad universitaria, también lo hacen para la sociedad de la que forman parte. Deben desenvolverse como empresas dentro de un mercado muy competitivo dado que son parte de la industria cultural más antigua de Occidente pero a su vez, en ellas, la edición es considerada una consecuencia de las tres funciones esenciales de toda universidad: docencia, investigación y extensión.

La constante evolución y el crecimiento observados en los últimos años en este tipo de editoriales demandan la incorporación de herramientas de gestión que les permitan mejorar su eficiencia y eficacia, en beneficio de la sociedad en general.

En este marco, la investigación se abordó bajo la hipótesis de que los enfoques y técnicas de negocios que se utilizan en la elaboración de un plan de marketing estratégico son aplicables a Ediciones UNL, sello editorial de la Universidad Nacional del Litoral.

Palabras clave

- *Planeación estratégica de Marketing*
- *Orientación al Mercado*
- *Sector editorial*

(1) Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas. Maestría en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Litoral. Directora: Mg. María Rosa Sánchez Rossi.

Es de destacar que la aplicación de los lineamientos del marketing en una editorial universitaria es poco frecuente dado que tanto la planificación estratégica como el marketing son dos aspectos que no suelen incluirse con frecuencia en las editoriales de este tipo. La idea del mercado cautivo o natural con el que cuentan las universidades (alumnos, docentes e investigadores) muchas veces lleva a sostener que no hay necesidad de generar un nuevo mercado. Sin embargo, para desarrollar y consolidar una editorial también se requieren saberes, destrezas y herramientas propias de este sector de la actividad económica.

Con la implementación de esta propuesta se pretende que Ediciones UNL adopte una gestión estratégica y orientación al mercado, ya que esta forma de gestionar la organización supone la mejor manera para lograr los objetivos de crecimiento.

Abstract

University publishing houses are characterized for belong to an Institution of Higher Education; Although they edit and publish books for the college community, they also make it for the society of which they are part. They must develop as companies into a very competitive market, given that are part of the oldest cultural industry of the West, but at the same time, the edition is consider a consequence of the three essential functions of every university (teaching, research and extension).

The constant evolution and growth observed in this kind of publishing house in last years, demand the incorporation of management tools that allow to improve its efficiency and effectiveness, for the benefit of society at large.

In this context, the research was develop under the hypothesis of that bussiness's approaches and techniques used in the elaboration of a strategic marketing plan are applicable to Ediciones UNL, imprint of Universidad Nacional del Litoral.

It is noticeable, that the use of guidelines's marketing in an University publishing house is infrequent, given that both strategic planning as marketing are two aspect that aren't included frequently in this kind of publishers houses. The idea of the captive or natural market with which the universities (students, teachers and researchers) count, many times carry to hold that there is no need to generate a new market. However, in order to develop and consolidate a publishing house, is also required knowledge, skills and tools own of this sector of the economic activity.

With the implementation of this proposal is intended to ediciones UNL adopt a strategic management and market orientation, since this way of managing the organization is the best way to achieve the objectives of growth.

Keywords

- *Strategic Marketing Planning*
- *Market Orientation*
- *Publishing Sector*

1. Introducción

1.1. El sector editorial

La actividad editorial se enmarca dentro de la industria cultural. La industria del libro comprende la creación, producción y distribución de libros, siendo la actividad editorial el eje principal de la misma. La cadena de valor del libro es amplia y comprende actividades bien diferenciadas vinculadas a la producción de contenidos, a la producción de bienes industriales y a la comercialización.

Los editores son quienes articulan la producción intelectual y material, se vinculan con los distintos agentes y convierten la obra de autor en un libro.

De lo anterior se desprende una amplia variedad de actores incluidos en la cadena de valor del libro, con grandes diferencias en las actividades desarrolladas, en el grado de exposición a mercados externos y en la participación del capital extranjero, lo que resulta en distinciones también importantes en la forma de encarar los negocios en cada caso, con una trama compleja de relaciones donde la articulación no siempre resulta eficiente.

En los últimos años, cada eslabón de la cadena ha asistido al surgimiento de nuevos actores, a la adaptación de los tradicionales, al desarrollo de nuevos competidores, a la incursión de actores globales y de actores genuinamente digitales, tales como Apple, Google y Amazon, entre otros.

Desde hace un tiempo se observa una profunda transformación del sector vinculada con la digitalización, la cual, si bien actúa como impulsora, el proceso de cambio es más complejo, ya que la transformación de las empresas editoriales está relacionada, además, con los efectos de la digitalización. Por lo que estamos frente a la globalización de una industria que tradicionalmente se ha visto limitada por las fronteras nacionales y lingüísticas.

A nivel internacional, la oferta editorial se encuentra muy concentrada y se caracteriza por la presencia de grandes grupos editoriales que comercializan diferentes sellos destinados a públicos completamente distintos y con imágenes corporativas muy diferenciadas.

Se está generando un fenómeno de gigantes editoriales a nivel mundial como una forma de hacer frente a los retos que han creado las megacompañías tecnológicas como Amazon, Google y Apple cuya política comercial amenaza con monopolizar el futuro del libro.

Por lo que los gigantes editoriales se presentan como la única alternativa a un posible monopolio de Amazon, Apple y Google. La revista norteamericana *Forbes* se atreve a aventurar que, en la era de Amazon, los editores «o se fusionan o mueren».

En Argentina, el sector editorial tiene una extensa y rica trayectoria que se remonta al siglo XIX. Esto ha dado lugar a una industria, cuya fortaleza, diversidad y heterogeneidad se distinguen en relación con otros países de la región.

La industria del libro argentina tuvo tradicionalmente un lugar preponderante en los principales mercados de lengua hispana de la región. Países como México, Venezuela y España abastecían una parte significativa de su consumo importando libros argentinos, los que eran reconocidos por la calidad de sus contenidos y el cuidado de todas las etapas de la edición, incluida la impresión.

Muchas de las grandes editoriales argentinas fueron fundadas por editores españoles que llegaron al país expulsados a raíz de la censura impuesta por el franquismo.

Es de destacar que, a pesar de los avatares por los que pasó la industria editorial argentina amenazada a veces por la política y, a veces, por el mercado, el sector editorial argentino goza de prestigio y continúa siendo uno de los productores de libros más importantes del mundo hispanohablante.

Desde mediados de la década de 1990 y a partir del ingreso al mercado local de las más importantes editoriales transnacionales nuestro país no estuvo al margen del proceso de concentración de la propiedad.

En efecto, los grandes grupos internacionales absorbieron en los últimos quince años a varios de los sellos más tradicionales de la Argentina.

Este proceso de concentración mueve las piezas del mapa editorial que se traduce en una composición dual de la oferta reflejada en la coexistencia de pocas grandes editoriales transnacionales y muchas pequeñas empresas locales con distinta concentración del mercado.

Estos cambios globales tuvieron su impacto en la estrategia comercial que implementaron las pequeñas editoriales argentinas, la cual consistió en ocupar nichos de mercado. Esta estrategia mantiene a las pequeñas editoriales en una situación de cierta estabilidad que las conserva de algún modo a salvo de los movimientos crecientes de concentración del polo de los grandes grupos editoriales. Además, les permite desarrollar estrategias asociativas que posibilitan el vínculo y la constitución de redes con editoriales similares de otros países.

En definitiva, en nuestro país hay una composición dual que resulta en una vasta oferta cultural, diversificada y orientada a diferentes segmentos de la demanda. Las editoriales argentinas ofrecen una producción amplia y diversificada de libros, que incluye prácticamente la totalidad de los segmentos temáticos.

Asimismo, el alto nivel de calidad de los profesionales y técnicos dedicados a las diferentes etapas de producción editorial es reconocido a nivel internacional.

Pero la concentración no es el único cambio que acontece en el sector. Las empresas que lo integran se están enfrentando a cambios que se reflejan en nuevas formas de producir contenidos, nuevos canales de comercialización, rotación permanente de novedades, aceleración de los tiempos de difusión, recurrencia a lanzamientos globales con fórmulas probadas (por ejemplo, de autores muy reconocidos), entre otros.

Hay una tendencia de crecimiento en la participación del libro en soporte digital. La lectura de libros electrónicos está creciendo en los últimos años debido a la confluencia de ciertos factores tales como las innovaciones en tecnología de la información que han proporcionado dispositivos de lectura más ergonómicos y funcionales, cambios en

las prácticas de lectura de un sector de la población y el incremento de la oferta editorial general y especializada.

Es importante destacar que en el ámbito científico estos desarrollos han encontrado un nicho cada vez más significativo debido a las prestaciones que la edición electrónica ofrece para la agilización de la comunicación científica, en la que la actualización y renovación permanente son factores muy importantes.

Como sostiene Cordón-García (2014:269) «la evolución del libro electrónico está dando lugar a nuevos modelos de negocio que han propiciado la tendencia al acceso abierto, a la desagregación de contenidos y editorialización de la web, a la interoperabilidad, a la edición en la nube, a la apertura y renovación permanente».

1.2. Edición universitaria

En este punto, resulta imprescindible comenzar identificando las características distintivas de las editoriales universitarias.

Existen numerosas y diferentes acepciones, a partir de las cuales es posible realizar un resumen de las características propias de una editorial universitaria:

- Pertenecen a una Institución de Educación Superior.
- Editan y publican libros para la comunidad universitaria, pero también lo hacen para la sociedad de la que forman parte.
- Deben desenvolverse como empresas dentro de un mercado muy competitivo dado que son parte de la industria cultural más antigua de Occidente pero a su vez, en este tipo de editoriales, la edición es considerada una consecuencia de las tres funciones esenciales de toda universidad (docencia, investigación y extensión).

A lo largo del tiempo, las editoriales universitarias argentinas han desarrollado sus propias estrategias y políticas editoriales en función del perfil institucional de cada universidad y del lugar que ésta le ha asignado, observándose en los últimos años un incremento significativo de la actividad editorial de las instituciones universitarias.

Tomando datos del año 2015 de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU, 2016), Argentina contaba con 55 universidades nacionales y 49 privadas. Entre las privadas, 32 tienen editorial y de las universidades nacionales, reconocidas por el Consejo Interuniversitario Nacional, del que depende la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN), 42 tienen editorial propia.

Asimismo, en los últimos cinco años, se ha notado un crecimiento de la producción de estas editoriales. La edición universitaria duplicó su producción respecto de 2010. Pasó de 1000 a 1903 novedades (9 % de los títulos registrados en Argentina), con tiradas que van de los 200 a los 300 ejemplares.

Este contexto se presenta como el ideal para que las editoriales universitarias puedan asumir la función social y cultural de intervenir entre la hiperconcentración de los capitales multinacionales, y los pequeños que no pueden trascender más allá de la región en la que editan, produciendo lo que mejor saben hacer: libros valiosos, de real significación cultural, científica y social.

Así, las editoriales universitarias presentan una doble ventaja que las coloca en un lugar estratégico dentro del mercado editorial, un lugar que sería deseable que las editoriales universitarias sepan identificar y aprovechar. La primera de ellas es que no están presionadas por obtener grandes ganancias. La segunda es que, en conjunto, constituyen un sistema de sustanciosa biodiversidad.

A su vez, este contexto les presenta una serie de dificultades. Entre ellas, el hecho de no haber sido concebidas como un negocio hace que la mayoría no tenga una estructura comercial sólida, entrenamiento en los aspectos económicos-financieros de la industria, manejo de costos, determinación del precio de venta al público (PVP), definición de canales de distribución, campañas de comunicación, etc. Eso ocurre porque las evaluaciones de este tipo no son prioritarias en una editorial universitaria.

La segunda dificultad es la relativa invisibilidad en la que se encuentran dentro del mercado del libro y dentro de las propias universidades y del sistema científico. Por diferentes motivos, los propios docentes e investigadores desconocen los sellos de sus casas de estudios, o los consideran una alternativa menos atractiva para publicar que los comerciales. Las razones son varias: la falta de distribución a nivel nacional, la calidad de las ediciones, las tiradas reducidas, la ausencia de campañas para difundir los libros una vez publicados, la imprevisibilidad de los tiempos de espera en la cola de cada editorial (Costa y Gazzera, 2013).

2. Metodología

El objetivo general de esta tesis fue proponer los lineamientos para la elaboración e implementación de un plan de marketing estratégico que permita garantizar más lectores.

Los objetivos específicos que se plantearon fueron:

- Realizar un análisis del sector editorial en general y del sector editorial universitario argentino en particular identificando las principales tendencias.
- Identificar y caracterizar las principales editoriales universitarias del país.
- Realizar un diagnóstico de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para Ediciones UNL, abordando las principales variables internas y del entorno.
- Indagar en la comunidad universitaria de la UNL el nivel de conocimiento de Ediciones UNL, hábitos de lectura de publicaciones académicas y preferencias por nuevos formatos motivos de compra y no compra, opiniones y actitudes.
- Elaborar la estrategia competitiva de Ediciones UNL.
- Formular los lineamientos del Plan de Marketing Estratégico.

El diseño del estudio fue descriptivo, cualitativo, basado fundamentalmente en el análisis de datos secundarios y primarios.

El universo de estudio estuvo compuesto por las 42 editoriales universitarias que integran la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN) y están presentes en el Portal del Libro Universitario Argentino (PLUA).

El abordaje de dichas editoriales comprendió dos etapas.

Por un lado, se realizó un estudio exploratorio a partir del análisis de los datos publicados en las páginas web institucionales de las 42 editoriales universitarias analizadas, utilizando en el análisis comparativo los siguientes criterios:

- *Planificación estratégica.* Para conocer si las editoriales declaran en su web la visión, misión y objetivos.
- *Venta Minorista.* El objetivo es tener información relativa a la cantidad de librerías con venta al público que tienen las editoriales analizadas.
- *Venta on line.* Para indagar si las editoriales ofrecen a sus lectores la posibilidad de comprar sus publicaciones por internet. Las distintas opciones van desde la no comercialización de libros por internet hasta la oferta con carrito de compra o bien comunicando un correo electrónico de contacto.
- *Distribución.* Este criterio de comparación permite identificar si las editoriales universitarias argentinas declaran comercializar sus publicaciones a través de otras librerías y/o distribuidores, a nivel nacional y/o internacional.
- *Contenidos digitales.* El objetivo es tener información relativa a la oferta de libros electrónicos: en formato e-pub o e-book.

Por el otro lado, se llevó adelante un estudio descriptivo, con mayor profundidad de análisis, basado en la realización de entrevistas a directores de siete editoriales emblemáticas, destacadas, que se caracterizan por tener un mayor nivel de profesionalización; mayor desarrollo y autonomía y que en los últimos años han experimentado un notable crecimiento.

En las entrevistas se abordaron:

- Aspectos institucionales
- Mecanismos de publicación de cada editorial
- Gestión de imprentas
- Cuestiones vinculadas a la distribución y
- Cuestiones vinculadas a la comercialización de sus publicaciones.

3. Resultados obtenidos

La investigación realizada en esta tesis permitió observar una gran heterogeneidad entre las editoriales universitarias analizadas. Las diferencias se ponen de manifiesto en lo relativo a los diversos proyectos institucionales que las orientan, el lugar que ocupan en la estructura institucional, sus catálogos, sus autores, sus lectores, sus recursos, las políticas de evaluación de los originales a publicar, los soportes que ofrecen y las formas de comercializar sus publicaciones.

De los resultados obtenidos sobre lo que «las editoriales declaran hacer», datos que surgen del análisis de la información que cada editorial comunica en su página web institucional en lo relativo a planificación estratégica, venta minorista, venta on line, distribución y contenidos digitales, fue posible identificar tres grandes grupos de editoriales:

- Aquellas que no han desarrollado ninguno de los puntos analizados representan el 17 % de las editoriales bajo estudio. En ninguna de ellas se encontró la declaración de visión, misión y objetivos y son las que a nivel de distribución y contenidos digitales no han demostrado ningún avance.
- Aquellas que han avanzado en alguno de los puntos analizados pero que les falta desarrollo en varios de los otros, este grupo de editoriales son las más numerosas y representan el 70 % de las editoriales bajo estudio.
- Aquellas más consolidadas y con mayor desarrollo en la definición estratégica, en lo digital y en los canales de distribución.

Las entrevistas realizadas permitieron complementar la información precedente. De las mismas se desprenden las siguientes conclusiones:

- Eudeba es el caso más destacado. Su autonomía es total. No integra el presupuesto de la Universidad de Buenos Aires (UBA), por lo que debe hacer frente a todos sus gastos a partir de la venta de sus libros. Desde cualquier variable que se la estudie, las dimensiones de Eudeba superan varias veces al resto de las editoriales universitarias del país.
- Dentro de las universidades, no hay un área que se destaque como área de referencia editorial, ya que algunas editoriales dependen de Extensión, otras de Investigación y otras directamente de Rectorado.
- En general las publicaciones se seleccionan a partir de la decisión de un órgano que evalúa cada propuesta.
- Todas las editoriales entrevistadas tercerizan la impresión de sus publicaciones.
- Estas editoriales formalizan el vínculo con el autor mediante la firma de un contrato. Pagan derecho de autor en cantidad de ejemplares impresos o en dinero, dependiendo cada situación en particular a excepción de la editorial de la Universidad Pedagógica en la cual, si el libro es producto de una investigación o trabajo realizado en el marco de la propia Universidad, no abona derecho de autor.
- Los sistemas de gestión editorial más utilizados son Fierro y Ultra Gestión.
- Se observa una baja formalización de los acuerdos comerciales con distribuidores. En general no realizan canje con otras editoriales.
- La cantidad de novedades editadas por año oscila entre los 10 y 40 títulos, la tirada promedio y cantidad de ejemplares que integran el catálogo varían mucho de una editorial a otra. Se observa un débil grado de participación de e-books en la oferta de estas editoriales.
- Las editoriales universitarias entrevistadas estructuran su catálogo por colecciones. La determinación del precio de venta se realiza teniendo en cuenta todos los costos que conlleva la elabora-

ción de un libro, el pago por derecho de autor, los descuentos a librerías y distribuidores, los precios de otros libros; algunas tienen un escandalo; los descuentos oscilan entre el 40 % y el 60 % dependiendo si se trata de una librería, cadena o distribuidor.

- Todas tienen puntos de venta propio a excepción de UNIPE. En general venden al exterior a través de un distribuidor.
- La comunicación la realizan de manera similar a través de gacetillas de prensa, boletines que difunden a la prensa y a potenciales lectores.

De lo anterior puede vislumbrarse que es necesario mucho esfuerzo y profesionalización para llegar al momento en que cualquier lector de la región pueda adquirir los libros de edición universitaria publicados por cualquier universidad, en todas las librerías del país.

4. Propuesta

Reconocer el carácter específico y los ineludibles aspectos económicos que toda editorial universitaria debe afrontar es estratégico para desarrollar la fortaleza de este tipo de emprendimiento. Fortaleza que tiene su punto de partida en el capital intelectual de quienes integran la universidad, en públicos específicos asegurados (estudiantes, docentes e investigadores) y en posibilidades efectivas de llegada a públicos más amplios.

En este sentido, como sostienen De Sagastizábal y Vega (2012), una cuestión clave es identificar aquellas herramientas de gestión que necesita dominar una editorial universitaria. Generalmente, esas herramientas suelen pensarse como propias de las editoriales comerciales y las empresas privadas en general, pero aun así, aunque las editoriales universitarias y las comerciales pertenezcan a mundos diferentes en muchos aspectos, eso no excluye la posibilidad de explorar otros que puedan tener en común, ni de aprovechar experiencias

sobre modalidades de gestión que contribuirían a mejorar el modo de organización y el desempeño económico de la actividad editorial en el marco de las universidades. Se trata de conocer esas modalidades y de adaptarlas a la medida del ámbito específico en el que cada entorno universitario desarrolla su emprendimiento editorial.

En esta tesis se proponen los lineamientos para el diseño de un adecuado marketing mix, para la editorial de la Universidad Nacional del Litoral seleccionando la mejor estrategia de marketing, su plan de acción y control con el objetivo de tener una mayor llegada a sus lectores.

Una editorial debe enfocar sus proyectos desde el punto de vista del lector, las vicisitudes del entorno y tomar sus decisiones sobre la base de las estrategias de marketing, sin olvidar el valor del libro-cultura. Satisfacer las necesidades de los lectores debe ser el objetivo principal de toda actividad editorial, por lo que el marketing debe ser asumido como una filosofía de acción, lo que implica un conjunto de actividades y tareas que se concretan en el proceso de toma de decisiones de marketing.

Esta tesis contiene un diagnóstico estratégico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para Ediciones UNL, abordando las principales variables internas y del entorno. De este análisis se detecta una oportunidad de mercado que consiste en aprovechar el crecimiento del segmento de la Literatura Infantil y Juvenil y comenzar a ocupar espacios en el mercado de los e-books.

La idea de negocio tiene como objetivo brindar un catálogo que se ajuste a las costumbres lectoras; de allí que se proponen nuevas colecciones y nuevos formatos para garantizar la llegada a más lectores y brindar a los lectores actuales una mayor bibliodiversidad. Todo esto se proyecta en tres grandes etapas. En primer lugar se plantea la necesidad de gestionar mejor el catálogo actual. Luego lanzar nuevas series de publicaciones en el marco de colecciones existentes. Finalmente, se plantea la necesidad de que la editorial se prepare y capacite en lo digital.

5. Conclusiones

Las tendencias indican que los dos extremos de la cadena de valor del libro (autores y lectores) parecen ser los únicos que no estarán en tela de juicio. En cambio, es posible que todos los intermediarios tengan que redefinirse.

Con esta propuesta, se pretende generar una gestión estratégica y una orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva de Ediciones UNL.

La orientación al mercado generará múltiples efectos tanto sobre los lectores como internamente en la editorial. Los efectos sobre los lectores son los relativos a lealtad, satisfacción y calidad percibida. Y la aceptación y el desarrollo de comportamientos organizativos propios de una orientación al mercado tendrán un impacto sobre los empleados, que se verá reflejado en un mayor compromiso con la organización, espíritu de equipo, mayor motivación por la satisfacción del lector o un mayor nivel de satisfacción en su trabajo.

Para favorecer esto es necesario conceder importancia a las necesidades de los lectores, que todo el personal se involucre en esta propuesta y que el responsable de su ejecución transmita a toda la editorial la necesidad y los beneficios de orientarse al mercado como fuente sólida de generación de una ventaja competitiva basada en el conocimiento del mercado.

La finalidad de esta propuesta es apostar a la bibliodiversidad, a la multiautorialidad, a la calidad, a enriquecer el conocimiento y la cultura. En definitiva a concretar y hacer realidad una propuesta que incentive la lectura y reúna en torno al libro a nuevos lectores. Para ello es necesario realizar un minucioso trabajo de análisis para replantear el catálogo, para incorporar las nuevas colecciones siempre bajo el criterio de delinear, fundamentalmente, quiénes son los destinatarios; cuáles serán las publicaciones que migrarán a un nuevo soporte, y qué plataformas son las más óptimas para interactuar con los diferentes lectores, etcétera.

El desafío es poder brindar más libros para más lectores, más disciplinas para cubrir el discurso

científico en sus múltiples recortes epistemológicos, más docentes que accedan a transitar el paso a la categoría de autores, asumiendo el reto de producir escritos rigurosos a partir de un dispositivo de escritura que tenga especialmente en cuenta quiénes son sus destinatarios.

Así, el aporte de este trabajo se verá reflejado en una gestión más profesionalizada, que permita un uso más racional de los recursos, lo que redundará en mejores libros, mejores catálogos y vínculos más efectivos con los lectores.

Referencias bibliográficas

- Cordon-García, J. A. (2014). Nuevas tendencias en el libro electrónico universitario. Anuario *ThinkEPI*, (8). Recuperado de <http://eprints.rclis.org/20639/>
- Costa, F., y Gazzera, C. (2013, octubre). Políticas editoriales y universidades públicas. *Revista Voces en el Fénix*, 4, 114-121. Recuperado de http://www.voce-senelfenix.com/sites/default/files/pdf/13_13.pdf
- De Sagastizábal, L., y Vega, R. (2012). *La gestión económica en la editorial universitaria*. Argentina: Ediciones UNL.
- Secretaría de Políticas Universitarias - Departamento de Información Universitaria (2016). Anuario de Estadísticas Universitarias – Argentina 2015. Recuperado de <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/anuarios/>

Registro Bibliográfico

Modesto, M. F. (2016). Plan de Marketing Estratégico Ediciones UNL. Una propuesta para su elaboración e implementación (Resumen Tesis Magíster en Administración de Empresas). Universidad Nacional del Litoral. *Revista Ciencias Económicas*, 13(02), 173–181.