



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO División de Ciencias y Artes para el Diseño

MDPE
MAESTRÍA EN DISEÑO
Y PRODUCCIÓN EDITORIAL

Modelar la edición: de la conceptualización de productos editoriales a la circulación en soportes diferenciados

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

QUE PRESENTAN LOS ALUMNOS

Roberto del Rivero Pérez,*

Sol Katherine Levin Rojo** y

Paola Zorrilla Drago***

Para optar por el grado de Maestro y

Maestras en Diseño y Producción Editorial

TUTORES

Carlos Anaya Rosique**

Gerardo Francisco Kloss Fernández del Castillo***

María Luisa Martínez Passarge*

LECTORES

Carlos Anaya Rosique

Gerardo Francisco Kloss Fernández del Castillo

María Luisa Martínez Passarge

Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco

División de Ciencias y Artes para el Diseño

Maestría en Diseño y Producción Editorial

México, DF / Abril de 2015

A Leticia, Roberto, Thania y Alfonso...
Porque nunca dejo de pensar en ustedes.

A los Yáñez Ortega,
por su generosidad, su confianza y apoyo.

A los Guzmán Zorrilla,
por la paciencia, el aliento y la solidaridad.

A Coppelia, por todo-todo-todo lo demás...

La paciencia, el apoyo, el pasar por alto mis ausencias,
la escucha, de vez en cuando la discusión sobre temas
abstrusos y, sobre todo, el amor que expresaron con ello
son las virtudes que nunca me cansaré de agradecer a
Alfonso y a Rodrigo.

A Sara, Danna y Elías (y a Barón), sus ejemplos
académicos y de vida. He llegado a tiempo, y con todos.

A todos los que me echaron una porra, un lazo, una
referencia o una platicada, agradezco su tiempo y atención
que no tienen precio, en especial a mis maestros, a mis
amigos entrañables y a mis colegas más queridos.
Ustedes saben quiénes son.

Al equipo de la Eñe —y sus satélites— agradezco el
entusiasmo, las bienvenidas y el despeje de dudas,
solidarios hasta el fin.

Que la vida colme a todos ustedes, como a mí, de tantas
gracias como las que me han regalado y de tantos libros
como los que hayan soñado.

DEDICO ESTE TRABAJO A MAYÚSCULA Y MIYÚSCULA,
UN PAR DE MOSCAS HERMANAS.

Agradezco a toda mi familia
por su fanático e incondicional apoyo,
especialmente a mis padres, que siempre insisten,
a María y a Isabel que siempre lo intentan
y a Salvador, quien siempre está.

Sol y Roberto, gracias por todo:
por las incontables horas de risas
y por la paciencia y la confianza.

A Gerardo Kloss, siempre,
a Carlos y Maluisa por enseñarme,
a todos, todos mi maestros y compañeros.

Y uno nunca sabe donde encontrará
nuevos amigos y cómplices:
a Ale, Bere, Maresa y Mariko, gracias.

ÍNDICE

Introducción	11
I. Recuento teórico y primeras definiciones	13
II. Panorama de la edición en México	33
III. La construcción de la empresa editorial. Planeación estratégica	51
IV. Algunos principios económicos de la edición	65
V. Abordar el sistema de gestión	75
Estructura general del sistema de gestión	77
Proceso 1. Conceptualización de un nuevo producto editorial	84
Proceso 2. Diseño de la edición	97
Proceso 3. Edición y diseño	116
Subproceso de diseño gráfico editorial	139
Proceso 4. Producción	144
Proceso 5. Comercialización, mercadotecnia y distribución	151
Procesos administrativos	179
Anexo: Catálogo de conceptos editoriales para cálculo de costos fijos y variables	187
Bibliografía y referencias	196

¿Hay una creatividad editorial, propiamente dicha? Por supuesto que sí. Es una creatividad que estimula la creatividad de los demás, una especie de animación socrática, que sube de nivel la conversación, que sabe a quién darle la palabra, que reconoce lo que está pidiendo nacer: los temas y tratamientos inéditos, las visiones, cuestiones, recuerdos, fantasías, cuya libertad nos contagia, nos aviva, nos saca de la inercia.

GABRIEL ZAID

INTRODUCCIÓN

La edición de libros es, sin lugar a dudas, uno de los trabajos de intermediación más complejos que se ejercen en las sociedades contemporáneas. El editor debe estar preparado no sólo para valorar contenidos y entender a fondo los contextos para los que éstos son relevantes, sino también para justipreciar y comprender en todas sus dimensiones y complejidades las fases por las que un contenido debe cursar hasta convertirse en un producto editorial que llegue a manos de sus lectores.

Para acometer en esta labor sin perderse en sus meandros, la sistematización del trabajo y la racionalización de los recursos disponibles son de enorme utilidad. Por ello, proponemos un abordaje del proceso editorial a través de tres grandes apartados: el primero es una reflexión —con algunos matices teóricos— sobre la edición en sí misma, así como algunas de sus colindancias para comprender de manera general su función y establecer sus límites. El segundo es un repaso por el panorama actual de la industria editorial en México para mostrar la situación y las condiciones en que los editores nacionales desarrollan su labor. Y por último, el planteamiento de un sistema de gestión que reúne los procesos editoriales comunes a la mayoría de los proyectos de edición de libros, y que aunque no son inamovibles ni definitivos, ayudarán a recorrer muchos de los escenarios en los que podría hallarse cualquier aventurado

que desee editar libros: desde la decisión editorial, hasta los procesos administrativos propios de esta labor.

No ofrecemos un repaso exhaustivo ni abarcamos las innumerables formas y modalidades que existen en la edición de contenidos. No es nuestra intención agotar todos los temas, ni transitar por todos los caminos del amplio mundo de la edición. Lo que nos proponemos, en todo caso, es ofrecer un esbozo general consistente y sustentado —si bien perfectible— de aquellas actividades que casi seguramente deberá realizar un editor de libros para la publicación de un título o la construcción de una colección. Aspiramos a dejar en manos de los lectores una suerte de vademécum sobre el trabajo editorial que ayude a sistematizar tareas, a racionalizar los recursos disponibles, a reducir la incertidumbre al momento de tomar decisiones y facilitar el quehacer cotidiano.

Más allá de las numerosas motivaciones para editar, de las cualidades de los productos que se quiera dar a luz o de los resultados esperados de publicar, cualquier editor se enfrentará siempre al imperativo de decidir *qué, para quién y cómo* publicar. En la medida en que sea capaz de responder con fluidez y de manera metódica a estas tres interrogantes esenciales, las posibilidades de supervivencia de su proyecto editorial seguramente aumentarán y, con ello, las posibilidades de ejercer de un modo más creativo el oficio editorial.

—¿Y a qué te dedicas?
—Soy editora, hago libros.
—Ah, ¿los escribes?
—No.
—¿Los imprimes?
—No.
—¡Los diseñas!
—No siempre.
—No entiendo a qué te dedicas.
—Hago libros: selecciono los contenidos, contrato los derechos, solicito a alguien que corrija los textos, diseño el libro, contrato el diseño para las páginas del libro. Ya que está todo armado lo vuelvo a revisar y a corregir, lo llevo a la imprenta, veo que hagan el trabajo como lo pedí.

Cuando los libros están listos, a veces hasta los empaco y los llevo a las librerías, a las ferias o directamente al lector; convoco a presentaciones y firma de autores y, finalmente, pago los impuestos correspondientes. Soy editora.

PLÁTICA CON PADRES DE FAMILIA

I. RECUENTO TEÓRICO Y PRIMERAS DEFINICIONES

Explicar la actividad editorial siempre resulta complicado, pues se trata de una labor que engloba muchas prácticas enunciadas como una sola acción; básicamente, editar puede ser entendido como seleccionar contenidos, planear un catálogo con sus colecciones y títulos, corregir textos o coordinar todos los procesos que se delegan a otros actores para la publicación de un producto editorial, impreso o digital. A todas esas labores disímboles les nombramos editar.

En el entendido de que la edición es un concepto complejo, hemos propuesto un “sistema de gestión de procesos editoriales” a partir de la observación empírica de la

actividad editorial y de la identificación de procesos que son comunes a los diversos proyectos de publicación de libros, independientemente del contenido, forma o público al que están dirigidos.

Hemos ceñido el modelo de gestión a la edición de libros pues estamos más familiarizados con sus lógicas de operación y modelos de negocios que con los de las publicaciones periódicas o en línea, y porque nuestro interés se enfoca en las editoriales de libros en México. Hemos encontrado que muchas empresas editoriales emergentes encuentran dificultades por carecer de los fundamentos metodológicos para editar y que, incluso, desconocen muchas de las particularidades administrativas, legales, financieras y fiscales de la industria editorial, así como las formas de abordar y explotar las necesidades del mercado.

Por esta razón es necesario precisar qué es lo que comprendemos por edición, libro o editor independiente, para formular el marco teórico que sustenta este proyecto. A través de estos conceptos fundamentales hemos derivado las operaciones instrumentales que forman un modelo de gestión de procesos editoriales.

En lugar de centrar este trabajo en definir de manera teórica la edición, buscamos presentar una propuesta instrumental de gestión de procesos editoriales basada en diversas perspectivas teóricas de la edición, pues creemos que el trabajo editorial es un hecho transdisciplinario, en el que lo mismo pueden operar teorías generales de administración, que teorías de comunicación o de semiótica, por mencionar algunas de ellas.

Por otro lado, para explicar algunas referencias y datos clave del contexto en el que se aplica este modelo, presentamos una revisión sobre el panorama de la edición en México y las peculiaridades de operación de las editoriales independientes, de modo que los procesos instrumentales propuestos se ajusten a una realidad objetiva.

Edición

El término *edición* es controvertido debido a su naturaleza polisémica. Resulta muy complejo definir la edición como un concepto unívoco y cerrado, pues se trata de una labor siempre cambiante que se modifica en relación con la tecnología, respecto a las prácticas y políticas culturales, a las formas de consumo, e incluso, en relación dialéctica con los mismos objetos que produce, los cuales se han diversificado a lo largo del tiempo.

Lo mismo que la lectura,¹ pocas veces se ha estudiado la edición desde sí misma. A causa de su relación con los objetos que produce se la ha estudiado desde la historia cultural y la sociología de los textos, aunque el resultado de lo que se edita no siempre sea un libro o no necesariamente contenga un texto. También ha sido objeto de estudio para las industrias culturales como modelo económico y productivo; de la sociología, como práctica social; de la teoría de la recepción, como agente; de las teorías de la comunicación, como medio o canal, pero aun así, no existe un concepto definitivo para esta actividad, práctica o modelo.

Michael Bhaskar, en *La máquina de contenido. Hacia una teoría de la edición desde la imprenta hasta la red digital*, ha planteado la posibilidad de explicar la edición por medio de una teoría de campo unificado que se sustenta en dos pares de conceptos relacionados entre sí para definirla, sin importar si el producto de la edición son libros, revistas, películas, videojuegos o curaduría de arte, entre otras actividades y bienes que implican este proceso. Estas parejas de conceptos son: filtrado y ampliación; marcos y modelos.²

Sin pasar por alto que la edición es un hecho complejo, es decir, “[aquello que] no puede resumirse en una palabra maestra, que no puede retrotraerse a una ley y que no puede reducirse a una idea simple”,³ es posible formular una definición elemental de la edición a partir de un conjunto mínimo de elementos. Siguiendo a Bhaskar podemos definirla como *un acto de intermediación de bienes y servicios culturales, a fin de hacerlos llegar de manera deliberada a una audiencia*,⁴ con lo que establecemos tres conceptos fundamentales que integran la edición: intermediación, audiencia y bien o servicio cultural.

¹ Joëlle Bahloul, *Lecturas precarias. Estudio sociológico sobre los “poco lectores”*, Fondo de Cultura Económica (FCE), col. Espacios para la lectura, México, 2002.

² Michael Bhaskar, *La máquina de contenido. Hacia una teoría de la edición desde la imprenta hasta la red digital*, col. Libros sobre libros, FCE, México, 2014, p. xxiv.

³ Edgar Morin, *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa, Barcelona, 1996, p. 21.

⁴ *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE)*, Real Academia de la Lengua Española (RAE), por las voces ‘audiencia’ y ‘público’. Disponible en <<http://www.rae.es/>>, consultado el 28 de diciembre de 2014.

Nos referimos a la *intermediación*, en su sentido más elemental, como aquello que existe entre dos cosas o que pone en relación a dos o más entidades;⁵ en el caso específico de la edición, tal intermediación consiste en seleccionar, modificar y canalizar bienes o servicios culturales, que se constituyen como el contenido, de manera deliberada para promover su uso o consumo, también de una manera intencional, por una audiencia determinada. El intermediario —en este caso, el editor— se encuentra entre el contenido y la audiencia, y la intermediación es el conjunto de acciones que se realizan para acercar el uno al otro.

En nuestro concepto de edición hemos preferido utilizar el término *audiencia* frente otros términos análogos como mercado, lector, usuario o consumidor, pues de acuerdo con la definición del *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* (DRAE), una audiencia es el receptor de un mensaje sin importar el medio de comunicación (séptima acepción); esto nos permite no limitar el concepto de edición a un tipo específico de bienes, como las publicaciones o las películas. Además, el término audiencia implica en sí mismo el concepto de público, en el sentido de un conjunto de espectadores que atienden o consumen un bien o servicio cultural.

Eso nos permite eliminar el sesgo preponderantemente económico que implican las nociones de mercado o consumidor, ya que no todo lo editado se adquiere a través del intercambio económico; también evitamos el sesgo particular del término lector, pues no todo lo editado se lee y, de igual modo, salvamos el sesgo tecnológico que implica el concepto usuario.

Como se ha mencionado, las prácticas de la edición no han permanecido estáticas a lo largo de la historia, las razones para la elección de contenidos, las formas y los canales utilizados para divulgarlos son cambiantes y dependen tanto de factores económicos, políticos y culturales, como de las prácticas de consumo y las tecnologías de reproducción. Existe una relación directa entre los modelos de divulgación, el consumo y la tecnología existente para la publicación y distribución de un contenido.

Pese a todas las variables que puedan influir y modificar el concepto de edición, existen dos elementos que se encuentran en su eje primordial: en un extremo está el contenido y el en otro la audiencia. Todo proceso de edición precisa de un contenido que editar y de una audiencia a la cual hacérselo llegar y, para ello, es fundamental que la acción de intermediación se ejecute de manera deliberada; es decir, no sólo de modo

⁵ DRAE, por la voz 'intermediar'. Consultado el 30 de diciembre de 2014.

intencionado, sino al mismo tiempo, como resultado de un juicio de valor, tanto para la elección del público y de los contenidos, como para el proceso de acercarlos entre sí.

De acuerdo con Bhaskar, no es posible fundamentar el concepto de edición sólo en el hecho de publicar, pues la publicación tiene sus restricciones en cuanto a la determinación de una audiencia: si se deja un manuscrito en una banca del parque, ¿ya está publicado? La edición es mucho más, pues se ejecuta de manera deliberada: el contenido es seleccionado *para que* un supuesto público lo reciba, y este contenido es modelado de acuerdo con una forma o formato que el público pueda reconocer, es decir, el contenido es enmarcado a través de un medio, soporte o canal con la finalidad de ser reproducido.

Al hablar de contenido nos referimos específicamente a bienes y servicios culturales, éstos constituyen la materia prima de la edición. Para la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por sus siglas en inglés), los bienes culturales son bienes de consumo que surgen de la creatividad de un autor o grupo de creadores, que normalmente se rigen por alguna forma de derecho de autor y que además forjan e influyen en la identidad colectiva y en las prácticas culturales. En cuanto a los servicios culturales, éstos también son susceptibles de ser intermediados para una audiencia específica, la misma Unesco los define como “aquellas actividades que, sin asumir la forma de un bien material, atienden a un deseo, interés o necesidad de cultura”.⁶

De este modo, consideramos que todo aquello que sea intermediado a través de los procesos de edición, sin importar si se trata de un bien o servicio cultural, se constituye como el contenido. Al trabajar con bienes y servicios culturales para su transformación, la edición se integra en el sector productivo de las industrias culturales, definidas como “Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”.⁷

⁶ Alonso Cano G., et al., *Cultura, comercio y globalización. Preguntas y respuestas*, Unesco / Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y El Caribe (Cerlalc), Bogotá, 2000, p. 13. Para la definición de ‘cultura’, remitirse a la *Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural* de 2001, disponible en <http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>, consultado el 5 de abril de 2015.

⁷ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Disponible en

De acuerdo con Ernesto Piedras, especialista en análisis de las industrias culturales, éstas constituyen en sí mismas un sector relevante de la actividad económica nacional debido a su participación en la economía de mercado, al generar un intercambio entre quien intermedia un bien o servicio cultural para su oferta y quien lo demanda; al mismo tiempo, estas industrias resultan fundamentales para la promoción y el mantenimiento de la diversidad cultural, así como para el aseguramiento del acceso democrático a la cultura.⁸ De modo que “las industrias culturales tienen esta doble naturaleza cultural-económica y participan en la economía en términos de la creación y de la contribución del empleo al Producto Interno Bruto”⁹

Encontrar la razón por la cual las industrias culturales participan de la actividad económica es un factor que nos devuelve a la edición. El hecho de editar agrega valor a un contenido y lo convierte en un producto o servicio que puede ser dispuesto dentro de un sistema para el consumo, y el intercambio de ese bien o servicio en términos económicos tiene lugar porque satisface alguna necesidad.

Néstor García Canclini define el consumo como una práctica cultural, como “el conjunto de procesos socioculturales en que se realiza la apropiación y los usos de los productos”¹⁰ y a través de la cual se construyen significados y sentidos del vivir. El consumo no se limita a un mero intercambio de bienes para satisfacer una necesidad, sino que a través de éste se establecen relaciones de orden social, pues además de la obtención del bien, los bienes de consumo también demuestran quién soy frente a los otros.

Los bienes o servicios culturales satisfacen aquellas necesidades que contribuyen a la formación de la persona, son materia para la construcción del sentido individual y social a través de la recepción y la apropiación del contenido. Las cualidades del

<<http://www.Unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-defniciones-que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>>, consultado el 28 de diciembre de 2014.

⁸ Ernesto Piedras, *¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor en México*, Sociedad de Autores y Compositores de Música (SACM), Sociedad General de Escritores de México (Sogem), Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (Caniem), México, 2004. Disponible en <http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc_documentos/70.pdf>, consultado el 3 de enero de 2015.

⁹ El Producto Interno Bruto (PIB) de un país representa en valor monetario todos los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado, generalmente un año.

¹⁰ Néstor García Canclini, “El consumo cultural: una propuesta teórica”, en Guillermo Sunkel (coord.), *El consumo cultural en América Latina*, Convenio Andrés Bello, Colombia, 1999.

consumo de bienes y servicios culturales van más allá del valor de uso, ya que existe un valor simbólico que lo supera: “Los productos denominados culturales tienen valores de uso y de cambio, contribuyen a la reproducción de la sociedad y a veces a la expansión del capital, pero en ellos, los valores simbólicos prevalecen sobre los utilitarios y mercantiles”.¹¹

Regresemos ahora a la definición de edición como un acto de intermediación entre el contenido y la audiencia, pues es necesario reforzar dos ideas concretas: un contenido se intermedia para transformarlo en un bien de consumo y uno de los principales factores que permitirá al editor continuar con la producción de bienes semejantes es conocer las motivaciones para el consumo por parte de la audiencia que él mismo ha determinado. Este conocimiento le permitirá, asimismo, generar nuevas expectativas de consumo explotando el valor simbólico de los productos culturales.

Para Bhaskar, la finalidad de la edición no es el consumo del bien, sino la amplificación del contenido mediante la cual se promueve el acto del consumo. Hemos establecido que la edición se ejecuta entre dos polos: el contenido y la audiencia; ahora bien, para que el contenido transite hacia la audiencia es necesario dotarlo de una forma que permita su amplificación mediante un modelo. En este sentido, Bhaskar habla de los conceptos filtrado, marco, amplificación y modelo, que explicaremos en seguida.

El contenido no existe de manera inmanente, pues en ese caso estaríamos hablando sólo de la obra de un autor que no ha sido publicada. El contenido cambia su estatus de obra a contenido sólo cuando el editor lo filtra para amplificarlo. Para Bhaskar, la finalidad de la edición es la amplificación del contenido, que no es sólo la acción de hacer público algo. Cuando una obra se edita no sólo se está pensando en hacerla pública, sino “[en] actuar de modo que se distribuyan o consuman más ejemplares de una obra o producto, o que se distribuyan y sean consumidas por personas que no lo harían sin el acto de intermediación”.¹²

¹¹ Guillermo Sunkel, “Una mirada otra. La cultura desde el consumo”, en *Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder*, Daniel Mato (comp.), Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso), Caracas, Venezuela, 2002. Disponible en <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cultura/sunkel.doc>>. Consultado el 22 de diciembre de 2014.

¹² Michel Bhaskar, *op. cit.*, p. 138.

Esto significa que la amplificación, a través de la reproducción y la puesta en circulación, es lo que permite el mayor consumo de una obra al construir conciencia sobre su existencia; y esto implica no sólo a la obra unitaria, sino a un concepto de obra en un sentido extenso, como quien establece una tendencia temática (como las sagas de vampiros) o como quien diseña un nuevo formato de edición (como el libro de bolsillo).

Si el contenido no existe sino hasta que es editado, no puede llegar a su audiencia potencial más que a través de una forma; Bhaskar llama a esta forma “marco” y utiliza la metáfora de verter el contenido en un receptáculo del cual toma la forma. El marco es, pues, el soporte, canal o medio diseñado para la amplificación del contenido, y por la relación de transformación mutua, marco y contenido se convierten en dos componentes indisociables entre sí.

El acto de intermediación de la edición consiste no sólo en el filtrado del contenido, sino en elegir, proponer y diseñar los marcos que éste requiere para su amplificación; es decir, desarrollar las formas que el contenido tomará para entrar en contacto con la audiencia. Estos marcos se modifican de acuerdo con el público, con los usos del contenido, y también en relación con las tecnologías de reproducción.

Pongamos por ejemplo la transmisión de un contenido musical: un autor crea una pieza, una obra, y una de las maneras de difundirla será a través de un concierto. Los intérpretes, el sitio de presentación, el horario y hasta los códigos de vestimenta se eligen en función del conocimiento de la audiencia y de los valores simbólicos por los que ésta se rige; todos estos elementos también forman parte del marco que contendrá a la obra y de la experiencia de consumo que tendrá la audiencia a través de la ejecución en vivo de la pieza.

En otro caso, si lo que se planea es la escucha de la misma obra transformada en contenido grabado, se precisará de un contenedor que almacene datos de sonido (como un disco o un archivo digital transportable a través de internet). Estos marcos no sólo le darán forma al contenido previamente editado por alguien —esto significa que ha sido seleccionado, ecualizado, organizado, masterizado, etc.—, sino que también determinarán las formas de uso del público potencial: no sólo para la escucha personal, sino para la reproducción del contenido a través de una estación de radio, inclusive.

En una tercera posibilidad, si la misma obra musical quisiera mostrarse a una audiencia especializada, como la de un ejecutante de instrumento o un músico arreglista, es mucho más probable que en lugar de sólo editarse un disco o un archivo digital,

éste se transcriba y se editen partituras y *particellas*, se impriman o se distribuyan de manera digital para la lectura, para la ejecución o para hacer arreglos.

En los tres ejemplos anteriores hablamos de la misma obra original, pero los marcos que soportan al contenido cambian de acuerdo con la intención de uso, audiencia y tecnologías de reproducción. En el caso de la edición de libros podemos suponer el cambio de formato y contenido: de la edición literaria facsimilar encuadernada en piel para conocedores y coleccionistas, a la edición crítica en rústica para estudiantes especializados, a la edición de la misma obra en formato de bolsillo para un público masivo, a la adaptación en novela gráfica para un público interesado en este formato, el contenido se modifica en función de su continente, y significa y comunica diversas intenciones a través del marco.

Así, encontramos que tampoco existe edición sin audiencia, de otro modo, ¿qué sentido tendría seleccionar un contenido y darle forma, si no se pondrá a disposición de un grupo presupuestado de lectores, usuarios o consumidores? La edición precisa de la audiencia y del conocimiento de los modos de uso, consumo o acceso a los contenidos que ésta tiene, para poder ofrecer los productos editoriales de la manera más apropiada para su amplificación.

Sin embargo, la creación y el diseño de marcos a partir del conocimiento de la audiencia y su entorno, así como del contenido, implican el funcionamiento dentro de un modelo, pues los marcos de edición se relacionan con otros productos —semejantes en contenido o forma—, con modos de difusión o distribución comunes a otros productos, o con intenciones de uso que comparten con otros bienes y servicios parecidos.

Con frecuencia, la creación de un nuevo marco no es otra cosa que la respuesta o la adaptación a un nuevo modelo para la amplificación; formas distintas para nuevas reglas (escritas o no) en la circulación y consumo de bienes culturales. Ejemplos hay muchos a lo largo de la historia: para facilitar la transportación y uso de los libros, hubo una migración del rollo de papiro al códex hace alrededor de dos milenios; mucho después, la imprenta de tipos móviles de Gutenberg llegó a cubrir una nueva necesidad de reproducción que superara las capacidades de los copistas y, al poco tiempo, Aldo Manuzio encuentra que la demanda de contenidos puede ser cubierta al perfeccionar el modo de reproducción de Gutenberg y compaginar esta posibilidad con nuevas formas de distribución.

En el caso del libro de bolsillo —máxima aportación de Manuzio a la cultura escrita de Occidente—, la historia podría abstraerse del siguiente modo: un editor

detecta la necesidad de los lectores por contar con libros menos voluminosos y de costo asequible para ser adquiridos fácilmente y transportados a todos lados; para responder a ella, crea un objeto: un libro pequeño que cabe en el bolsillo de una chaqueta, en papel delgado, con una encuadernación lo suficientemente ligera y resistente como para soportar el uso cotidiano, y costos moderados de producción para mantener su precio de venta en rangos mínimos dentro de su contexto (un nuevo marco); en otro momento descubre que debe venderlo en sitios que no necesariamente sean sólo librerías, sino espacios de consumo como tiendas de autoservicio o kioscos de periódicos. El editor descubrió un problema, propuso los medios para revolverlo (posiblemente a través de una tecnología suya o creada por un tercero), desarrolla un nuevo marco para los contenidos o descubre nuevos caminos para acercar los contenidos a los lectores. El modelo en todo caso es producto del descubrimiento, la adaptación y la retroalimentación, pero los componentes son los mismos: lectores, contenidos, marcos y formas de consumo.

En nuestro tiempo, este fenómeno de mutua retroalimentación entre el surgimiento de nuevos marcos y modelos puede notarse en lo sucedido con la distribución digital catapultada por Internet, donde las nuevas posibilidades para la circulación de textos o música, por ejemplo, catalizaron en nuevos modelos de consumo que, a la fecha, siguen en transformación.

Continuemos con el ejemplo de la edición de libros para demostrar ahora el funcionamiento de los modelos: el modelo al que se adscribe la obra en edición facsimilar —encuadernada en piel y dirigida a un público experto— podría ser la adquisición exclusiva por suscripción en un sitio web especializado en el tema, el autor o las cualidades de dicha forma editorial; el modelo de comercialización de la edición crítica implica su distribución en ferias de libros y escuelas, por lo que el costo es un factor determinante para la adquisición de la obra, así como la elección de los colaboradores que ejecuten el aparato crítico de la misma. Para la edición de la obra en formato de bolsillo, la optimización de los recursos de reproducción a través del diseño de la edición y la exposición en la mayor cantidad de puntos de venta disponibles son fundamentales; en cambio, para la adaptación a novela gráfica, la elección del ilustrador y la promoción del título a través de presentaciones y firma de ejemplares, así como el uso de redes sociales para la divulgación del contenido son esenciales para favorecer la amplificación. De este modo podemos observar que cada marco elegido trabaja en función de un modelo específico.

Si se tiene en cuenta que la edición precisa de contenido, audiencia, marcos y modelos para la amplificación, es posible identificar aquellos procesos que coinciden en los distintos modos de edición. En el caso concreto de esta propuesta, dado que nuestro interés se centra en generar un modelo de gestión para editores de libros en México, partiremos de los conceptos propuestos por Bhaskar, aunque no para establecer un modelo general de procesos editoriales, sino para focalizar aquellos procesos instrumentales que se encuentran en el trabajo de intermediación y cuya realización repercute de manera directa en la producción de libros y, finalmente, en la subsistencia de aquellos editores que emprenden la aventura.

A continuación, para poder abordar de manera específica los procesos instrumentales señalados, expondremos qué comprendemos por libro, lectura y consumo.

Libro, lectura y consumo

Si partimos de la idea de que la edición es un concepto cambiante y complejo, y de que uno de los objetos producidos por la edición son los libros, debemos reconocer que el concepto de libro tampoco es un concepto cerrado. Debido a que este modelo de gestión de procesos editoriales está orientado, particularmente, hacia la producción de libros de contenido cultural hecha por las editoriales independientes, intentaremos definir un concepto de libro para poder comprender y establecer sus propios procesos editoriales.

Al buscar la voz *libro* en diccionarios de distintas lenguas, la consulta arrojará como resultado que el libro es —en una primera acepción— un objeto de papel encuadernado. Si limitamos su definición únicamente a la morfología, como un volumen formado por un conjunto de hojas encuadernadas, esta definición será parcial e inexacta en virtud de al menos dos ejemplos fundamentales en la historia: los rollos de cuero o papiro que hasta antes del advenimiento del cristianismo y el nacimiento del formato códex eran el vehículo del conocimiento, y las nuevas formas del libro en formatos digitales, mismas que no tienen páginas ni lomo ni guardas o tapas, no están dispuestas en pliegos y no están encuadernadas en modo alguno.

La segunda acepción encontrada con mayor frecuencia en el diccionario equipara al libro con la obra misma: “una obra científica o literaria con una extensión suficiente para formar un volumen”. En realidad no podemos encontrar el contenido —en este caso la obra original— separado de su soporte; pero escribir una obra no equivale a

editarla, pues las razones del autor para crear son distintas de las razones del editor para publicar, aun cuando se trate de una obra por encargo.

Esta acepción restringe el uso del término al sentido figurado: los escritores no escriben libros, crean obras; sólo cuando la obra es editada —cuando pasa por un proceso de intermediación que la hace pública para una audiencia— puede convertirse en un libro. Sin embargo, ¿lo que define a un libro depende del tipo de contenido, soporte o uso? Tomemos por ejemplo la curaduría de una exposición: existe un proceso de intermediación entre un conjunto de bienes (la obra de un autor) y una audiencia; sin embargo, más allá de la comparación metafórica, nadie imaginaría que la exposición fuese un libro. Entonces, ¿qué es lo que hace a un libro?

De acuerdo con Bhaskar, el contenido trabaja siempre en pares indisociables con el marco —es decir, con aquello que lo contiene—, puesto que no existe de manera indistinguible de su portador. Esto aplica también en el caso de las publicaciones digitales, en las que el enmarcado se hace a través de la pantalla y el diseño que ésta tiene para presentar el contenido de acuerdo con cada dispositivo; de manera que el libro es la unión de un contenido con su soporte, y éste no sólo se limita al libro, sino a las formas del texto/contenido.

De manera convencional —aquella que se ha generado a través de acuerdos sociales que perduran en el tiempo— el contenido de un libro es un texto; aunque no sólo es el texto entendido como la obra, sino todas las representaciones gráficas de éste a través de la tipografía y la diagramación de la puesta en página, incluso si hablamos de “páginas virtuales”. Pero más allá del texto vertido en el libro, existen aquellos mecanismos externos a la obra que orientan la lectura y la recepción de la misma, como los textos de las solapas, la portada y la contraportada, el aparato crítico, los boletines de prensa, los promocionales, los prefacios, etcétera, a los que Gérard Genette define como *paratextos*.¹³

Todos estos elementos textuales y gráficos distribuyen y ordenan el contenido en el espacio del libro, al mismo tiempo que sugieren el modo de uso a través de ciertos códigos convenidos socialmente —como folios, índices, cornisas, hipervínculos o símbolos de interactividad— y posibilitan la significación y la apropiación no sólo de la obra, sino de su forma material recogida en el libro.

¹³ Gérard Genette, *Umbrales*, Siglo XXI Editores, México, 2001.

A esto hay que añadir que la tecnología y sus aplicaciones al medio editorial han permitido integrar al libro imágenes, sonidos, elementos multimedia y programación para la interactividad, con lo cual el contenido se amplía más allá de sólo el texto y sus formas gráficas, lo que implica que de cualquier manera, toda obra original siempre será afectada por diversos procesos de edición para llegar a convertirse en un libro.

Siguiendo el sentido de esta idea, también podemos definir el libro como el resultado de los procedimientos que intervienen entre la creación de un autor y la publicación de la obra. Si estudiásemos el libro desde la sociología de los textos, Roger Chartier y Donald Francis McKenzie proponen que no existe disociación entre el texto y las materialidades del mismo. Todos los procesos que intervienen al texto tienen la función de guiar la recepción del contenido y eso implica las formas físicas del primero: formato, tipografía, página, distribución, etcétera. “Es conveniente recordar que la producción no sólo de libros, sino de los propios textos, es un proceso que, más allá del gesto de la escritura, implica diferentes momentos, diferentes intervenciones: las de los copistas, libreros editores, maestros impresores, cajistas, correctores”¹⁴

En otro tenor de consideraciones, para que una publicación impresa sea acreditada como libro, algunas definiciones proponen que debe tener una extensión específica. La Unesco propone que “se entiende por libro una publicación impresa no periódica que consta como mínimo de 49 páginas, sin contar las de cubierta, editada en el país y puesta a disposición del público”¹⁵

Sin embargo, en la actualidad la restricción del formato impreso está ampliamente superada con las publicaciones digitales, donde el contenido tiene una forma líquida y no es posible separarlo con folios; en cuanto a las publicaciones impresas, el número de páginas que componen un libro tampoco es una indicación precisa. Por ejemplo y sin que sea una ley universal, el número estandarizado de páginas para los libros infantiles, particularmente el formato de libro álbum, es de 32 páginas¹⁶ y esto se

¹⁴ Roger Chartier. *¿Qué es un libro? ¿Qué es un texto?*. Círculo de Bellas Artes, Madrid, 2006, p. 13.

¹⁵ Unesco, *Recomendación sobre la Normalización Internacional de las Estadísticas relativas a la Edición de Libros y Publicaciones Periódicas*, París, Francia, 1964. Disponible en <http://portal.Unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13068&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>. Consultado el 30 de diciembre de 2014.

¹⁶ Darcy Pattison, *Fiction Notes. Believe in your story*, “Picture book standards: 32 pages”. Disponible en <<http://www.darcypattison.com/picture-books/picture-book-standards-32-pages/>>. Consultado el 30 de diciembre de 2014.

relaciona con cuestiones de producción, manufactura y costos, antes que con las cualidades del contenido. En la práctica, la definición del libro pasa mucho más por la apropiación y uso de éste, que por el volumen, las características físicas o la extensión de la obra misma.

Mediante la recomendación de la Unesco para la definición del libro, se exhiben dos características más: la periodicidad y el carácter público del libro. Según al *Ley Federal del Derecho de Autor* (LFDA) en México, la definición del libro se amplía al decir que es una publicación (un texto o una imagen que se ha difundido a través de la imprenta o cualquier otro medio de comunicación) no periódica (no se publica con intervalos establecidos de tiempo, sino una sola vez) que no se puede comercializar por separado con la excepción de los libros fasciculados por entregas.¹⁷

Hasta este punto, podemos concebir el libro como el contenido y, simultáneamente, como el soporte del mismo para su reproducción tecnológica, difusión y consumo propuestos para una audiencia determinada. Si bien no todos los libros se consiguen a través del intercambio económico, la creación de una obra por un autor está resguardada por los derechos patrimoniales que concede la LFDA para su explotación,¹⁸ lo que amplía la dimensión del libro y lo convierte *también* en una posible mercancía.

“Una mercancía bastante singular —como apunta Daniel Cosío Villegas— porque atrae la atención de los compradores mucho más que otras mercancías comunes, porque puede dañar o puede beneficiar, y porque satisface las necesidades menos elementales del hombre”.¹⁹ Al mismo tiempo, según el mismo Cosío Villegas, al libro se le asocia con la nacionalidad del país donde se produce y cumple con un papel político, pues representa la ideología de la nación que lo publica.

Quizá podríamos apuntar la definición de un libro como una unidad discreta de contenido intervenida por procesos que lo dotan de cierta forma para su reproducción, a través de medios tecnológicos, con la finalidad de publicarlo y difundirlo, dirigido específicamente a un público para su consumo; sin embargo, esta definición todavía elude un componente fundamental: el uso del libro.

¹⁷ Cámara de Diputados, *Ley Federal del Derecho de Autor* (LFDA), H. Congreso de la Unión, México. Texto vigente, última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF):17 de marzo de 2015. Artículo 123.

¹⁸ LFDA, capítulo 3, artículos 24-29.

¹⁹ Gabriel Zaid, *Daniel Cosío Villegas. Imprenta y vida pública*, FCE, México, 1985. pp. 4-5.

Es inevitable incluir dentro del concepto del libro las nociones de su función. Si atendemos a su historia, coincidiremos en que estos objetos han tenido diversos usos y han propiciado diversas prácticas, mas la razón de la existencia de un libro, esa unidad discreta de contenido enmarcado, es ser leído; es decir, su uso más reconocible es la reproducción del contenido a través de la lectura —ya sea con fines de esparcimiento, de aprendizaje o por la simple y sencilla razón de que en el acto de la lectura pueden estar representadas virtudes sociales a imitar— lo que lo distingue de otros muchos bienes o servicios culturales que también son producto de la edición en los términos propuestos por Bhaskar.

A través de la palabra escrita —en los casos en que los libros sean primordialmente textuales— es posible reproducir un texto que es siempre idéntico a sí mismo en cada una de las ocasiones; aunque el texto sólo sea más o menos idéntico al original en virtud de que la producción de un libro implica el trabajo de muchos intermediarios que modifican no sólo los textos, sino el sentido de éstos, a veces a través del error y otras veces de manera intencional para guiar al lector; sin embargo, cada vez que se lee, el texto de ese libro se repite a sí mismo siempre del mismo modo.

También hemos establecido que el contenido de un libro no es sólo el texto, sino sus formas, y que éstas han sido convenidas entre editores, lectores y autores para amplificar el contenido sirviéndose de innovaciones tecnológicas; pues si la tecnología y otros factores como la socialización de la lectura o la diversificación de canales para el consumo inciden en la definición de conceptos como edición y libro, también modifican los conceptos de lectura y lector.

Estas variaciones en las convenciones de las publicaciones han dado origen a diversas formas y géneros editoriales, que también han surgido en gran medida en función a las innovaciones tecnológicas; cada forma editorial crea sus propias prácticas de lectura y algunas veces, las formas editoriales surgen a partir de las innovaciones tecnológicas. En este momento resulta obvio que la revolución digital haya dado lugar a formatos inclasificables de publicaciones que borran los linderos de lo que hasta ahora consideramos como “libro” sólo en función del texto, y se permitan prácticas simultáneas a la lectura, propias de la tecnología digital como el comentario y la socialización instantánea sobre los contenidos, la creación de comunidades lectoras virtuales o la intervención, adaptación y composición de la obra, ya no sólo desde la recepción del texto, sino por medio de una intervención

directa en los mismos, como las obras de *fanfiction*²⁰. ¿Pero cómo podemos aproximar una definición de lectura?

Existen varios elementos constantes en la definición de la lectura: un lector, que es quien hace la lectura (por sí mismo o por intermediación de otro lector); un mensaje que puede, o no, ser textual: se leen el tarot, los posos del café, una partitura, un mapa y los materiales textuales de todo tipo, desde un rótulo hasta una enciclopedia. Otra constante en la definición de la lectura es el establecimiento de un código común, un conjunto de signos contenidos en el objeto leído del cual el lector tiene conocimiento y con el que, al final, puede hacer una interpretación de lo leído. En este sentido, leer no precisa únicamente de un texto, sino de un contenido, un código para descifrarlo y un contexto que funcionan como un aparato de interpretación.

En el caso de libros que no sólo contienen el texto y sus paratextos en sus formas materiales (tipografía y diseño), estas variables tecnológicas (imagen, sonido, audiovisuales o interacción) que también constituyen el contenido del libro, implican la ejecución de prácticas diversas de interpretación más allá de la lectura, o en todo caso, quizá deberíamos comprender la lectura en un sentido más amplio como un fenómeno de interpretación de elementos discursivos y no sólo de un texto escrito, de modo que, ¿cómo se lleva a cabo la lectura en el caso de libros que carecen de escritura, o cuando ésta queda reducida sólo al paratexto?

Digamos que la propia morfología del objeto (papel, impresión, encuadernación) o el uso normalizado (“en la escuela me dieron esto para leerlo”) nos permiten catalogar este tipo de productos como libros, incluso si la obra que forma el contenido no fuera un texto. Es el lector quien reconoce que un libro *es* un libro y también quien dota de sentido a la obra en el momento en que la lee;²¹ es decir, la interpretación que el lector hace del contenido es lo que permite que éste tenga sentido. Si bien la interpretación queda al juicio del lector, no sólo depende de él, sino también de su situación sociocultural, puesto que la lectura como acto social es regulada por las

²⁰ “[] un relato escrito por admiradores (y detractores) de una ficción [determinada], tomando para su escritura los personajes, el ambiente y la trama de ésta”. Jenny Natalia Díaz Agudelo, *Formas emergentes de la literatura: el fanfiction desde los estudios literarios*, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Literatura, Carrera de Estudios Literarios, 27 de febrero de 2009, Bogotá. Consultado en <<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/csociales/tesis34.pdf>>, el 15 de enero de 2015.

²¹ Guglielmo Cavallo y Roger Chartier (dirs.), *Historia de la lectura en el mundo occidental*, Taurus, Madrid, 1998, p. 11.

prácticas normativas que existen en el espacio social del lector: no sólo se trata de un acto individual, también es un acto social.²²

En el caso de publicaciones cuyo contenido no fuera exclusivamente un texto, como en las novelas gráficas, aún es posible realizar una interpretación del contenido, pues éste mantiene cierta forma discursiva que puede ser interpretada por el lector. Como ejemplo tenemos *Emigrantes* de Shaun Tan, editado por Barbara Fiore, que se trata de “un libro ilustrado sin palabras, una novela gráfica silenciosa. A través de una serie de imágenes conectadas, cuenta la historia de un emigrante anónimo que deja su país natal en penosas circunstancias, cruza un océano hasta una nueva ciudad y aprende cómo vivir en ella.”²³

Los únicos textos que aparecen en el libro mencionado son el título y los legales; sin embargo, las imágenes están dispuestas en una secuencia narrativa que les permite ser interpretadas de acuerdo con cada lector y sus referentes, pues la lectura es también un acto de creación que “está encerrada en las condiciones de posibilidad históricamente variables y socialmente desiguales.”²⁴



Páginas de *Emigrantes* de Shaun Tan

²² Michel Peroni, *La lectura como práctica social. Los equívocos de una evidencia*, conferencia magistral pronunciada en el II Encuentro de Promotores de la Lectura, celebrado en el marco de la XVIII Feria Internacional del Libro de Guadalajara, México, 2004. Disponible en <http://www.fil.com.mx/hist_promotores/pon_04_1.html>. Consultado el 7 de enero de 2015.

²³ *Còmic fòrum, Butlletí del club de lectura de còmics*, “L'autor. Shaun Tan ens presenta Emigrantes”, octubre de 2010, Biblioteca Tecla Sala, L'Hospitalet, Barcelona, España, 2010.

²⁴ Roger Chartier, *Cultura escrita...*, op. cit., p. 14.

Es importante destacar el hecho de que es el lector quien reconoce que *eso es un libro* a través de las prácticas normalizadas de lectura y de las convenciones sociales respecto a lo que define al libro y su uso; estas mismas prácticas de lectura se modifican en relación con las tecnologías de reproducción y los modelos de distribución y socialización del libro. De este modo podremos redondear el concepto de libro como un bien cultural que consiste en una unidad discreta de contenido discursivo que se reproduce en ejemplares idénticos entre sí para ser consumidos e interpretados por un agente social llamado lector.

En cuanto a la lectura como acto de interpretación podemos decir que cada vez es distinta y que se modifica no sólo en función del sujeto que la efectúa, sino de los factores económicos, históricos y socioculturales en los que se lleva a cabo el acto de leer. De una manera metafórica: si nadie se baña en el mismo río dos veces, tampoco nadie lee el mismo libro dos veces.

Por esta razón es importante proponer un sistema de gestión de procesos editoriales que permita al editor poner en contacto a los lectores con el libro en diversos planos: desde la selección y filtrado de contenido, pasando por la elección de marcos y formatos de reproducción, hasta los modelos de comercialización y distribución para poder efectuar la amplificación y consumo del contenido: que el libro sea adquirido y que sea leído.

Para plantear este sistema de gestión que pondera como principio que no existen *la edición, el libro o la lectura* como conceptos absolutos, sino *procesos de edición, modalidades del libro y prácticas de lectura*, respectivamente, hemos tenido en cuenta en todo momento la doble naturaleza del libro: como bien de consumo y como bien cultural en el que están cifrados valores y prestigios. En el campo de la lectura culta, por ejemplo, se pone en juego el mayor valor simbólico de editoriales como Gredos o el Fondo de Cultura Económica ante el de otros agentes como Selector o Reader's Digest. Sin embargo, no nos extenderemos en el desarrollo teórico de esta línea de análisis bourdieano, simplemente dejamos apuntado que el hecho de que el lector dote de sentido al libro y se lo apropie es un acto de consumo tanto como un acto reviste un valor simbólico y cultural determinado.

En todo caso, el editor debe tener conciencia hacia cuál rumbo o sección del campo editorial quiere enfocar sus baterías para acumular el capital simbólico al que deseen remitirse sus lectores, es decir, cómo llegar a formar parte del habitus de su

audiencia objetivo, o desde el punto de vista del mercadólogo, llegar a ocupar su *top of mind*.

Con ello podemos devolver al lector al espacio económico, pues al hablar de audiencia, público, mercado o usuario en relación con el libro, nos estamos refiriendo a potenciales lectores, ya que el negocio de la publicación de libros se sustenta en el hecho no sólo de desplazar unidades de libros, sino de generar prácticas de lectura a través de ellos. De esta manera, la lectura permite que los libros como objetos de consumo se sigan demandando y, al mismo tiempo, den pauta al editor para poder generar contenidos que puedan llegar no sólo a lectores aislados, sino a comunidades lectoras que, al momento de adquirirlos o acceder a ellos mediante el intercambio económico y el consumo, se conviertan en un mercado meta. Son los lectores quienes transforman el valor económico del libro en valor simbólico, más allá del precio fijado por el editor dentro de una economía de mercado.

Si la edición, como hemos mencionado, es un acto de intermediación de bienes y servicios culturales cuyo fin es hacerlos llegar de manera deliberada a una audiencia, la edición de libros está enfocada en la producción de estos bienes: *unidades discretas de contenido discursivo, intervenidas por procesos que las dotan de cierta forma para su reproducción, a través de medios tecnológicos, con la finalidad de publicarlos y difundirlos entre un público específico para su consumo/lectura, y el agente que ejecuta a esta actividad de intermediación es el editor.*

El modelo de gestión de procesos editoriales que propondremos está particularmente orientado hacia las editoriales emergentes de libros sobre temas culturales que carecen de mecanismos, políticas o métodos bien esclarecidos para realizar su trabajo; o bien a aquellas empresas que se consideran a sí mismas como independientes en el entorno editorial mexicano. Por este motivo, a continuación expondremos la problemática de este contexto y algunas particularidades de los editores referidos.

Además de los editores —noveles o no— que buscan la viabilidad comercial de su oferta, existen muchos otros que no se plantean el éxito de su labor en función de resultados económicos, sino de distintos factores que pueden ir desde la mera satisfacción personal, hasta la creación de productos editoriales con un alto valor simbólico para su audiencia. Sin embargo todos ellos podrían beneficiarse de un planeación y organización de procesos que les permita racionalizar sus esfuerzos y recursos para obtener el cometido que cada cual se plantee.

II. PANORAMA DE LA EDICIÓN EN MÉXICO

Desde hace al menos 30 años, la industria del libro enfrenta una profunda serie de cambios que han modificado radicalmente su fisonomía. Si bien el objeto de su producción ha mantenido una forma reconocible a través de las convenciones generadas a lo largo de los siglos, todo apunta a que ahora se vive el momento de mayor producción de contenidos impresos en la historia de la humanidad, pero también es cierto que la imparable revolución tecnológica que vivimos y la creciente accesibilidad a los medios electrónicos suponen enormes cambios en la conducta de los lectores y en su modo de consumir contenidos.²⁵

Ante este cambio en el paradigma tecnológico y de comunicación es imprescindible explorar la ruta por la cual puedan transitar los editores independientes para obtener, producir, almacenar y distribuir contenidos con la finalidad de mantener sus catálogos vigentes, visibles y accesibles por más tiempo.

El entorno: mercado de masas y bibliodiversidad

En la industria editorial mexicana siempre ha sido posible identificar grupos heterogéneos de editores volcados en la generación y distribución de contenidos cuya

²⁵ En el marco de la Feria Universitaria del Libro de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, el director del Cerlalc, Fernando Zapata López, afirma que “nunca como ahora el libro gozó de tan buena salud. Nunca se publicaron tantos nuevos títulos en la región y a nivel global”. *Suriana digital*. “El libro goza de cabal salud, afirma director regional de Unesco para la lectura”, jueves 28 de agosto de 2014. Disponible en <<http://surianagradocero.blogspot.mx/2014/08/el-libro-goza-de-cabal-salud-afirma.html>>. Consultado el 4 de septiembre de 2014. Ésa es una de las cerca de 24,200,000 entradas que arrojó en Google consultar la frase “se lee ahora más que nunca”.

naturaleza no corresponde necesariamente a la que poseen los de mayor circulación y demanda en el mercado. Muchos de ellos, en su tiempo, lograron convertir a sus empresas en auténticos hitos de la edición.

Hoy nadie duda del papel que jugaron sellos mexicanos como Joaquín Mortiz, Era o Siglo XIX en la construcción de auténticos catálogos de literatura y pensamiento contemporáneos. Sin embargo, desde mediados de la década de 1980 y hasta el día de hoy, se ha presentado un fenómeno de reagrupamiento e hiperconcentración en la industria editorial a nivel internacional, que ha modificado por completo el escenario y la dinámica de la competencia.

Los grandes grupos editoriales salieron al mercado con la intención de adquirir enormes masas de capital intelectual encarnado en las selecciones hechas pacientemente por otros editores a lo largo de varios años, a menudo décadas, de producción. Estos consorcios no sólo absorbieron el capital intelectual y cultural de los pequeños editores, sino que comenzaron a cambiar el modelo de negocio, aumentando de manera artificial la utilidad sobre la venta de sus títulos. Al mismo tiempo, los grandes consorcios mediáticos salieron tras las editoriales establecidas para incorporarlas a sus activos, y los gigantes de Internet como Google y Yahoo —ajenos a la industria editorial— entraron en el negocio de distribución de contenidos.

André Schiffrin describe la labor editorial como un proceso artesanal, en el que las utilidades eran del 3 o 4 por ciento y fueron elevadas súbitamente al incorporarse al mundo del libro agentes externos provenientes de los consorcios mediáticos, en los que las utilidades habituales eran de 24 por ciento. Schiffrin declara que la expectativa de utilidades por la publicación de libros llegó a elevarse hasta 15 por ciento.²⁶

La adquisición de pequeñas editoriales por parte de grupos de medios de comunicación y publicidad ha sido un factor que determina los contenidos y formas editoriales de los libros a partir de la expectativa de utilidad comercial, y uno de los mecanismos utilizados para lograr este cometido ha sido la creación de productos de contenido estandarizado y rápido desplazamiento en el mercado, que en el caso de los libros de contenido literario, por lo general, están orientados preferentemente a

²⁶ Amy Goodman, "André Schiffrin on 50 Years in Publishing World, from Corporate Consolidation to Founding Independent Nonprofit", *Democracy now!*, 28 de marzo de 2007. Disponible en <http://www.democracynow.org/2007/3/28/andre_schiffrin_on_50_years_in>. Consultado el 4 de septiembre de 2014.

una lectura para el entretenimiento; esto ha modificado el valor del libro como bien cultural, al deslizarlo de la esfera de la cultura a la del espectáculo masivo.

Para el mismo Schiffrin, quien estudió el catálogo de Harper, Simon & Schuster y Random House en tres momentos distintos —antes y después de ser adquiridos por consorcios de medios—, encontró que en los catálogos de estas editoriales había variado la selección de sus contenidos cambiando la línea editorial, por lo que pasaron de tener libros fundamentales para la construcción de los saberes con temas sobre política, filosofía, historia del arte y traducciones de libros literarios, a publicar títulos *best-seller* y de contenido comercial.²⁷

Así que una de las primeras conclusiones que se puede sacar de estos movimientos es que no funcionan desde un punto de vista comercial, por lo menos hasta ahora. Pueden funcionar cambiando la naturaleza de lo que se publica, porque los libros que se publican se deciden en función de lo que las personas que se ocupan del aspecto comercial deciden que se tiene que publicar. Por lo tanto, hay un cambio completo del catálogo. Y una limitación en la capacidad de elección del lector.²⁸

De acuerdo con la *Declaración internacional de editores independientes por la protección y promoción de la bibliodiversidad*, la publicación de contenidos homogéneos para el mercado masivo atenta de manera indirecta contra la libertad de expresión al despojar al libro de su carácter cultural y privilegiar el carácter mercantil del mismo, hecho que consideran incompatible con la creación y difusión de bienes culturales.²⁹

El libro es un vehículo esencial para la construcción y la difusión de los saberes, el desarrollo del espíritu crítico y la formación del ser humano. Por ende no es, ni debe ser tratado como una simple mercancía. Como bien cultural, participa de una economía particular y no debe estar sometido exclusivamente a las leyes del mercado.³⁰

²⁷ André Schiffrin, “¿El fin del editor?”, *Actas. La relación entre las editoriales independientes y las multinacionales del sector*, 1^{er} Ecuentero de Editores Independientes de América Latina, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Disponible en <<http://www.oei.es/cultura2/actas03.htm>>. Consultado el 18 de enero de 2015.

²⁸ André Schiffrin, *idem*.

²⁹ Alianza Internacional de Editores Independientes, *Declaración internacional de editores independientes por la protección y promoción de la bibliodiversidad*, París, Francia, 4 de julio de 2007. Disponible en <http://www.noveduc.com/archivos/declaracion_editoresindependientes.pdf>. Consultado el 5 de enero de 2014.

³⁰ Alianza Internacional de Editores Independientes, *Declaración internacional de editores independientes*

Más allá del acuerdo o no con este postulado, es importante reconocer este enfrentamiento, similar al modo en que a lo largo de la historia se han enfrentado los conceptos de alta cultura, cultura popular y cultura de masas a través de los propios productos culturales.³¹ En este contexto, es indudable que se ha modificado el papel que desempeña el libro: de ser el objeto preferido para la difusión del conocimiento y del pensamiento, se ha convertido en un medio más para el entretenimiento de las masas. Este fenómeno, aunque no necesariamente deba considerarse nocivo, ha modificado las lógicas de filtrado de materiales por parte de los editores, las de consumo por parte de los lectores y, sobre todo, las de comercialización, por parte de los canales de venta existentes en los mercados actuales. Todo ello ha repercutido, indudablemente, tanto en los modelos editoriales, como en las prácticas mismas de lectura.

Para las grandes casas editoras que actualmente ejercen mayor presión en el mercado, el objetivo principal de la producción de títulos es la alta rentabilidad, la venta de la mayor cantidad posible de ejemplares, de la menor cantidad de títulos que sean rentables en el corto plazo; esto constituye en sí mismo un modelo editorial y comercial que, al convertirse en dominante, ha restado espacios de acción y circulación a otros contenidos producidos y distribuidos más precariamente.³² Esto se aprecia fácilmente en las mesas de novedades de las librerías donde, con más frecuencia de la deseable, uno, dos o tres consorcios editoriales pueden ser los propietarios de grandes porciones de los sellos y títulos que ocupan el espacio disponible creando, con ello, una convivencia desigual.

En medio de este escenario internacional de contenidos estandarizados y consumo masivo que se desplaza y distribuye ampliamente gracias al potencial económico de los grandes consorcios editoriales, perviven editores que consideran importante no sólo ofrecer libros como objetos de consumo para el entretenimiento bajo el esquema del *bestseller*, sino que insisten en trabajar a partir del valor del libro como un

por la protección y promoción de la bibliodiversidad, Ciudad del Cabo, Sudáfrica, 20 de septiembre de 2014. Disponible en <http://www.alliance-editeurs.org/IMG/pdf/declaracion_internacional_de_los_editores_independientes_2014.pdf>, consultado el 18 de enero de 2014.

³¹ Jesús Martín Barbero, *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1987, p. 104.

³² Étienne Galliard (coed.), *Bibliodiversity, Publishing & Globalisation*, International Alliance of Independent Publishers, Double Punctuation, enero de 2011, p. 65. Disponible en <<http://www.bibliodiversity.org/Bibliodiversity%20Indicators.pdf>>. Consultado el 4 de septiembre de 2014.

bien cultural en un sentido amplio, como portador del pensamiento y de la diversidad de ideas, lenguas y estéticas. Esta necesidad de satisfacer la publicación de productos que contribuyan a la diversidad frente a la homogeneización del mercado editorial ha dado pie a la creación de casas y sellos que se reconocen a sí mismas como editoriales y editores independientes.

Aunque el término *editorial independiente* es controvertido, para efectos de este trabajo definimos de manera instrumental como editor o editorial independiente a todas aquellas personas y empresas que no pertenecen a ningún gran consorcio comercial nacional o internacional y que actúan bajo sus propias políticas normativas y editoriales sin rendir a nadie, más que a sí mismos, mayores cuentas de lo que publican.³³

El hecho de que unos cuantos grupos editores dominen el panorama de la industria a nivel global y ofrezcan productos semejantes entre sí podría favorecer la instalación del monoculturalismo, frente al cual es imprescindible mantener la heterogeneidad.³⁴ El argumento clave para sostener que la diversidad y heterogeneidad bibliográficas son necesarias en cualquier sociedad o mercado, estriba en que sin ellas el diálogo cultural, el flujo de ideas diversas y, de hecho, la variedad y robustez del mercado mismo desmerecen.³⁵ Fernando Zapata López, director del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc), lo define así:

En términos algo prosaicos, podríamos decir que la bibliodiversidad no es más que la oferta variada de libros, con lo que, en apariencia, habríamos reducido un fenómeno cultural a una medición económica. Pero esta conclusión depende de una lectura inadmisiblemente débil de lo que es la variedad. Cuando de libros se trata, en ese sentido amplio del que hemos venido hablando, la variedad implica la multiplicidad lingüística, que va desde el idioma que tan extraño nos resulta hasta el dialecto cotidiano, la libertad ideológica y la ventana que ofrece al mar inquieto de las verdades, que no es una sola [...] Es, pues, para aludir a una ya clásica descripción de

³³ En el caso particular de la edición en México excluimos de esta definición a aquellos editores que participan de la publicación de libros de texto, pues el mercado editorial mexicano está centrado sobre esta categoría editorial a cargo del Estado y sus políticas, que por el hecho de ser hegemónicas y unilaterales, no están relacionadas directamente con la bibliodiversidad.

³⁴ Étienne Galliard (coed.), *op. cit.*, p. 64.

³⁵ Para apuntalar el argumento, basta recuperar los considerandos de la *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*, acuerdo internacional emanado de la 33ª reunión de la Conferencia General de la Unesco, celebrada en París en 2005. El texto íntegro de la Convención se encuentra disponible en: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf>>. Consultado el 14 de diciembre de 2014.

la economía, la capacidad de elegir entre cuantos mundos nos ofrezcan los ojos de los demás y, con ellos o frente a ellos, aprender del nuestro.³⁶

En este sentido, vale la pena retomar algunas de las consideraciones de Roberto Igarza en *Nueva agenda por el libro y la lectura: recomendaciones para políticas públicas en Iberoamérica*, documento publicado en 2013 por el Cerlalc en el que no sólo se pondera el valor de la diversidad bibliográfica y la existencia de editores independientes sino que, además, se emiten recomendaciones sobre el papel que, en general, debería cumplir el Estado.

La industria editorial genera un importante valor económico y social en forma de empleo, a la que la regulación de las actividades económicas debe prestar la atención apropiada. Es ineludible su papel de agente regulador del mercado en cuanto a desarrollar, al máximo posible, los propósitos de la bibliodiversidad, actuando sobre las disposiciones que podrían orientarlo a la concentración, con la mira puesta, simultáneamente, en la competitividad interna y externa.³⁷

Así, pues, el valor de las editoriales independientes consiste en que permiten aumentar la oferta, no por el volumen de ventas alcanzadas tasado en millones de títulos, sino por el valor de sus publicaciones como objetos portadores de una cultura amplia, diversa y heterogénea que promueve la bibliodiversidad, concepto que se vincula

no sólo con la diversidad cultural en relación con los libros. [Sino que] Ataño también a la diversidad de lecturas, a las implicaciones que tienen los libros y materiales de lectura en tanto bienes culturales para la constitución simbólica, imaginaria e identitaria de los conjuntos sociales.³⁸

Muy probablemente la característica fundamental que se atribuyen los editores independientes a sí mismos es que no consideran que su actividad esté centrada en los aspectos financieros (sobre todo aquellos que pudieran generar riqueza), y se

³⁶ Fernando Zapata López, "Mensaje en conmemoración del Día Internacional del Libro y del Derecho de Autor". Disponible en <<http://www.unesco.org/new/es/unesco/events/prizes-and-celebrations/celebrations/international-days/world-book-and-copyright-day-2013/cerlac-message/#sthash.0i4t6HAV.dpuf>>. Consultado el 14 de diciembre de 2014.

³⁷ Roberto Igarza, *Nueva agenda por el libro y la lectura: recomendaciones para políticas públicas en Iberoamérica*, Cerlalc-Unesco, Bogotá, Colombia, 2013. p. 105.

³⁸ Ivana Mihal, *Bibliodiversidad: una mirada a las políticas culturales estatales*, Fundação Casa de Rui Barbosa. Disponible en <http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Políticas_Culturais/II_Seminario_Internacional/FCRB_IvanaMihal_Bibliodiversidad_una_mirada_a_las_políticas_culturales_estatales.pdf>. Consultado el 4 de julio de 2014.

enfocan en “seleccionar contenidos sólo porque reconocen un valor intrínseco en ellos, más allá de su carácter comercial”.³⁹

Sin embargo, al tratarse de una industria cultural, los contenidos también son bienes con valor económico y las editoriales independientes consideran que mantener entre sus activos los derechos de reproducción de obras que eventualmente pudieran volverse títulos canónicos, forma parte de su estrategia comercial, pues la actividad económica de una editorial no sólo se restringe a la intermediación y circulación de contenidos, sino de los propios derechos de reproducción.

Es decir, el fenómeno que ocurre con las editoriales independientes es que se convierten en detectores —*scouts*— de contenidos, invierten en su adquisición y reproducción, y en muchas ocasiones apuestan a llegar a ser adquiridos por grandes socios capitalistas.

Caracterización del editor independiente en México y sus avatares

Si definir el concepto de editor independiente es complicado, definir al editor independiente en México es la pregunta del millón.⁴⁰ Conocer quiénes son, cómo están organizados, qué temas editan, de qué tamaño es el mercado que atienden estos editores independientes, entre otras preguntas, parece no tener una respuesta clara. La Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (Caniem) declara en su actualización de *Indicadores del sector editorial privado en México 2012*, que existen 222 editoriales privadas, entre ellas las independientes, sin distinguir exactamente cuáles son.

Esto se debe, en gran medida, a que las editoriales independientes tampoco se afilian a los organismos gremiales ni participan en las encuestas que dichos organismos formulan para conocer el estado de la situación editorial en México; por otro lado, “si se consultan otras fuentes de registro como el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) o el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), encontraremos que la información de la industria editorial está mezclada con otras, como la de las artes gráficas o la del papel.”⁴¹

³⁹ Michel Bhaskar, *op. cit.*, p. 36.

⁴⁰ Esta información fue provista por Carlos Anaya en una conversación por Facebook sobre la inexistente estadística de editores independientes en México, 26 de agosto de 2014.

⁴¹ Caniem, *Indicadores del sector editorial privado en México 2012*, Caniem-Consejo Nacional para la Cultura

En el 2010 se llevó a cabo la Primera Feria del Libro Independiente en la librería Rosario Castellanos del Fondo de Cultura Económica (FCE); durante una entrevista, en el marco de esta feria, José María Espinasa, entonces presidente de la Alianza de Editores Mexicanos Independientes y director de Ediciones Sin Nombre afirmó que existían cerca de 70 editoriales independientes en México, pese a que no se cuenta con un censo confiable.⁴² Una de las causas principales que dificulta el registro es que cada año nacen y mueren empresas de este tipo. Algunos motivos de la fugaz vida de estas editoriales, descritos por los propios editores independientes mexicanos son:

- Las dificultades económicas para la exhibición en librerías, con un máximo de tres semanas en la mesa de novedades.
- La exigencia de los descuentos en los canales tradicionales de ventas, que alcanzan hasta 60 por ciento del valor del precio de venta al público.
- Las dificultades para conseguir apoyo económico para la producción.
- Las dificultades para la distribución.
- La falta de capacitación profesional.⁴³

La manera más oportuna de definir a las editoriales independientes no es por su tamaño, número de títulos publicados o monto de facturación; tampoco por su campo de acción —muchas veces independiente de los grandes consorcios comerciales, pero dependiente de las ventas al Estado—, sino por las cualidades de los títulos que publican, resultado de una labor de selección y producción orientada a mantener en alguna medida la bibliodiversidad.

Al menos en México, los editores independientes de temas culturales son una especie que no produce —al menos no *ex profeso*— para el circuito de las publicaciones destinadas al público escolar, que en México ocupa cerca de 85 por ciento de los libros impresos. Para Diego Rabasa, miembro del consejo editorial de Sexto Piso, las editoriales independientes son “aquellas que no pertenecen a un gran consorcio

y las Artes (Conaculta), México, 2013.

⁴² Agencia de Noticias del Estado Mexicano (Notimex), “Ofrecerá mil 500 títulos la Primera Feria del Libro Independiente”, jueves 27 de mayo de 2010, a través de la página del FCE. Disponible en <http://www.fondodeculturaeconomica.com/editorial/prensa/Detalle.aspx?seccion=Detalle&id_desplegado=34855>, consultado el 4 de septiembre de 2014.

⁴³ Úrsula Fuentesberain, *Escala*, “Defensores de la bibliodiversidad. Editoriales independientes”, Aeroméxico. Consultado en <http://issuu.com/zenker/docs/8_editoriales_independientes/1> el 5 de septiembre de 2014.

comercial”,⁴⁴ se trata de pequeñas empresas que, desde luego, buscan la supervivencia y la viabilidad económica a partir del compromiso con sus lectores.

En comparación con los consorcios editoriales de gran envergadura, esta otra clase de editor suele arriesgar capitales económicos modestos en sus intentos por acercar lectores a sus publicaciones. Mientras los primeros pueden acordar contratos y adelantos por concepto de derechos o regalías con cifras sumamente atractivas para casi cualquier autor, los segundos se ven obligados a realizar contratos mucho más conservadores, a medir con cautela los posibles impactos que cualquier pérdida podría acarrear a su editorial.

Las capacidades de ambos para hacer impresiones masivas son también tremendamente desiguales. Los sellos pertenecientes a grupos transnacionales poseen la musculatura financiera necesaria para producir grandes tirajes, acordar precios preferenciales con proveedores de papel o de servicios de impresión y, al final, obtener costos unitarios de producción competitivos, que aunque no contribuyen necesariamente a reducir el precio de venta al público de las ediciones, sí generan mejores márgenes de ganancias u otorgan otras libertades financieras.

Algo similar sucede con los procesos de logística internacional y la colocación de mercancías entre países. En este terreno en el que los editores independientes tienen toda clase de limitaciones, los consorcios pueden aprovechar su presencia en diversas naciones para producir e imprimir localmente y acortar distancias con mercados colindantes con sus filiales.

Para finalizar, hay que considerar las ventajas que, por abundancia de oferta, los grandes grupos pueden tener en el espacio definitivo del consumo: las mesas de novedades de las librerías, de las grandes superficies o muchos otros puntos de venta disponibles que van desde vestíbulos de restaurantes hasta ambulatorios de aeropuertos. Estos espacios movedizos cambian de aspecto con enorme velocidad. Son auténticos campos de batalla en los que las portadas de los libros recién llegados al mercado compiten por la atención de los posibles compradores.

En estos pequeños territorios la pelea es encarnizada y el tiempo de exposición de cada título —esa breve oportunidad para persuadir a los lectores antes de pasar a los

⁴⁴ Enrique Pardo Genis, “Editoriales independientes en México viven ‘por amor al libro’”, *CNN México*, consultado en <<http://mexico.cnn.com/entretenimiento/2012/04/23/editoriales-independientes-en-mexico-viven-por-amor-al-libro>> el 4 de septiembre de 2014.

anaqueles a los que cada vez llega menos público— es tan breve como los centímetros cuadrados que ocupan sus portadas en el espacio. Pedro López Ramírez, director general de la librería El Sótano explica que a la librería de Miguel Ángel de Quevedo llegan en promedio 70 mil títulos al año, de los cuales 500 son novedades que se reciben semanalmente y el tiempo de exhibición en la mesa no es mayor a tres semanas en la mayoría de los casos.⁴⁵

Al final de esta enumeración parcial de diferencias quedamos frente a un entorno comercial sumamente adverso para las empresas editoriales de rango menor. Se imponen ante ellas dificultades para la producción y la circulación de contenidos que van desde los costos elevados de producción, las complejidades de los sistemas de distribución y la escasez de puntos de venta, hasta los altos costos por almacenamiento, que a la larga superan las expectativas de retorno de inversión de los ejemplares no vendidos, convirtiendo así la inversión en merma.

Pero, ¿cuáles son las consecuencias finales de estas dificultades? Todos estos problemas, de naturaleza tan múltiple como los factores y circunstancias específicos en los que pueden presentarse, funcionan como una carambola de tres bandas: condicionan el crecimiento de los editores existentes, comprometen su viabilidad —sea como negocio, como fuente de empleo o, simplemente, como proyecto creativo—, amenazan la bibliodiversidad y dificultan la circulación y permanencia de contenidos relevantes a los que pueda tener acceso la población lectora.

Si además pensamos en que tratamos con una especie de editores que frecuentemente se preocupa por dar a la luz —y en ocasiones resucitar— temas y autores que no pertenecen a lo fácilmente masificable (que, por ejemplo, apuesta por géneros y materias como la poesía o la filosofía, de los cuales se sabe que ofrecen retornos de inversión lentos o nulos, que se preocupan por publicar en lenguas distintas a las predominantes en sus propios entornos económicos, o que enfocan sus esfuerzos a atender nichos de alta especialización) tenemos como consecuencia la desaparición imparables de títulos nacidos, a menudo, con la intención de enriquecer los saberes humanos.

Así, la poca visibilidad y disponibilidad en los circuitos comerciales convencionales y la falta de equidad en oportunidades de exhibición quitan a un vasto universo de

⁴⁵ Fabiola Palapa Quijas, “El amor por los libros. Oposición de librero profesional a la *bestsellerización*”, *Cultura, La Jornada*, 13 de noviembre de 2007. Disponible en <<http://www.jornada.unam.mx/2007/11/13/index.php?section=cultura&article=a05n2cul>>. Consultado el 4 de septiembre de 2014.

títulos la oportunidad de captar lectores y, sobre todo, de tener una vida larga dispersando, así sea por goteo, las ideas que contienen.

Las estadísticas nacionales: producción y puntos de venta

No existe una estadística confiable y completa que permita a los editores conocer el tamaño del mercado nacional puesto que la producción editorial y el estado de la industria en México no es un rubro contemplado en las estadísticas nacionales publicadas por el INEGI. Sólo se cuenta con los datos de los indicadores de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (Caniem) que muestran las variables de la actividad editorial a partir de un cuestionario que hacen llegar a sus agremiados, sin embargo, hay una enorme masa de editores que, pese a publicar en México, no consignan sus datos en estos indicadores. Entre ellos se pueden hallar actores tan diversos como escuelas, iglesias, asociaciones civiles de todo tipo, editores independientes y, desde luego, muchísimas dependencias del Estado, en sus diversos niveles, que no colaboran para precisar la estadística.⁴⁶

Esto deja una inmensa zona nebulosa en el conocimiento del estado de la industria editorial en México; sin embargo, los datos que permiten hacer una aproximación respecto al tamaño del mercado y el comportamiento de las tendencias editoriales que podemos consultar, se generan a partir del reporte de *Indicadores del sector editorial privado en México*, elaborado entre la Caniem y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta). Sumando estos datos a los ofrecidos por el *Atlas de consumo cultural*, a las encuestas de consumo cultural y a algunas investigaciones realizadas por la iniciativa privada nacional y extranjera, podríamos obtener un panorama representativo, aunque incompleto de la labor editorial nacional.

Los datos más actualizados de la Caniem⁴⁷ para 2012 indican que se produjeron 330 707 593 ejemplares, lo que representa una reducción de 5 por ciento respecto a

⁴⁶ Conversación con Carlos Anaya por Facebook, el 17 de diciembre de 2014, respecto a las herramientas metodológicas para ejecutar la decisión editorial, a partir de un artículo de Steven Zacharius "To Publish or Pass: The Editorial Meeting & Selecting Books for Publication", *Huffington Post*, 1 de junio de 2014. Consultado en <http://www.huffingtonpost.com/steven-zacharius/to-publish-or-to-pass-the_b_4542548.html> el 17 de diciembre de 2014.

⁴⁷ Caniem, *Indicadores...*, *op. cit.*

2010. La cifra parece plausible para una población de 112 336 538 habitantes⁴⁸ en un entorno económico recientemente azotado por una severa crisis global y una permanente crisis local.

Si dividimos la cifra total de los ejemplares publicados entre la población, obtendríamos alrededor de tres libros *per cápita*, lo que se acerca mucho a otro resultado estadístico publicado en la Encuesta Nacional de Lectura,⁴⁹ que indica que los mexicanos leen en promedio 2.9 libros al año.

La lectura cruzada de ambos resultados estadísticos es un equívoco voluntariamente inducido que preferimos mirar con algo de humor, pues del total de libros producidos, sólo la tercera parte de ellos llega al mercado y el resto forma parte de los programas de educación básica. De modo que la realidad es más compleja y menos alentadora: de toda la producción nacional en 2012, 57% fue aportado a la producción pública con 187 846 834 ejemplares; de éstos 80% fueron libros de texto gratuitos para primaria. El sector privado produjo 142 860 759 ejemplares que representaron 43% de la producción nacional, de éstos, 31% correspondió a la producción para programas de gobierno: bibliotecas de Aula y Escolares, Texto Gratuitos para Educación Secundaria y Programa Nacional de Inglés en Educación Básica.

El resto, poco más de 98 millones de libros, son los que nacen o se reeditan cada año que y deben abrirse paso en el mercado, en una red de distribución que ronda apenas las 600 librerías distribuidas en todo el territorio nacional. Si dividimos esta cantidad de libros producidos para el mercado abierto entre la cantidad de habitantes en el país, encontraremos que no alcanza ni un solo ejemplar por ciudadano. La cuestión del acceso a los libros disponibles en el mercado empeora cuando añadimos el factor económico: el precio de venta promedio de cada libro durante 2012 fue de \$ 68.70 pesos,⁵⁰ y en ese mismo lapso, el salario mínimo promedio fue de \$ 60.70 pesos diarios.

⁴⁸ Los datos utilizados en el presente trabajo pertenecen al *Censo de Población y Vivienda 2010. Resultados definitivos*. Consultado en <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/Default.aspx>> en febrero de 2012. Sin embargo, en sus *Proyecciones de la población 2010-2050*, el Consejo Nacional de Población (Conapo) dio a conocer que en 2014 existen en México 119 713 203 habitantes con una expectativa de vida de 73.4 años. Consultado en <<http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones>> el 21 de agosto de 2014.

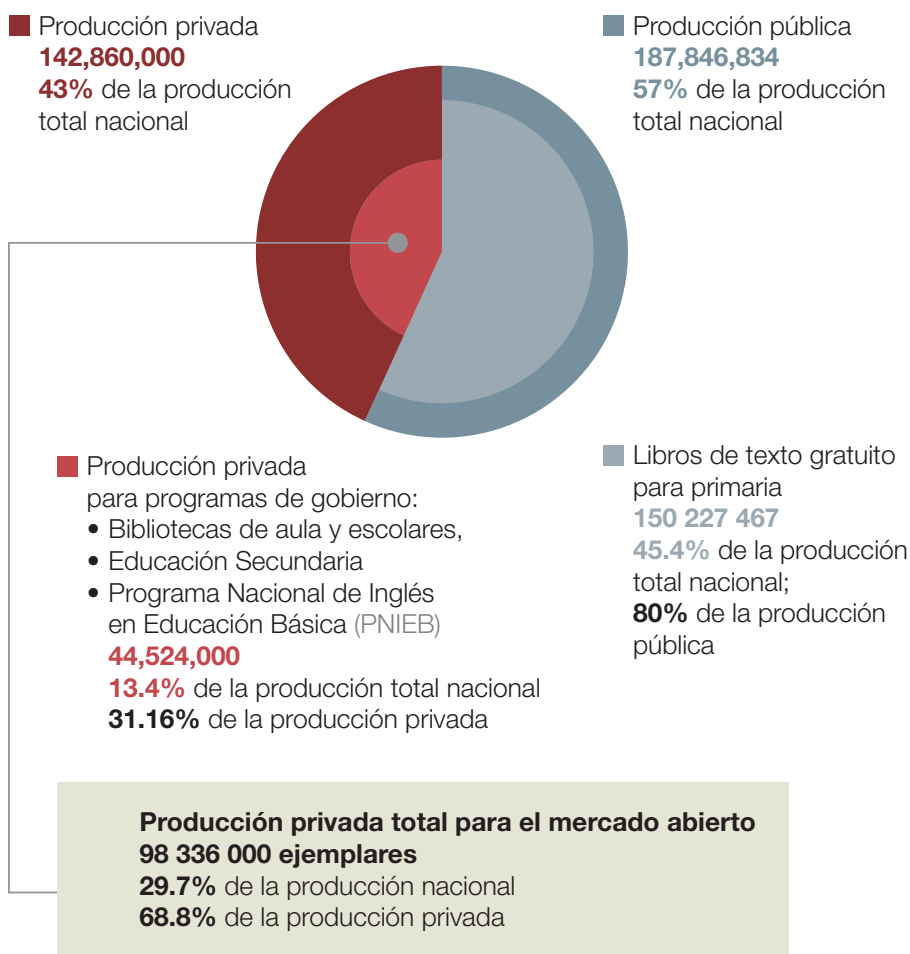
⁴⁹ Conaculta, *Encuesta Nacional de Lectura*, Conaculta, México, 2006.

⁵⁰ Caniem, *Indicadores...*, *op. cit.*

Los cálculos aquí presentados corresponden al *Censo de Población y Vivienda 2010* y el dato de salario mínimo de 2014. Desafortunadamente el crecimiento de la producción editorial no va aparejado al crecimiento demográfico, así que cada año, la cantidad de ejemplares a los que cada mexicano tiene acceso tiende a disminuir, y no sería difícil llegar a la misma conclusión respecto al precio del libro frente al salario mínimo: cada vez es más difícil acceder a los libros.

Distribución de la producción 2012

Total nacional: 330 707 593 ejemplares



El tema de la cantidad de librerías que existen en el país es preocupante y polémico: las fuentes estadísticas presentan datos muy disímolos para alegrar las cifras.

Según el *Atlas de infraestructura y patrimonio cultural de México 2010*⁵¹ publicado por el Conaculta, existen 1 559 librerías y puntos de venta de libros en la república mexicana, sin que se precise con detalle el número de librerías que según la Unesco se definen como “comercios que se dedican exclusiva o principalmente a la venta del libro”.⁵² El Conaculta incluye en la información del atlas, junto con las librerías, otro tipo de establecimientos como restaurantes, tiendas departamentales, papelerías, almacenes de grandes superficies y puestos de periódicos como puntos de venta que se dedican a la venta de libros. De acuerdo con las cifras globales, cada uno de estos puntos de venta atiende 73 750 mexicanos en promedio, o bien, podemos decir que a cada mexicano nos toca la 0.0000135 parte de cada punto de venta de libros.

Sin embargo, un estudio hecho por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México plantea un escenario terrible: “según los últimos datos proporcionados por la Asociación Nacional de Libreros, [México cuenta] con alrededor de 600 librerías en toda la república. Esto supone tan sólo una librería por cada 190 000 habitantes”.⁵³ Para poner en contexto nuestra situación respecto al panorama hispanoamericano, el Cerlalc señala que en España existe una librería por cada 10 306 habitantes; en Costa Rica, una por cada 16 018; Argentina tiene una librería por cada 19 827 y Brasil una por cada 68 824 habitantes.⁵⁴

Pese a la carencia de instrumentos estadísticos enfocados específicamente a la cadena del libro, los datos que presentamos muestran que es evidente que ni las compras realizadas por el gobierno, ni las ventas que se logran en una escuálida red de librerías son suficientes para dar vida a una industria cada vez más reducida a la producción y distribución de libros de texto escolares.

⁵¹ Conaculta, *Atlas de Infraestructura Cultural de México 2010*, Conaculta, 2010, pp. 155-161.

⁵² “Librería: establecimiento de comercio de libre acceso al público, cuya actividad principal es la venta de libros al detalle. Puede estar acompañada de la venta de otros bienes de la industria cultural, sonoros o audiovisuales y de la venta de materiales complementarios de escritura o lectura.” Cerlalc, *Modelo de ley para el fomento de la lectura, el libro y las bibliotecas*, Cerlalc-Unesco, Bogotá, Colombia, 2011, p. 31.

⁵³ Serguei Brovtsyn, *El sector editorial en México*, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, Instituto Español de Comercio Exterior, España, 2012, pp. 5-6.

⁵⁴ Cerlalc, *El espacio iberoamericano del libro 2008*, Cerlalc, Fundación Grupo Iberoamericano de Editores (GIE), 2008. Consultado en <http://cerlalc.org/secciones/libro_desarrollo/El_espacio_iberamericano.pdf> el 5 de septiembre de 2014.

Algunas reflexiones sobre el porvenir: entorno digital y marco jurídico

En sus *Opiniones mohicanas*, Jorge Herralde, el emblemático editor de Anagrama, sintetiza algunas hipótesis sobre lo que sucedería en la industria editorial en 2010. En su texto, fechado en mayo de 2000 y presentado durante el Congreso Internacional de Editores celebrado en Buenos Aires, Herralde retoma algunas ideas expuestas por Mark Bide, Hugh Look y Mike Shatzin en la revista *The Book Seller*:

- [Habrá] Muchos más títulos y editores y menos librerías.
- [Predominará la] Tendencia a vender archivos digitales en vez de ejemplares.
- [Existirán] Contratos absolutamente distintos.
- [Y] El éxito de los editores pasa a depender de su adaptación a las alianzas de nuevas tecnologías y a acuerdos flexibles con autores e intermediarios, a su olfato para difundir y organizar marcas —de autores y otros— que les proporcionen un público lector fiel.⁵⁵

Las condiciones que apretadamente previó el editor catalán se han cumplido, de una u otra forma, hasta el momento. En el mercado del libro mexicano, por ejemplo, la aparición de más títulos es patente,⁵⁶ aunque la desproporción que éstos presentan respecto al número de librerías y bibliotecas del territorio se debe más bien a circunstancias económicas y políticas desafortunadas.

En este caso, la profecía cumplida representa un desastre en la cadena de distribución y venta que repercute directamente en la reducción dramática de posibilidades que tienen los editores independientes de hacer visible su producción.

La segunda previsión también se ha hecho presente, aunque con un año de diferencia. El 28 de febrero de 2011, Amazon, la librería electrónica más poderosa del mundo, pionera en la venta de libros de formato electrónico así como de uno de los dispositivos lectores con más penetración en diversos mercados, anunció que sus ventas de *e-books*

⁵⁵ Jorge Herralde, *Opiniones mohicanas*, Aldus, México, 2000, p. 193.

⁵⁶ De acuerdo con los datos proporcionados por la Caniem, la tendencia de títulos publicados anualmente de 2006 a 2012 se ha mantenido cerca de los 23 000, de los cuales, aproximadamente, 32% corresponde a novedades y 68% a reimpressiones; sin embargo, las variaciones de un año a otro, respecto al año que registró mayor producción editorial son muy cambiantes; existe una fluctuación en la cantidad de títulos producidos hasta 31%, esto indica que el panorama editorial es sumamente volátil. El año que registró una mayor producción de títulos fue 2011, con 26 836, y el que menos producción presentó fue 2009 con 18 618 títulos.

habían superado, por primera vez, a los impresos en formato rústico. Por cada 100 ejemplares vendidos de estos últimos, habían sido despachados 115 ejemplares electrónicos.

El 19 de mayo de ese mismo año, Amazon confirmó que la curva ascendente en las ventas electrónicas era imparable: apenas tres meses después del primer anuncio, revelaron que la venta de publicaciones electrónicas había logrado superar la venta total de ejemplares en ediciones rústicas y de tapa dura en una proporción de 105 contra 100, respectivamente.

En el caso mexicano, los cambios en este campo han sido dolorosamente lentos. En nuestro mercado se ha comenzado tarde y con temor a explorar la producción y venta de ejemplares electrónicos debido, en esencia, a estos factores:

1. El temor omnipresente a la piratería, en buena parte alentado por las enormes dificultades que, antes que la industria editorial, vivió la de la producción, distribución y venta de música y entretenimiento.
2. La falta de inversión en investigación y desarrollo de canales y plataformas estables para la distribución de títulos digitales por parte del sector librero.
3. La modesta penetración de dispositivos de lectura en el mercado, a pesar de la revolución que ha habido en la venta de aparatos móviles que pueden ejercer parcial o completamente estas funciones, y la creciente presencia de computadoras personales en los hogares mexicanos.
4. La falta de acuerdos sobre los precios que se deberían fijar para la venta de ejemplares electrónicos.

No obstante, en 2013, el gigante Amazon abrió su operación de venta de libros electrónicos en México y el diario *El Financiero* reportó: “a dos años de haber abierto en México su primera tienda digital, Amazon superó en el país el crecimiento obtenido en el mismo periodo en otros, señaló el director de la firma para América Latina, Pedro Huerta”.⁵⁷ El directivo indicó que al abrir en el país, la empresa ofreció a los lectores el más amplio fondo editorial de libros electrónicos en español, con 110 000 títulos y, según señaló, su crecimiento en el mercado mexicano en los dos primeros años de operación supera el que obtuvieron al ingresar en mercados “más lectores”, como Alemania o Inglaterra.

⁵⁷ Gabriela Chávez, “Amazon México, con altura mundial”, *El Financiero*, 7 de diciembre de 2014. Disponible en <<http://www.elfinanciero.com.mx/tech/amazon-mexico-con-altura-mundial.html>>, consultado el 9 de marzo de 2015.

Lo anterior quizá quiere decir que los lectores mexicanos se acercan a la lectura digital en un momento más maduro de las tecnologías móviles (teléfonos, tabletas y el Kindle de Amazon mismo). También puede haber jugado un papel de importancia la selección de asociados que ha hecho la empresa: para distribuir, con la tienda digital del comercializador de libros más grande del país, Gandhi,⁵⁸ o para ofrecer contenidos de texto, con la Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.⁵⁹

En México, la oportunidad de desarrollo para las editoriales dedicadas a los libros electrónicos ha impactado también en el marco jurídico, que ha avanzado lo suficiente respecto al derecho de autor para advertir que “la producción de obra futura sólo podrá ser objeto de contrato cuando se trate de obra determinada, cuyas características deben quedar establecidas en él. Son nulas la transmisión global de obra futura, así como las estipulaciones por las que el autor se comprometa a no crear obra alguna”,⁶⁰ de tal manera que aquellas cláusulas leoninas en las que el editor se agenciaba todos los derechos de reproducción de la obra para “cualquier medio o soporte conocido o por conocer” quedan anulados.

La ley también ha regulado el tema de los números estandarizados de cada edición: cada formato de salida digital requiere de un International Standard Book Number (ISBN) propio,⁶¹ así que el contrato editorial debe consignar todos los formatos de salida que tendrá la publicación, tanto digitales como impresos. La obligación de asignar ISBN por separado puede ser la causa de las cifras que arrojan los reportes de la Caniem: los casi 3 000 libros electrónicos producidos representaron un incremento de 60 por ciento respecto a 2012 y dejaron una facturación de 16 millones de pesos por la venta de ediciones digitales.

⁵⁸ Francisco Rubio, “Amazon abre una tienda digital de ‘e-books’ para México”, *CNN México*, 29 de agosto de 2013. Consultado en <<http://mexico.cnn.com/tecnologia/2013/08/29/amazon-pone-a-la-venta-el-kindle-en-mexico-con-miles-de-libros-en-espanol>>, el 28 de enero de 2015.

⁵⁹ Gabriela Chávez, “Amazon incursiona en libros de texto digitales”, *El Financiero*, 2 de diciembre de 2014. Consultado en <<http://www.elfinanciero.com.mx/after-office/amazon-incursiona-en-libros-de-texto-digitales.html>>, el 28 de enero de 2015.

⁶⁰ Cámara de Diputados, *Ley Federal del Derecho de Autor*, H. Congreso de la Unión, México. Texto vigente, última reforma publicada: DOF 17 de marzo de 2015 Artículo 34.

⁶¹ Indautor, “Los diferentes formatos de una publicación electrónica como el PDF, HTML, etc., ¿requieren de su propio ISBN?” Todos los diferentes formatos que puede tener una publicación electrónica se consideran formas de producto distintas, por lo que se debe asignar un ISBN a cada tipo de formato que se ponga a disposición del público por separado”, Instituto Nacional del Derecho de Autor. Preguntas frecuentes. Consultado en <<http://www.indautor.gob.mx/isbn/preguntas2.html>>, el 12 de agosto de 2014.

En términos de pago de derechos de reproducción y regalías el panorama no es tan claro, al menos para los autores: rara vez se estipulan esquemas de retribución en cuyos detalles más finos se considere una mejor ganancia para los creadores partiendo de la base de que el esfuerzo y los costos sumados por generación, almacenamiento, distribución, venta y cobranza, una vez pasados al escenario electrónico, aunque no presenten disminuciones significativas, sí ofrecen en contrapeso oportunidades diversas de recuperación y ganancia para los editores.

Finalmente, queda por discutir el éxito o la supervivencia de los editores en función de su capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías y las formas de consumo que propician; de las posibilidades que tengan para establecer acuerdos flexibles con autores y otros actores de la cadena comercial y de lo que Herralde llama “olfato”, que no es otra cosa que la capacidad para crear públicos cómplices, para hacer valer el prestigio intelectual y el capital simbólico amasados por un sello. Son estos valores y, desde luego, las tareas que en esencia realizan los editores —*filtrado y enmarcado*, por ponerlo en palabras de Bhaksar— lo que dará el valor a un título, sin importar si se encuentra en soporte material o digital.

De esto precisamente trata el siguiente apartado. De la forma en la que se hace posible articular estos esfuerzos en busca de la supervivencia, de la dispersión de contenidos en diversos soportes y del fortalecimiento de la bibliodiversidad. A partir de las definiciones y aproximaciones teóricas que hemos propuesto o recuperado, así como del examen somero del panorama de la industria editorial en México realizado, el lector que nos haya acompañado hasta este punto podrá valorar la propuesta instrumental del modelo de gestión de procesos editoriales que desarrollaremos a continuación. Sin embargo, el primer planteamiento que debe hacerse es la necesidad de establecer el carácter propio del emprendimiento editorial que realiza, es decir, la necesidad de desarrollar ante todo la planeación estratégica de su empresa.

III. LA CONSTRUCCIÓN DE LA EMPRESA EDITORIAL. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Ante el panorama de una industria editorial centrada en el libro de texto y estatizada en gran medida a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través del subsector cultural formado por instituciones como el Conaculta y sus dependencias, la perspectiva de un mercado de consumo reducido, una economía en permanente crisis y recesión, y las dificultades de la exhibición y circulación de contenidos, el editor independiente en México se enfrenta a una extraordinaria caravana de vicisitudes para publicar y, sobre todo, para sobrevivir de sus publicaciones. Todo esto se suma a la falta de profesionalización y lo enfrenta a la posibilidad de desaparecer sin haber podido consolidar su labor.

No es extraño notar en el empresariado nacional —sobre todo en las micro y pequeñas empresas, que muchas veces son de naturaleza familiar— la mexicanísima estrategia de “hacer haciendo”, es decir, comenzar a trabajar sin planeación, orden o concierto, echando mano de recursos de toda índole y sin una idea clara de qué, a quién o cómo ofrecer servicios y productos. Por esta razón, el primer paso indispensable consiste en establecer una planeación estratégica que ayude, en primera instancia, a reducir diversos niveles de incertidumbre sobre el trabajo editorial, así como las posibilidades de error, pérdida o fracaso en los términos que cada empresa determine.

Como hemos mencionado antes, debido a la falta de profesionalización de la actividad editorial, no es difícil encontrar editores que comienzan a publicar por tener la oportunidad a la mano: la beca, el convenio, el autor, la idea, el contacto con la librería, etcétera; sin embargo, la empresa editorial, al igual que cualquiera otra, no está

exenta de realizar una planeación estratégica para la administración de los proyectos y los recursos. En el caso del editor emergente, la necesidad fundamental es cuestionarse qué tipo de libros ofrecerá, a qué mercado responderán sus títulos, cuáles serán sus canales de distribución, cuál es la identidad de su sello, cómo se organizan las colecciones para poder determinar la planeación estratégica de la editorial.

Ésta implica el planteamiento de un objetivo general, enunciar y afirmar sus convicciones como sello y determinar un horizonte posible hacia el cual se guiará, en el corto, mediano y largo plazos, a la empresa. Para las grandes editoriales hablar de la planeación puede ser obvio, pues el establecimiento de planes estratégicos y de desarrollo es un actividad cotidiana; pero para el pequeño y aventurado editor, soslayar este paso fundamental, no ponerlo por escrito o no socializarlo adecuadamente con su equipo de trabajo representa muchos riesgos, por ejemplo: no saber hacia dónde encaminar sus esfuerzos, no conocer su nivel de progreso, no poder calcular anticipadamente los resultados de sus acciones, no estructurar las acciones en secuencias lógicas de desarrollo y así sucesivamente hasta el fracaso.

Thomas Woll en su libro *Editar para ganar*⁶² comenta que la planeación estratégica de las pequeñas editoriales muchas veces permanece sólo en la mente del dueño y sale a relucir únicamente cuando es indispensable para la ejecución de un proyecto. Esto mismo impide que los colaboradores de la editorial se enteren de cuáles son las expectativas de la misma en el corto y largo plazos. En términos de la Administración de empresas, la planeación estratégica es:

[] el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continuidad en la toma de decisiones. Es el proceso de seleccionar las metas de una organización para determinar políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino a esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados.⁶³

⁶² Thomas Woll, *Editar para ganar: estrategias de administración editorial*, Librería-FCE, México, 2003, pp. 51-53.

⁶³ Lourdes Valencia, *Polilibro: Planeación estratégica*, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Instituto Politécnico Nacional (IPN), México, 2003. Consultado en <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20I/Tema1_1.htm>, el 22 de junio de 2014.

El establecimiento de la planeación estratégica de la empresa es tan importante como el de cada uno de los títulos o productos editoriales. En algunas ocasiones, la posibilidad (y la tentación) de publicar algo de manera eventual o extraordinaria evita que se formule la definición de la empresa editorial, sus objetivos, metas y alcances. En el corto plazo, esta falta de definición permeará hacia los siguientes productos que se pretenda publicar y dará por resultado una especie de esquizofrenia editorial en la que con cada proyecto que emerge se replantea el carácter siempre cambiante de la editorial, lo que dificulta su consolidación, estructura e imagen hacia el mercado y hacia el lector.

En el plano estratégico es necesario que cada editor plantee la misión, objetivos y metas de su empresa, en función de sí misma y de su relación con los lectores y el ambiente externo (competencia y circunstancias de mercado). Esto derivará en el planteamiento de una matriz FODA⁶⁴ para cada negocio editorial en su contexto determinado. Esta herramienta debería obligar a identificar no sólo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas inmediatas, sino también a aventurar las estrategias que se utilizarán para favorecer la capacidad de absorción de los productos por parte de los nichos reales y potenciales a los que se dirige en periodos prolongados, incluso cuando los valores por los que se les aprecia en el momento del lanzamiento sufran modificaciones o actualizaciones.

Si ante la masificación de productos se responde con propuestas más enfocadas a públicos cuyo nivel de especialización crece, y cuyas necesidades de consumo de contenidos se hacen más complejas y a la vez más precisas, es importante al menos proyectar el comportamiento de consumo de sus individuos, anticipar algunas de sus peculiaridades, comprender los resortes simbólicos y sociales que los mueven, conferirles ciertos rasgos y, de ser posible, hasta imaginar la clase de lectores futuros que puede tener una colección, un título, un tema o un autor determinados. La planeación estratégica no es una fórmula infalible para conseguir el éxito; sin embargo, permite observar y valorar todos los factores que puedan propiciar su llegada.

⁶⁴ La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etcétera, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. FODA es el acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). Consultado en <<http://www.matrizfoda.com/>>, el 5 de octubre de 2014.



Matriz general FODA

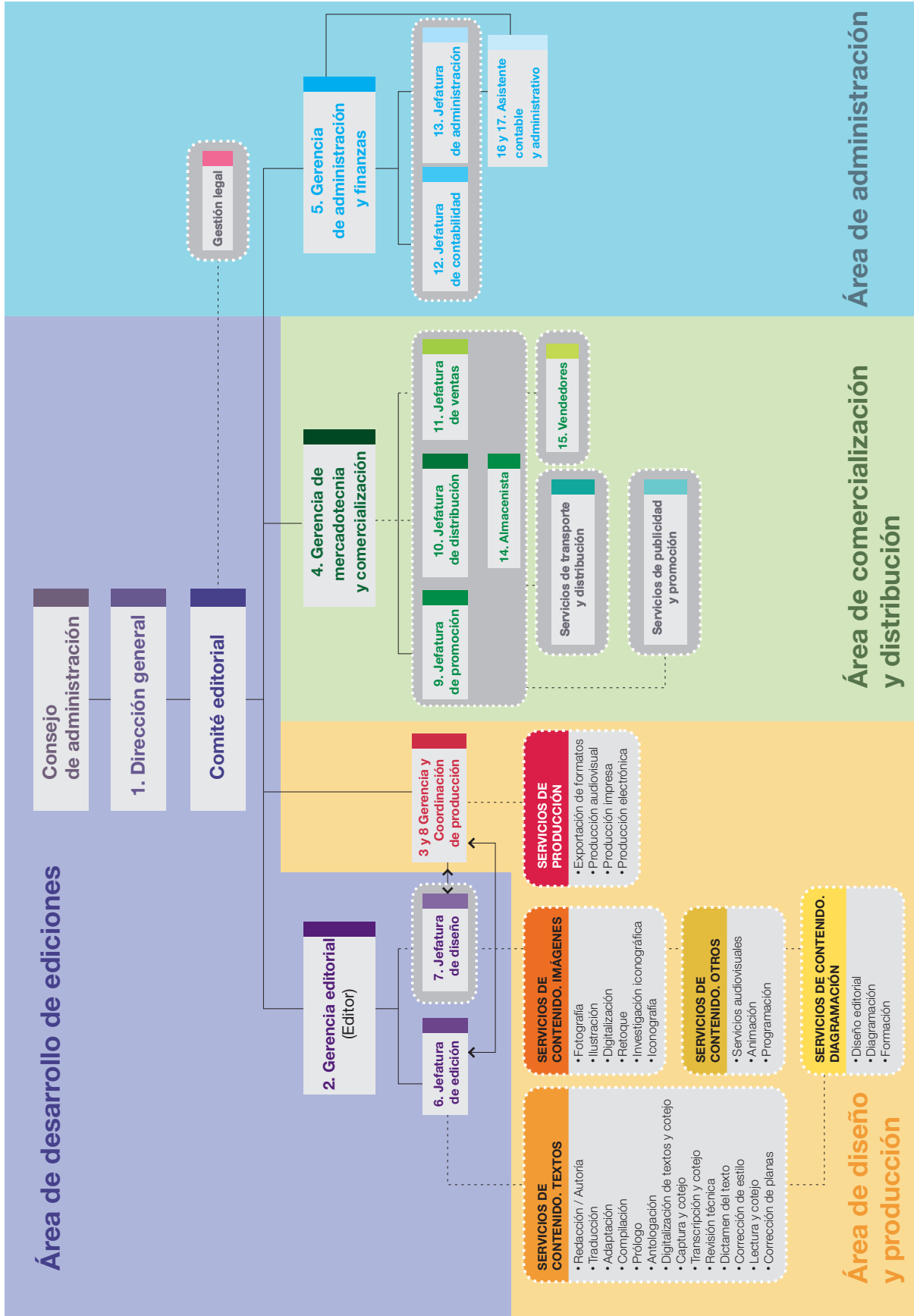
Por último, debemos contemplar dentro de las tareas inherentes a la planeación estratégica de la editorial el establecimiento de la estructura empresarial, aun si al principio la empresa sólo cuenta con una pequeña dotación de personal interno o externo, pues de este modo se establecerán con claridad las funciones de la producción, se evitará la duplicación de tareas y el consecuente desaprovechamiento de recursos.

Es esencial recordar, una vez llegado a este punto, que no existe una organización editorial modelo, que hay tantas estructuras de casa editora como organizaciones dedicadas al rubro existen aunque todas responden, *grosso modo*, a los imperativos del modelo de producción e intercambio simbólico y económico de la industria editorial.

Por tal motivo proponemos sintetizar en esta organización las funciones de al menos cuatro áreas esenciales para cualquier negocio del campo:

- el desarrollo de las ediciones,
- el diseño y producción de los libros
- la comercialización y distribución de los ejemplares producidos, y
- la administración general del negocio.

Finalmente, es de suma importancia señalar que la representación gráfica que a continuación exponemos no debe ser considerada como un organigrama modélico; tampoco debe pensarse que las diversas funciones mostradas deben ser ejecutadas por igual o mayor número de personas. Lo mostrado expresa funciones que, como es natural en los sellos editoriales pequeños, frecuentemente son realizadas por mucho menos personas y, en muchos casos, tercerizadas a diversos prestadores de servicios.



El catálogo editorial y la estrategia de mercado

La construcción de un catálogo es un tema intrincado que no sólo se refiere a pensar qué es lo que se quiere publicar, la calidad y cualidades de los contenidos, y la forma misma de los libros, sino que se relaciona con cuestiones mercadológicas por resolver, como identificar el grupo de lectores a quienes se pretende llegar, sus necesidades y los canales de venta por los que acostumbran consumir. Influye también en las cuestiones financieras relativas a la publicación de cada título, como las expectativas de retorno de inversión (ROI)⁶⁵ y el movimiento del flujo de capital de la editorial.

En este sentido, la construcción del catálogo editorial es el cuerpo central de la edición, pues si lo relacionamos con las categorías sistematizadas por Bhaskar, la definición del catálogo conjunta las acciones de filtrado, en cuanto a la selección de los contenidos para dirigirlos deliberadamente a un grupo de lectores determinado; la elección de marcos como formatos de lectura para conseguir este fin, y el funcionamiento al amparo de modelos como formatos de comercialización y distribución que tienen como objetivo lograr la amplificación y consumo de los productos editoriales.

Al preguntar de manera informal a algunos editores independientes acerca de sus motivaciones para la edición, suelen responder con metáforas respecto a su labor: “Por qué estamos vivos, por qué pintamos o escribimos son preguntas previas a tu pregunta, Paola [...] editamos porque son cuestiones vitales, el *quid* es cómo elegir lo que publicamos”.⁶⁶ Como habíamos comentado antes, en algunos casos los editores independientes deslindan las expectativas financieras del hecho de la producción y se centran sólo en la posibilidad de publicar. Sin embargo cada una de las editoriales independientes cifra su identidad en el propio catálogo y “la mayor parte de las pequeñas editoriales prefieren cerrar que cambiar la línea de su catálogo”,⁶⁷ mas es probable que la construcción del catálogo sólo se haga en función de los contenidos, sin considerar las condiciones de las prácticas de lectura y el consumo de sus lectores, lo

⁶⁵ *Return of investment*

⁶⁶ Conversación informal con Roberto Rébora por Facebook, mediante la pregunta “¿Ustedes qué preguntas se formulan para decidir si publican o no un libro?”, Taller Ditoria, 10 de octubre de 2014.

⁶⁷ María Luisa Martínez Passarge, *Retratos editoriales para una historia de la edición en México*, Idónea Comunicación de Resultados, UAM-X, julio de 2013.

que dificulta la recepción de los títulos de las editoriales independientes al ignorar la relación del binomio contenido-lector.

Uno de los intereses principales de los grandes consorcios editoriales es presentar una fuerte cantidad de títulos al mercado, cuyos intereses de consumo contribuyen a homogeneizar los contenidos, pues sólo así podrían alcanzar los grandes volúmenes de consumidores que se requieren para desplazar una cantidad masiva de ejemplares a bajo costo, pero a diferencia de ellos, para los editores independientes el paso más importante en la propuesta editorial es la determinación de un nicho de mercado⁶⁸ que generará lectores devotos⁶⁹ que se identifiquen con sus títulos y colecciones. Caracterizar al lector, y más apropiadamente, a las comunidades lectoras, es un punto de partida posible para el desarrollo del catálogo. Esto equivale a establecer la relación entre contenido y lector, pues construir un catálogo es una estrategia poderosa para desarrollar una voz editorial coherente y un plan estratégico sostenible.

Mike Shatzkin, director de The Idea Logical Company y especialista en temas del libro y de la cadena editorial, va más allá al establecer que “los libros son el producto de nicho por antonomasia”,⁷⁰ no sólo considera al nicho como la identificación de lectores en comunidades con temas afines, sino que extiende el concepto a la relación de un tema con otros temas semejantes, y al vínculo de un lector con otras comunidades lectoras. Según Shatzkin, “cada libro individual obliga a pensar en un público único y en cómo se va a llegar a ese público”.

Plantea que en el futuro no sólo se deberá comercializar para los nichos, acuña además el término “pepita”, una versión todavía más granular del nicho, en la que el contenido —según la naturaleza de cada libro— se posiciona en distintos nichos consultados por comunidades lectoras de diversa índole de acuerdo con sus intereses. De modo que lo importante para la creación y edición de publicaciones se traslada del contenido *per se* al lector y ésta es una parte fundamental de la labor del

⁶⁸ Philip Kotler considera que un nicho de mercado es un grupo especializado dentro de un segmento, donde los individuos que lo forman comparten necesidades o deseos específicos. Philip Kotler y Gary Armstrong, *Fundamentos del marketing*, 8ª ed., Pearson Educación de México, México, 2008, p. 180.

⁶⁹ Úrsula Fuentesberain, *op. cit.*

⁷⁰ Mike Shatzkin y Jordi Mustieles, “Adaptarse al cambio. ¿Qué pueden hacer los editores?”, *Trama & Texturas*, núm. 11, mayo de 2010, pp. 39-58. Consultado en <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/27926799?sid=21105927513361&uid=2&uid=4&uid=3738664>> el 12 de octubre de 2014.

editor: el entendimiento de los lectores, sus intereses, su medio y sus relaciones a través de una estrategia de comercialización.

Con estos datos podemos decir que el catálogo editorial no es una mera recolección de títulos de diversa índole, sino de títulos agrupados para dirigirse de manera deliberada a un determinado tipo de lectores a través de una temática, género editorial o autor comunes. No se trata sólo de juntar libros y ponerles el mismo logotipo y encuadernación, sino de saber que esos títulos pueden ser consumidos en el presente y demandados en el futuro por un conjunto específico de lectores caracterizados dentro de un segmento de mercado.

Hemos identificado tres factores fundamentales que inciden en la definición del catálogo: el lector, los temas y el modo de consumo, lo que se traduce en las preguntas, ¿quién lee?, ¿qué lee?, ¿cómo lee? Responder a estas interrogantes arrojará luz sobre el nicho específico del mercado al que se dirigirá la oferta editorial. El modelo de negocio del editor independiente apuesta por la hipersegmentación de nichos de mercado;⁷¹ en tanto más identificado esté el nicho, mayor posibilidad de éxito encontrará la empresa, pues como hemos mencionado con anterioridad, la estandarización de contenidos a través de la creación de *best-sellers* deja insatisfechos a grupos de lectores que demandan otro tipo de contenidos que no pueden ser vendidos de manera masiva: libros de arte, poesía, novela gráfica, por mencionar algunos ejemplos.

Al definir el nicho de mercado resulta imprescindible conocer el estado de la competencia respecto al mismo; explorar cuáles son los temas de interés para los lectores que lo conforman y las tendencias de mercado respecto a esos temas y, finalmente, cuáles son los canales de distribución más viables para la oferta. Segmentar el mercado editorial de manera exhaustiva permite además enfocar los esfuerzos económicos de promoción y comercialización para desplazar los productos de manera eficiente.

La construcción de un catálogo implica también la comprensión de las expectativas financieras, flujos de efectivo y retorno de inversión de la empresa editorial a través de los títulos publicados. Al dividir el mercado de una manera quirúrgica, el editor independiente debería plantear su supervivencia no sólo a través de un título *best-seller* (que por otro lado, siempre será deseable), sino por el desplazamiento de

⁷¹ Manuel Gil y Francisco Ruiz Hernández, "Nuevo paradigma del sector del libro", *Trama & Texturas*, núm. 3, septiembre de 2007, pp. 53-63. Consultado en <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/27926613?sid=21105927513361&uid=4&uid=2&uid=3738664>>, el 6 de septiembre de 2014.

títulos de tipo *long-seller*, o sea, aquellos que se desplazan de manera constante a lo largo del tiempo ya que su contenido no pierde vigencia, y este conocimiento lo llevará a formular las estrategias precisas de comercialización y distribución de los libros para que efectivamente lleguen a los lectores y para que ocurra la venta por goteo que ofrecen las publicaciones de este tipo.

La estructura del catálogo debería contemplar al menos dos variantes esenciales de títulos: los libros del fondo editorial y los del catálogo de novedades. Los libros del fondo son todos aquellos que aun habiendo pasado, al comienzo, por el catálogo de novedades, permanecen en la demanda de los títulos de la editorial y constituyen una buena parte de su identidad. Además de esto, “los libros del fondo permiten obtener mejores márgenes de utilidad, porque los costos desarrollados ya han sido amortizados”.⁷²

Los libros del catálogo de novedades siguen, sin duda, las políticas de la línea editorial, pero aprovechan la coyuntura del momento. Pueden ser artículos de temporada o quizá producto de autores o temáticas de novedad, pero tal vez al paso del tiempo no reúnan las cualidades suficientes que les permitan integrarse a la colección del fondo. Como parte del proceso de decisión editorial es necesario evaluar si cada proyecto tiene potencial para integrarse al fondo editorial o sólo para formar parte del catálogo de novedades, pues esto se verá reflejado en el movimiento económico de la empresa.

Una forma de identificar las potencialidades de cada uno de los productos editoriales generados la ofrece la matriz de Boston Consulting Group (BCG):⁷³

Para Gill Davies, autora del libro *Gestión de proyectos editoriales: Cómo encargar y contratar libros*, un título que se integra al fondo editorial necesariamente pasó por la fase de título de novedad editorial. Si utilizamos la matriz del BCG encontraremos que existen títulos de alta demanda en corto plazo (*best-sellers* o productos estrella) y títulos que permanecen en el catálogo sin dejar de dar ganancias (*vacas lecheras*). Los títulos que con el paso del tiempo han dejado de ofrecer ventajas económicas al editor caen en la categoría de *perro* y sería conveniente deshacerse de ellos; en cambio, es posible que dentro del catálogo existan títulos que no se sabe con certeza

⁷² David Cole, *Marketing editorial: la guía*, Librería-FCE, México, 2003, p. 24.

⁷³ Boston Consulting Group, *The Product Portfolio*. Consultado en <https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio/> el 30 de septiembre de 2014.



si serán un acierto o un fracaso y que seguramente precisarán de una mayor estrategia de comercialización y mercadotecnia para conseguir los resultados esperados que caen en la categoría de interrogación o albur. Una gran mayoría de los títulos de un catálogo nacen como interrogación, casi podríamos afirmar que la edición siempre es un albur, sin embargo, es necesario tener en mente que la integración de un título al fondo editorial pasa de estrella a vaca lechera.

La creación de un fondo editorial (la contratación de contenidos y la publicación de títulos de una casa editora) obedece a lógicas de producción y comercialización que finalmente se traducen en flujo de capital: los *best-sellers* tienen un ritmo de alta participación en el mercado expansivo durante un breve lapso, y un libro del fondo permite una fuente de ingresos segura y estable para una editorial durante un tiempo indefinido. La decisión de publicación de un título no sólo pasa por la pertinencia de éste dentro del catálogo, sino por la relevancia que tiene dentro de las decisiones económicas de la editorial para el flujo de efectivo y las demás operaciones financieras.

De forma ideal es necesario centrar la construcción del catálogo a partir del conocimiento del nicho de mercado, aunque también existe una tipología establecida de

PERIODICIDAD

Periódicas (ISSN)

- Revistas
- Periódicos
- Folletos no efímeros
- Ediciones con lenguajes especiales para discapacitados (braille)

Medios electrónicos y electromagnéticos

- Medios mixtos
- Publicaciones periódicas electrónicas en CD
- Publicaciones periódicas difundidas a través de Internet
- Publicaciones periódicas en multimedia cuyo componente principal sea el textual

No Periódicas (ISBN)

- Libros y folletos impresos
- Obras monográficas y folletos no publicitarios impresos
- Publicaciones que la editorial no tenga previsto actualizar regularmente ni continuar indefinidamente
- Separatas de artículos o números monográficos de una publicación seriada concreta
- Publicaciones en braille, o sus equivalentes en nuevas tecnologías
- Mapas o colecciones de mapas que se vendan en el mercado del libro

Medios audiovisuales

- Películas y vídeos de contenido educativo o didáctico siempre que sean recursos didácticos de materias que se impartan en la enseñanza regular
- Audiolibros ya estén en soporte físico (CD, DVD, etc.) o disponibles en Internet
- Libros en CD, DVD o cualquier otro medio digital
- Publicaciones multimedia cuyo componente principal sea el texto

Medios electrónicos y electromagnéticos

- Publicaciones monográficas electrónicas, ya estén en soporte físico (como cintas legibles por máquina, discos o CD-ROM, etc.) o disponibles en Internet
- Publicaciones por combinación de medios
- Copias digitales de publicaciones monográficas impresas
- Publicaciones en microformas
- Cintas en lenguaje de máquina
- Publicaciones electrónicas

los productos editoriales⁷⁴ que nos puede orientar para definir una línea editorial. La primera gran división de las publicaciones es por su periodicidad: publicaciones periódicas y no periódicas. Para su comercialización, cada una de estas categorías requiere un número internacional estandarizado para poder identificar la publicación a nivel internacional. En el caso de las publicaciones no periódicas, hablamos de ISBN⁷⁵ y en

⁷⁴ Jesús Anaya, Seminario de Adquisición y Selección de Contenidos, MDPE, Clase sobre tipología de libros, junio de 2011.

⁷⁵ Indautor, "¿Qué es el ISBN?"; Agencia Nacional del ISBN. El Número Internacional Normalizado del Libro (ISBN por sus siglas en inglés) es un identificador internacional que se designa a una publicación o

el caso de las publicaciones periódicas, el código asignado es el International Standard Serial Number (ISSN).⁷⁶ La tabla muestra todos los productos que de acuerdo con la normatividad del Indautor requieren de ISBN o ISSN según sea el caso.

Otra división posible es por tipo de soporte: digital o impreso, y sus correspondientes características de formato.

SOPORTE	
<p>Publicaciones impresas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasta dura o cartóné (Hardcover) • Rústica (Paperback) • De cartón (Board books) • Libro de bolsillo (Pocketbooks) • Periódicos • Revistas • Folletos 	<p>Publicaciones electrónicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • En línea • Libro electrónico (e-book) para distintas plataformas: PDF, Mobipocket, IOs, Android • Apps para dispositivos móviles en distintas plataformas (IOs, Android, Windows)

La tercera clasificación que proponemos es de acuerdo con la temática de los géneros editoriales en el mercado o *trade*. Esta clasificación nos permite definir la construcción de nuestro catálogo conforme a los temas que se consumen en el mercado y, en algunos casos, para dirigir los proyectos editoriales al lector indicado: “profesional, intelectual, ocasional, entusiasta, estudiante, etcétera.”⁷⁷

Como hemos mencionado anteriormente, la construcción del catálogo se orienta en parte hacia a la detección de nichos y a la producción específica de títulos para estas comunidades lectoras, de modo que particularmente algunos editores independientes han desarrollado una serie de productos que van más allá de las categorías del

edición monográfica de forma exclusiva, relacionado a un título, su editor, el país donde se publica y las características editoriales de la edición. Consultado en <<http://www.indautor.gob.mx/isbn/quees.html>> el 2 de julio de 2014.

⁷⁶ Indautor, “¿Qué es el ISSN?” El Número Internacional Normalizado para Publicaciones Periódicas (ISSN por sus siglas en inglés,) es un código numérico reconocido internacionalmente, brinda un medio seguro e inequívoco para obtener, administrar y transferir información referente a las publicaciones periódicas a nivel nacional e internacional, evitando posibles errores de identificación del título o la información hemerográfica pertinente. De igual forma, es el dígito obligatorio y necesario que se requiere para indizar a sistemas que brindan puntajes en favor de los investigadores y sus instituciones. Consultado en <<http://www.indautor.gob.mx/issn/index.html>> el 2 de julio de 2014.

⁷⁷ Gill Davies, *Gestión de proyectos editoriales. Cómo encargar y contratar libros*, col. Libros sobre libros, Librería-FCE, México, 2005, p. 232.

trade, como la novela gráfica, el cómic, el ensayo visual, el libro objeto, entre muchos otros. Como son productos de nicho, no se ven representados de manera específica en esta tabla, aunque podrían estar considerados en varias categorías de manera simultánea, por ejemplo, la novela gráfica puede clasificarse al mismo tiempo como género narrativo y libro ilustrado.

GÉNERO TEMÁTICO

INTERÉS GENERAL

Ficción

Género narrativo: novela, cuento
Subgéneros: histórica, policiaca, ciencia ficción, romántica, popular, etcétera

Género lírico: poesía

No ficción

- Científicas y técnicas
- Humanidades y ciencias sociales (historia, filosofía, política, sociología, psicología, etcétera)
- Ensayo • Biografías y memorias.

Best-sellers

Premios literarios

TEXTOS ESCOLARES

Según el grado escolar

Según el tipo de educación

Adultos, discapacitados, lenguas, etcétera

Según el usuario

- Libros para estudiantes: manuales, cuadernos de trabajo, libros de texto
- Libros para maestros
- Libros para la enseñanza y aprendizaje de un idioma

PUBLICACIONES CIENTÍFICAS TÉCNICAS Y MÉDICAS

- Académicas • Para el mercado

PUBLICACIONES DE REFERENCIA

- Diccionarios
- Enciclopedias de todo género temático y soporte
- Atlas

LIBROS PRÁCTICOS Y DE SUPERACIÓN PROFESIONAL

- Manuales, almanaques, recetarios, etcétera

PUBLICACIONES INFANTILES Y JUVENILES

- Por edades
- Por géneros temáticos (ficción y no ficción)
- Libros ilustrados
- Libro álbum

LIBROS ILUSTRADOS

De todos los géneros, formatos y tamaños

LIBROS DE ARTE

De todos lo géneros, formatos y tamaños

LIBROS DE BOLSILLO

- Novedades
- Fondo editorial

IV. ALGUNOS PRINCIPIOS ECONÓMICOS DE LA EDICIÓN

En el centro de esta reflexión se encuentra la búsqueda de rutas para obtener, producir, almacenar y distribuir contenidos que, de forma distinta a la que plantea la lógica tradicional de venta de productos impresos en gran escala, ayuden a los editores y a los autores a generar espacios de encuentro con sus lectores para que éstos se mantengan a largo plazo.

La tendencia de la industria editorial a lo largo de la historia —y muy acusadamente a partir de las décadas de 1980 y 1990, en que se presentaron las grandes concentraciones de sellos bajo el manto de grandes corporaciones—, ha sido la de crear títulos que buscan obtener el mayor número de ventas posible durante sus primeros años de lanzamiento y, aunque no existen reglas inamovibles al respecto, es habitual considerar que la vida comercial de un título ronda los dos años.⁷⁸

El modo de proceder es natural si se piensa en la necesidad para cualquier inversionista de obtener el retorno de ingresos por las apuestas realizadas en lapsos razonables. Incluso entre los editores pequeños es habitual hallar a los que se afanan por encontrar ese “*best-seller* oxigenante”, como lo ha denominado Herralde, cuyas ventas no sólo representen un retorno rápido de inversión, sino también la fuente de capital fresco que pueda invertirse en la producción de nuevos títulos para sus catálogos.

En las economías industrializadas, esta lógica de producción y venta es la más común. Obedece al principio de Pareto, también conocido como regla del 80-20, que entre otras cosas se ha utilizado para describir fenómenos de comportamiento social

⁷⁸ André Schiffrin, *La edición sin editores: las grandes corporaciones y la cultura*, Ediciones Era, México, 2001.

y económico como el modo en que 20 por ciento de una población determinada concentra 80 por ciento de la riqueza o, en terrenos relacionados con la venta de productos, que 20 por ciento de éstos represente, normalmente, 80 por ciento de los ingresos para el productor.⁷⁹

Los esfuerzos financieros y operativos de las editoriales se concentran en maximizar el rendimiento de los pocos títulos susceptibles de ser masificados y desplazarse en el mercado en tiempos cortos. Esto, lamentablemente, a menudo actúa en detrimento de los propios fondos editoriales y, con frecuencia, en contra de los prestigios y las posiciones simbólicas logrados por los editores, pues aunque el flujo de efectivo suele oxigenar las finanzas de las empresas y motivar la producción de títulos quizá menos rentables, la disponibilidad de éstos se limita a menudo, solamente, a un ciclo de ventas. Después de cumplido el ciclo, vienen los intentos por agotar ejemplares en canales alternos a precios menores, el confinamiento en inventarios con escaso o nulo movimiento, los remates en ferias de saldos y, al final, la destrucción de ejemplares en la trituradora.

De este modo, lo que parecería un ejercicio saludable de producción en busca de la rentabilidad y del posterior financiamiento de proyectos diversos, se convierte en la serpiente que se muerde la cola, pues tanto al comienzo como al final del ciclo rige siempre el principio de rentabilidad a corto plazo.

En este trabajo consideramos dos propuestas fundamentales para la creación de un fondo editorial y la posibilidad de extender el ciclo de vida de los productos editoriales: la primera es considerar la producción y circulación permanente de títulos de géneros de literatura, filosofía y humanidades que atiendan a comportamientos y motivaciones de consumo diversos; la segunda propuesta consiste en generar posibilidades de acceso —a través de la publicación electrónica— a contenidos, una vez cumplidos los plazos en los que el mercado tradicional los obliga a salir de circulación, o que una vez agotadas las ediciones no resulta viable reimprimir o reeditar.

⁷⁹ Presh Talwalkar, "Why the 80/20 rule is often wrongly applied", *Mind Your Decisions*, 14 de febrero de 2013. Consultado en <<http://mindyourdecisions.com/blog/2013/02/14/why-the-8020-rule-is-often-wrongly-applied/>>, el 20 de abril de 2013.

Para sustentar esta posición, exploramos la ruta planteada por Chris Anderson en su libro *La economía Long Tail*.⁸⁰ En él, el autor consigna al menos cinco hechos sociales observados con los que busca demostrar el modo en que los avances en materia de tecnología han generado modificaciones radicales en las conductas de consumo y en las formas de acceso a la información de la población. Esto deriva en un cambio de paradigma que ya está presente en la industria editorial, pero que hace falta diseminar entre los editores independientes.

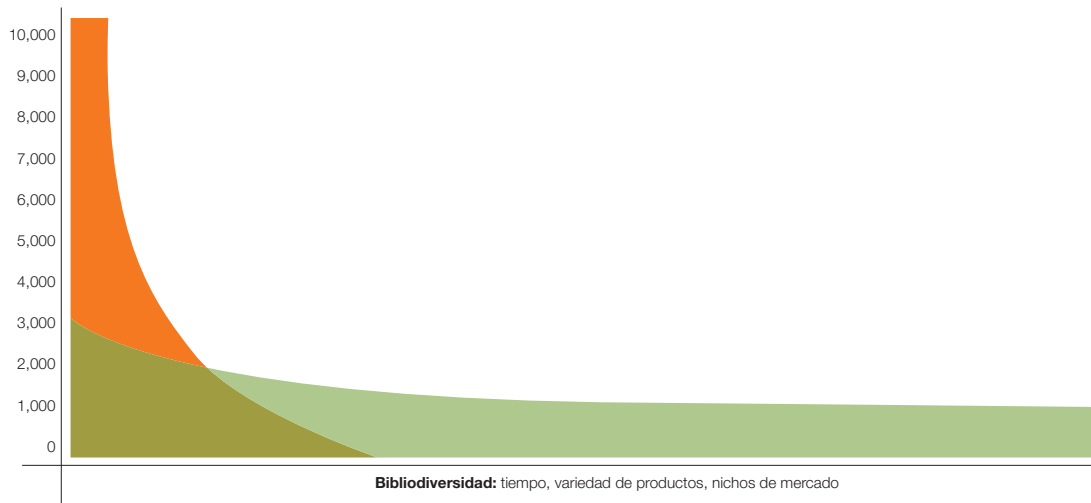
Para Anderson es indispensable contrastar los conceptos de “cultura del éxito” *versus* “cultura de la excepción”, partiendo de las siguientes consideraciones:

1. En casi todos los mercados *hay más bienes de nicho que productos de éxito*. Esa proporción crece exponencialmente a medida que las herramientas de producción llegan a ser más baratas y más ubicuas.
2. *Los costos de acceso a esos nichos están bajando notablemente*. Gracias a una combinación de fuerzas que incluyen la distribución digital, las poderosas tecnologías de búsqueda y la gran penetración de la banda ancha, los mercados *online* están transformando la economía del comercio minorista. En consecuencia, ahora muchos mercados pueden ofrecer una enorme variedad de productos.
3. Sin embargo, ofrecer simplemente más variedad no cambia la demanda. Hay que ayudar a los consumidores a encontrar los nichos que se adaptan a sus necesidades e intereses particulares. Para ello se puede utilizar una gama de herramientas y técnicas que van desde las recomendaciones hasta las clasificaciones. *Estos “filtros” pueden orientar la demanda hacia la larga cola*.
4. Una vez que se ha expandido la variedad y se aplican los filtros para navegar por ella, *la curva de la demanda se aplana*. Todavía hay productos de gran popularidad y nichos, pero los primeros son relativamente menos populares, y los nichos relativamente más conocidos.
5. Todos estos nichos se suman. Si bien ninguno vende grandes cantidades, hay tantos productos de nicho que colectivamente pueden crear un mercado que rivalice con los exitosos.

⁸⁰ Chris Anderson, *La economía Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*, Urano, Barcelona, 2005, pp. 74 y 75.

6. Una vez que se establecen estas condiciones, *se revela la forma natural de la demanda*, liberada de las dificultades de distribución, la escasez de información y la limitación del espacio de venta. Al contrario de lo que nos han hecho creer, esta forma está mucho menos orientada a los productos de éxito. Es tan diversa como la población misma.

La expresión gráfica de este modelo económico se muestra a continuación. En el costado izquierdo se puede ver el comportamiento típico que tienen los productos exitosos, los *best-sellers*, mientras que hacia la derecha se extiende una larga estela en la que se conjugan las variables del tiempo, la diversidad de productos (bibliodiversidad, para el caso que nos ocupa) y los nichos de mercado a los que puede atender una enorme gama de productos en momentos del tiempo que pueden ser indefinidos.



Sobre este tema ha trabajado Robert Max Steenkist, de la Subdirección del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y El Caribe (Cerlalc).⁸¹ En su análisis, realizado de frente a los retos que abrió el comercio y la distribución de contenidos en la era digital, Steenkist llega a la conclusión de que “la nueva forma de hacer negocios implica entender que el producto número uno en la lista de los empresarios no es necesariamente el producto número uno para todos los consumidores, y que la suma de los intereses particulares a nivel mundial constituye un poder adqui-

⁸¹ Robert Max Steenkist, *La larga estela (The Long Tail) en el sistema del libro. Poder distributivo para vender mayores cantidades de títulos de baja demanda a través de la nueva tecnología*, Subdirección de Libro y Desarrollo, Cerlalc, Bogotá, Colombia, 2008. Consultado en <http://www.cerlalc.org/Prospectiva/6_Estela_libro.doc>, el 113 de marzo de 2015.

sitivo muy importante. En satisfacer esas múltiples variedades puede estar la clave de acceso a la era digital”.

Ahora bien, la existencia de este modelo económico, de interés particular para los editores, supone naturalmente la existencia de ciertas condiciones. En su examen del surgimiento de las economías *long tail*, Anderson señala la existencia de tres fuerzas motoras que, en el caso de la industria editorial, han cobrado especial relevancia en los últimos seis lustros.

La primera es la democratización las herramientas de producción, que en el caso de los libros avanza imparablemente desde la creación del proceso de autoedición desencadenado por el cómputo personal en la década de 1980. La segunda, es la reducción de costos del consumo a través de la democratización de la distribución, esta experiencia está presente en las posibilidades cada vez más diversas que existen para la venta en línea, por ejemplo; la tercera es la conexión que se debe establecer entre la oferta y la demanda, es decir, la capacidad de crear redes que dispersen los contenidos, para el caso, entre muchos otros factores, se debe subrayar el crecimiento de 177 por ciento que han presentado algunas economías emergentes en el acceso a internet entre 2005 y 2010, entre las que se cuentan seis latinoamericanas.⁸²

En el caso particular de México, al comenzar 2014 se calculaba que había casi 52 millones de internautas: “La penetración de internet en México aumentó 13 por ciento en 2013 y presenta niveles de crecimiento superiores, incluso, a los de un año antes. El promedio de antigüedad del internauta es de seis años, siendo el empleo del correo electrónico y la búsqueda de información las actividades con las que se inició”, afirma la Asociación Mexicana de Internet (Amipci), con cifras propias y del INEGI.⁸³

⁸² Euromonitor International, “Emerging Focus: Emerging Market Economies to Benefit from Robust Growth in Internet Usage and Access”, *Euromonitor International*, 19 de julio de 2011. Consultado en <<http://blog.euromonitor.com/2011/07/emerging-focus-emerging-market-economies-to-benefit-from-robust-growth-in-internet-usage-and-access-.html>>, el 10 de febrero de 2012.

⁸³ Asociación Mexicana de Internet (Amipci), *Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2014*, Amipci, México, 2014. Consultado en <www.amipci.org.mx/estudios/habitos_de_internet/Estudio_Habitos_del_Internauta_Mexicano_2014_V_MD.pdf> el 1 de febrero de 2015.

Plan editorial

El conocimiento de los principios de planeación estratégica de la empresa, de la construcción de un catálogo y de las cuestiones económicas inherentes al mismo, nos lleva a plantear un programa de publicaciones. Con este instrumento, el editor podría estar en condiciones de proyectar, en términos generales, el panorama de desarrollo que podrían tener sus títulos, así como vislumbrar algunas de las consecuencias administrativas y financieras que, para bien o para mal, afectarán a la editorial.

En su libro *Editar para ganar, estrategias de administración editorial*,⁸⁴ Thomas Woll: sugiere oportunamente la necesidad de “estandarizar los procesos editoriales a través de los cuales las personas toman decisiones” con el fin de reducir la incertidumbre y disminuir las posibilidades de error ante la necesidad de decidir. Esta misma estandarización de procesos permitirá hacer el plan de publicaciones, pues si bien cada título es un caso en sí mismo, es posible establecer al menos el tiempo dedicado a las funciones y procesos de su publicación, así como las repercusiones financieras en el flujo de efectivo de la editorial.

El plan permite visibilizar la contratación y el desarrollo de títulos, los procesos editoriales para su producción, los diversos costos de reproducción en los que se incurre y, finalmente, el ejercicio de los presupuestos y las estimaciones para la obtención de recursos. De este modo, el plan editorial puede traducirse en una aproximación al flujo de caja de la editorial, una suerte de bitácora que registra el comportamiento de lo publicado al tiempo que da cuenta de los recursos que podrían estar disponibles para la producción de nuevos títulos.

Para un editor independiente que comienza a publicar podría resultar más útil y rentable en el mediano y largo plazos agrupar sus esfuerzos económicos en el desarrollo de un catálogo formado por una o más colecciones específicas, cuyos títulos compartan ciertas características técnicas y de reproducción, y no de títulos individuales, producidos como productos eventuales y unitarios, y con necesidades de desarrollo editorial y producción de mayor especialidad.

Las razones para arrancar con la lógica de las colecciones son varias:

- Permite concentrar los gastos editoriales de reproducción (impresa o electrónica) para lograr mejores acuerdos con los proveedores.

⁸⁴ Thomas Woll, *op. cit.*, p. 111.

- Se estiman los gastos de mercadotecnia y comercialización de un paquete editorial que pueda ser atractivo para distribuidores y librerías, y dicho costo se prorratea entre los títulos del catálogo en vez de concentrarlo en cada uno de ellos.
- Da oportunidad para desarrollar una logística de distribución de la que se beneficia el paquete editorial. Y tal vez lo más importante en términos simbólicos y, en el mediano plazo, también en términos de capital, se desarrolla la imagen de marca de la editorial, que sería muy difícil consolidar con la edición de títulos aislados.

En resumen, es más recomendable publicar libros en un paquete con un tiempo definido de desarrollo, que títulos individuales; por ello es preciso realizar un plan, anualizado al menos.⁸⁵ Publicar libros es un asunto riesgoso y complejo, en el que solamente se pueden estimar los resultados a través de la planeación.

Ante este panorama, para una editorial independiente planteamos tres posibilidades de ingreso al negocio por las cuales espera retorno de inversión en distintos momentos:

1) Desarrollo de ediciones del catálogo (fondo y novedades)

Como hemos descrito anteriormente, la venta de los títulos que forman parte del catálogo de la editorial puede ser constante, aunque por goteo: pocas piezas en un lapso indeterminado que puede prolongarse en el tiempo; mientras que la venta de novedades puede suponer un mejor ingreso al inicio del ciclo de vida del producto que se disipa hasta estancarse o anularse. Mucho de ello dependerá de la temática o del autor contratados y de las posibilidades que tengan para sostenerse en el interés de las audiencias. La mezcla de libros de fondo y novedades se traduce en el flujo de caja en cuanto a desembolsos, contratación de deuda y recuperación de dinero a través del tiempo. Algunos autores de libros sobre procesos editoriales (Cole, Davies, Woll) terminan sus observaciones con una sentencia parecida a esto: “con el tiempo, aprenderá a observar el mercado y a conocer los verdaderos alcances de sus publicaciones en función de éste”, es una invitación abierta a correr con los inevitables

⁸⁵ Woll sugiere un plan de tres años de desarrollo de productos para recibir el retorno de inversión, pues considera que el desarrollo de un título requiere un par de años para su producción y estima el desplazamiento del libro en un periodo de un año para obtener el retorno de inversión previsto.

riesgos de publicar sin dejar de planear, de este modo se podrá estimar la posibilidad de éxito comercial del título en relación con la expectativa de tiempo de recuperación.

En este punto, es importante recordar que hay muchos modos de construir un catálogo editorial. Se puede conseguir contratando derechos de autores vivos y vigentes en sus propios entornos simbólicos para desarrollar una colección que los agrupe y potencie la exposición de sus ideas (piénsese en colecciones como “Heterodoxos”, desarrollada por Tusquets entre las décadas de 1960 y 1970, o “Panorama de Narrativas”, que ayudó a construir el prestigio editorial de Anagrama); se puede construir con títulos exentos de derechos de autor con los que, en todo caso, posiblemente sólo se deba contratar por encargo una nueva traducción o el desarrollo de prefacios, prólogos o estudios preliminares de interés actual (piénsese en ediciones especializadas como las de Cátedra o ediciones pensadas para popularizar a los clásicos como “Sepan Cuántos”); o se puede construir en torno a temas con públicos cautivos más o menos amplios y que puedan agrupar títulos tanto de reciente factura como clásicos que los contrapesen o ayuden a fundamentarlos (piénsese en colecciones de ciencia política o economía que lo mismo puedan reunir a Thomas Hobbes o a John Locke, con Amartya Sen o Paul Krugman).

En todos los casos, hablamos de distintas formas de contratación de derechos, de generación o puesta en valor de contenidos y, desde luego, de distintos modos de comercializar y construir colecciones cuya aspiración, finalmente, es construir el catálogo de oferta básica editorial que, para los consumidores, a la larga representará la identidad del editor y su promesa como sello.

2) Desarrollo de ediciones especiales

Estos títulos probablemente no tienen cabida formal dentro de las colecciones del fondo editorial o de las novedades del catálogo —aunque podrían pasar a formar parte de él en ciertos casos—, pero resultan de interés para la casa editorial. Estamos hablando, por ejemplo, del desarrollo de ediciones conmemorativas, libros de autor que requieren aparecer bajo el sello editorial y libros de producción especial o de manufactura artesanal. Muchos de estos proyectos pueden hacerse como coediciones, como el resultado del beneficio de una beca, concurso o estímulo económico de algún tipo, y suelen ser ingresos extraordinarios al gasto corriente planeado por la editorial pues dependen de factores externos distintos a las ventas. Estas ediciones podrían suponer, o bien una venta meteórica por alguna razón excepcional, o el reparto de

gastos con el coeditor. Es necesario evaluar el valor de obsolescencia del título de edición especial para considerar si es una inyección importante al flujo de efectivo, y que a la larga no se convertirá en un lastre por las dificultades de almacenamiento, mercadotecnia o distribución.

3) Servicios editoriales

Toda editorial independiente quisiera mantenerse de la venta de sus títulos; sin embargo, en lo que eso ocurre y ya que se tiene montada toda una infraestructura de operación, ésta puede aprovecharse para la oferta de servicios editoriales que contribuyan a aportar capital a la producción editorial. Podría no ser lo óptimo, si no se planea adecuadamente y acapara más recursos de los disponibles para el trabajo central del editor, pero es un recurso del cual echar mano para obtener un beneficio que permita sostener su actividad.

Por otro lado, la oferta de servicios editoriales puede llegar a convertirse en una línea de negocio parcial o totalmente independiente de la de un sello editorial; puede contribuir a generar valor sobre el campo de experiencia de un grupo editorial determinado con el desarrollo de productos para terceros o la impartición de consultorías; puede abrir espacios para la construcción de alianzas con otros actores no especializados en el negocio editorial y, en resumidas cuentas, crear un modelo de ingresos mixto.

En el caso mexicano hay un ejemplo interesante de cómo esta clase de combinaciones pueden ayudar a sostener un negocio editorial. Nos referimos al caso de Solar Editores, cuya salud financiera no revisaremos, pero que muestra que es posible desarrollar colecciones especializadas, tanto como la literatura coreana u holandesa, al tiempo que se ofrecen, en una división de negocios distinta, servicios editoriales que pueden contribuir a sostener y publicar títulos de lenta circulación.

Llegamos ahora al momento de pasar de lo general a lo particular, del desarrollo de las estrategias y las reflexiones sobre el modo de construir el perfil de una casa editora a la creación y operación mismas de cada uno de los procesos que derivarán en productos concretos.

A partir de ahora ingresaremos al análisis y desarrollo más o menos pormenorizado de los procesos que, en términos generales, tienen lugar en la creación de productos editoriales. La finalidad de los esquemas y las explicaciones que los acompañan, y que a continuación se irán desgranando, es brindar un panorama racionalizado de cada uno de los pasos por dar, sin que ello signifique obligatoriedad absoluta.

En todo caso, se presentan y se detallan los motivos por los que un flujo de producción editorial debería contemplar los pasos señalados, la medida en que cada uno de ellos contribuye a reducir tanto la incertidumbre como la necesidad de tomar medidas de emergencia que puedan repercutir en la viabilidad de un proyecto editorial determinado o de una casa editora.

V. ABORDAR EL SISTEMA DE GESTIÓN

Partimos ahora de un sujeto dispuesto a publicar un proyecto editorial que ya ha pasado por los grandes procesos de definiciones desarrollados en el apartado del marco conceptual y de referencia de este trabajo, donde hemos caracterizado la edición como un fenómeno complejo y difícil de definir, pues depende de muchos y disímbo- los factores como el momento histórico, los avances tecnológicos, los procesos que la componen y otras circunstancias. Esta idea afecta directamente la propuesta de un sistema de gestión que no puede ser cerrado ni definitivo, y en consecuencia, no resulta posible hablar de un solo método para la edición, aunque sea posible distinguir ciertos patrones que se repiten.⁸⁶

El sistema de gestión que proponemos no puede considerarse como un manual administrativo de procesos y procedimientos, pues la labor editorial es casuística, y en un manual de esta naturaleza se consignan las reglas y políticas inamovibles para la estandarización de operaciones, a fin de “transmitir sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, [que] facilite las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia”.⁸⁷ Las operaciones editoriales no sólo varían en función de las condiciones y políticas de cada empresa, sino que cada proyecto editorial es distinto a partir de la naturaleza del propio contenido y de los modelos de distribución y comercialización, aun cuando se puedan establecer ciertos criterios desde la planeación estratégica.

⁸⁶ Bhaskar, Michael. *Op. cit.* p. 132.

⁸⁷ Patricio Villarroel M., “Manual de Procesos y procedimientos (Guía básica)”, *Tecnología social*. Consultado en <<http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>> el 3 de diciembre de 2014.

Este sistema de gestión no pretende ceñir los procesos editoriales a un modelo estricto, doctrinal e inflexible, y no podemos presentarlo como una fórmula infalible de éxito porque las metas concretas deben ser definidas por cada editor y tampoco puede considerarse como un recetario de consejos editoriales para la resolución de problemas específicos, porque se debe adaptar a cada caso.

Nuestra intención es reunir los procesos que consideramos comunes a los proyectos de publicación de libros⁸⁸ para someterlos a una cierta sistematización o estandarización que establezca las operaciones mínimas necesarias que deberían seguirse para la edición de un libro, y en última instancia, proponer un flujo de trabajo efectivo que permita:

- Que los miembros de un equipo editorial conozcan el orden de los procesos a fin de no repetirlos y con ello, multiplicar el tiempo, trabajo y costos.
- Sistematizar la forma en que se relacionan unas fases de trabajo con otras para anticipar y planear los siguientes procesos.
- Establecer un protocolo respecto a los documentos que se generan en cada etapa o procedimiento para integrar un expediente de trabajo al que se puedan referir futuros proyectos.
- Algunas ventajas que consideramos que pueden resultar de la sistematización de pasos en un flujo de trabajo son:
- La reducción de incertidumbre al momento de la toma de decisiones; esto tiene una repercusión financiera en el ahorro de recursos.
- Que cada procedimiento quede definido y se establezcan sus límites.
- En el caso de las personas que intervienen en el proceso, que se establezcan sus atribuciones y responsabilidades, así como su relación con otros actores internos y externos.

⁸⁸ Ya que no es nuestra intención presentar un modelo general universal de gestión de ediciones, cualesquiera que éstas sean, hemos circunscrito nuestro modelo teórico a la publicación de libros de contenido cultural para editoriales emergentes. De este modo podemos delimitar un campo de acción donde este sistema de gestión puede ser probado.

Estructura general del sistema de gestión

El presente sistema se forma a partir de una serie de diagramas que corresponden a los procesos editoriales y sus procedimientos, numerados de manera secuencial a fin de relacionarlos con el texto donde son descritos y explicados; finalmente, mostramos ejemplos de los documentos que resultan al concluir ciertos procesos.

En primer lugar presentamos el modelo general de edición, que hemos llamado *plano llave*, éste es una guía que representa de manera lineal el proceso editorial completo y sus etapas de trabajo: desde la conceptualización hasta la distribución. Al analizar de manera empírica diversos procesos de edición de libros, hemos identificado, clasificado y organizado una serie de acciones que sin importar el contenido, forma o audiencia del título, coinciden en todos los casos y los representamos en el plano llave como los cinco grandes ejes transversales a través de los cuales transcurre la edición; si bien muchos de ellos ocurren de manera simultánea o paralela, los hemos desarrollado en etapas sucesivas para una mejor organización del contenido. Cada eje responde a distintos cuestionamientos.

El punto de partida es el *planteamiento de un problema*; la necesidad de responder a preguntas como: ¿qué publicar? ¿por qué? y ¿a quién dirigirlo? Éste es propiamente el punto nodal de la edición: la decisión editorial. En muchos sentidos, éste es el momento donde entran en juego el conocimiento que tenemos del mercado, los resultados de investigaciones realizadas, las intuiciones y los datos duros de los que se disponga respecto a la conformación de los públicos, y el análisis de estos factores para arriesgar o no dinero y prestigios.

La segunda fase es el *diseño de la edición*, que consiste en disponer de manera lógica los recursos al alcance para conseguir el mejor producto posible: que sea pertinente para los lectores, que los costos relacionados con su producción sean racionales, y que existan formas viables y adecuadas para hacerlo llegar al público. Este proceso responde a preguntas como: ¿cuál es la forma de lo que se publicará? y ¿cómo organizar los medios y proceso básicos para llevarla a cabo con los menores costos posibles?

La tercera fase, *edición y diseño gráfico*, se refiere a los procesos que sufre el contenido para pasar de ser un original de autor a una publicación. En este núcleo están concentradas buena parte de las intenciones comunicativas del editor, se hacen patentes los tratamientos editoriales que se le darán a los textos, la forma de presentarlos, se establecen criterios y parámetros lingüísticos y gráficos que a la larga darán

rostro a la editorial. Esta fase responde a la cuestión ¿cómo abordar los textos y qué tratamientos gráficos darles?

La fase de *producción* se encadena directamente con la de edición de textos y diseño gráfico, ya que todas las decisiones de diseño repercuten en la producción de objetos y los medios para reproducirlos, es decir, la relación entre tecnología, materiales y costos.

La fase de *mercadeo, comercialización y distribución* responde a las preguntas ¿cómo hacer que los títulos ya producidos lleguen a los posibles lectores? ¿cómo ejecutar la promoción y las ventas? Este es un proceso paralelo al del desarrollo de producto, que tiene lugar desde el planteamiento inicial del problema.

Es posible adscribir los procesos que aparecen en el plano llave a los conceptos que conforman el sistema teórico de edición de Michael Bhaskar: el *filtrado* corresponde al planteamiento del problema y se extiende hasta la edición y diseño gráfico del título, pues la selección del contenido implica la selección de los marcos que lo contendrán y sus formas.

La acción del *enmarcado* se realiza durante la fase de edición y diseño, pero siempre se encadena con la producción, ya que los marcos están ligados tanto a la naturaleza de los contenidos, como a los medios tecnológicos de reproducción. La *amplificación* se relaciona con las operaciones de producción, comercialización y distribución, para la reproducción tecnológica del libro y para allegar el contenido a los lectores.

Y finalmente, estos conceptos están inscritos en un *modelo* editorial que funciona con relación a la definición de la audiencia, sus motivaciones, modos de consumo y los canales en los que se realiza este último; pero el modelo editorial también representa las motivaciones del editor para la definición de una línea editorial y la construcción del catálogo, para ampliar los públicos, y para la optimización de los recursos de los medios de reproducción, comercialización y distribución.

Posteriormente, cada uno de los ejes del plano llave es explicado, mediante su propio diagrama, en los distintos procesos operativos e instrumentales que lo constituyen. Se ha procurado que cada procedimiento lleve sugerido el responsable de realizarlo dentro de la estructura de una casa editorial. Si bien es cierto que las empresas editoriales pequeñas no necesariamente tienen toda la estructura de personal aquí referida, es inevitable contar, en casa o como proveedores externos, con quienes realizan las funciones correspondientes a los puestos señalados y es necesario que el usuario del sistema tenga perfectamente clara la responsabilidad de cada función.

Plano llave

Proceso editorial



Cabe hacer una distinción en cuanto a los procesos que componen la edición: el planteamiento del problema (proceso 1) y el diseño de la edición (proceso 2) constituyen el fundamento de la edición: la decisión editorial, o referidos a Bhaskar, el filtrado. Nuestro sistema de gestión no pretende indicar los pasos a seguir por el editor para decidir si publica o no un contenido, sino que expone la serie de consideraciones que debe realizar para orientar esta decisión, pues se trata de un planteamiento estratégico que dependerá de cada editor y sus políticas.

Los procesos de edición y diseño (proceso 3), producción (proceso 4) y comercialización (proceso 5) son necesarios para añadir valor a los productos editoriales y para normalizarlos de acuerdo con el marco legal, fiscal y comercial existentes, y se ejecutan en función del planteamiento estratégico. Estos procesos y sus procedimientos siguen un orden constante y secuencial en su ejecución, pues se trata de procesos instrumentales y no estratégicos, a diferencia de la decisión editorial.

Los diagramas que componen nuestro sistema de gestión no deberían ser leídos como un diagrama de flujo, sino como un mapa: los procesos y procedimientos están ahí, tienen una estructura lógica de acción, pero eso no quiere decir que sean la única ruta por la cual transitar hacia el resultado.

La toma de decisiones sobre lo que se ha de publicar es, de acuerdo con Michael Bhaskar, el comienzo del proceso de edición: el filtrado. Todo editor (aún aquellos que hacen autopublicación) filtra lo que dará a conocer a un público. El término *filtrar* implica y trasciende la mera selección de un contenido y la aplicación de las propias políticas editoriales; abarca también la elección de públicos y canales de venta, y por lo tanto, la misma forma de los libros; o para decirlo en los propios términos de Bhaskar, el *enmarcado* del contenido, para inscribirlo en los *modelos* necesarios para la *amplificación* y consumo. Desde un punto de vista operativo, la acción de filtrado corresponde en este sistema de gestión al planteamiento del problema y al diseño de la edición, es decir, a la decisión de publicar y a los factores económicos y de producción que orientan esa resolución.

Hemos mencionado anteriormente en el apartado sobre la construcción de la empresa editorial, que la planeación estratégica es imprescindible para el establecimiento de la identidad de la editorial y las políticas que guiarán la construcción del catálogo y la selección de los títulos, además del desarrollo o atención de los nichos de mercado, así que difícilmente podremos establecer la planeación estratégica de un título si antes no se ha realizado la de la empresa. Sin políticas que guíen los criterios

de elección de un título es posible cometer errores que afecten la identidad de la editorial y del catálogo.

Dentro de la historia de la edición es difícil rastrear y categorizar los factores que motivan a los editores a publicar; suelen ser de diversa índole, principalmente factores económicos como las tendencias de mercado, pero no se descartan circunstancias como el estado del catálogo, el autor mismo, la oportunidad de crear productos para un nicho de mercado, el prestigio que representa la publicación del título, o incluso en el humor y pretensiones del editor. Cómo se elige lo que se edita es una cuestión que sólo atañe a los propios editores y sus políticas.

La decisión de publicar es la razón para la edición. Sin contenido, es imposible realizar ninguna de las operaciones de filtrado, enmarcado o amplificación que describe Bhaskar. En los países anglosajones los editores cuentan con herramientas metodológicas que ayudan a sostener la decisión de publicación, como el uso de Bookscan,⁸⁹ un sistema que recaba la información de los puntos de venta para orientar las decisiones sobre la variabilidad de pérdida y ganancia que representa un título o títulos semejantes en el mercado. Auxiliados de esta información, de reportes y balances financieros, de las reseñas de los *scouts* editoriales y la prensa especializada y del contraste de estos datos contra las variables de producción,⁹⁰ los editores en Estados Unidos o Inglaterra pueden decidir si se publica o no un título.

Sin embargo, la realidad nacional —donde carecemos de estadísticas o instrumentos confiables de interpretación del mercado—, dista mucho del modelo anglosajón de edición, aunque no por ello la decisión deba estar basada en la mera intuición o ejecutarse siempre de manera lírica. Es posible determinar ciertos factores de operación que conviene considerar al momento de la publicación de un título específico y hemos organizado éstos como un diagrama que nos permita observar el panorama general del proceso para seleccionar un título o generar una colección para su edición y publicación.

⁸⁹ Nielsen Bookscan. Consultado en <<http://www.nielsenbookscan.co.uk/controller.php?page=48>>, el 2 de diciembre de 2014.

⁹⁰ Steven Zacharius, "To Publish or Pass: The Editorial Meeting & Selecting Books for Publication", *Huffington Post*, 1 de junio de 2014 Consultado en <http://www.huffingtonpost.com/steven-zacharius/to-publish-or-to-pass-the_b_4542548.html> el 18 de diciembre de 2014.

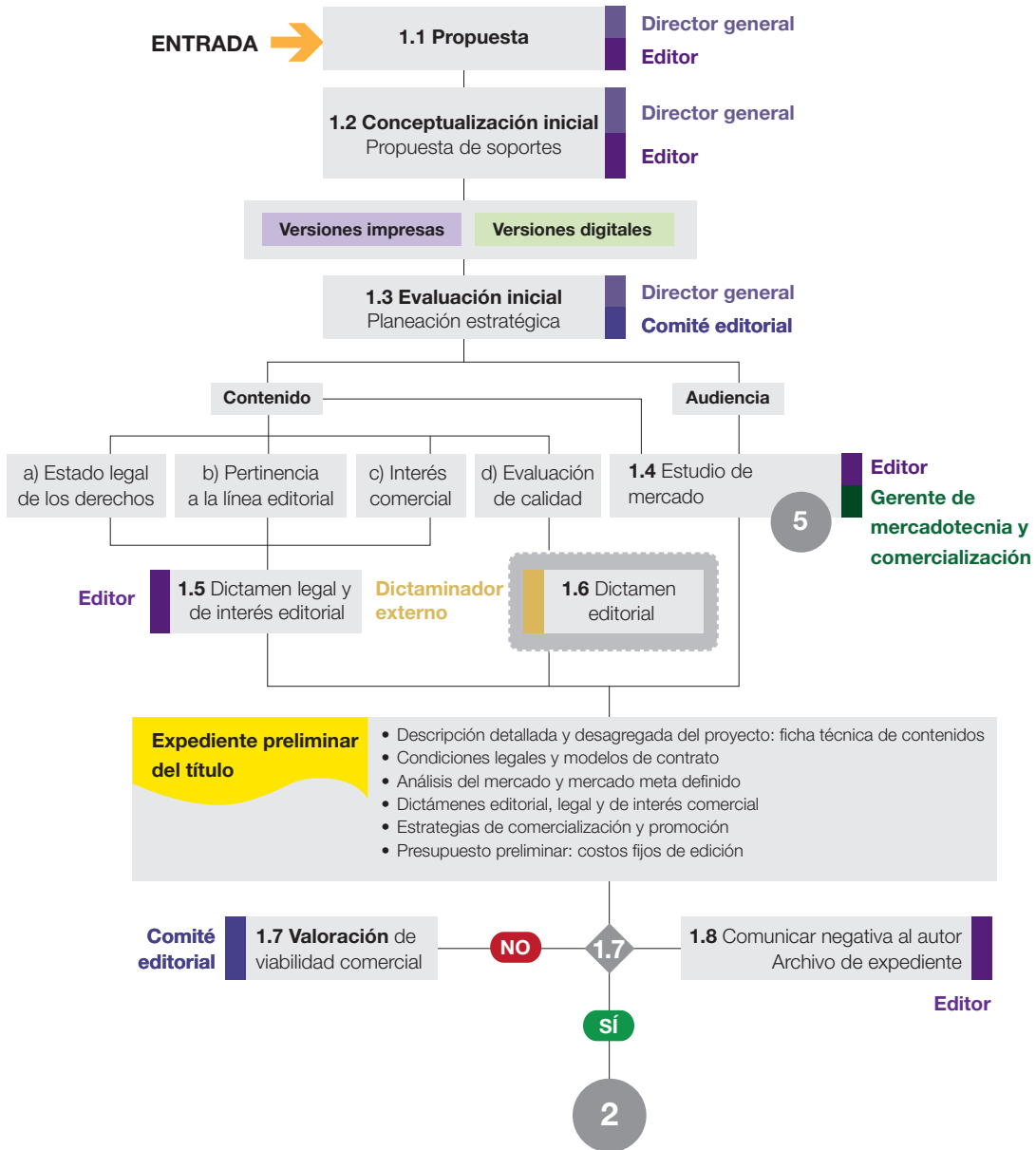
En términos administrativos, el *planteamiento del problema* corresponde a la *planeación estratégica del título*. El paso inicial para la creación de cualquier producto editorial es la descripción de la cuestión y su relación con distintos fenómenos: otros libros, lectores, mercado, precio, calidad, políticas editoriales, etcétera. Esto puede interpretarse como un diagrama FODA donde se relacionen estos elementos entre sí para proponer estrategias para definir argumentos de publicación, comercialización y distribución.

Para efectos de claridad: el proceso de planeación del producto editorial está dividido en dos fases, no tanto sucesivas como simultáneas: la determinación del problema y el diseño de la edición. El primer paso implica la conceptualización de la publicación a través del conocimiento de su temática, autor y público, el estado de los derechos, la pertinencia dentro de la línea editorial, la relevancia de la obra dentro de su campo, el interés comercial y editorial, y la calidad de la obra original. Mediante un estudio de mercado realizado en esta misma fase, se determinará claramente a quién se dirige la publicación y cuáles son las cualidades de sus potenciales lectores, así como la propuesta de canales de venta, y finalmente, como resultado de todo el análisis, tendremos un expediente preliminar del título que incluye los costos fijos de la edición.

Del mismo modo, sería conveniente realizar una proyección sobre las ventas esperadas para el título, aun si sólo se trata de una mera hipótesis de trabajo. Quizá esto resulte difícil para las editoriales emergentes que no conocen con todo el detalle necesario la respuesta de su audiencia y del mercado, sin embargo sugerimos que esta estimación se realice tomando en cuenta el desplazamiento de títulos semejantes y se ajuste de acuerdo con su propia estrategia de mercadotecnia.

Este análisis preliminar del título puede ser suficiente para juzgar si una obra merece ser publicada o no, pero si los datos aportados por el mismo son insuficientes para la decisión editorial, es necesario realizar la determinación de presupuestos y precio de venta al público (PVP), así como evaluar la propuesta de una estrategia comercial y de distribución del producto.

1 Planteamiento del problema para la creación de un producto editorial



Proceso 1. Conceptualización de un nuevo producto editorial

1.1. La propuesta. El planteamiento de nuestro modelo inicia con la propuesta de edición, que es formulada desde el área de desarrollo de ediciones, bien por el director general, el editor o el comité editorial de acuerdo con el caso. La propuesta de edición responde a los criterios, lineamientos y políticas de la empresa editorial y parte de dos conceptos esenciales: el *contenido* y el público *lector*.

Por *contenido* entendemos todo aquello que ha de publicarse, pues muchas veces las obras no sólo contienen textos, sino imágenes, sonidos y hasta movimiento o códigos de interacción como en los libros electrónicos o las aplicaciones digitales; estos contenidos son moldeados por un marco para otorgarles una forma reconocible por el lector.

Existen múltiples razones para publicar, pero reconocemos dos vías principales para proponer un proyecto editorial: a partir del contenido o a partir de la audiencia. Cuando la propuesta parte del *contenido* es porque el editor o el responsable del desarrollo de ediciones considera que éste es oportuno para el catálogo, porque los derechos de uso se encuentran disponibles, porque el autor es de interés para el público a quien se dirige el título, es decir, porque es posible allegar el contenido a lectores potenciales. Cuando la propuesta editorial parte desde el *lector* hacia el contenido es porque se determina un nicho de mercado o comunidad lectora específicos que puedan interesarse en éste y entonces es posible generar el título. Como ejemplo podemos citar el caso de las publicaciones por encargo, como libros conmemorativos, donde se conoce quiénes serán los lectores de dicha publicación, y entonces se generan los contenidos necesarios.

1.2. Conceptualización inicial. Una vez que se ha realizado la propuesta de edición, es posible imaginar de modo preliminar la forma que tendrá, o bien, cuáles serán los marcos apropiados para el contenido y cuáles los modelos de publicación que se generan a partir del enmarcado para su amplificación. Esto significa la elección de *formatos* y *soportes*; así como una cierta propuesta de modelos de comercialización que se afinará en etapas posteriores.

El contenido implica en sí mismo un contenedor, que es aquello que lo modela y le da forma. Bhaskar define este continente como el marco o la acción de enmarcado, y con ello se refiere a la forma y diseño de la edición misma, y no sólo al libro como objeto físico o digital, pues la forma del contenido condiciona también su consumo o

uso dentro de un modelo editorial. La propuesta de soportes se orienta a través de la relación de la audiencia y el contenido que establece la editorial con sus productos.

1.3. Evaluación inicial. Planeación estratégica. Desde la planeación estratégica de la empresa editorial se estipulan la misión y la visión que tiene de sí misma en relación con sus lectores y el medio. Haberla llevado a cabo permite conocer el mercado y los lectores potenciales a quienes desea atender la casa editorial, y es también un filtro para determinar los formatos de salida, pues eso supondría que el editor conoce dónde, cuándo, por qué y de qué manera consumen contenidos sus potenciales lectores; esto implica una suposición de los canales de venta por los cuales acercarse a ellos y de los formatos en los que estos lectores prefieren leer, así que desde la misma planeación quedaría estipulado cuáles son los medios de producción que se requieren.

Pero respecto al título, es posible realizar su evaluación cuando se conoce la propuesta de contenido y de los soportes elegidos. Esta valoración se relaciona con el planteamiento de los objetivos, alcances y metas que definen el proyecto editorial. Utilizar los elementos de la planeación estratégica permite conocer las oportunidades y amenazas externas; así como las debilidades y fortalezas inherentes a cada proyecto, también facilita el desarrollo e implementación de estrategias para la consecución del objetivo, y la posterior evaluación de los eventos, por lo que es recomendable trazar una matriz FODA que permita observar estos factores. Es esencial realizar la fase de investigación sobre el proceso de edición, establecer el panorama y definir las cualidades de cada título para lograr el objetivo planteado al inicio del proceso.

Aunque la propuesta editorial y la decisión sobre los contenidos corresponde en su totalidad a cada editor y a sus políticas particulares, encontramos algunos elementos importantes que pueden orientar la evaluación inicial del título:

Respecto al contenido

- Estado legal de los derechos
- Pertinencia a la línea editorial
- Evaluación del interés comercial
- Evaluación de la calidad del contenido

Respecto al público

- Estudio de mercado del título

Al analizar estas variables el editor podrá generar documentos que den pauta para la aprobación o negativa para la publicación del título: un dictamen legal y de interés comercial del título, un dictamen editorial del texto o contenido y el propio estudio de

mercado. Sabemos que este sistema puede parecer demasiado sofisticado cuando no se dispone de una gran base operativa en la editorial, pero las preguntas que orientan la decisión para publicar son sencillas:

En consideración al *contenido*:

- ¿Tenemos o podemos conseguir un contenido que le puede interesar a un grupo de personas?
- ¿Podemos generar un público a partir de esta publicación?
- ¿El contenido es de interés para la línea editorial? ¿Nos representa?
- ¿Hay algo publicado al respecto de este tema, o es un tema inédito?
- ¿Podremos reeditar este contenido conforme al estado de los derechos de autor?
- ¿Este contenido es de calidad y tenemos la oportunidad de editarlo?

Respecto al *público*:

- ¿Existe alguien que está interesado en este tema, pero no hay publicaciones al respecto?
- ¿El mercado está consumiendo publicaciones similares?
- ¿Están siendo atendidos estos grupos de lectores?
- ¿Existe un canal de venta que podemos aprovechar para llegar a estos grupos de lectores?

A continuación detallaremos los criterios que consideramos imprescindibles para evaluar y seleccionar un contenido.

a) El estado de los derechos de autor

La publicación de libros forma parte de las industrias culturales y, según la Unesco

Todas las definiciones coinciden en considerar que se trata de aquellos sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor. [] Las industrias culturales incluyen la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la industria fonográfica, la artesanía y el diseño.⁹¹

⁹¹ Alonso Cano G., *op. cit.*

El marco legal mexicano para las publicaciones está adscrito al derecho de autor y es regulado por la *Ley Federal del Derecho de Autor* (LFDA) y la *Ley de Fomento para la Lectura y el Libro*, así que es indispensable conocer el estado de los derechos morales y patrimoniales de lo que se publicará para evitar incurrir en errores, omisiones o ilícitos. Del mismo modo, cuando se contratan derechos internacionales es necesario conocer los criterios normativos correspondientes.

Toda obra original tiene un autor que detenta derechos de creación de tipo personal (morales) y derechos sobre el aprovechamiento y explotación de la obra (patrimoniales). Los derechos morales lo reconocen como el autor y le permiten determinar si quiere que su obra sea divulgada y bajo qué condiciones.⁹² Los derechos patrimoniales le permiten al autor la explotación de su obra, bien por sí mismo o a través de otros.⁹³

Respecto a los derechos morales es imprescindible saber quién los detenta: el autor, sus herederos o en ausencia de ellos, si la obra pertenece al dominio público.⁹⁴ Como los derechos de todo autor están protegidos por la LFDA, él puede decidir si su obra ha de ser divulgada y también exigir el reconocimiento por el uso de la misma, su modificación, e incluso, su retiro del comercio.

En función de los derechos patrimoniales, a través de los cuales es posible obtener una retribución económica, todo autor y sus herederos o causahabientes tienen el derecho de explotar o autorizar la explotación de sus obras. La ley también obliga a la celebración de actos, convenios o contratos por escrito para garantizar la cesión de los derechos patrimoniales, contratos que deberán inscribirse en el registro público del Instituto Nacional del Derecho de Autor (Indautor) para que surtan efecto ante a terceros.⁹⁵

⁹² Cámara de Diputados, *Ley Federal del Derecho de Autor* (LFDA), H. Congreso de la Unión, México. Texto vigente, última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF): 17 de marzo de 2014. Artículo 21.

⁹³ LFDA. Artículo 11.

⁹⁴ El artículo 29 de la *Ley Federal del Derecho de Autor* establece que los derechos patrimoniales pertenecen al autor durante su vida y cien años después de su muerte; en caso de coautoría, cien años después de la muerte del último autor vivo, y cien años después de la publicación de la obra. En caso de que no existieran autores o herederos de los derechos patrimoniales, corresponde al Estado a través del Instituto Nacional de Derecho de Autor el ejercicio de los mismos, quien respetará los derechos adquiridos por terceros con anterioridad. Una vez cumplidos los términos previstos, la obra pasará al dominio público. .

⁹⁵ LFDA. Artículos 30 y 32

Ignorar el origen de la obra, no establecer los mecanismos de explotación de los derechos, o no emitir los contratos correspondientes, va en perjuicio directo del editor. Estas son algunas de las preguntas que se deben formular al momento de publicar una obra:

- ¿Quién o quiénes son los autores? ¿Son localizables? ¿Qué nacionalidad tienen? En caso de ausencia de autor, ¿quién detenta los derechos patrimoniales de la obra?
- ¿Cuál es el estado de los derechos patrimoniales: son vigentes o ya pertenecen al dominio público?
- ¿Cuáles serán las modalidades de los contratos más convenientes para el editor y justas para el autor? (licencia de explotación, contrato de edición, obra por encargo, contrato de trabajo).⁹⁶
- ¿Adquirir los derechos de esa obra es viable y redituable?

b) Valoración de calidad del contenido

Curiosamente, un factor económico a evaluar es la calidad del contenido. Si no es consistente con los criterios editoriales establecidos que forman parte de la identidad de la editorial, la publicación podría ser un fracaso económico, y además, arriesgar el prestigio del editor.

La calidad es la pertinencia y estructura lógica de un texto. Que sea actual, útil, relevante o necesario en su tema; que tenga interés para algún destinatario potencial; que sea consistente con los objetivos y políticas de la casa editora.⁹⁷

En muchos casos, la evaluación de la calidad del contenido está relacionada con el procedimiento del dictamen editorial (1.6). Éste normalmente se centra en el texto, y es la lectura crítica por parte de un grupo de expertos que no pertenecen a la organización editorial y que son desconocidos para el autor. Estos lectores reúnen los

⁹⁶ La LFDA establece en estos artículos las características, derechos y obligaciones de los contratos. Para las licencias de explotación de una obra, favor de referirse a los artículos 35 y 36; para contrato de edición de obra literaria artículos, artículos 42, 44, 47; obligaciones y derechos del editor y el autor, y datos con los que debe contar la obra impresa, artículos 52 al 57; para colaboración remunerada consultar artículo 83, y para obra a partir de relación laboral, artículo 84.

⁹⁷ Gerardo Kloss Fernández del Castillo, *El papel del editor. El proceso productivo en la industria editorial. Un modelo razonado*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1998, p. 124.

conocimientos necesarios para poder emitir una recomendación de publicación y pueden sugerir cambios en la forma o el contenido, que deberán ser evaluados por el editor y avalados por el autor.

El dictamen editorial se realiza cuando la estructura editorial lo requiere: si el editor conoce los contenidos que busca para su fondo y las políticas y objetivos de la línea editorial, él mismo puede hacer el dictamen. En cambio, editoriales de corte científico o público precisan del dictamen para asegurar la veracidad del contenido y la viabilidad económica del título.

c) Pertinencia del texto dentro de la línea editorial

La línea editorial se refiere a las políticas de toda casa o sello editorial y a la composición del catálogo. Todo catálogo se funda en el valor simbólico que un mercado otorga a los temas tratados y del tipo de lectores a los que se dirige. La pertinencia de un título en relación con el catálogo tiene implicaciones tanto simbólicas como económicas, por lo que es mejor enfocar los esfuerzos editoriales en publicar una serie de títulos conexos entre sí, que iniciar una colección o serie nueva cada vez que se quiera publicar un nuevo proyecto: “Es mucho más razonable repartir el costo del marketing en toda la familia de libros que guardan alguna relación entre sí, que tener que inventar una estrategia de marketing completamente nueva con cada libro nuevo y diferente.”⁹⁸

Cada publicación es un medio de comunicación en diversos niveles, no sólo por lo que se transmite a través de su contenido, sino que la publicación en sí misma comunica al mercado y al lector la identidad de la casa editorial. En el caso de la edición de libros, la publicación de un original que no posee la calidad necesaria o no tiene coherencia dentro del catálogo repercute desfavorablemente en la identidad de la casa editora, además de la posibilidad de convertirse en un fracaso económico.

Una vez más, la respuesta a este cuestionamiento está sólo en manos de los editores. Para documentar el proceso de selección del título y sus razones, es conveniente elaborar una *ficha técnica del título*, que contenga la descripción pormenorizada del proyecto y su contenido: título, autor, temática general, resumen, índice tentativo y descripción de los capítulos, extensión, tiempo de desarrollo previsto. Y una ficha

⁹⁸ Gill Davies, *op. cit.*, p.11.

anexa con los datos de los autores y su semblanza. Estos elementos también podrán ser utilizados como argumento para la estrategia de comercialización y mercadotecnia, por lo que es conveniente recabarlos desde la conceptualización del título. Para documentar este punto, presentamos un modelo de ficha técnica de contenidos.

d) Interés comercial del contenido

Cualquier publicación está destinada a un grupo de lectores, de otro modo, no tendría interés público, que en el caso de las editoriales privadas se traduce en un interés financiero. Los productos editoriales necesitan ser consumidos, también son una mercancía y tienen un valor económico. El interés comercial de una obra se fundamenta en que exista alguien que pueda acceder a ella y pagar por su adquisición. La editorial establece los límites de lo que es viable o no adquirir para producir y normalmente basa sus estimaciones en el retorno de inversión.

Una parte de los factores que determinan la viabilidad comercial del título son los costos de producción. El costo total de producción está integrado por los *costos fijos* y los *costos variables*. Los fijos son aquellos que, sin importar la cantidad de ejemplares a publicar o el modo de distribución, no es posible eliminar del presupuesto y que se amortizan entre todos los ejemplares de la publicación. Este sistema de gestión considera los costos fijos como aquellos que se refieren a la preproducción del título, es decir, a todos los procesos que dan origen al contenido y que se ajustan a los estándares de calidad y políticas de cada editorial:

- *Legales*: pago por redacción de contratos, trámites ante Indautor, registro de obras y de ISBN, fianzas, seguros, etcétera.
- *Creación de textos*: redacción, digitalización, transcripción, traducción, compilación adaptación, prólogo, antología, dictamen, etcétera.
- *Edición de textos*: revisión técnica, corrección de estilo, corrección de planas, redacción, etcétera.
- *Diseño gráfico*: diseño de colección, diseño de portadas, formación de páginas impresas o digitales, entre otros.
- *Imágenes y sus procesos*: producción fotográfica, investigación iconográfica, adquisición de derechos de reproducción de imágenes, ilustración, infografía y mapas, tablas y diagramas, retoque, optimización de imágenes, etcétera.

Ficha técnica

Contenidos

Fecha

Folio	Sello
Título	Colección
ISBN	Edición

Ficha de referencia del título

Tema	Extensión
Género literario	
Tiempo de desarrollo	Género editorial (<i>trade</i>)
Índice	

Sinopsis

Ficha de referencia de los autores

Autor	Traductor
Coautor	Adaptador
Editor	Prologuista
Coeditor	Fotógrafo
Compilador	Diseñador
Antologador	Ilustrador

Síntesis biográfica de autores

Importancia de esta obra en su campo

Meta de ventas (Cantidad/tiempo)

Tipo de contrato

Vigencia

Porcentaje de regalías

Pero los costos fijos de producción también deben incluir una parte proporcional de los costos de distribución y mercadotecnia asignados por la editorial como parte de un plan de mercadotecnia, o bien como un costo específico para el mercadeo de ese título, por ejemplo:

- *Costos para promoción en medios*: entrevistas, reseñas, ruedas de prensa, publicidad en catálogos o revistas especializadas, etcétera.
- Cantidad de ejemplares destinados a la promoción del título.
- *Costos de exhibición física*: presentaciones, firma de ejemplares, stands en ferias, actividades de promoción de lectura relativas al título (cuentacuentos, lectura dramatizada), etcétera.
- *Costos por promoción electrónica*: banners, microsítios, anuncios, booktrailers, promoción en redes sociales, entre otros.
- *Elementos promocionales*: carteles, postales, separadores, exhibidores y material POP, tazas, pines, libretas, etcétera.
- Costo de distribución en tiendas electrónicas, o costos proporcionales de distribución física.

Para determinar los procesos que intervendrán en la publicación es recomendable consultar el catálogo de conceptos editoriales en el anexo correspondiente,⁹⁹ que enlista los costos fijos y variables a considerar para el presupuesto de un proyecto editorial.

A continuación anexamos un ejemplo hipotético para la construcción del presupuesto de costos fijos. Dado que la industria editorial mexicana cuenta con un régimen fiscal de tasa cero, se puede solicitar la devolución íntegra del IVA de todos aquellos productos y servicios que justificada y documentadamente formen parte del proceso de publicación. El editor debe erogar el IVA correspondiente, pero ya que lo recuperará al término del periodo establecido por la ley, no debe impactarlo en su costo, pues afecta directamente el cálculo del precio de venta al público en detrimento del consumidor.¹⁰⁰

Otra particularidad fiscal consiste en que el pago a los autores (por regalías u obra por encargo) está exento de IVA si se realiza bajo las siguientes condiciones:

⁹⁹ Anexo Catálogo de conceptos editoriales para cálculo de costos fijos y variables.

¹⁰⁰ Conversación privada en Facebook con Carlos Anaya Rosique. 21 de diciembre de 2014.

Ficha técnica

Costos fijos por título

Ficha de referencia del título	Fecha
Folio	Sello
Título	Colección
ISBN	Edición

Importes de costos fijos

Legales

Redacción contratos

Licencia de explotación

Trámites ante indautor

Registro de obra

Solicitud de ISBN/ISSN

Fianzas, coaseguros

Originales/Textos

Autor

Traducción

Adaptación

Compilación

Prólogo

Antología

Digitalización de textos y cotejo

Captura y cotejo

Transcripción y cotejo

Revisión técnica

Dictamen del texto

Corrección de estilo

Lectura y cotejo

Corrección de planas

Coordinación editorial

Diseño gráfico

Diseño original de colección

Diseño original de título o número

Diseño de portada

Formación

Impresos

Electrónica

Fotografía

Búsqueda iconográfica

Imágenes de archivo público

Archivo privado

Digitalización

Producción fotográfica

Retoque

Imagen e iconografía

Ilustración portada

Ilustración doble página

Ilustración página completa

Ilustración viñeta (20%)

Infografía, mapas

Diagramas, tablas

Presupuesto mercadotecnia

Subtotal

IVA* 16%

Total

* El IVA no se considera para el cálculo del precio de venta al público, pero es necesario contemplarlo dentro de los cálculos financieros, pues se eroga en cada compra de bienes o servicios y afecta la liquidez de la empresa. Su recuperación podrá realizarse al final del ciclo fiscal establecido por la ley.

Se encuentra exenta del impuesto la prestación de servicios por los que obtengan contraprestaciones los autores, por:

- autorizar a terceros la publicación de obras escritas de su creación en periódicos y revistas, siempre que los periódicos o revistas se destinen para su enajenación al público por la persona que efectúa los pagos por estos conceptos, y
- transmitir temporalmente los derechos patrimoniales u otorgar temporalmente licencias de uso a terceros, correspondientes a obras de su autoría que estén inscritas en el Registro Público del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública.¹⁰¹

Una vez que se conoce el estado legal de los derechos y el dictamen de interés comercial, todavía es necesario valorar si el contenido posee la calidad necesaria de acuerdo con las políticas editoriales.

1.4 *El estudio de mercado de la colección o título.* Cuando la editorial estableció su planeación estratégica y sus políticas editoriales, lo hizo no sólo en función de sí misma, sino de un potencial mercado a quien destinará sus productos; de modo que el estudio de mercado fue realizado con anterioridad no sólo para un título, sino para las diversas colecciones que se plantean, con la finalidad de encontrar la mezcla mercadológica más adecuada considerando elementos como el producto, plaza, precio y promoción, así como las estrategias derivadas para cada uno de ellos.

Sin embargo, es recomendable hacer un estudio de mercado por título para establecer claramente el público al que está dirigido, así como las estrategias necesarias de mercadeo y publicidad para derivar los costos de promoción y comercialización del título, e incluirlos dentro del presupuesto de costos fijos que impactarán directamente en el precio de venta al público. El estudio de mercado del título también es relevante para determinar el tiro de una publicación y ajustarlo en función del método de reproducción elegido.

1.5 *Dictamen legal y de interés comercial.* Una vez que se tienen reunidos los datos y conclusiones sobre los aspectos legales, editoriales y comerciales, es posible emitir un dictamen que los contenga, y sumado al estudio de mercado del título, se integra el *expediente preliminar del título*, el cual comprende:

¹⁰¹ Cámara de Diputados, *Ley del Impuesto al Valor Agregado*, H. Congreso de la Unión, México, 2014. Artículo 15, fracción XVI, incisos a) y b).

- Descripción detallada y desagregada del proyecto: ficha técnica de contenidos
- Condiciones legales y modelos de contrato
- Análisis del mercado y mercado meta definido
- Dictámenes editorial, legal y de interés comercial
- Estudio de mercado: estrategias de comercialización y promoción
- Presupuesto preliminar: costos fijos de edición

El área de desarrollo de ediciones contará con elementos necesarios para decidir si es conveniente continuar con la publicación del proyecto; en caso negativo, el editor le comunicará la resolución al autor y archivará el expediente para tener una referencia para casos futuros.

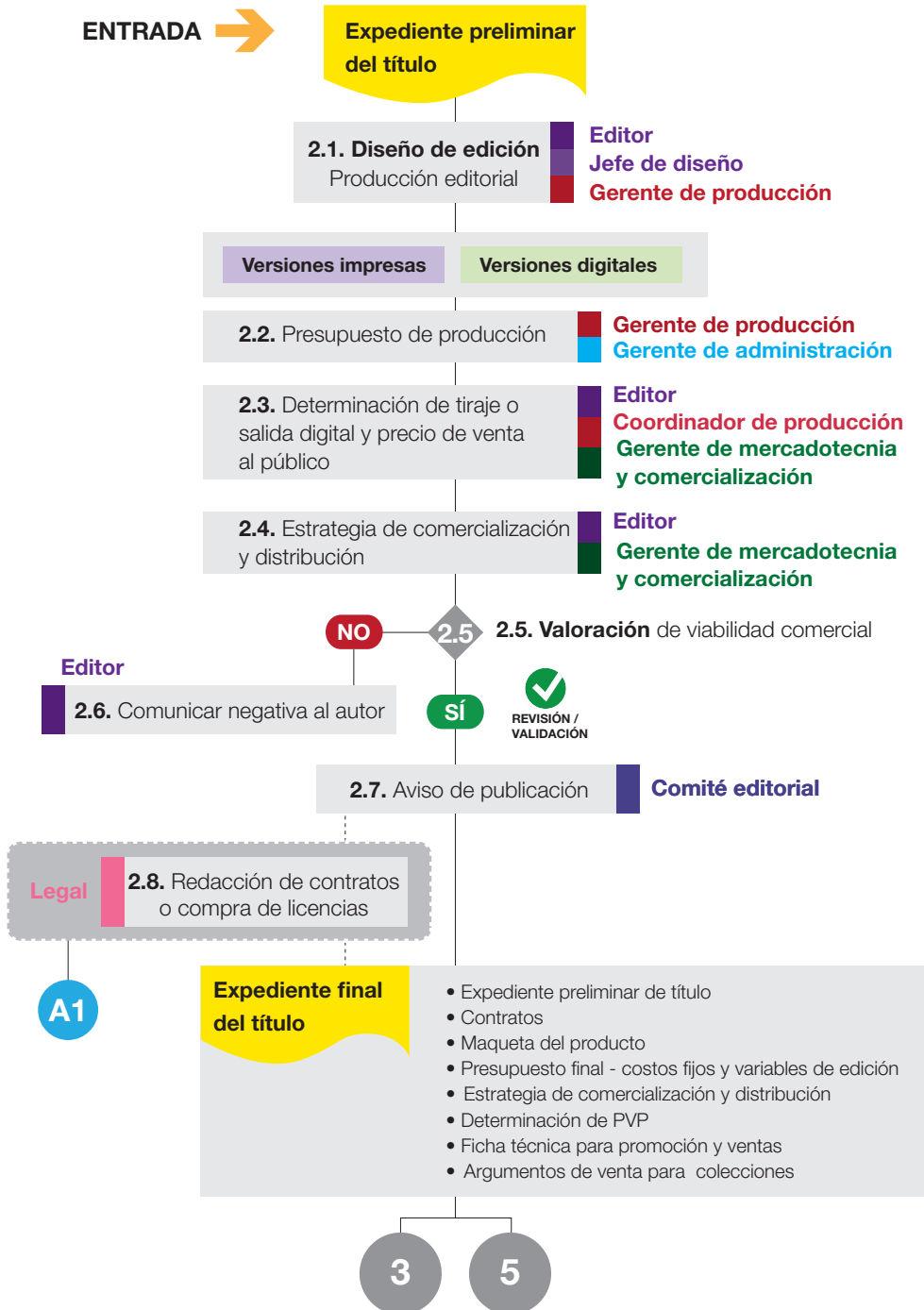
Con la información reunida en esta fase podremos avanzar hacia la siguiente: el diseño de la edición, donde se ratificará o desechará la decisión de publicación, pues se determinarán las características formales del proyecto y se estimará su costo de producción para determinar el precio de venta al público. De acuerdo con los intereses de la casa editorial, el proyecto podrá ser aprobado para continuar con las siguientes fases del proceso de edición o ser descartado. (1.7 Valoración de la viabilidad comercial y 1.8 Comunicar la negativa al autor y archivo de expediente).

La propuesta y evaluación del contenido para publicación son el tronco de la decisión editorial, pues este análisis implica disponer sobre los capitales económico, cultural y simbólico de la casa editora. Si el área de desarrollo de ediciones juzga que el contenido es susceptible de ser publicado por cuánto interés representa para la editorial, aún requiere de una evaluación del costo material de producción sin importar los medios o soportes que se utilicen. En el marco de referencia hemos planteado la necesidad de construir un catálogo y no sólo publicar títulos aislados que no guarden relación entre sí. Expusimos las ventajas mercadológicas y de comunicación para hacerlo, así como las implicaciones económicas y financieras que trae consigo.

El catálogo es el resultado del esfuerzo enfocado hacia un público lector/consumidor específico, y está conformado por una serie de títulos que comparten características —no sólo temáticas y cualitativas, sino formales— para alcanzar a comunicar una identidad coherente de la editorial, entre las que, al momento de publicar, se reparten los costos de mercadotecnia y diseño. Del mismo modo, al conocer el público meta, se han establecido los canales por los cuales accederán a las publicaciones, y esto implica planear el uso de los medios de reproducción de los libros y sus posibilidades de distribución.

2 Diseño de edición

Planeación operativa y costos



Todas estas consideraciones se plantean en primer lugar desde la constitución de la editorial, y posteriormente en la planeación estratégica del título, que en este sistema de gestión corresponde al planteamiento del problema para la creación de un producto editorial (proceso 1, plano llave).

El documento que resulta de la planeación de un título es un *expediente preliminar* que contiene todos los documentos necesarios respecto a la determinación de pertinencia, viabilidad comercial y condiciones legales; sin embargo, es necesario añadir los costos variables de publicación y considerar los costos de estrategia de mercado y distribución para determinar el precio de venta al público y poder efectivamente decidir si el proyecto es viable para la casa editorial, lo que posibilita la estimación del lapso necesario para el retorno de la inversión.

Proceso 2. Diseño de la edición

2.1. Diseño de la edición. Planeación operativa y costos. Lo más probable es que al hablar del concepto “diseño de la edición” se piense que trata únicamente de la propuesta del diseño gráfico de la misma, es decir, de la consideración de formato, soporte, y forma del título en cuanto al uso de tipografía, color e imagen. Esto es correcto sólo en la medida que el diseño gráfico forma parte de un proceso mucho más complejo que no sólo se refiere a la forma y al modo de reproducción, sino al diseño de los elementos que materialmente transmitirán el contenido y pondrán a la vista la identidad de la editorial: desde la selección de los títulos hasta la planeación de las estrategias de mercado y distribución, pasando por el desarrollo de la intención de comunicación y su representación visual a través del diseño gráfico para dotar a los productos editoriales de un valor de uso que interese a los lectores, a través del cual se pueda capitalizar un valor simbólico en los títulos de la editorial para generar el consumo.

El concepto de diseño de la edición implica tres agentes: el contenido, el lector y el editor o la editorial, y la relación que guardan éstos entre sí a través de las publicaciones. En cuanto al contenido y el lector, el centro del problema del diseño es la conceptualización del contenido en función de los lectores y la manera de relacionarlos a través de la elección de la forma, soporte, canal o medio necesarios para ello; la otra faceta del diseño de la edición consiste en la relación que guardan los lectores con la editorial a través del consumo de sus productos, pues las publicaciones son al mismo tiempo la representación de un contenido y de la editorial. Es necesario resolver la

relación del lector y el contenido a través de la forma de la publicación, para que el lector se identifique con la editorial y demande sus productos en el futuro. De esta manera, a través del consumo del producto, el valor simbólico desplaza al valor de uso de la publicación.



Agentes de la edición

En este sistema de gestión, el diseño de la edición se relaciona con la acción del enmarcado, pues como señala Michael Bhaskar, el editor no sólo es un propagador de contenidos, sino un creador de *marcos*, que suelen formar pares indisolubles con el contenido, pero que al mismo tiempo forman parte de un *modelo* para la ampliación o publicación deliberada, dirigida hacia un usuario, lector o consumidor específicos.¹⁰² Es importante aclarar que no sólo el contenido en sí, sino el enmarcado forman parte esencial de la cadena de valor del libro e influyen en las prácticas lectoras del público: el marco es aquello que da forma al contenido y determina su uso; del mismo modo que un vaso de cristal cortado, una botella o una cisterna dan forma al agua para distintos propósitos en diferentes contextos.

El diseño de la edición consiste exactamente en el diseño de marcos para los contenidos. Como hemos explicado antes, los marcos no son sólo los objetos que traen consigo el contenido, sino el modo en que este contenido se usa. Roger Chartier y

¹⁰² Bhaskar, *op. cit.*, pp. 92-104.

Donald Francis McKenzie estudian particularmente el modo en que los elementos no textuales, o sea, el marco, influyen en la recepción del contenido:

El proceso de publicación, cualquiera que sea su modalidad, siempre es un proceso colectivo que implica a numerosos actores y que no separa la materialidad de la textualidad del libro. [] Sin embargo, las múltiples variaciones que impusieron a los textos las preferencias, hábitos o errores de quienes los copiaron, compusieron o corrigieron, no destruyen la idea de que una obra posee una identidad que persevera en el tiempo y es inmediatamente reconocible para sus lectores u oyentes".¹⁰³

Los marcos elegidos para el contenido operan de acuerdo con los modelos de edición o comercialización, pero también se relacionan con los modos de lectura y, por lo tanto, con los modos de consumo. Para que se pueda generar el consumo de un bien es necesaria su producción y su distribución. Como proceso instrumental, el diseño de la edición pondera la elección de los medios necesarios para la reproducción del libro: impresión tradicional (offset, rotograbado, incluso serigrafía), impresión bajo demanda (digital), publicación electrónica, publicación en línea en sus diversos formatos o aplicación electrónica (*app*), con el propósito de efectuar la amplificación del contenido para el consumo.

Para poder diseñar apropiadamente la edición es necesario conocer, además del contenido y la audiencia, los métodos de reproducción y los costos inherentes a ellos, por ejemplo: la extensión de la obra, el formato (impreso o digital), las características de la publicación (medidas, papel, número de páginas, encuadernación, tintas, acabados), así como los demás elementos que deban considerarse para estimar los costos variables de la publicación, que pueden consultarse con detalle en el *Catálogo de conceptos editoriales para cálculo de costos fijos y variables*.¹⁰⁴ Los costos de producción de un libro integran los costos variables del proyecto, y se llaman así porque dependen tanto de la cantidad de ejemplares que habrán de reproducirse, como de las salidas de publicación a distintos formatos.

A continuación expondremos las consideraciones necesarias para el diseño de la edición en función de los soportes elegidos para su reproducción, como la elección del taller de impresión, el estado de la industria de las artes gráficas en México, los

¹⁰³ Roger Chartier. *op. cit.*, p.14.

¹⁰⁴ Ver anexo.

procesos de impresión y su impacto en el valor del libro, la estimación de presupuestos de producción, tanto para las versiones impresas, como electrónicas de los libros.

2.2. Consideraciones sobre la producción impresa. En cuanto a las publicaciones impresas, la elección del método de reproducción depende de dos factores fundamentales: la propia necesidad de impresión acorde al diseño de la edición, y la intención comunicativa de la publicación a través del soporte material. Es posible que lo único que interese sea que la publicación quede bien impresa y encuadernada, para ello hay que definir el proveedor que lo imprimirá en función del tamaño de la maquinaria de que dispone, cuáles son los procesos con los que cuenta el taller, qué calidad tiene su trabajo, qué tan fiel es a su promesa de tiempos de entrega, qué tan bien resuelve los imprevistos del trabajo bajo presión y qué beneficios ofrece su servicio y atención al cliente (preventa, venta y posventa).

Sin embargo, la elección del taller no sólo reporta beneficios económicos, de calidad o de tiempo. La elección de los métodos de reproducción también aporta valor a la publicación. Entre más procesos se utilicen en el proyecto editorial, se agregan cualidades sensibles que cumplen una función comunicativa y modifican el valor de uso, permitiendo el intercambio de este valor por un valor de signo: la publicación no sólo se consumirá por su contenido, sino que será atesorada por la complejidad de las técnicas empleadas para su producción. Esta es la apuesta de algunas editoriales independientes: crear productos con un valor artesanal y artístico agregado por medio de la impresión, encuadernación, grabado u otros procesos técnicos y creativos, de tal suerte que sea valiosa tanto por el contenido, como por la forma del objeto en sí mismo.

El modo de reproducción de un producto editorial incide directamente en su forma, en su contenido y en el lector y mercado al que está dirigido, que muchas veces puede tratarse de un público que comparte intereses alrededor de la bibliofilia, el diseño, el arte y la reproducción. Para este segmento es importante saber cómo fue hecha la publicación, y los procesos de producción son inherentes a los atributos estéticos de la misma. Las funciones de la publicación *como objeto* se relacionan con las emociones y pasiones y no sólo con el valor del conocimiento. La posibilidad de intervenir la publicación con diversas técnicas permite que sea considerada como un

“original múltiple”, en donde la copia precede al original “y la autenticidad no es necesariamente lo mismo que la unicidad”.¹⁰⁵

2.3 El taller más apropiado. La elección del taller de impresión es fundamental para el éxito del proceso. Más allá del método de impresión que proveen, también las imprentas están especializadas según el tipo de productos que pueden resolver de acuerdo con su capacidad instalada. El editor debe ponderar y saber exigir de un taller lo que éste puede ofrecer. Normalmente uno de los parámetros para elegir un taller de impresión es considerar el tiraje de acuerdo con las características del proyecto: no es lo mismo mil ejemplares de un tríptico, que mil ejemplares de un libro de arte con encuadernación en piel y caja en tela. Los tiros cortos o las ediciones personalizadas con tirajes de menos de mil ejemplares conviene imprimirlas de manera digital; a partir de mil y hasta 20 000 ejemplares se recomienda utilizar prensa plana (offset), en tirajes superiores a los 20 000 ejemplares conviene la reproducción en rotativa.

Para conocer el panorama de las imprentas en México, que facilite la elección de una imprenta apropiada, se muestran a continuación los resultados de la encuesta que la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas (Canagraf) aplicó en 2004 a 675 empresas mexicanas en toda la república para conocer la situación que enfrentan. De ella se desprenden los siguientes datos:¹⁰⁶

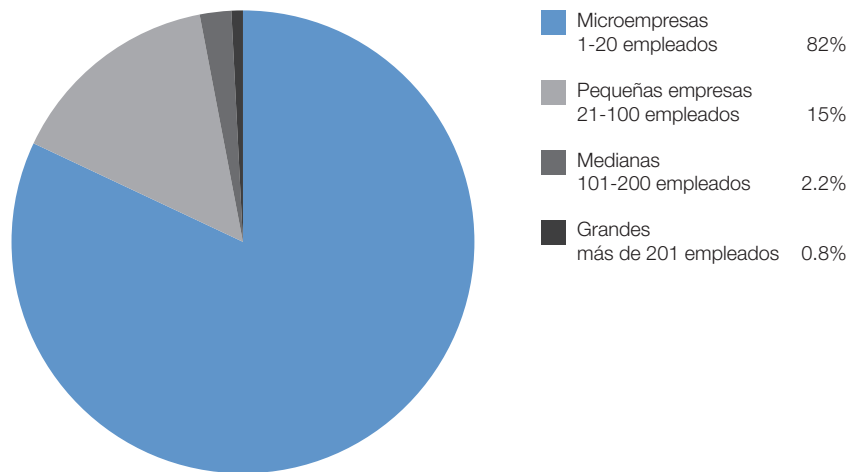
La mayor parte de las empresas que integran la industria de las artes gráficas en México son microempresas, aquellas que tienen entre 1 y 20 empleados. La organización de estos negocios es muy conservadora, de tal manera que la mayor parte de ellas son empresas familiares, lo que representa serias dificultades:

- el aseguramiento del control de calidad suele centrarse en una sola persona,
- existe una alta competencia en el segmento,
- la orientación del mercado es exclusivamente nacional,
- tienen una escasa visión estratégica,
- existe una falta de integración y asociación con otros sectores de la cadena productiva.

¹⁰⁵ Anne Marie Bucher. *La razón para la impresión. El arte del grabado en Suiza desde 1960: artistas, impresores y editores*. PRO HELVETIA Fundación Suiza para la Cultura, Zurich, 1988.

¹⁰⁶ Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas (Canagraf). *Estudio estratégico y programa sectorial para elevar la competitividad y el desarrollo sustentable de la cadena productiva de la industria de las artes gráficas*, Canagraf, México, 2004.

Tamaño de las empresas



Según la misma encuesta, ésta es la distribución de los diferentes métodos de impresión o rubros especializados que ofrece la industria.

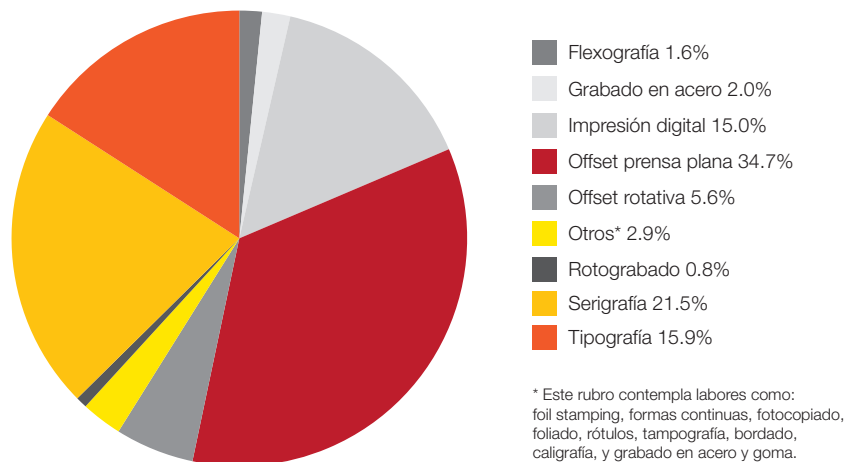
Pese a que las imprentas (como modelo editorial e industrial) nacieron en el siglo xv a raíz de la necesidad de la reproducción de libros para las universidades, a lo largo de la historia los materiales impresos y publicaciones se han diversificado, de modo que la mayoría de los ingresos percibidos por las imprentas actualmente no proceden de la impresión de libros, sino de la de otro tipo de materiales: folletos, papelería, empaques, carteles, formatos, facturas, etcétera.

Es importante conocer en qué productos se especializa la imprenta que se contratará para poder encargarle el trabajo adecuado en función del diseño de la edición. Otra de las consideraciones fundamentales al elegir un taller de impresión es conocer cuáles procesos ofrece, pues resulta ventajoso trabajar con alguien que ofrece la mayor cantidad de procesos integrados, ya que eso garantiza que el trabajo se mantendrá en la misma línea de producción y no tendrá que trasladarse de un lugar a otro con el riesgo que eso implica y el aumento de tiempo de entrega y retraso consecuente.

El proceso de impresión se puede dividir en tres etapas:

- Preprensa: abarca todos los procesos previos a la impresión, como el diseño gráfico, preprensa electrónica, fotolito, armado de positivos, CTP directo a placa, formación tipográfica y fundición, grabados en plástico, entre otros.
- Prensa: la impresión offset prensa plana, la serigrafía y la tipografía son los procesos más utilizados en las empresas encuestadas. La impresión digital es

Distribución de los rubros de prensa



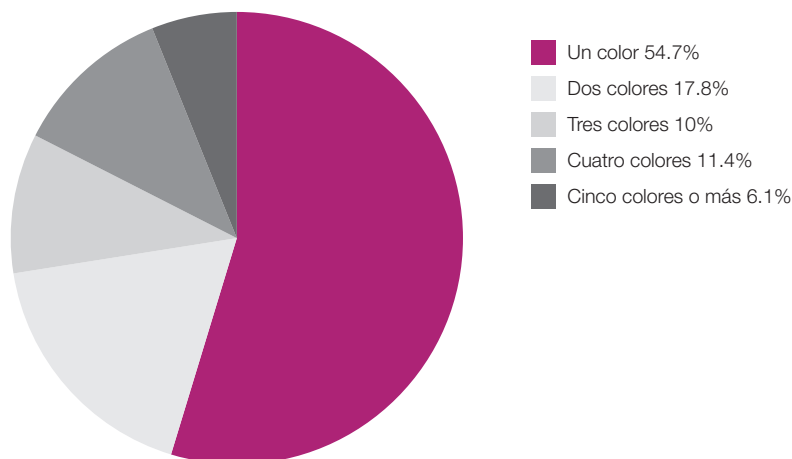
una actividad que va ganando participación en el mercado gráfico mexicano, 15% de las empresas encuestadas la realiza. Sólo 5.6% de las empresas realizan sus actividades con rotativas.

- Postprensa: las labores más comunes son encuadernación, corte, troquelado y suaje. Las actividades de acabado son normalmente intensivas en mano de obra, lo que podría ser una ventaja competitiva de México en el mercado de internacional.

Cerca de 60 por ciento de los negocios establecidos ofrecen los tres subprocesos de impresión, lo que permite una mayor eficiencia y mejora la competitividad dentro del sector; el 26 por ciento restante realiza dos actividades; y el 14 por ciento sólo un subproceso.

El formato más utilizado por los talleres de prensa plana es el *medium* de 50 x 74 cm (46 por ciento); seguido del formato *large* de 72 x 102 cm (43 por ciento) y el resto lo componen los formatos *extra large* (> 102 cm), *small* (35 x 52 cm) y *extra small* (< 35 cm). Más de la mitad de la maquinaria utilizada actualmente son prensas de una sola cabeza. Conocer el tamaño de la prensa permite ajustar el diseño de la edición para aprovechar mejor los recursos en cuanto al tamaño de papel, número de tintas o efectos de impresión.

Número de cabezas de impresión



2.4. Presupuesto de producción. Para precisar la viabilidad financiera de un título es imprescindible conocer sus costos de producción a través de iteraciones en las que, por aproximaciones sucesivas, se alternan ponderaciones de diseño y de tiraje, en el caso de publicaciones impresas, o el costo de producción y distribución en el caso de las publicaciones digitales. A partir de las mencionadas iteraciones que ayudan a esclarecer sucesivamente el modo de proceder, se debe solicitar presupuestos detallados a los proveedores elegidos a fin de encontrar las condiciones financieras, de calidad y de tiempo de producción más adecuadas al proyecto.

2.5. Para presupuestar publicaciones impresas. El tipo de papel, número de tintas impresas, encuadernación y acabados son algunos de los elementos que componen la producción impresa. Éstos son determinados en el diseño de la edición del título, pues forman parte de la intención comunicativa de la editorial. Es necesario describirlos de manera pormenorizada a fin de considerar todos los costos de producción que impactarán en el precio de venta al público, esto implica desde conocer con precisión el tamaño de la publicación, hasta las condiciones de entrega como retractilado o empacado en cajas para asegurar la integridad de los libros al momento de la distribución.

A continuación se anexa un modelo básico de ficha para solicitud de presupuestos de impresión, pero cabe señalar que en el caso de proyectos especiales como libros con caja, libros con CD y cartera, o encuadernaciones y acabados artesanales, siem-

pre es conveniente ponerse en contacto directamente con el proveedor de servicios para que nos aconseje sobre la mejor manera de lograr el resultado deseado para que el producto sea efectivamente como lo estamos diseñando. En esos casos se debe ampliar la solicitud de presupuesto de acuerdo con el proyecto. En el *Catálogo de conceptos editoriales para cálculo de costos fijos y variables* hemos reunido un gran número de procesos de impresión y acabados para orientar la solicitud del presupuesto, dentro del apartado de costos variables de producción editorial.¹⁰⁷

Aunque el estudio de mercado y la elección de la imprenta nos permiten tener una idea del tiraje necesario para el proyecto, siempre es útil solicitar una escala de tiro con aumentos cada 500 ejemplares, esto nos permitirá conocer cómo impacta el costo unitario de preproducción en el precio de venta al público conforme aumenta el tiro, para determinar cuánto es conveniente producir y cuál es el punto de equilibrio en diferentes escenarios con el fin de contrastarlo contra el retorno de inversión planeado.

Para el caso de impresión en offset, es recomendable solicitar una escala de precios con aumento por cada 500 ejemplares pues el desperdicio de pliegos para “entonar” la máquina es muy variable, en el caso de una prensa que cuente con cinco cabezas de impresión se pueden llegar a necesitar hasta 700 pliegos¹⁰⁸ esto quiere decir que el ajuste toma aproximadamente 1000 pliegos, de los que unos 500, más o menos, se pueden utilizar. Siempre existe un desperdicio de papel al momento de ajustar la prensa, pero aún así, hay pliegos impresos que pueden ser utilizados y sólo aumentan los costos proporcionales por encuadernado y acabados. El costo de producción del libro influye directamente en el PVP. Con esta información, el editor o encargado de la decisión de publicación debe estimar el tiraje requerido para el título en cuestión.

¹⁰⁷ Estos conceptos para producción editorial de publicaciones impresas fueron recuperados a partir del seminario de *Contratación y supervisión de la producción* impartido por Teresa Ponce y Catalina Durán en el quinto módulo de la MDPE.

¹⁰⁸ Entrevista con Betty van Cauwelaert y sus maestros prensistas, en una visita al taller de offset en Grupo Fogra. “Entonar” una prensa se refiere a verificar que la tinta se imprima de manera uniforme, sin errores, con rodillos limpios y sin impresiones “fantasma” y a verificar que el registro coincida. 15 de noviembre de 2012.

Solicitud de presupuesto de impresión y acabados

Fecha

Título del proyecto:

Descripción

Impresión	
Cubierta	
Medidas extendido	Medidas cerrado
Papel	
Tintas	
Interiores	
Medidas extendido	Medidas cerrado
Papel	
Número de páginas	
Tintas	
Tiro	
Encuadernación	
Engrapado a caballo	
Plegado	Bíptico Tríptico Especial
Rústica cosido y pegado	Hotmelt PUR
Cartoné cosido y pegado	
Encuadernación especial (tela, keratol, piel, empalme)	
Acabados	
Laminado (mate o brillante)	
Barniz a registro (contraste, textura, especial, otro)	
Suaje	
Troquel	Perforación
Acabados especiales (encarte, ligas, ensobretado, grabado, serigrafía, etcétera)	

2.6 Productos digitales. Hasta este punto hemos mencionado solamente las consideraciones de las publicaciones impresas, pero frente a la oferta de producción que tiene a su alcance un editor ¿cómo ponderar las ediciones electrónicas? Si partimos del supuesto de que existe un texto de interés para ser publicado por la casa editorial por las razones que le competan, ¿cómo decidir si ese texto debe imprimirse o producirse de manera digital o ambos?

La ubicuidad de las salidas digitales es un arma de doble filo para el editor. Parece sumamente seductor mantenerse a la vista de potenciales lectores a través de tiendas electrónicas en todo el mundo: se recortan los costos de almacenaje y los costos variables de impresión. La ventaja de los medios electrónicos es que posiblemente permite ampliar los formatos de salida de un mismo original, pero eso no tiene sentido para todos los títulos, sino que se relaciona —de nuevo— con el mercado y la misión, visión, valores y objetivos de la empresa editorial.

Los textos atraviesan la fase de la reproducción editorial antes de decantarse por una producción impresa o electrónica, es decir, los costos fijos de edición relacionados con la adquisición de derechos y la transformación del texto para una mejor recepción del lector son iguales para una publicación impresa o electrónica, así que resultaría fácil para el editor engolosinarse y decidir dar a toda publicación la doble salida: impresa y electrónica, pues ya ha amortizado los costos fijos para ambos formatos.

Esto bien podría representar quemar la pólvora en infiernitos, dar palos de ciego, porque la inversión en la distribución electrónica podría no estar bien dirigida al mercado y requiere de una planeación estratégica de promoción y mercadotecnia; esto representa costos y tiempo, que deben ser considerados oportunamente antes de lanzarse a la distribución digital sólo por el hecho de tener la oportunidad.

Un aspecto primordial a considerar en cuanto a los costos fijos es que en el libro electrónico suele entregarse al autor del 30% al 50% del precio de venta al público (PVP), de manera que el autor se convierta en una especie de “coeditor” que apueste con el editor a vender una gran cantidad de descargas del libro electrónico a precios muy bajos y en un plazo de mediano a largo.

Una práctica recomendable para mantener a la vista de los lectores los títulos es que el propio editor maneje su colocación con los grandes distribuidores electrónicos que abarcan el 80% del mercado (Amazon, Google Play Books, Apple Store) al mismo tiempo, podría resultar conveniente contratar los servicios de pequeños ditribuido-

res especializados enfocados al nicho de mercado para aumentar la efectividad en la distribución.

Del mismo modo que para la producción impresa se consideran los elementos que constituyen los costos variables de la edición (tamaño, papel, tintas, encuadernación, acabados); la contraparte digital también tiene sus propios elementos para poder presupuestar el costo de la edición. De acuerdo con Alicia Velázquez,¹⁰⁹ directora general de Letra de Nube, agencia de servicios de edición, conversión, distribución y marketing para libros digitales, los elementos para solicitar el presupuesto de costos variables de edición digital (asumiendo que se conocen todos los costos fijos de la misma) son:

- Tipo de libro: texto corrido, arte o ilustrado; con tablas, fotos, ilustraciones o diseño especial (esto último se refiere a *bullets*, colores, diferentes tipos de letras, etcétera.)
- Complejidad del proyecto: los ebooks se clasifican en sencillo, medio y complejo con base en el número de tablas, ilustraciones, fotos y demás adornos, esto mismo afecta el presupuesto.
- Formatos de salida: MOBI para Kindle, iOS para iPad y Android para tabletas. Dependiendo del libro se verá si es necesario hacer más de un diseño para cada formato.
- Número de páginas: los costos de la producción se calculan en páginas y es ahí donde se agrega el costo de lectura, revisión y correcciones, que varía también de acuerdo con la complejidad del ebook.

A continuación presentamos un modelo de ficha para la solicitud del presupuesto de producción a un proveedor de publicaciones electrónicas, o para la consideración de costos dentro de la misma editorial, si es que cuenta con la posibilidad de producir sus propios títulos electrónicos.

Esta ficha no considera los costos por distribución del título en tiendas electrónicas (Apple Store, Google Play o Windows Store) y en librerías electrónicas (Amazon, Amabook, Libranda, Gandhi, FCE, etcétera); tampoco el costo proporcional de la comercialización en una tienda propia en línea, bien a través del propio sitio web

¹⁰⁹ Comunicación electrónica a través de Facebook y correo electrónico del día 30 de junio de 2014 donde se le solicitó a Alicia Velázquez información sobre la elaboración de un presupuesto de un libro electrónico. De su respuesta se desprende la ficha que proponemos.

de la editorial, o de un servicio contratado a terceros (Kichink, Ecwid, Etsy, etcétera), mismos que deberán ser estimados para el presupuesto final de producción de publicaciones electrónicas, pues impactan directamente en el PVP.

2.7 Determinación de tiraje, salida digital y precio de venta al público. El precio de venta al público (PVP) es el precio final que el lector pagará por cada unidad del título que adquiera. Este precio está integrado por los costos fijos de la edición —aquellos que no varían, sin importar la cantidad de reproducciones que se hagan del título—, la fracción correspondiente de los gastos de operación de la empresa y los costos variables, que son los que cambian de acuerdo con la cantidad de ejemplares impresos. En el caso de las publicaciones digitales, los costos variables son aquellos integrados por servicios como la programación, salida a distintos dispositivos, *hosting*, comisión de comercialización, etcétera. Después de solicitar presupuestos a distintos proveedores para cotejarlos entre sí, se establece un presupuesto de producción final sobre el que se determinará, con auxilio del estudio de mercado, el tiraje final de la publicación.

Uno de los factores a considerar para fijar el PVP es la cantidad de ejemplares impresos: conforme aumenta el tiro, disminuye el costo unitario;¹¹⁰ esta disminución en el costo unitario de producción impacta en el PVP, que también disminuye, pues los costos fijos se distribuyen entre el número de ejemplares producidos; sin embargo, esta alegre disminución de costos unitarios se enfrenta a la duda de si hay mercado suficiente para consumir los libros, o bien, el periodo estimado de retorno de inversión que puede eternizarse al tener más ejemplares que desplazar, lo mismo que el aumento en los costos por almacenaje.

Para los productos impresos, la suma de costos fijos y variables de la edición se dividirá entre la cantidad de ejemplares a fin de conseguir un costo unitario de producción, éste a su vez se multiplicará por el factor editorial (que incluye la cuota de gastos), que se analiza con detalle más adelante. El resultado de esta operación es el PVP. Es recomendable confrontar nuestro precio propuesto con el precio de otros productos similares en el mercado para ajustarlo y quedar dentro del rango de precios de publicaciones similares.

¹¹⁰ Hasta los cinco mil ejemplares se mantiene el costo de insumos de impresión: láminas, tinta y tiempo de máquina; después de los cinco mil pliegos impresos es necesario rehacer las láminas y el ajuste de máquina para asegurar la calidad de la impresión. Información de Pedro Carrasco, *broker* de Litogil.

Solicitud de presupuesto de producción digital

Fecha

Título del proyecto:

Descripción

Tipo de publicación

Texto corrido Texto matemático/científico Libro de arte Libro ilustrado
 Libro multimedia Libro interactivo Aplicación para dispositivo móvil

Origen del título

Formato del original PDF seleccionable PDF imagen Word In design
 Otro:

Complejidad del título

Cuartillas de texto

Cantidad de tablas

Cantidad de gráficas

Expresiones matemáticas o científicas

Cantidad de fotografías / ilustraciones

Audio Original Producción

Vídeo Original Producción

Elementos interactivos

Diseño especial

Bullets

Colores

Cambios tipográficos

Elementos gráficos (plecas, viñetas, etc.)

Procesos de edición

Lecturas, cotejo y pruebas de funcionamiento

Formatos de salida

PDF E-pub I-book Mobi | iOS App Android App Windows App

Dada la suposición de que las publicaciones electrónicas no cuentan con gastos de almacenamiento o producción variable de acuerdo con el tiro, se asume que el PVP de éstas debería ser significativamente menor al de las producciones impresas, pero la suposición es errónea: comparten con las ediciones impresas los costos fijos de edición, más los costos variables inherentes a dar salida digital de acuerdo con los distintos formatos electrónicos y canales de venta elegidos; así que para la determinación del PVP de productos electrónicos es conveniente realizar una búsqueda de productos similares en el mercado que cuenten con una versión impresa, calcular el porcentaje de descuento entre ambas opciones para obtener un factor de descuento y aplicarlo al producto del cálculo del precio de venta. En general, entre 2011 y 2015 se ha establecido una especie de “parámetro al uso” en el cual, a una nueva edición, se le asigna un PVP de entre el 20 y el 30 por ciento del PVP de la obra impresa cuando se trata de una obra eminentemente literaria, aunque las obras de autores noveles o aquellas que ya han amortizado sus costos de edición en varias ediciones impresas pueden llegar a tener precios de hasta el equivalente a un dólar por descarga (al tipo de cambio de enero de 2015, \$15.00, del 5 al 10 por ciento del PVP promedio de un libro impreso). Otro es el caso y las decisiones editoriales cuando se trata de libros de referencia o ediciones gráficas.

$$\text{PVP} = \left(\frac{\text{Costos fijos} + \text{Costos variables}}{\text{Tiro}} \right) \times \text{Factor editorial}$$

2.8 Consideraciones laterales. ¿Qué es el factor editorial? El factor editorial es un índice que se utiliza para calcular el PVP de cada título de acuerdo con las necesidades de estructura de la editorial y las cualidades comerciales de los títulos. Es el resultado de la división del precio de venta al público (calculado sobre 100), entre el costo del título por unidad. El costo de cada título se obtiene de relacionar los elementos que componen su edición de acuerdo con sus características de comercialización y distribución, así como las necesidades operativas de la casa editorial. La siguiente tabla ilustra los componentes para el cálculo del factor editorial.

Tomando en cuenta el valor del libro sobre 100, se debe descontar directamente el porcentaje asignado al pago de los derechos de la obra y el descuento requerido por el canal de venta. De acuerdo con el seminario de *Costos, presupuestos, finanzas e impuestos*, impartido por Carlos Anaya Rosique, editor, trabajador de la cultura y

atento lector de la realidad; y Julio Sanz Crespo, asesor de Editorial Terracota, en el segundo módulo de la MDPE, cada canal de venta solicita un porcentaje de descuento sobre el precio de tapa para exhibir y vender los libros. Estos son algunos ejemplos de los descuentos solicitados por cada canal de venta.

Fórmula para determinación del factor

	Precio de venta al público		\$ 100.00	
C	Derechos de autor precio de tapa	7.0%	\$ 7.00	
	Valor de ingreso real editorial		\$ 93.00	
C	Descuento por canal de venta	43.0%	\$ 43.00	
	Total venta neta		\$ 50.00	Ingreso neto de la empresa
				Saldo
C	Comisiones de venta	5.0%	\$ 2.50	\$ 47.50
C	Incentivo sobre ventas	0.5%	\$ 0.25	\$ 47.25
C	Incentivo sobre cobranza	0.5%	\$ 0.25	\$ 47.00
C	Promoción y publicidad	4.0%	\$ 2.00	\$ 45.00
G	Gastos de estructura	33.0%	\$ 16.50	\$ 28.50
C	Incobrables	0.5%	\$ 0.25	\$ 28.25
C	Obsolescencia	0%	\$ 0	\$ 28.25
C	Utilidad	7.0%	\$ 3.50	\$ 24.75
	Costo total			\$ 24.75
			Factor 4.0404	

$$\text{Factor} = \frac{\text{Precio de venta al público}}{\text{Costo total}}$$

G Gastos

Erogaciones que tienen que ver con el funcionamiento de la empresa, como los gastos operativos, y las actividades de promoción y ventas.

C Costos

El costo se refiere a los desembolsos que se hacen para las operaciones de producción y fabricación de un título.

- Librerías: 35-60%
- Tiendas departamentales: 55%
- Tiendas de autoservicio: 50%
- Bibliotecas: 35%
- Ferias escolares: 10%
- Ventas a escuelas: 20%
- Venta directa: 0%
- Ferias del libro: 0%
- Puntos de venta atípicos: 35%
- Kiosco: 30%
- Distribuidores: 65%
- Exportación: 40%
- Tiendas Sanborn's: 55%

Es necesario considerar el descuento por canal de venta de antemano para impactarlo directamente sobre el precio final del libro sin perjuicio para el editor. Después de descontar el pago de regalías y el descuento por canal de venta obtendremos el ingreso neto de la empresa. De éste hay que descontar las comisiones, los incentivos, los gastos de promoción del título (que se determinarán con ayuda del estudio de mercado y el plan anual de mercadotecnia de la editorial), la previsión para cuentas incobrables, la obsolescencia del título —que depende del contenido, por ejemplo, si se trata de un libro de temporada, uno conmemorativo, uno de una temática de temporada como elecciones presidenciales, etcétera—, la utilidad esperada por el título, y el porcentaje correspondiente de gastos de estructura de la editorial que se impactan directamente al título. Estos gastos de estructura se repartirán entre los libros que integren el programa editorial anual, de manera que sólo representen una fracción de los gastos y costos que componen un título.

No deberemos olvidar que para favorecer la competencia justa entre comercializadores, la ley obliga a mantener el precio de venta al público fijo por 18 meses,¹¹¹ sin posibilidad de descuentos. Éste es un elemento que quizá impacte en el PVP si no se puede estimar el desplazamiento del título en ese lapso y si la situación obliga, pasado ese tiempo, a ofrecer descuentos a los lectores para liquidar la mercancía.

¹¹¹ Cámara de Diputados, *Ley de Fomento para la Lectura y el Libro*, H. Congreso de la Unión, México, 2008, Artículo 26.

Con el cálculo del factor editorial es posible concluir la determinación del precio de venta al público, que nos permitirá conocer el punto de equilibrio, es decir, podremos saber cuántos ejemplares es necesario desplazar para cubrir todos los costos de edición, y a partir de cuántos ejemplares comenzaremos a obtener ganancias para calcular la utilidad del proyecto.

2.9 Estrategia de comercialización y distribución. En el apartado de la construcción del catálogo editorial y de la estrategia de mercado de este sistema de gestión, hemos establecido la necesidad fundamental de contemplar desde la planeación estratégica los factores que definen el modelo de comercialización de los títulos a partir del conocimiento del mercado, los modos y canales de consumo. Esta estrategia implica la definición de las expectativas financieras del proyecto en función del mercado y su segmentación, y del conocimiento de la oferta y la demanda de productos similares. Se formulará un mecanismo de posicionamiento del producto a partir de la definición de sus atributos económicos y simbólicos, y se realizará un presupuesto preliminar de los costos de comercialización y promoción.

La estrategia de distribución se formulará a partir del conocimiento y la propuesta de los puntos de venta viables para el proyecto en específico y su impacto en la formulación del precio de venta al público y se ampliará su descripción como proceso instrumental en el proceso de Comercialización y distribución (Proceso 5c del plano llave).

En este momento contamos con todos los elementos necesarios para la valoración de la viabilidad comercial (proceso 2.5), tanto el conocimiento de los gastos fijos, variables y la determinación de un presupuesto final para producción del título, como el cálculo del precio de venta al público para proceder al aviso de publicación en caso favorable (proceso 2.7) o en el caso contrario, para comunicar al autor la negativa de edición (proceso 2.6).

Finalmente debe realizarse la redacción de los contratos pertinentes a la publicación (2.8), de acuerdo con los elementos que se han propuesto en el dictamen legal y de interés comercial (Proceso 1.5, Planteamiento del problema), de los cuales se genera un subproceso administrativo A1 para pago correspondiente.

Como explica el diagrama del proceso de diseño de la edición, el documento final que arroja este proceso es el *Expediente final del título* y contiene:

- Expediente preliminar de título
- Contratos
- Maqueta del producto

- Presupuesto final - costos fijos y variables de edición
- Estrategia de comercialización y distribución
- Determinación de PVP
- Ficha técnica para promoción y ventas
- Argumentos de venta para colecciones

Los contratos forman parte del expediente final del título y es imprescindible conocer la vigencia de los mismos, así como las modalidades de edición o formatos para los que fueron realizados, pues lo conveniente es contemplar desde el inicio la posibilidad de edición en formatos impresos y digitales para el uso de los contenidos. En el caso de no establecer una vigencia concreta en la redacción del contrato, la ley indica que ésta será de cinco años.

Es conveniente realizar una ficha técnica de promoción y ventas que incluya los argumentos de venta de las colecciones para poder entregar al área de comercialización los elementos que les permitan dar a conocer el título a los posibles distribuidores y para llevar a los medios necesarios (presentación, rueda de prensa, banner electrónico, redes sociales, catálogo especializado, etcétera) la información relevante del título para su promoción.

Una vez concluido el proceso de decisión editorial es posible comenzar la producción del título como tal, a través del proceso de edición y diseño gráfico del mismo (Proceso 3 y sus variables, plano llave), pero simultáneamente se requiere realizar los procesos de Comercialización del título (Proceso 5, plano llave).

Proceso 3. Edición y diseño

A partir del momento de aprobación para edición de un título, la edición consiste en una serie de acciones que añaden valor al contenido para cambiar su naturaleza, de obra original a libro. Para Michael Bhaskar, estos procesos no forman parte medular de la edición y pueden o no ocurrir, pero en el plano instrumental, los efectos de éstos son indispensables para conseguir el objetivo editorial y favorecer el consumo.

Siempre es posible publicar un libro que no haya pasado por procesos de edición de textos (redacción, corrección de estilo, corrección de pruebas), o que tampoco se haya considerado necesario recurrir al diseño gráfico del título para su publicación, pero estas decisiones siempre afectan la forma del libro y la relación de éste con los lectores para su recepción. Eliminar estos procesos restan valor a los libros por el hecho de que no se mantiene una consistencia editorial en el tono y lenguaje, así como en la representación gráfica y de producción del título.

El establecimiento de reglas para el estilo editorial y la corrección de textos y planas, así como la sistematización de los elementos gráficos de las obras a través del diseño, son el reflejo de la identidad de la editorial. Es recomendable formular al menos una hoja de estilo para los textos que contenga aspectos de redacción pertinentes a las cualidades de los títulos, sintaxis y estilo, que sirva para encontrar puntos de acuerdo entre el área de editorial y el área de diseño para evitar fricciones, duplicar procesos y favorecer el conocimiento de las política editorial de la operación de contenidos.

Del mismo modo, consignar el establecimiento de lineamientos de diseño en un manual u hoja de estilo ayuda a mantener la coherencia de todas las publicaciones de manera consistente a través de la representación gráfica de los contenidos: uso de tipografía, tamaños, jerarquía, márgenes, elementos textuales y paratextuales deberían estipularse en este manual para conocimiento e integración común de las áreas de edición, diseño y hasta el área de comercialización.

Justamente por esto hemos considerado en este sistema de gestión que la compleja transición de una obra original a su forma de libro no es terreno sólo de los editores o prerrogativa de los diseñadores, sino que es un esfuerzo que requiere de ambos de manera simultánea, pues trabajan alternadamente con la materia prima del libro: el contenido y su forma. Los procesos de edición y diseño del libro se han dividido del siguiente modo para explicarlos de manera secuencial:

3.a Edición de textos. Preparación del texto final: desde la obra original hasta la obra corregida para puesta en página.

3.b Edición impresa. Diseño, diagramación y formación. Hemos dividido este proceso en dos esquemas para los interiores del título: desde la recepción del texto corregido y formación de planas; hasta la revisión de pruebas finas y la preparación técnica para prensa. A su vez, explicamos el subproceso de diseño editorial de una manera general para considerar todos los elementos pertinentes al momento del diseño gráfico del libro, tanto para interiores como para cubiertas [Dg1].

3.c Edición impresa de forros. Aunque normalmente ésta se realiza de manera lateral a los originales, es pertinente desmenuzar los aspectos del diseño de cubiertas, pues son la cara frontal del libro y la presentación tanto del contenido, como de la editorial al lector.

3.d Edición, diseño y producción de versiones electrónicas. Si bien el diseño de las versiones electrónicas comparte el proceso común de edición de textos con las versiones impresas, y utiliza los mismos elementos gráficos de imagen, cada uno de los formatos de salida siguen sus propios procesos de diseño y edición para la reproducción.

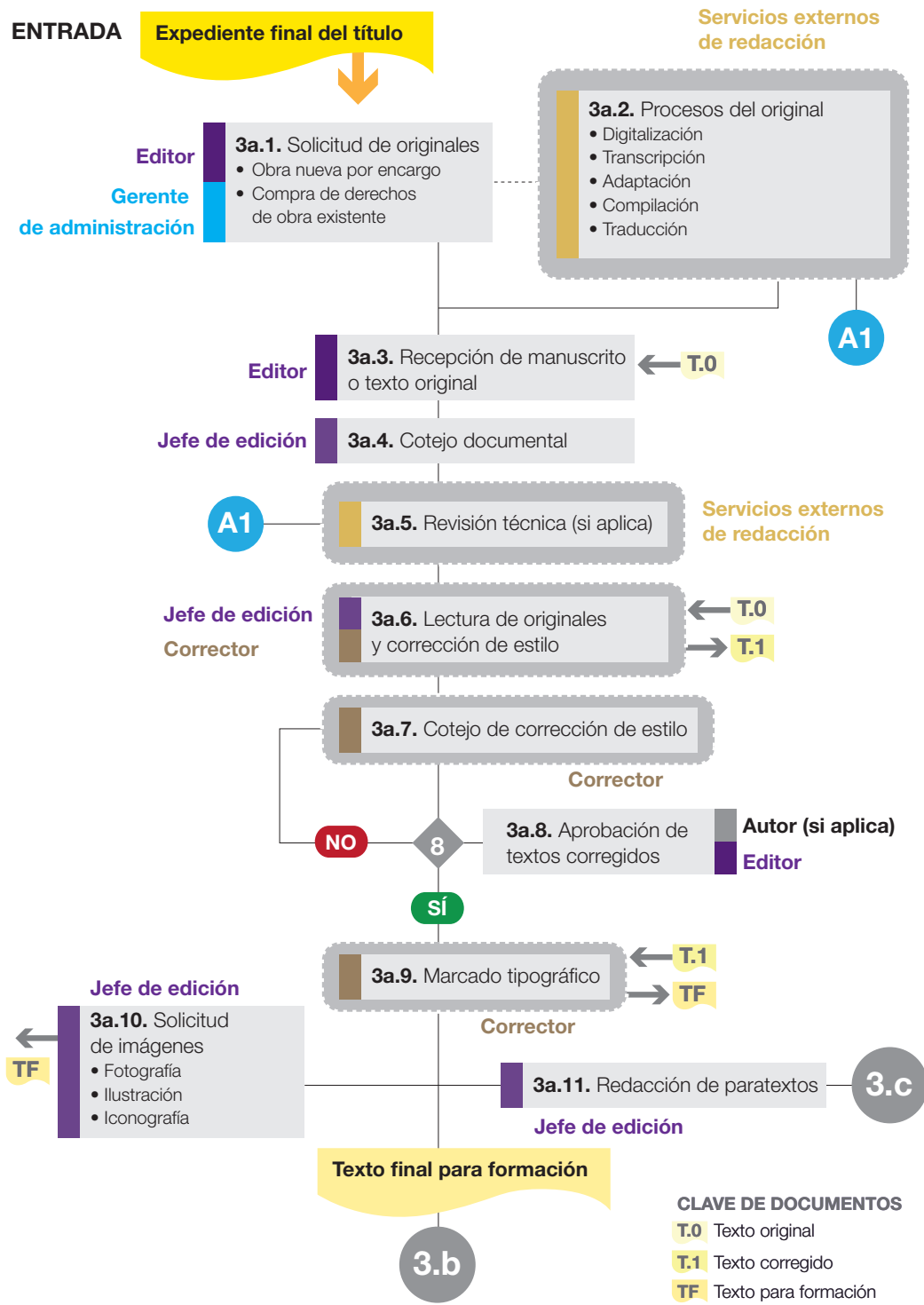
3.a Edición de textos. Preparación del texto final

La verdadera materia prima del libro es el contenido, el proceso de transformarlo en un libro comienza con la realización de una buena selección. Después de atravesar por los procesos de decisión (Procesos 1 y 2 del plano llave) se comienza a trabajar con el contenido, lo que lleva al primer paso de este proceso:

3.a.1. Solicitud de contenido original [T.0]. Es necesario contar con el Expediente final del título para verificar las cualidades de la obra y los contratos que permiten el uso de dicho original. El Editor puede obtener los originales de uno o varios *autores*. Puede tratarse de obra completamente nueva, solicitada para elaborarse a la medida de la colección, serie o carácter del fondo editorial. Dicha solicitud debe especificar el tiempo y formato de entrega del texto, el monto presupuestado para este fin, las condiciones de compra de la obra (pago por única vez, pago a cuenta de regalías futuras o pago hasta que comience a recaudarse el producto de la venta) y, en caso de haber condiciones especiales para la realización de la obra (estacionalidad, por ejemplo), quién, cómo y cuándo se hará responsable de lidiar con dichas condiciones especiales, así como un cronograma de edición del texto.

3.a Edición de textos

Preparación de texto final



Si se trata de la compra de derechos de una obra existente, la tarea se limita a la negociación de las condiciones de compra: monto, tiempo y forma de pago y formato de la entrega para obtener el texto original [T.O].

Cualquiera que sea el modo de obtención del texto original, es recomendable solicitar a la fuente o autor una copia impresa de la última versión del original, para asegurar recibir lo mismo, bien a través de archivos digitales, o de archivos manuscritos o mecanuscritos para realizar los procesos digitales correspondientes de transcripción y cotejo.

La Gerencia de administración interviene en dos momentos de este proceso: la determinación del presupuesto de que el editor dispone, y la firma del contrato y emisión del pago correspondiente. Una copia del contrato se deposita en el Expediente final del título.

Una vez obtenido el T.O, su naturaleza puede exigir o no el paso por uno o varios de los servicios externos de redacción —con las contrataciones correspondientes— como los enumerados en 3.a.2. *Procesos del original*, que se enlistan con mayor detalle en el Anexo *Catálogo de conceptos editoriales para cálculo de costos fijos y variables*:

Traducción: de haberse adquirido los derechos de una obra en una lengua distinta a aquella en que el libro saldrá publicado, es necesario traducirla a la o las lenguas en las que verá la luz pública en el fondo editorial propio. En este caso se contratarán los servicios de traducción que, de acuerdo con la modalidad del mercado, se pagarán por palabra o por cuartilla. El precio puede variar de acuerdo con la rareza de las lenguas desde o hacia las que se traduce, y también conforme a la dificultad (o grado de especialización) del T.O.

Transcripción: Si la obra proviene de una presentación física distinta del texto digital (mecanuscrito, manuscrito, grabación) deberá contemplarse su captura o transcripción a formatos de texto digital aptos para procesarse con los programas y técnicas actuales del diseño editorial.

Digitalización: Se trata de una variante de la transcripción, apta especialmente para obras cuyo destino será la edición facsimilar o cuyo contenido tenga un componente gráfico importante y presentado en soportes físicos no digitales. Se deberá calcular el costo por lámina digitalizada y, en el caso de que vaya a sufrir posterior transcripción, el paso y corrección de una captura digital que pase por proceso automatizado de reconocimiento óptico de caracteres (OCR).

Adaptación: El arreglo de un texto para responder a las necesidades de un público lector distinto al que originalmente estaba destinado (por cuestiones geográficas, culturales, de edad o de nuevos usos para el texto).

Compilación: Labores requeridas para preparar una antología o un texto colectivo.

El proceso 3.a.2 genera actividades administrativas que inician un subproceso A1.

Al haber pasado el texto por los procesos de **3.a.2**, se llega al paso **3.a.3.**, donde el Editor recibe el texto original T.0. Una copia se deposita en el Expediente final del título. Otra se destina a la cadena de edición, y va al

3.a.4. Cotejo documental, donde se revisa que vengan los materiales completos, que no haya saltos de páginas, diagramas o tablas faltantes y que el original electrónico coincida con la versión impresa solicitada. Se busca evitar atrasos en momentos posteriores de los procesos de producción donde se llegue a detener la cadena por la falta de un elemento. Cuando el texto no requiere de un proceso de revisión técnica, el cotejo documental se realiza de manera simultánea al proceso de Corrección de estilo (3.a.6.). El cotejo es responsabilidad del Jefe de Edición, quien, de encontrar el T.0 cabal y en orden, puede tomar la decisión de contratar el servicio externo de Revisión técnica si es necesario (3.a.5.) para asegurar la originalidad y calidad del texto.

3.a.5. Revisión técnica. En el caso de ediciones literarias no suele requerirse, mas no así en ediciones científicas, ensayos especializados, libros de texto u obras técnicas. Igualmente, si se realiza, iniciará otro proceso administrativo A1.

3.a.6. Lectura de originales para la realización de corrección de estilo. El texto original ya cotejado comienza el proceso de corrección de estilo, que debe arrojar un texto cuyas características obedezcan a las pautas estilísticas de la casa en cuanto a la coherencia, la concordancia y la jerarquización internas, aparato crítico, criterios ortotipográficos, etcétera. Es realizada por el Jefe de Edición o a través de un Corrector externo; en casas editoriales grandes, algún editor experimentado es quien se convierte en responsable del proyecto. Si no existiera un responsable dentro de la estructura de la editorial, el servicio de corrección contratado genera un subproceso administrativo A1.

Algunas de las acciones que comprende la corrección de estilo son: eliminar faltas de concordancia, sintaxis y ortografía; comprobar la correspondencia de llamadas y notas; revisar la notación bibliográfica y bibliografía, eliminar cacofonías, solecismos, excesos verbales y arrebatos líricos para no dejar pendientes en el siguiente paso del

proceso de edición de textos.¹¹² El Jefe de Edición y, en su caso, el corrector de estilo, siempre deben tener en mente que aunque pueden hacer sugerencias que mejoren la fluidez o fortalezcan la lógica de la obra, ésta es del autor y no suya, lo que les obligará a reescribir lo menos posible.¹¹³ Una vez adaptado el contenido al estilo de la casa, se procede al

3.a.7. Cotejo de corrección de estilo. El Editor o Jefe de Edición revisa la corrección realizada, la colocación de imágenes, los pies de las mismas y hace llegar al autor el material procesado para su aprobación, o para repetir las partes necesarias del proceso hasta obtener la

3.a.8. Firma de aprobación de textos corregidos. El Editor revisará las correcciones junto con el autor para obtener su visto bueno o anotar sus observaciones para devolver a los encargados de corrección hasta llegar a un consenso. Si no se requiriera la firma de autorización del autor, entonces firmará el responsable del proyecto, pues esto es garantía de que puede emprenderse el siguiente proceso. El texto corregido y aprobado [T1] pasará ahora al proceso de

3.a.9. Marcado tipográfico. El Corrector dictará pauta al diseñador para aplicar los estilos que determinarán el diseño del título: cabezas, epígrafes, cuerpo de texto, bandos, citas, etcétera, de acuerdo con la hoja de estilo o manual de lineamientos de cuidado editorial de la casa. El marcado de los estilos del texto permite uniformar el estilo gráfico para la puesta en página, disminuyendo el riesgo de error. Cuando el contenido sea publicado tanto en salida impresa como en digital es imprescindible dejar el texto marcado, pues el programador puede realizar la edición digital desde el archivo de texto final del procesador de textos para la asignación de estilos digitales. El resultado de este proceso es el Texto final para formación [TF], con el que el texto puede dirigirse al proceso 3.b. para el diseño, diagramación y formación de interiores. Con el texto final corregido y marcado se emprenden dos procesos laterales: la redacción de paratextos y la búsqueda iconográfica.

3.a.10. Iconografía, solicitud de imágenes. De requerirlo la obra, el Jefe de Edición o Editor Responsable del proyecto hace el encargo de las ilustraciones, fotografías e

¹¹² Con información del “Seminario de marcado, edición y corrección”, impartido por el Dr. Jesús Eduardo García Castillo en el tercer módulo de la MDPE.

¹¹³ Leslie T. Sharpe e Irene Gunther, *Manual de edición literaria y no literaria*, Librería-FCE, México, 2005, pp. 8-10.

imágenes necesarias para el título, y en su caso, solicita la investigación iconográfica para ilustrar la obra. En el *Catálogo de conceptos editoriales* hemos reunido las posibilidades de producción de imágenes que se podrían utilizar durante el proceso de edición. Cuando se ha concentrado el Texto final marcado [TF] con el material gráfico requerido para verificar su correspondencia, es posible entregar todo el paquete al área de diseño para comenzar la formación del título.

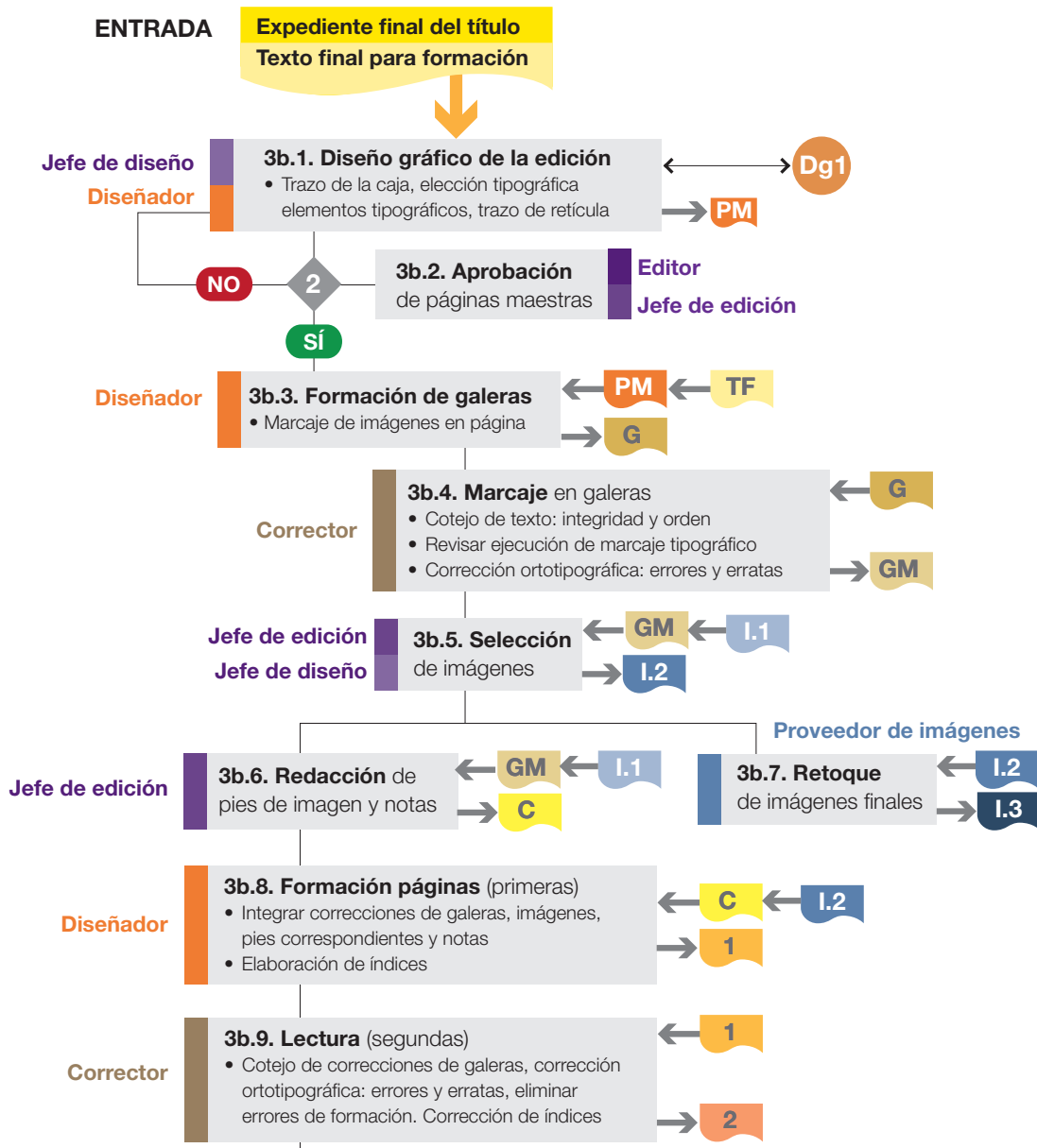
El proceso 3.a.10 genera actividades administrativas que inician un subproceso A1: contratación de especialistas; pago de derechos. Debe ingresarse al Expediente final del título la documentación correspondiente a los derechos sobre las imágenes para evitar contratiempos futuros.

3.a.11. Redacción de paratextos. Si bien el original se halla listo para pasar a formación y diseño, proceso 3.b, es en este momento cuando es conveniente redactar los paratextos, que son los elementos textuales derivados de la obra, que guían al lector para obtener información sobre el título: cuarta de forros, solapas, dedicatorias, agradecimientos, aparatos críticos, índices analíticos u onomásticos, bibliografías, pies de imágenes, créditos, epígrafes, apostillas, prólogos o introducciones por autores distintos al de la obra en sí, y un largo etcétera. Esto es así con el fin de que se cuente con el material completo, tanto para el diseño de cubiertas, como para que no haga falta nada en la formación y para que el área comercial cuente con elementos que faciliten la redacción de reseñas, boletines o notas periodísticas para promover el título. Los paratextos se llevan al proceso 3.c. Edición impresa de forros, donde recibirán su propio tratamiento de corrección de estilo, pues algunos de estos paratextos forman parte de la faceta comercial del libro y es necesario que se consideren los aspectos de comunicación de la editorial para su difusión.

De este modo concluye el proceso de preparación de un texto, desde la adquisición del mismo como la obra original [T.0], hasta el texto aprobado por el autor para su publicación, que en este sistema llamamos texto para formación [TF], mismo que a continuación llegará al área de diseño para su composición en el formato determinado desde el diseño de la edición (Proceso 2, plano llave), de acuerdo con los criterios gráficos establecidos por la editorial.

3.b Edición impresa (interiores 1)

Diseño, diagramación y formación

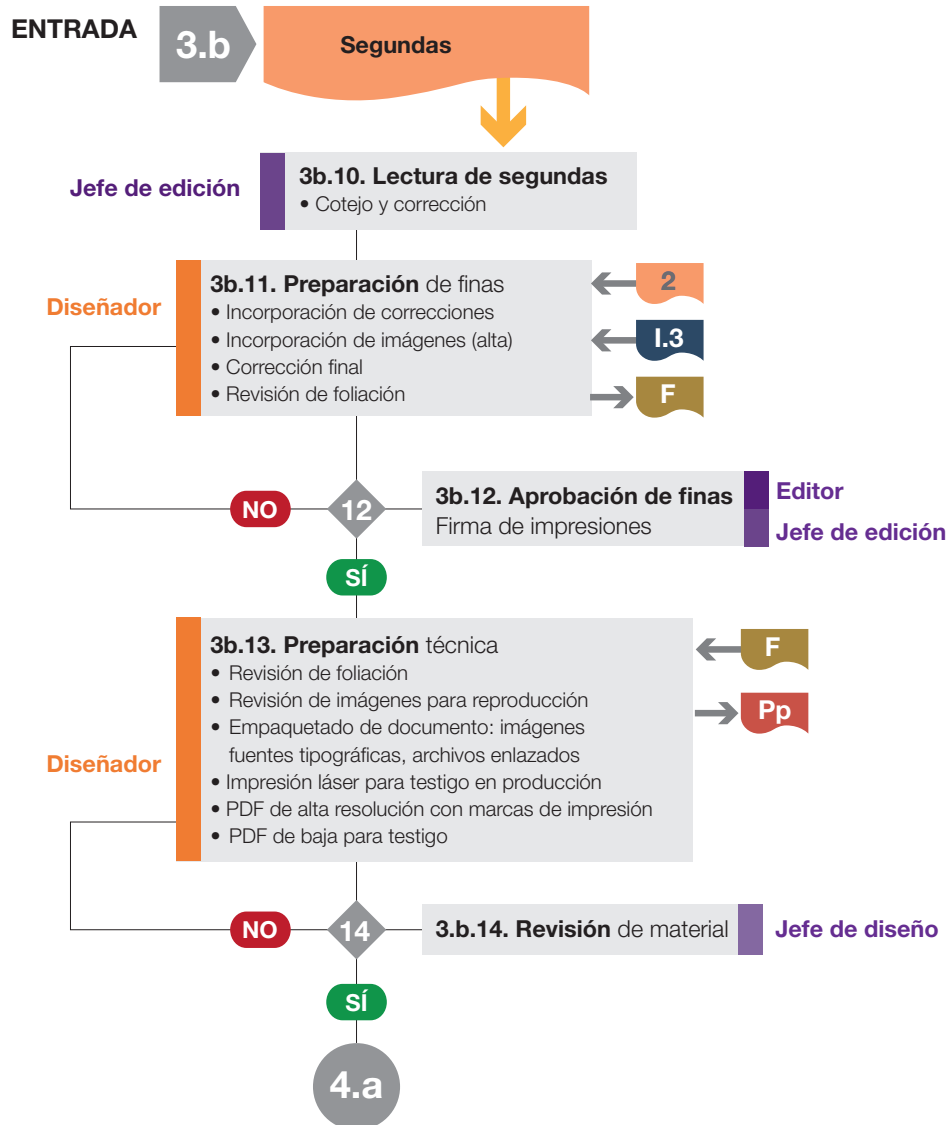


CLAVE DE DOCUMENTOS

- | | |
|--------------------------------|--|
| TF Texto para formación | 1 Primeras |
| PM Páginas maestras | 2 Segundas |
| G Galeras | I.1 Imágenes iniciales |
| GM Galeras marcadas | I.2 Imágenes seleccionadas (baja) |
| C Contrapruebas | I.3 Imágenes retocadas (alta) |

3.b Edición impresa (interiores 2)

Finas y preparación técnica para prensa



CLAVE DE DOCUMENTOS

- 1** Primeras
- 2** Segundas
- F** Finas
- Pp** Archivos de interiores a pre prensa
- I.3** Imágenes retocadas (alta)

Proceso 3.b Diseño, diagramación y formación de interiores

Posiblemente, éste sea el proceso más intrincado en cuanto a la producción de un título, pues interactúan dos áreas que observan el contenido desde perspectivas distintas y trabajan con él de manera simultánea: por un lado, el área de edición de textos se interesa en los aspectos lingüísticos, sintácticos y semánticos del contenido; y el área de diseño, en los aspectos gráficos, de legibilidad y de comunicación del mismo, una vez que éste toma forma en el marco de la página. Estas visiones distintas pueden llegar a contraponerse en alguna parte del proceso, y por ello, es sumamente importante contar con criterios bien establecidos acerca del manejo de los textos en cuanto a la forma lingüística y gráfica a través del uso de un manual de estilo, y sobre todo, de una hoja de consulta que evidencie los elementos de estilo de la editorial.

El Editor entrega el texto para formación TF al área de Diseño, junto con copia del expediente final del título, que contiene la maqueta de diseño del mismo, para comenzar el proceso de diseño de interiores. En este momento puede decidirse si es posible utilizar los recursos internos de la casa editorial o contratar servicios externos de diseño. Esta contratación genera actividades administrativas que inician un subproceso A1.

3.b.1. *Diseño gráfico de la edición.* A cargo del Jefe de Diseño, se determinan las características básicas de la edición gráfica. El formato de la obra y modo de reproducción son definidos desde el diseño de la edición [Proceso 2, plano llave] y con estos datos, el área de Diseño se hará cargo del diseño gráfico de las páginas interiores: portadillas, legal, índice, preliminares, entrada de capítulo, cierre de capítulo, bibliografía, colofón y todas aquellas que requiera cada publicación específica.

Se trazará la caja, se hará la elección tipográfica y se trazará la retícula de acuerdo con las cualidades del contenido y las intenciones de comunicación de la publicación. Si se trata de una obra destinada a una colección existente, se revisará su adaptación a las características gráficas de la misma. El resultado será la obtención de las páginas maestras PM para interiores: cornisas, folios, aperturas de capítulo, cierres de capítulo, estilo para páginas preliminares e índices, estilos de texto para el cuerpo de texto, cabezas, para notas al pie y, en su caso, para pies de ilustraciones.

No es la intención de este sistema establecer todos los pormenores que deberían considerarse para el trazo de la caja o para la elección de la tipografía, tamaño e interlínea para conformar la retícula y las páginas maestras del libro, pero es preciso

mencionar que cada uno de los elementos citados juega un papel decisivo tanto para la comunicación de la obra, la colección y la editorial, como para la recepción del título por parte del lector. Es necesario recordar que el texto corresponde a su forma gráfica y plástica dentro de la publicación que lo contiene y que ambos trabajan como un par indisoluble entre sí. En el proceso de Diseño de páginas interiores (Dg1) se ampliarán algunas de las consideraciones a tomar para el diseño editorial.

3.b.2. *La Aprobación de Páginas maestras* debe realizarla el Editor con el Jefe de Edición y el Jefe de Diseño. Una vez autorizadas, se arriba al paso

3.b.3. *Formación de galeras*, a cargo de un Diseñador. Sus insumos son el Texto final [TF] que vaciará en las Páginas Maestras [PM]. Si la obra lleva imágenes, debe proponer su colocación de acuerdo con el marcaje, el estilo de la serie, las indicaciones generales de diseño conforme a las PM y el número de páginas presupuestadas. El resultado son las Galeras [G].

3.b.4. *La corrección o marcaje en galeras* queda a cargo del Corrector. Debe cotejar éstas contra el texto para valorar la integridad de las mismas (que no haya saltos, pérdidas o repeticiones), que incluya las imágenes donde se indica, que sea correcta la aplicación de las indicaciones tipográficas marcadas en el TF y, por último, que el resultado de su lectura sean correcciones ortotipográficas, es decir, el señalamiento de errores y erratas. Esta labor arrojará un juego de galeras marcado [GM] que se devolverá al diseñador para que ejecute los cambios señalados.

3.b.5. *Selección de imágenes.* Las galeras marcadas son materia para que los jefes de Edición y Diseño valoren la propuesta de imágenes partiendo de las imágenes iniciales [I.1] y hagan una selección final [I.2]. La selección de imágenes a cargo de edición y diseño obedece a dos criterios distintos: normalmente los editores eligen las imágenes en función del texto para ilustrarlo, pero los diseñadores las eligen en función de lo visual, pensando en la página. Ambos criterios se complementan con mejores resultados para la publicación y para el lector cuando estas dos áreas trabajan de manera conjunta.

3.b.6. *Redacción de pies de imagen y notas*, en caso de requerirlo la obra. Se deben indicar su colocación dentro de las galeras formadas. El documento resultante son las Contrapruebas [C].

3.b.7. *Retoque.* De manera lateral, las imágenes seleccionadas I.2 pueden requerir retoque digital; éste se realiza en casa o por proveedores que deberán entregar las imágenes finales [I3] en tanto continúan los pasos 8 y 9 del proceso 3.b. En algunas

ocasiones, son los mismos proveedores de imprenta quienes realizan el retoque fotográfico de las imágenes, pues las ajustan a la calibración de sus propios equipos de salida y prensas. En ese caso, también es común que ellos mismos hagan la sustitución de las imágenes de baja definición por las de alta al momento de imprimir las pruebas de imprenta. Es importante verificar que las imágenes se hayan cambiado para evitar imprimir imágenes de baja definición sin ajuste.

3.b.8. Formación de primeras. Las contrapruebas C y las imágenes seleccionadas, aún en baja resolución, son los insumos para el paso de Formación de Páginas (primeras). El Diseñador integra las correcciones, las imágenes, los pies correspondientes y las notas. Igualmente elabora los índices puesto que ya queda la foliación definida prácticamente en su totalidad. El resultado son las primeras pruebas [1].

3.b.9. Lectura de segundas. El proceso de segunda lectura queda a cargo del Corrector, quien recibe las primeras pruebas. Coteja la incorporación de correcciones, revisa nuevamente el aspecto ortotipográfico y corrige errores o erratas subsistentes, igualmente elimina los errores en la formación (errores de diagramación tipográfica, partición silábica, corrección de callejones, viudas, huérfanas, colocación de imágenes y sus pies). Corrige los índices. El resultado son las segundas pruebas [2], cuyas indicaciones debe incorporar el Diseñador.

3.b.10. Lectura de segundas. Fundamentalmente se realiza con fines de control de calidad, es responsabilidad del Jefe de Edición. Revisa nuevamente los índices para cotejar su veracidad en relación con la foliación y cualquier otro detalle: que todos los elementos textuales y de diseño se encuentren en su sitio y completos de acuerdo con las correcciones anteriores, que no haya cajas de texto cerradas o recorridas, textos encimados, etcétera.

3.b.11. Preparación de pruebas finas. El Diseñador debe incorporar las correcciones en cuerpo interior e índices, realizar la incorporación de imágenes en alta resolución I3 en los archivos y hacer una revisión final de la foliación. El resultado serán pruebas finas para aprobarse por parte del Jefe de Edición y el Editor.

3.b.12. La firma de aprobación de las pruebas finas [F] por el Editor o el Jefe de Edición da lugar a la

3.b.13. Preparación técnica de los archivos. En este paso, el diseñador preparará los archivos de páginas interiores que irán a la prensa. Estas son las actividades indispensables que debe contemplar este proceso: revisión de la última versión del documento, pues ha ocurrido que se envían a prensa versiones preliminares por error;

revisión final de foliación; revisión de los archivos de cada una de las imágenes para reproducción y verificación de la calidad de todas éstas; empaquetado del documento (archivo completo desde el programa nativo de diseño de páginas) para asegurar que incluya los textos, todas las imágenes, las fuentes tipográficas y que los archivos estén correctamente enlazados. Siempre es necesario realizar una impresión láser del archivo final como testigo para la producción.

El Diseñador, conforme a lo que solicite la imprenta, podrá entregar un archivo abierto en el programa nativo de diseño que incluya todo lo empaquetado, o bien, un archivo PDF de alta resolución con marcas de impresión, además de un archivo PDF de baja resolución para cotejo de producción en pantalla. Este conjunto de archivos conforma el paquete para pre prensa [Pp].

Para generar adecuadamente los archivos PDF para prensa, lo más conveniente es solicitarle el perfil de salida necesario a la imprenta, de modo que la salida se encuentre calibrada con su equipo de pre prensa al momento de generar las láminas para impresión. Esto permitirá eliminar diferencias de color en el archivo final para prensa y reducir los errores. Antes de entregarse a la pre prensa, el Jefe de Diseño debe hacer una revisión final del archivo empaquetado (proceso 3.b.14.).

3.c Edición impresa-diseño de forros

Existen varias razones para considerar el proceso de diseño y edición de forros como un proceso independiente al de interiores. La primera de ellas es que la cubierta es el rostro que la obra mostrará al público en la exhibición comercial y requiere de una planeación y producción autónomas. La edición y diseño de la portada se relaciona directamente con el área comercial y deberá ser avalada por ésta. En casos especiales, el diseño de portada también requiere de la autorización del autor.

En cuanto a la producción de los forros, es conveniente comenzar con la producción de éstos de manera paralela a la edición y diseño de interiores, pues no es extraño que en la imprenta los primeros archivos que soliciten para producción sean las cubiertas, pues normalmente utilizan más procesos de producción que los interiores: laminado, barnices, suajes, plecra y dobleces.

Una vez que se ha obtenido el texto original [T0] y que se ha decidido si se integrará a una colección con características definidas, iniciará una nueva o no entrará en ninguna colección, el diseño de los forros puede realizarse paralelamente a la edición

3.C Edición impresa de forros



y diseño de los interiores, pues no es un proceso necesariamente seriado en relación con éste (proceso 3.b.); otra razón para considerar el proceso de diseño de los forros por separado es que si los títulos son ilustrados, es posible que requieran un tiempo largo para la creación de una imagen específica para el libro en cuestión.

A partir del Expediente final del título el Editor o los jefes de Edición y Diseño podrán realizar una descripción que argumente las razones por las cuales el título se integrará al fondo editorial, y en su caso, a cuál serie o colección pertenecerá. De manera simultánea se inician los procesos de selección o producción para imágenes de la cubierta y la redacción de paratextos, si es que éstos no se han producido ya en el proceso 3.a.11.

3.c.1. Selección o producción de imágenes para la cubierta. Los jefes de Edición y Diseño determinarán las características de las imágenes de la cubierta y las solicitarán. Con las alternativas elegidas podrá comenzar el proceso de diseño de la misma (3.a.4). La solicitud da pie a la redacción de contratos (3.c.2.) para el uso de las imágenes para cubiertas y en su caso, inicia un subproceso A1 para pago correspondiente. La copia de los contratos debe anexarse al expediente final del título.

3.c.3. Redacción de paratextos corresponde al proceso 3.a.11, salvo que en casas editoras de mayor tamaño, éstos pueden consultarse con el área de mercadotecnia y comunicación pues son utilizados también como argumentos de venta del título. Los paratextos necesarios para la producción impresa del título son los textos de solapas y cuarta de forros. La redacción corre a cargo del Editor responsable, del Jefe de Edición y del Jefe de Promoción quienes, una vez concluidos, debe someterlos a

3.c.4. Corrección de estilo de paratextos, a cargo de un corrector distinto al redactor. El resultado son los paratextos finales [PtF].

3.c.5. Diseño de cubierta. La cubierta se realiza con los paratextos finales [PtF] y las imágenes finales seleccionadas [P2]. Es conveniente realizar distintas alternativas de diseño de la portada de acuerdo con las intenciones de comunicación de la misma, o la adaptación del diseño establecido para la serie o colección. Como resultado de este proceso es posible obtener la portada maestra [PM], que es una guía de diseño que permite elaborar de manera sistemática las portadas subsiguientes dentro de la colección o serie. Es indispensable prever espacio suficiente para la inclusión del código de barras que corresponda al ISBN, en cumplimiento de lo dispuesto por la normatividad correspondiente. Para los títulos posteriores es necesario adaptarlos a los

criterios gráficos que se establecen en las portadas maestras, a fin de mostrar solidez y consistencia en el conjunto de la colección.

3.c.6. Aprobación de textos e imágenes. Si los bocetos y textos están concluidos, se pasa a su aprobación a cargo del Editor, en ocasiones asistido por el Jefe del Área Comercial o por el Gerente de Mercadotecnia y Comercialización. Una vez aprobados, se adquieren las imágenes seleccionadas P2 y se inicia el trámite de pago. En cuanto a los aspectos legales de adquisición de imágenes, es necesario verificar y anexar los contratos de cesión de derechos al expediente.

3.c.7. Retoque. La imagen o imágenes P2 son el insumo para que se lleve a cabo el proceso de retoque digital de las mismas, que puede realizarse en casa o por un proveedor externo. Este último caso genera actividades administrativas que inician un subproceso A1. El resultado son las imágenes finales retocadas para portada, [P3].

3.c.8. Diseño final. La aprobación de la cubierta da lugar a la adaptación y afinación de la cubierta de acuerdo con los lineamientos de diseño previamente acordados de la portada maestra [PM], también se integran las imágenes retocadas [P3] y las últimas correcciones de textos para obtener las Pruebas finas F de portada.

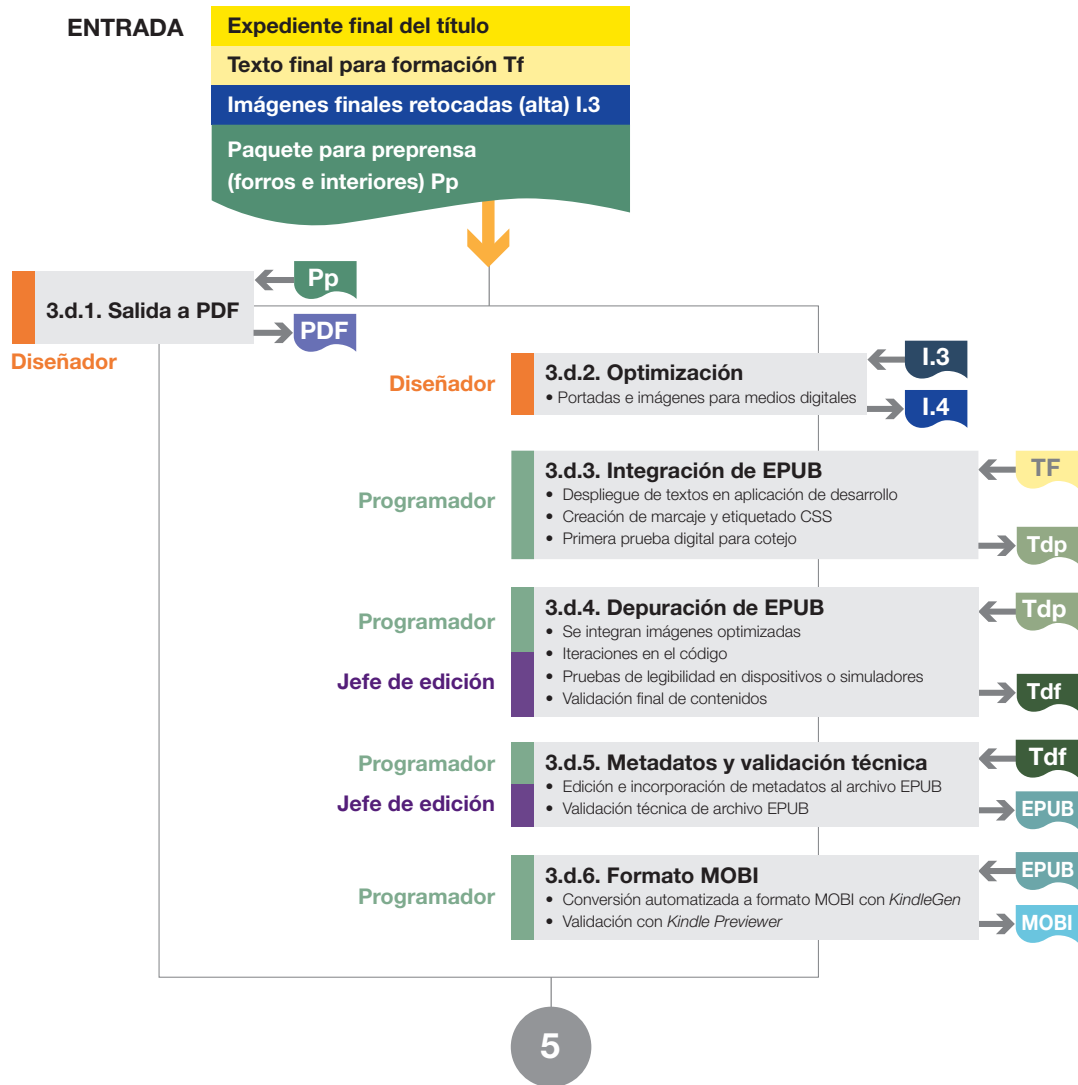
3.c.9. Aprobación de pruebas finas F de la portada, la realizan el Editor y, en su caso, el autor. Una vez aprobadas podrán concluir con el proceso técnico correspondiente:

3.c.10. Preparación técnica de los archivos de portada. A cargo del Diseñador: revisión de los archivos de cada una de las imágenes para reproducción; empaquetado del documento (archivo completo), para asegurar que incluya los textos, todas las imágenes, las fuentes tipográficas y que los archivos estén correctamente enlazados. Realizará una impresión láser para testigo en producción. Producirá, conforme a lo que solicite la imprenta, un archivo abierto en el programa de diseño, que incluya todo lo empaquetado, o bien un archivo PDF de alta resolución con marcas de impresión y un archivo PDF de baja resolución para testigo. Este conjunto de archivos conforma el paquete de forros para pre prensa [Pp.]

Antes de entregarse a la pre prensa, el Jefe de Diseño debe hacer una revisión final del archivo empaquetado (3.c.11).

3.d Edición digital

Diseño, programación y producción



CLAVE DE DOCUMENTOS

TF	Texto para formación	EPUB	Formato EPUB
Pp	Archivos de forros a pre prensa	MOBI	Formato MOBI
Tdp	Texto digital preliminar	PDF	Formato PDF optimizado
Tdf	Texto digital final		
I.3	Imágenes retocadas (alta)		
I.4	Imágenes optimizadas		

3.d Edición, diseño y programación de versiones electrónicas

Al conducir una obra a la salida digital es necesario saber que las decisiones que se tomen en torno a la elección de formatos electrónicos serán determinantes pues, por un lado, no sólo derivarán en formas de presentación determinadas (marcos, al decir de Baskhar), sino también en formas de consumo específicas que están relacionadas con los productos electrónicos generados, con los canales de distribución en los que se encontrarán disponibles y, con las estructuras de comercialización que cada uno de los formatos de salida conlleva.

Siguiendo este razonamiento, es importante señalar que para los efectos de este sistema de gestión, la edición digital no está ponderada como la generación de productos editoriales independientes con un curso de planeación y desarrollo propios, sino como productos ligados a títulos y colecciones impresas determinadas. Es decir, si el editor planea la publicación impresa de un título o colección, la edición electrónica está planteada como una forma de extender los alcances de dicha colección o título en términos de distribución y opciones de consumo de acuerdo con los formatos de salida y canales de comercialización existentes.

Hemos ceñido nuestro modelo a esta determinación, pues los editores independientes mexicanos optan aún por la producción impresa aparejada a la producción digital, más que exclusivamente a esta última vía. Pese a que las ediciones electrónicas registraron un aumento de cerca del 60 por ciento de 2011 a 2012, del total de títulos digitales producidos durante 2012, 68 por ciento de ellos fueron reediciones. Aunque el panorama del libro electrónico a nivel internacional se muestra favorable, las ediciones electrónicas en México representan tan sólo un 0.15 por ciento del valor de facturación del mercado global con 2 739 títulos disponibles, o sea, 11 de cada 100 títulos producidos de manera impresa en este periodo.¹¹⁴

Esto quiere decir que la lectura y consumo de publicaciones en dispositivos electrónicos apenas se está desarrollando como práctica en México, pues existe una lenta y rezagada incorporación de servicios de banda ancha y de banda ancha móvil, que hasta el 2013, colocan a México en el penúltimo lugar de penetración de banda ancha fija del bloque de países miembros de la OCDE con 11.1 conexiones por cada

¹¹⁴ Caniem-Conaculta, *Indicadores del sector editorial privado en México 2012*. Caniem-Conaculta, México, 2013.

100 habitantes y una velocidad promedio de conexión de 11.2 Megabits por segundo (Mbps).¹¹⁵

Para conseguir el objetivo de ofrecer versiones electrónicas al mismo tiempo que se producen las versiones impresas, conviene planear flujos de trabajo que optimicen tiempo y recursos. En nuestro caso, partiendo de algunas consideraciones previas respecto a la caracterización y posibilidades del editor independiente en México, así como la situación del mercado electrónico, planteamos la generación de ediciones electrónicas en los formatos que mayor presencia tienen en el mercado y, desde luego, en los canales que mayores posibilidades ofrecen de acercar los contenidos desarrollados a los potenciales lectores. Es decir, planteamos la simplificación de las salidas electrónicas a los tres formatos que mejor aceptación y circulación tienen a la fecha:

- la salida EPUB 3.0, ampliamente distribuida en el mundo y compatible con la mayoría de los dispositivos de lectura electrónica disponibles en el mercado; este formato permite la incorporación de texto fluido (que se adapta a las características del dispositivo lector y que permite al usuario cambiar variables simples como el tamaño, el color o hasta la tipografía misma), de imágenes y elementos audiovisuales que permiten un cierto nivel de interactividad;¹¹⁶
- MOBI, derivación encriptada del formato EPUB, compatible con los dispositivos de lectura Kindle y con aplicaciones para computadora, teléfonos inteligentes o tabletas; se encuentra disponible para el canal de distribución más robusto a la fecha: la librería electrónica de Amazon.
- PDF, por ser un formato prácticamente universal y por su capacidad de representar íntegramente, como si se tratara de un facsímil, la forma en que fue diseñada una edición.

En los últimos años ha cobrado gran auge una forma más de editar y poner al alcance del público contenidos de gran sofisticación: el desarrollo de ediciones altamente enriquecidas como los iBooks desarrollados para dispositivos de Apple o las aplicaciones electrónicas para dispositivos móviles (*Apps*) susceptibles de instalarse

¹¹⁵ Julio Sánchez Onofre, "México, con la banda ancha más lenta de la OCDE", *El Economista*, consultado en <<http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2013/07/12/mexico-banda-ancha-mas-lenta-ocde>> el 23 de febrero de 2013.

¹¹⁶ *EPUB Publications 3.0.1. Recommended Specification 26 June 2014*. Disponible en <<http://www.idpf.org/epub/301/spec/epub-publications-20140626.html>>, consultado el 10 de diciembre de 2014.

en plataformas tan variadas como sistemas operativos para computadoras o aparatos existen.

Este tipo de salidas requieren por sí mismas su propio proceso de edición pues es necesario considerar la creación y adaptación de los contenidos a las nuevas posibilidades de reproducción y consumo que representan; no es posible considerarlas como una derivación de procesos editoriales de libros previamente establecidos y, por otro lado, trascienden el ámbito de los libros digitales desarrollados en formatos legibles para dispositivos exclusivamente lectores, pues su objetivo primordial, más allá de la lectura, es la interacción.

Una última consideración que vale la pena mencionar antes de describir el proceso básico de edición electrónica es que, a diferencia de la producción de libros físicos, en la edición digital no intervienen procesos de reproducción mecánica, pues se rige más bien por las reglas del desarrollo de software, en las que cada versión estable publicada de un producto editorial puede considerarse una versión completa, aunque desarrollos ulteriores, cambios, mejoras o perfeccionamientos en materia de compatibilidad, por ejemplo, puedan prolongarse en el tiempo y en función de nuevas necesidades en el mercado.

Por esta razón no es posible referir exactamente los mismos pasos del proceso de productos impresos a los productos electrónicos. El diseño y la edición están implicados en el proceso de producción y se realizan casi de manera simultánea, por lo cual no es indispensable la contratación de un proveedor externo que realice exclusivamente la reproducción digital; ésta puede realizarse al interior de la casa editora con un equipo de desarrollo básico conformado por un diseñador y un programador.

3.d. Entrada. Para iniciar el proceso de generación de salidas digitales, el Diseñador y el programador deberán contar necesariamente con cuatro elementos: el expediente final de título, el texto final para formación (Tf), el paquete para pre prensa (Pp), y las imágenes finales retocadas (alta) I3. A partir de ellos se generarán tres archivos digitales distintos: un archivo PDF, un EPUB y uno MOBI, listos para distribuirse en, al menos, tres canales de venta.

3.d.1. Salida a PDF. La generación del primer archivo es la más simple de todas, consiste en que el Diseñador derive a partir del paquete para pre prensa (Pp) un archivo PDF de baja resolución, susceptible de ser distribuido vía electrónica. Una vez concluido el proceso, el Diseñador optimizará las imágenes usadas en la publicación (Proceso 3.d.2.) para cumplir con estándares de peso electrónico, espacio de color y transportabilidad. Si las imágenes se encontraban en resoluciones superiores a 150 dpi y, como es habitual en la producción impresa, en cuatricromía, deberán optimizarse a 72 dpi, trasladarse al espacio de color RGB y guardarse en un formato aceptado por los estándares para el libro electrónico, JPEG, GIF o PNG, son las más comunes y aceptados para el formato EPUB 3.0.

3.d.3. Integración de EPUB. La generación del segundo y el tercer archivos (EPUB y MOBI, respectivamente) requiere de un proceso especializado que comienza con dos elementos: el conjunto de imágenes optimizadas para publicación electrónica y el texto final para formación (Tf).

El programador transformará este último mediante una aplicación especializada en edición de código HTML¹¹⁷ en un archivo comprimido que deberá contener la estructura y elementos estandarizados para las publicaciones de formato EPUB.¹¹⁸ Este archivo contiene, entre muchos otros elementos, el cuerpo central del texto que, al ser

¹¹⁷ Las aplicaciones útiles para generar archivos EPUB son muy diversas. Van desde el procesador de textos Pages, del sistema operativo OSX de Apple, hasta programas altamente especializados en edición de código y metadatos, y generación de publicaciones electrónicas como Jutoh, BlueGriffon, Sigil o Calibre. En este punto preferimos no describir el uso de cada uno de ellos, sino, en términos muy generales, mencionar los pasos y productos que se obtendrán independientemente del método específico elegido para la producción.

¹¹⁸ Para conocer con detalle la estructura y elementos estandarizados de un archivo EPUB, es recomendable consultar periódicamente lo publicado por la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos en la sección "Sustainability of Digital Formats. Planning for Library of Congress Collections". Disponible en <<http://www.digitalpreservation.gov/formats>>. Consultado el 27 de noviembre de 2014.

trasladado a código HTML, generalmente pierde el marcaje tipográfico del texto final para formación (Tf); por ello, el programador deberá hacer un cotejo con este documento para aplicar al código del archivo principal de la publicación digital las modificaciones necesarias a través de marcas, etiquetas y una o más hojas de estilos CSS (*Cascade Style Sheet*); de este modo, se obtiene una primera prueba digital para cotejo y corrección a la que se aplicarán, en iteraciones sucesivas, los cambios necesarios de código hasta llegar a una versión que denominaremos Texto digital preliminar (Tdp).

3.d.4. Depuración de EPUB. Al texto digital preliminar (Tdp) se incorporan las imágenes previamente optimizadas y se realiza la última serie de iteraciones al código alternadas con pruebas de legibilidad en dispositivos que deberán dar por resultado el texto digital final (Tdf).

3.d.5. Metadatos y validación técnica. Al concluir este proceso, siguen dos más que son críticos para la edición electrónica: la revisión y ampliación de los metadatos,¹¹⁹ que deberán describir con detalle y profusión las características del EPUB en tanto objeto digital, y la validación del archivo comprimido final que, preferentemente, deberá realizarse por un tercero especializado. Para esto último es aconsejable remitirse a los estándares fijados por el International Digital Publishing Forum (IDPF), así como a la herramienta que ha creado para validar la composición de archivos EPUB en sus versiones 2 y 3 (<http://validator.idpf.org>). Al concluir estos pasos se contará con un archivo EPUB, plenamente validado y listo para ser distribuido en el canal que se haya elegido para tal fin.

3.d.6. Salida a Formato MOBI. El siguiente y último paso es la transformación del EPUB resultante en un archivo MOBI destinado a dispositivos lectores de la plataforma Kindle de Amazon. El modo más práctico es utilizar las aplicaciones¹²⁰ *KindleGen* para generar archivos útiles a partir del EPUB, el previsualizador *Kindle Previewer* para verificar las conversiones realizadas, o acudir a *Kindle Direct Publishing* que

¹¹⁹ *EPUB Publications 3.0. Recommended Specification 11 October 2011*. Disponible en <<http://www.idpf.org/epub/30/spec/epub30-publications-20111011.html>>, consultado el 10 de diciembre de 2014.

¹²⁰ Página de descarga de *KindleGen*: <<http://www.amazon.com/gp/feature.html?docId=1000765211>>; página de descarga de *Kindle Previewer*: <<http://www.amazon.com/gp/feature.html?docId=1000765261>>; para conocer los servicios de Kindle Direct Publishing: <<https://kdp.amazon.com>>. También hay servicios de terceros disponibles *online*, como los de <www.epubconverter.com>. Todos los enlaces fueron confirmados el 13 de enero de 2015.

pone a disposición del público diversos servicios de conversión, autopublicación y promoción de títulos a través del ecosistema Amazon.

Al concluir esta serie de procesos, el editor podrá tener en sus manos una publicación capaz de cursar por tres rutas diferenciadas de venta: la física, la electrónica en sistemas que distribuyan archivos EPUB, como la Apple Book Store o la tienda Google Play, y en Amazon que, hoy día, continúa a la cabeza en la comercialización internacional de libros electrónicos.

Subproceso Dg1. Diseño gráfico editorial

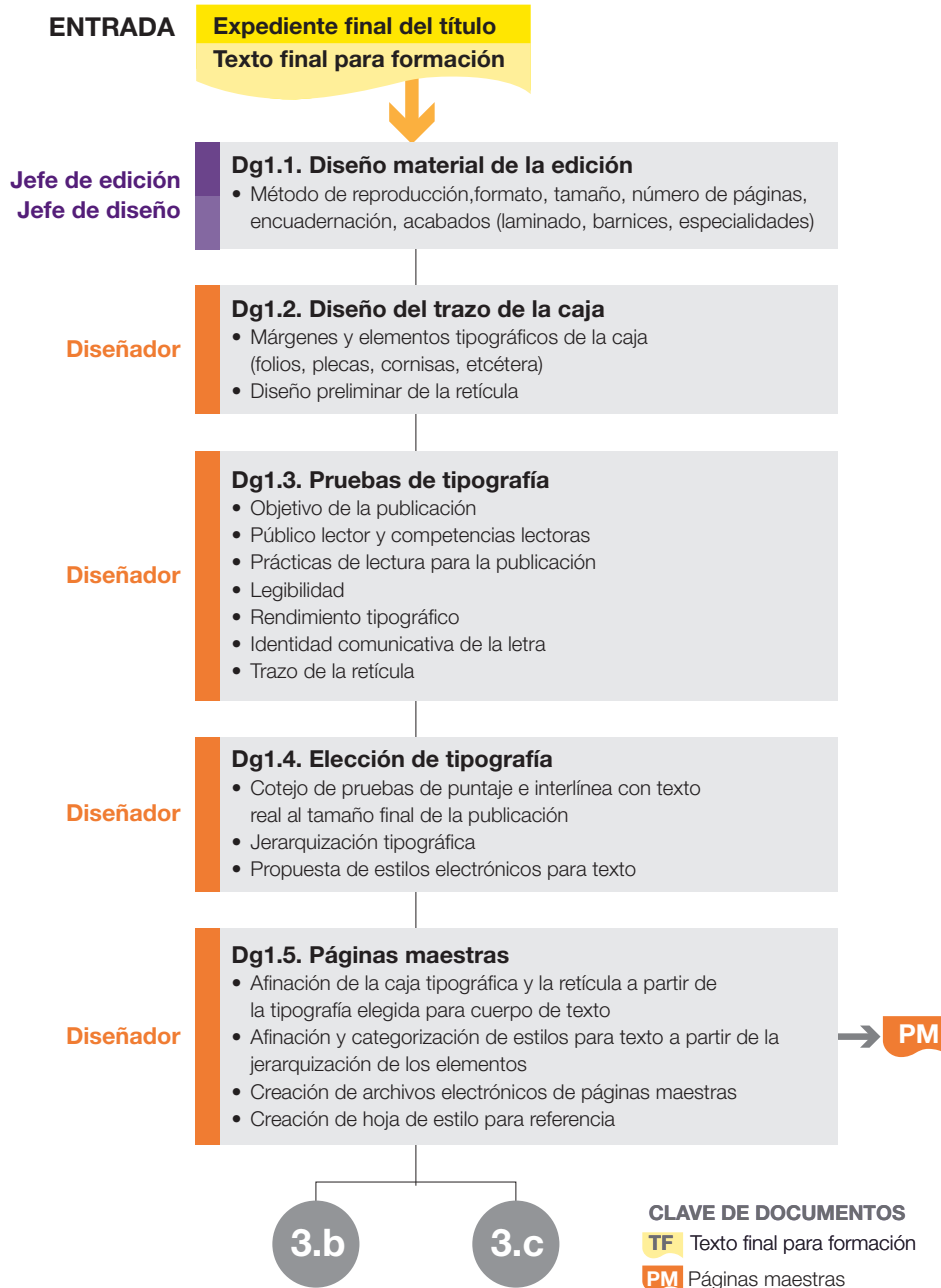
A lo largo del curso de la edición existen varios procesos de diseño que ocurren en distintos niveles. Por principio de cuentas, hablamos del diseño de la edición para la decisión editorial (proceso 2, plano llave) donde se prevén, conceptualizan y planean las características de la publicación, tanto en los aspectos comunicativos del texto, como soportes, canales y medios que se emplearán para la reproducción del contenido, tomando siempre en cuenta al lector y a los factores externos, como el mercado y las posibilidades técnicas de reproducción, que impactan, desde luego en los presupuestos y modalidades de contratos.

También hemos enfatizado, de acuerdo con los conceptos de Michael Bhaskar, la labor del editor no sólo como un creador de contenidos, sino como Diseñador de marcos y modelos editoriales para la amplificación del mismo. Si bien el primer marco de un contenido es la forma misma del libro, otro marco a través del cual se presenta el contenido al lector es la página misma, y en el caso de las versiones digitales, la pantalla. De este modo, es necesario considerar los factores que orientan la decisión sobre el diseño de una página, y que están relacionados al contenido mismo, al lector y a los métodos tecnológicos de reproducción.

El proceso que a continuación presentamos no es sino una descripción lineal de las labores que ejecutan los diseñadores editoriales al momento de abordar un proyecto. Desde luego que no insistiremos en los criterios gráficos o metodológicos para conseguir el objetivo, pues esos dependen de cada editor en conjunto con el Diseñador; sólo exponemos los factores que deberían contemplarse al momento de diseñar una publicación.

Hemos enfocado este proceso a los productos impresos, pues en el ámbito de los productos digitales las consideraciones son de otra índole, como queda explicado

Dg1 Diseño gráfico editorial de la publicación



en el proceso 3.d, dentro de lo cual podemos observar que las versiones digitales, a excepción de la creación de archivos PDF optimizados, no precisan de un proceso de diseño tan extenso como un impreso, simplemente porque incluso el usuario puede modificar las variables del mismo, como la elección de la tipografía para lectura o el tamaño del tipo en pantalla.

Para realizar la propuesta de diseño editorial de una publicación, el Diseñador deberá contar con el expediente final del título, donde habrá una maqueta preliminar de diseño, e idealmente, con el texto final para formación. En caso de no contar con este último, el Diseñador puede hacerse una idea del contenido gracias a la ficha del título, pues necesita conocer los elementos textuales que integran el texto para diseñarlos. Por ejemplo, si se trata de un título académico, el Diseñador sabrá que son necesarios estilos gráficos para el cuerpo de texto, bandos, citas, aparato crítico, índices, etcétera; en cambio, si se trata de un libro de arte, necesita ponderar la relación entre texto e imagen a través de las cabezas, pies de foto, notas y el texto mismo. Por esto es fundamental contar con una descripción detallada y pormenorizada del título.

Dg1.1. *Diseño material de la edición.* Desde el Diseño de la Edición que ocurre en el paso 2 del proceso editorial (plano llave), los jefes de diseño y edición saben qué forma material tendrá ésta: medidas, formato, número de páginas, etcétera; y también conocen de los elementos de reproducción propuestos para el título en cuestión: desde la elección del papel y número de tintas, hasta los acabados y encuadernación que permita el método de reproducción elegido. Conocer estos elementos es fundamental para la propuesta de diseño gráfico, pues afectan directamente las posibilidades del mismo, por ejemplo, la saturación de las imágenes, la ganancia de punto, la elección tipográfica o el tamaño de la caja, que varían de acuerdo con las condiciones y métodos de impresión, incluso de un proveedor a otro, o de una marca de papel a otra.

Dg1.2 *Diseño del trazo de la caja.* Una vez que se conoce el formato del libro es posible comenzar a diseñar la caja de texto, que es el área que contendrá los elementos textuales y de imagen de la publicación, rodeada de una zona de espacios en blanco que en el decir de Josef Müller-Brockmann “[si están] bien proporcionados, pueden acrecentar extraordinariamente el goce de leer”.¹²¹ Este diseñador detalla en su libro *Sistemas de retículas. Un manual para diseñadores gráficos* los elementos que

¹²¹ Josef Müller-Brockmann, *Sistemas de retículas. Un manual para diseñadores gráficos*, Gustavo Gili, México, 1992, p. 39.

influyen en la construcción de la caja tipográfica, podemos citar entre ellos: el objetivo de la publicación, el público lector, el sistema de reproducción, la cantidad de texto e imágenes y la jerarquización de texto a través de sus distintos niveles de lectura.¹²²

Existen numerosos métodos para trazar la caja del libro, desde los clásicos, como el de Van der Graaf, el canon geométrico de Villard o las proporciones de tercios, hasta el trazo modular de la caja, o las propias retículas deconstruidas, mas siempre es necesario considerar el tamaño del libro, su extensión y la encuadernación para evitar que el texto quede pegado a la espina y que esto dificulte la lectura, o que quede demasiado pegado a la orilla y corra el riesgo de ser guillotinado al momento de refinarlo. Una vez que se ha diseñado el espacio de la caja se pueden colocar los elementos textuales que forman parte de la misma: folios, cornisas, plecas y otros elementos gráficos persistentes a lo largo de la publicación.

Una vez definida la caja es posible comenzar a proponer una retícula que facilite la colocación de los elementos dentro de la página con cierto orden y consistencia. Gonzalo Becerra define la retícula como

Una traza, una estructura, una rejilla, una red, un emparrillado, un andamiaje. Es la arquitectura de la página. La definimos como una estructura que nos permite la composición u organización de textos e imágenes en el diseño editorial tanto con un carácter funcional como estético.¹²³

Esta retícula usada de manera sistemática a lo largo de la publicación la dota de consistencia para facilitar la lectura a través de la organización del contenido. Del mismo modo que existen varios métodos para el diseño de la caja tipográfica, hay tantos otros para el diseño de retículas, mismas que bien pueden ser extremadamente estructuradas o no, de acuerdo con el carácter de la publicación.

Dg.1.3 Pruebas de tipografía. La elección de la tipografía de una publicación es una labor minuciosa donde deben tomarse en cuenta algunos factores:

- *Respecto al contenido y al libro:* el objetivo de la publicación, las cualidades del texto y de las imágenes, el tema, el método de reproducción, el formato de la página, entre otros.

¹²² Jorge de Buen Unna, *Manual de diseño editorial*, Santillana, México, 2000.

¹²³ Gonzalo Becerra, *Apuntes sobre cánones geométricos*, correspondiente al seminario “Cánones geométricos en el diseño editorial” de la MDPE, 4º trimestre, UAM Xochimilco, 2012.

- *Respecto al público:* caracterización del lector, sus prácticas, habilidades y competencias lectoras —que pueden estar determinadas en gran medida por su grado de alfabetización, ambiente socioeconómico, nivel escolar, facilidad para el acceso a la cultura escrita—, canales de consumo, formatos preferidos para lectura, etcétera.
- *Respecto a la tipografía:* forma, relación entre sus componentes (ascendentes, descendentes, altura x); variantes (negritas, cursivas, condensadas, extendidas, etcétera); forma de los numerales, grafías especiales; rendimiento tipográfico, es decir, el número de caracteres que se ajustan a la retícula; aspecto expresivo y comunicativo de la letra (infantil, decorativa, elegante, formal, etcétera), que aunque es una apreciación subjetiva, resulta indispensable considerar.
- *Legibilidad:* las pruebas de tipografía deben ajustarse a los anchos de columna que se han planteado inicialmente para la retícula, pues es necesario considerar el aspecto visual en general (tono de la mancha tipográfica, consistencia, defectos) y el número de palabras por columna. Si la columna es estrecha y la tipografía permite pocas palabras en cada renglón, el lector realizará más retornos visuales y terminará confundiéndose y abandonando la lectura; si la columna es demasiado ancha y contiene muchas palabras, el lector podría cansarse antes de finalizar el renglón con los mismos resultados. Aunque las reglas para la puesta página pueden flexibilizarse en función de las competencias lectoras del público objetivo, conviene tener presentes algunas cifras aproximadas respecto al número óptimo de caracteres de una columna. Emil Ruder, por ejemplo, establece que una línea de 50 a 60 letras es fácil de leer. Para Robert Bringhurst, por otro lado, en las composiciones a una sola columna, el renglón ideal contiene 66 caracteres, con un mínimo de 45 y un máximo de 75. En las composiciones a más de una columna, el rango varía de 45 a 60 caracteres. Admite líneas largas de 85 o 90 caracteres si el texto está muy bien compuesto, con amplias interlíneas o cuando se trata de información auxiliar, como notas a pie de página.¹²⁴

Como podemos observar, los factores del diseño de página, caja y ancho de columna; número de columnas por página, tamaño e interlineado, interletraje y uso de

¹²⁴ Open Educational Resources for Typography, *Tipografía y proporciones*, Disponible en <<http://www.oert.org/tipografia-y-proporciones/>>, consultado el 27 de enero de 2015.

la tipografía en el texto son casuísticos, de modo que no existe una verdad absoluta y universal respecto a la legibilidad de la tipografía.

Dg1.4. Elección de tipografía. Al igual que todo proceso de diseño, es necesario experimentar con diversas variantes de tipografía en cuanto a forma, tamaño e interlínea para observar y decidir sobre las condiciones más favorables para su uso. Esta experimentación se realiza de manera comparativa y el único instrumento para avalar dicha elección son los ojos, el criterio y la experiencia del diseñador, por lo que es mejor consultar con otros colegas y lectores para descubrir la mejor combinación de elementos.

Una vez que se ha elegido la tipografía que formará el cuerpo de texto de la publicación se determinarán sus usos de acuerdo con los distintos niveles de lectura, o jerarquías de texto, y finalmente, es necesario presentar la prueba final al tamaño real dentro de la página para observar su funcionamiento. En este paso pueden comenzar a plantearse los estilos de texto para las distintas categorías textuales.

Dg1.5. Páginas maestras. Cuando se ha hecho la elección de la tipografía de cuerpo de texto es posible terminar de ajustar la caja tipográfica y los espacios de la retícula para verificar el funcionamiento, uso y proporciones de todos los elementos textuales en conjunto: cuerpo de texto, cabezas, subtítulos, llamadas, notas, pies. Se terminarán de ajustar los estilos de texto y se organizarán de manera clara para que cualquier persona pueda utilizarlos; esto es particularmente importante en el caso de publicaciones que se conceden a diseñadores externos a la editorial, o cuando el mismo Diseñador requiere asistencia para la formación de un título. Al finalizar se entregarán las páginas maestras para la publicación según sus propias categorías, de acuerdo con Ellen Lupton:

- Páginas de apertura o iniciales: portadilla, legales, contenido o índice
- Páginas de contenido: separatas, páginas de apertura y cierre, y páginas de texto
- Páginas finales: apéndices, índices y colofón.¹²⁵

El proceso de diseño de una portada muchas veces está determinado por el área comercial de la editorial o por el mismo autor. Los criterios de diseño de caja para portada y contra, así como las solapas pueden derivarse del diseño de los interiores, o

¹²⁵ Ellen Lupton, *How to Make Beautiful Books*. Disponible en <http://www.thinkingwithtype.com/misc/Beautiful_Books.pdf>, consultado el 27 de febrero de 2015.

bien, ser completamente distintos de acuerdo con las necesidades de la publicación, pero el proceso completo del diseño y edición de forros está descrito con detalle en el proceso 3.c.

Ya que el diseño gráfico editorial es uno más de los procesos que integran la edición de un título para convertir una obra en libro, es necesario tener una hojas de estilos, donde se detallen las fuentes, tamaños e interlínea y usos de la tipografía, así como la retícula explicada para la puesta en página. Esto facilita la labor de colaboradores externos y del mismo equipo editorial para evitar confusiones o errores al momento de aplicar los criterios de diseño de manera uniforme.

Proceso 4. Producción

Al término de la fase de edición y diseño para la creación de marcos que den forma al contenido, es necesario, para continuar con el proceso de edición, realizar la ampliación de los mismos, que comienza con la reproducción por medios tecnológicos del contenido para su consumo, esto es lo que comprendemos por producción. En esta fase consideramos todos los procesos que efectivamente multiplican el contenido en unidades idénticas a sí mismo para su distribución posterior.

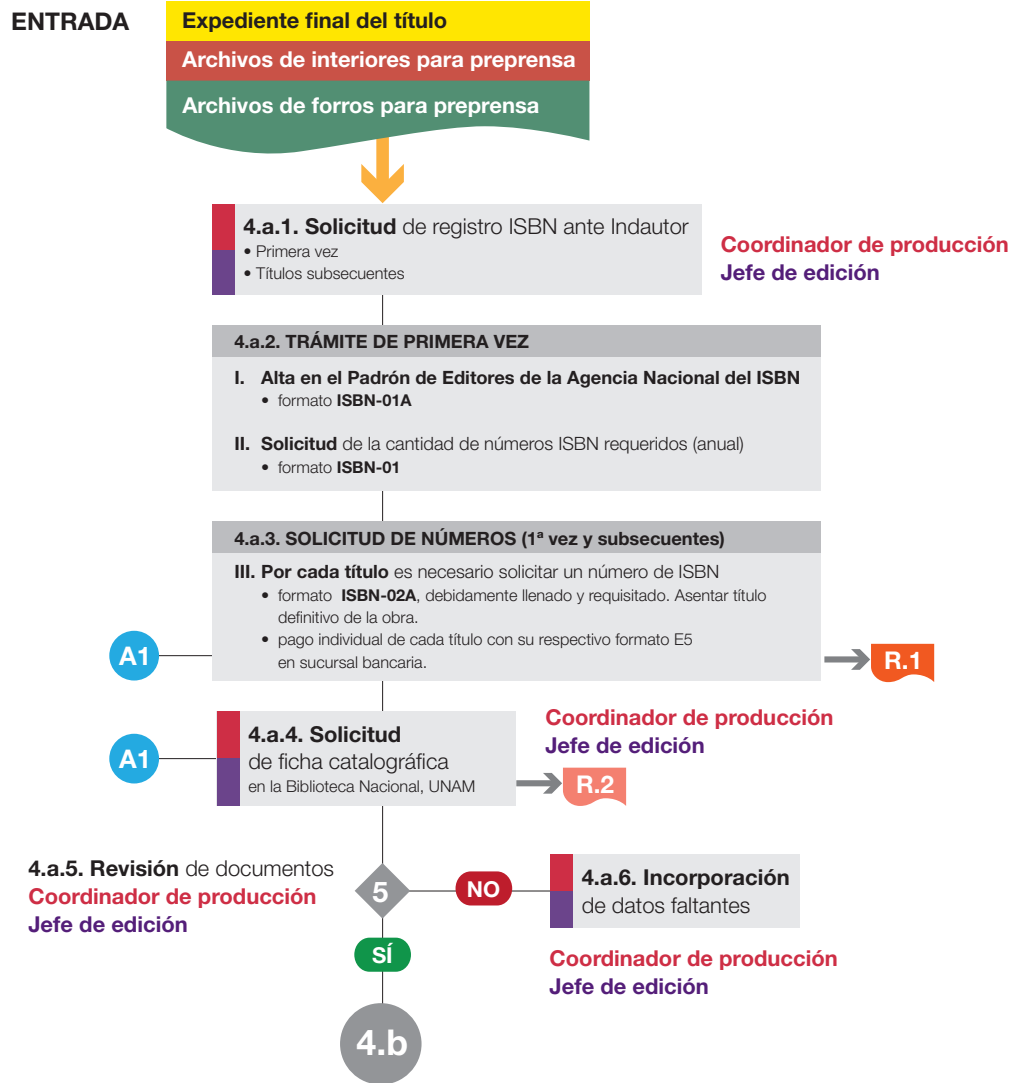
Como hemos planteado anteriormente en la Edición digital (Proceso 3.d), ésta se lleva a cabo de manera concatenada al diseño y edición de las publicaciones digitales, de modo que el proceso de producción que representamos está enfocado a los libros impresos. También en esta fase contemplamos el cumplimiento de la normatividad para comercialización de los títulos, como la obtención del ISBN, y recomendamos el trámite de la ficha catalográfica, donde de manera adecuada y de acuerdo con normas de catalogación homologadas, se registran los elementos para identificar la obra.

4.a. Trámite de registros

Desde el punto de vista legal, al emprender la producción de una obra el editor debe asegurarse de que cuenta con los derechos de reproducción apropiadamente cubiertos y avalados por contratos, cartas responsivas o autorizaciones firmadas, que en todos los casos deben amparar los materiales sujetos a derechos —textos, ilustraciones, fotografías e incluso objetos, grabaciones o videograbaciones que acompañen al libro— especificando el tiempo, monto y formas de reproducción. Desde luego, si

4.a Producción

Trámite de registros



CLAVE DE DOCUMENTOS

- R.1** Registro ISBN, ISSN y código de barras
- R.2** Ficha catalográfica

la obra se ha realizado por encargo, los derechos patrimoniales pertenecen al editor, pero esto no lo exime de otorgar a los colaboradores el reconocimiento de sus derechos morales.

Por otra parte, conforme lo indica el artículo 53 de la *Ley Federal del Derecho de Autor* (LFDA), el editor debe obtener para cada obra producida el Registro Internacional del Libro (International Standard Book Number, ISBN), obligación legal que se cumple ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor (Indautor).

Dados los requerimientos de información que deben llenarse en el registro de ISBN, no puede tramitarse sino hasta el momento en que la edición está concluida y se tienen listos los originales para pre prensa [Pp] tanto de interiores como de forros.

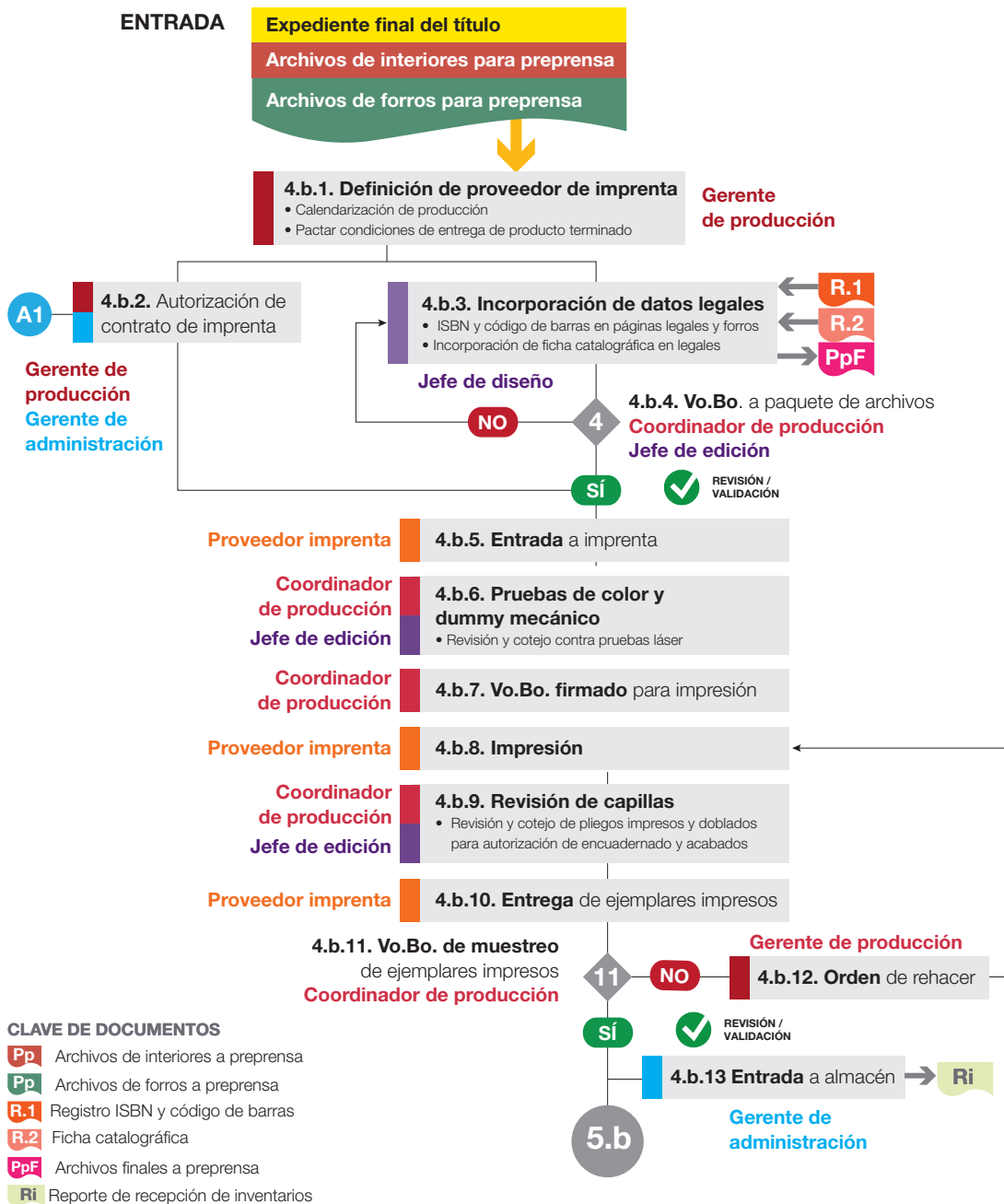
4.a.1. El Coordinador de Producción o en su caso, el Jefe de Edición deben conocer la ficha técnica final del título, tal como se acordó con el impresor, para poder solicitar el registro de ISBN ante Indautor. Con este fin deberá completar una serie de formatos que suelen llevarse a cabo por la vía electrónica (internet), a menos que se trate de la primera vez en que se solicita, para lo cual hay que realizarlos de manera presencial, dado que hay que realizar adicionalmente el Alta en el Padrón de Editores de la Agencia Nacional de ISBN (4.a.2) con el formato ISBN-01-A.

4.a.3. Solicitud de números de ISBN. Además de la información propia del título, los insumos son los formatos físicos o electrónicos de las solicitudes de números ISBN, así como el comprobante bancario de pago de los derechos que para efecto de registro cobra el Indautor. La realización de este trámite genera actividades administrativas que inician un subproceso A1. El resultado es un número de Registro ISBN R1 y su código de barras correspondiente; se tramita uno por cada título y modalidad de publicación del mismo.

4.a.4. Una vez obtenido el ISBN, el Coordinador de Producción debe solicitar el servicio de elaboración de la ficha catalográfica. Casas especializadas o la Biblioteca Nacional de México proporcionan este servicio. Su adquisición genera actividades administrativas que inician un subproceso A1. La ficha obtenida R2 deberá imprimirse en la página legal.

4.a.5. y 4.a.6. La obtención de los dos registros permite seguir adelante con el proceso de impresión, ya que sus datos deben incorporarse en el archivo de pre prensa de interiores y de forros [Pp] para impresión. En caso de no contar con los documentos o datos faltantes deben reincorporarse y repetir los procesos de solicitud con la documentación completa.

4.b Producción Impresión



4.b. Impresión y acabados

En la mayor parte de los casos, el Editor acude a un proveedor externo de impresión, pues es rara la editorial que cuenta con su propia imprenta y, en realidad, puede ser más fácil encontrar una imprenta que tenga, como rama lateral, la edición de sus propios productos.

Los elementos involucrados en la decisión acerca del proveedor, como ya se señaló en el proceso de diseño de la edición (Proceso 2, Plano llave), son fundamentalmente de orden técnico —procesos con los que cuenta la imprenta, tamaño de sus máquinas, cualidades del servicio— en correlación con sus precios finales.

Para el editor que empieza puede ser conveniente buscar una empresa que resuelva todos sus problemas de producción en la misma casa, de modo que al contratarla prácticamente está obteniendo toda el área de producción impresa. Sin embargo, las consideraciones económicas pueden hacer que resulte mejor elegir una serie de proveedores para las distintas partes del proceso: comprar el papel, imprimir interiores en una tinta, imprimir cubiertas en cuatricromía, dar cierto tipo de acabados a las cubiertas, encuadernar, etcétera.

Esta clase de administración fina de proveedores, sin embargo, es preferible para una editorial que cuenta al menos con una persona encargada de la producción, o Gerente de Producción.

El punto de partida del proceso de impresión es el paquete de archivos para pre-prensa tanto de interiores como de forros, más el expediente final del título, que contiene la descripción del proyecto y las cotizaciones, cualidades y términos para la producción.

4.b.1. Definición del proveedor de imprenta. Las características técnicas de la obra han permitido seleccionar al proveedor de impresión, y que el Gerente de Producción acuerde con él las condiciones de producción y pago, es decir, el contrato de impresión. Éste puede ser un formato legal estandarizado para la empresa o bien una simple hoja de pedido, firmada en común por comprador y proveedor, en la que se especifiquen las características técnicas (tamaño, tintas, papeles, acabados y encuadernación), tiraje, condiciones de pago, tipo de materiales que proporciona el editor, tiempos de entrega, tipo de empaquetado para entrega, etcétera. Sin embargo, es fundamental que quien firme el pedido o el contrato sea un representante legalmente autorizado por la empresa proveedora, dado que se trata de un compromiso de entrega.

La firma del contrato de servicio genera actividades administrativas que inician un subproceso A1. El contrato o solicitud de impresión se archiva en el Expediente final del título.

4.b.2. Autorización de contrato de imprenta. De acuerdo con los últimos ajustes de la cotización de impresión —hay que considerar que siempre puede haber variaciones en el precio derivadas del número final de páginas o de la siempre posible devaluación y aumento del costo de los insumos de impresión—, el Gerente de Producción, en acuerdo con el Gerente de Administración, autorizan el contrato para ejecutar los trámites de pago de anticipos.

4.b.3. Incorporación de datos legales. El Jefe de Edición recibe los números de ISBN y la ficha catalográfica para incorporarlos a la página legal, y el código de barras para añadirlo a los forros. Después de esto, genera los archivos finales para pre prensa y actualiza las impresiones láser para testigo, empaqueta los archivos nativos con sus fuentes y enlaces, así como un PDF de alta resolución de acuerdo con el perfil solicitado por la imprenta, y un PDF de baja resolución como testigo. Hace llegar este paquete de documentos al Coordinador de Producción, quien verifica los aspectos técnicos junto con el Jefe de Edición, quien revisa aspectos del contenido y la inclusión del ISBN, ficha catalográfica y código de barras (4.b.4.). Una vez que han validado los archivos, se envían a imprenta.

4.b.5. Entrada a imprenta. El Gerente o el Coordinador de Producción entregan a la imprenta archivos digitales y los testigos de impresión láser. De haber algún requerimiento especial en los acabados, pueden entregarse las muestras o ejemplos correspondientes, los indicadores de Pantone, y todo aquel material que permita que el taller tenga las referencias visuales y físicas requeridas para realizar el trabajo solicitado. Todos estos materiales deberán relacionarse en un recibo que firmará el proveedor. El proveedor realizará su propia revisión de estos archivos y preparará las pruebas de imprenta para su aprobación por el editor.

4.b.6. Pruebas de color y dummy mecánico. El Coordinador de Producción recibe las pruebas de color y, en su caso, el *dummy* mecánico de la obra, que siempre es recomendable solicitar para que ambos, imprenta y editorial, aprueben la elección de papel y acabados. Las pruebas de color generalmente se entregan en una impresión de plotter cuyos tonos se acercan mucho pero no son exactamente los de la impresión final. De acuerdo con Mara Albrecht, gerente de atención de Offset Santiago, la variación máxima es del cinco por ciento.

En las pruebas de color se debe revisar la armonía, contraste y legibilidad de los tonos seleccionados, que no haga falta alguna información escrita o visual (logotipos, código de barras, etcétera), y la colocación de los elementos en portada y en interiores si éstos son a color. Igualmente se revisará y cotejará contra las pruebas láser con el objeto de asegurar que no falte ninguna palabra, párrafo, página, imagen o sección. Tanto el Coordinador de Producción como el Jefe de Edición deben revisar y firmar estas pruebas para que el impresor tenga una guía final validada para el prensista, contra la cual se podrá revisar el ejemplar terminado para verificar que se imprimió lo solicitado.

En cuanto al *dummy* mecánico, cuando las encuadernaciones son especiales, tienen encarte, piezas con dobleces particulares, etcétera, se debe solicitar al proveedor un *dummy* mecánico que asegure el tamaño final de las cubiertas y el ajuste de los archivos de diseño (cuya precisión o ajustes se verifican contra la prueba de color), el tipo de papel elegido y su perfecto acomodo al tipo de acabado (costura, pegado, guardas, etcétera), así como la colocación de encartes, páginas especiales, guardas y demás elementos físicos del libro acabado. Este *dummy* mecánico, una vez aprobado, servirá de guía para el encuadernador.

4.b.7. *Visto bueno firmado para impresión.* Si las pruebas de color y el *dummy* mecánico son aceptados deben ser firmados por el Coordinador de Producción o el Jefe de Edición en su caso; con ellos el proveedor puede proceder a la impresión del total de los ejemplares (4.b.8), pero si es necesario, en este punto pueden hacerse ajustes en tamaños, colores y detalles finos a pie de imprenta.

Es necesario evitar estos ajustes, pues los retardos en el plan de producción suelen tener costos y, por lo demás solamente pueden deberse a dos problemas: o el proceso de edición y diseño son defectuosos, o el proveedor no está realizando correctamente su trabajo. Cualquiera de estas razones eleva los costos, pero también puede determinar oportunidades de mejora interna y de mejora en la selección de proveedores.

4.b.9. *Revisión de capillas.* Si se ha solicitado este proceso a la imprenta, se procede a la revisión de los pliegos impresos y doblados antes de comenzar la encuadernación y acabados con la finalidad de revisar todos los aspectos de la producción. El Coordinador de Producción y el Jefe de Diseño las revisan; en caso de encontrar deficiencias o errores importantes de contenido en el libro, es posible repetir los pliegos afectados; en caso contrario, se firma la autorización para encuadernado.

4.b.10. Entrega de los ejemplares. La entrega de los ejemplares se realiza según las condiciones pactadas, a lo que le sigue una inspección de muestreo de ejemplares.

4.b.11 Visto bueno de muestreo. Por lo general, al finalizar el tiro, el Coordinador de Producción realiza un muestreo de ejemplares impresos; si valida la calidad del producto final da la orden de entrega en los almacenes; en caso contrario, rechaza la entrega. Cuando la producción es compleja, la obra tiene un número considerable de páginas o se imprimen tiros en color o muy grandes, este muestreo puede hacerse durante el proceso de impresión, en muestras de pliegos salteados o pliego por pliego, a pie de imprenta. Esta clase de muestreo parcial se realiza cuando los costos de error serían más altos que los costos de enviar al responsable de producción a la imprenta a estar en un proceso constante de verificación de calidad. Para el caso de obras de alto precio de salida al mercado o de tiros muy elevados (superiores a los cinco mil ejemplares) puede incluso hacerse la autorización de la impresión del pliego (es decir, de ajuste de color en la imprenta) para cada pliego, a pie de máquina. Esta es una decisión también costosa, que se toma al evaluar la relación costo/beneficio de un cuidado de impresión tan estrecho.

4.b.12. Orden de rehacer. De rechazar la entrega debido a defectos e inconsistencias en la calidad, el Coordinador de Producción da la orden de rehacer el tiro.

4. b.13. Si el proceso completo de impresión fue exitoso se puede dar entrada de la mercancía al almacén. En este caso se concluye el subproceso A1 de compra iniciado, para lo cual se genera un documento administrativo: el reporte de entrada de almacén, o Reporte de recepción de inventarios [Ri]. Para el caso de productos impresos, ha concluido la fase de producción y la obra ingresa al circuito de la comercialización.

Proceso 5. Comercialización, mercadotecnia y distribución

La intención de allegar un contenido a una audiencia través de la intermediación de los procesos editoriales sólo puede ocurrir cuando el producto es amplificado, es decir reproducido, multiplicado y colocado en el sitio, canal o modelo que realmente permita que el contenido llegue a los lectores. A lo largo de este trabajo hemos mostrado la labor del editor como un agente que filtra contenidos, los inserta en un marco y los amplifica, es decir, les da profundidad y alcance. Si bien la amplificación se produce en parte gracias a los procesos de reproducción a través de medios tecnológicos, ésta se completa mediante la distribución y comercialización de los productos.

Si bien la edición es parte del proceso de creación de una obra, la mercadotecnia y comercialización son procesos complementarios y posteriores, aun cuando se trate de la contratación de obras por encargo, es decir, cuando el editor contrata la creación específica de un contenido a partir de una tendencia o nicho de mercado. La distribución por sí misma no siempre es realizada por el editor, pues es un proceso que suele tercerizarse a través de agentes especializados, para lo cual se requiere también de una planeación estratégica y operativa.¹²⁶

A lo largo del recorrido del proceso editorial hemos insistido en la planeación estratégica de la empresa, del catálogo y de los títulos mismos para asegurar cierto orden y consistencia en las decisiones editoriales, mismas que repercuten directamente sobre el capital económico (recursos, insumos, tiempo) y sobre el capital simbólico de la editorial (reconocimiento social). Los procesos de comercialización, mercadotecnia y distribución forman parte de esta planeación estratégica: desde la concepción de productos originales, hasta las actividades que permitirán que el lector se entere que éstos existen, el editor debe ser capaz de proponer estrategias para la creación de productos y la comercialización de los mismos, pues de otro modo se dejarían al azar las posibilidades que faciliten el consumo.

Sustento documental

El área comercial utilizará como fuente para tomar decisiones de comercialización, promoción y distribución de cada título los siguientes documentos:

Expediente final del título

En éste se colocan en orden cronológico los testigos de la producción y los documentos que muestran las pautas sobre la estrategia general de comercialización de los productos editoriales, como el estudio de mercado de las colecciones y títulos, donde se especifica y caracteriza con detalle el público meta y los canales de consumo. En su caso, deberán contemplarse tanto las versiones impresas como las electrónicas. En el expediente final del título se consignan también los argumentos de venta del título y de la colección, que orientarán posteriormente el contenido de los materiales de

¹²⁶ Bhaskar, pp. 31 y 33.

promoción. También están los lineamientos de la estrategia general de comercialización y el porcentaje económico destinado para ello.

Ficha técnica

Se anexa para fines de promoción la ficha técnica del título con la descripción pormenorizada del proyecto —tanto del contenido, como del formato del libro y sus cualidades técnicas— además de la semblanza de los autores, pues muchas veces éstos mismos son un elemento central de promoción para el título. Este documento contiene toda la información que el área Comercial de la editorial requiere para poner la obra en el mercado, es decir, los datos necesarios para promoverla, para crear la publicidad, para convencer al distribuidor mayorista, al librero (minorista), e incluso al lector, acerca de las cualidades del contenido y para crear la necesidad de, al menos, hojear el libro. Aquí presentamos la versión más extendida de la ficha técnica —que abarca desde el expediente del contenido hasta el presupuesto de producción con PVP a partir de las características formales del libro—, pues en cada fase del proceso editorial se han añadido nuevos elementos a fin de reunir toda la información en un solo documento que pueda servir de referencia a todos los participantes del proceso, desde el área de desarrollo de ediciones hasta el área administrativa.

Lista de puntos de venta para estrategia de distribución

La estrategia de distribución considera una lista de puntos de venta potenciales. En el caso de una editorial con una o varias líneas editoriales definidas, esta lista suele estandarizarse para comprender los puntos mínimos indispensables en los que cada línea editorial debería encontrar a sus lectores.

La lista debe comprender:

- el nombre del negocio,
- el del comprador,
- domicilio,
- teléfonos,
- condiciones usuales de compraventa (a consignación, en firme, porcentajes de descuento, etcétera),

Ficha técnica

Contenidos

Fecha

Folio	Sello
Título	Colección
ISBN	Edición

Ficha de referencia del título

Tema	Extensión
Género literario	
Tiempo de desarrollo	Género editorial (<i>trade</i>)
Índice	

Sinopsis

Ficha de referencia de los autores

Autor	Traductor
Coautor	Adaptador
Editor	Prologuista
Coeditor	Fotógrafo
Compilador	Diseñador
Antologador	Ilustrador

Síntesis biográfica de autores

Importancia de esta obra en su campo

Meta de ventas (Cantidad/tiempo)

Tipo de contrato

Vigencia

Porcentaje de regalías

Ficha técnica

Costos fijos por título

Ficha de referencia del título	Fecha
Folio	Sello
Título	Colección
ISBN	Edición

Importes de costos fijos

Legales

Redacción contratos

Licencia de explotación

Trámites ante indautor

Registro de obra

Solicitud de ISBN/ISSN

Fianzas, coaseguros

Originales/Textos

Autor

Traducción

Adaptación

Compilación

Prólogo

Antología

Digitalización de textos y cotejo

Captura y cotejo

Transcripción y cotejo

Revisión técnica

Dictamen del texto

Corrección de estilo

Lectura y cotejo

Corrección de planas

Coordinación editorial

Diseño gráfico

Diseño original de colección

Diseño original de título o número

Diseño de portada

Formación

Impresos

Electrónica

Fotografía

Búsqueda iconográfica

Imágenes de archivo público

Archivo privado

Digitalización

Producción fotográfica

Retoque

Imagen e iconografía

Ilustración portada

Ilustración doble página

Ilustración página completa

Ilustración viñeta (20%)

Infografía, mapas

Diagramas, tablas

Presupuesto mercadotecnia

Subtotal

IVA* 16%

Total

* El IVA no se considera para el cálculo del precio de venta al público, pero es necesario contemplarlo dentro de los cálculos financieros, pues se eroga en cada compra de bienes o servicios y afecta la liquidez de la empresa. Su recuperación podrá realizarse al final del ciclo fiscal establecido por la ley.

Ficha técnica

Costos variables de producción impresa

Ficha de referencia del título	Fecha
Folio	Sello
Título	Colección
ISBN	Edición

Características de producción versión impresa

	Cajas/Otros/Especiales	Forros	Interiores
Extendido			
Final			
Papel			
Tintas			
Cant. páginas			
Suaje			
Barniz UV a registro			
Encuadernación			

Otros (trabajos especiales)

Escaleta	Tiraje 1	Tiraje 2	Tiraje 3
Costo de impresión	1000 ejemplares	1500 ejemplares	2000 ejemplares

Contenido offline

	CD	USB flash	DVD
Sonido	-	-	-
Multimedia	-	-	-
Multicopiado	-	-	-

Versión digital

Diseño	-	Tienda en línea	-
Programación	-	Distribuidor digital	-
Formatos de salida	-		

Subtotal impresión

Subtotal offline

Subtotal digital

IVA* 16%

Total

* El IVA no se considera para el cálculo del precio de venta al público, pero es necesario contemplarlo dentro de los cálculos financieros, pues se eroga en cada compra de bienes o servicios y afecta la liquidez de la empresa. Su recuperación se realiza al final del ciclo fiscal establecido por la ley.

Ficha técnica

PVP y mercadotecnia

Ficha de referencia del título	Fecha
Folio	Sello
Título	Colección
ISBN	Edición

Escandallo de producción

Costos fijos

Costos variables

Costo total de producción

Tiraje y salidas electrónicas

Factor editorial

Precio de venta al público

Proveedores y contacto

Ficha de referencia de los textos y del público

Origen

Idioma contratado

Idioma a producir

Público objetivo

Canales de distribución

Presupuesto para promoción del título*

Gasto en publicidad y promoción

Comisiones de venta

Incentivos sobre ventas

Incentivos sobre cobranza

Gasto destinado a promoción de venta

Número de ejemplares para promoción

* El presupuesto fue estimado sobre el PVP. El número de ejemplares para publicidad queda registrado en el contrato con los autores

- condiciones especiales (tiempo de exhibición, facilidad de realizar presentaciones o firmas de libros, si cuentan con boletín de novedades o medios propios de promoción y sus requerimientos),
- condiciones específicas de entrega (tipo de empaque, horarios y días de entrega, documentación que se requiere, etcétera).

Estos tres documentos (expediente final, ficha técnica y lista de puntos de venta) son las armas esenciales con las que debe dotarse al área promotora y comercializadora y al Vendedor en lo particular. A continuación mostramos un ejemplo de ficha técnica completa a lo largo de todos los procesos, tanto de decisión, como de producción (procesos 2 y 4 del Plano llave, respectivamente).

5.a. Tácticas de mercadeo y materiales promocionales

Como hemos anticipado, la planeación estratégica para producto editorial implica también las estrategias de mercadotecnia respectivas.

- *En el corto plazo:* estrategia para el lanzamiento y tácticas de comunicación respectivas (presentaciones, firma de ejemplares, comunicados de prensa, comunicación electrónica en redes sociales y en medios impresos y electrónicos, ejemplares para reseña).
- *En el mediano plazo:* tácticas de promoción (redes sociales, medios) y comercialización (descuentos, remates, venta personalizada).
- *En el largo plazo:* aunque hemos recomendado lanzar las versiones electrónicas como una posibilidad para extender la vida del producto en el mercado, es necesario ponderar si el título merece ser reeditado o reimpresso, así como la estrategia digital que contribuya a mantenerlo visible para los posibles lectores.

La estrategia de mercadotecnia, al igual que la de cualquier otro producto, atraviesa diversas fases de acuerdo con el ciclo de vida del mismo. Por ejemplo, para el lanzamiento de un nuevo título se esperan acciones como las presentaciones, firma de ejemplares, una intensa campaña informativa en medios (radio, revistas especializadas, catálogos, redes sociales, promoción en ferias de libro, eventos, etcétera), que a su vez requerirán de materiales de apoyo para la difusión: postales, separadores, *banners* en medios electrónicos, anuncios, *displays* para eventos, exhibidores para punto de venta y material POP, etcétera.

Pero la promoción del título no se limita al lanzamiento, a menos que sólo se esperase el desplazamiento del producto en este periodo. Lo normal es que una vez que ha transcurrido el tiempo del lanzamiento y mientras el título se encuentre en el mercado, la estrategia de mercadotecnia debería continuar para informar sobre éste en medios especializados como los catálogos de distribuidores, por ejemplo, o quizá buscar nuevos canales para la promoción del título, como venta directa a escuelas, centros de trabajo o la misma edición digital del título, que le permita permanecer a la vista de posibles lectores en el mundo virtual, extendiendo la vida del título más allá de las existencias físicas en almacén.

Mike Shatzkin emplea la metáfora de un cohete espacial para explicar la mercadotecnia de un título: a veces resulta que se emplean todos los recursos para poner ese cohete en órbita, y aunque muchas veces se estrella, alguna que otra vez un nuevo producto logra ponerse en órbita. Una vez que el título puede situarse como un libro del fondo editorial, parecería que la inercia misma lo mantiene circulando por algún tiempo. Sin embargo, el mismo Shatzkin recomienda que antes de lanzar un título, sería mejor considerarlo como un misil guiado en vez de un cohete espacial, así alcanzaría su objetivo con el uso de recursos bien enfocados.¹²⁷

Las audiencias se descubren y se enfocan. Los mensajes entregados a los destinatarios deben ser tan actuales como las noticias de hoy mismo, y deben ser tan relevantes y útiles para ellos como sea posible. Eso significa que los esfuerzos de comercialización de todos los libros tienen que ser continuos, o, por lo menos, ajustarse durante el tiempo que sea necesario. Actualmente no tiene sentido detener la comercialización de un libro después de su primer mes, sin importar si el título tiene éxito inicial o es un fracaso temprano.

Debemos recordar que en el plano legal, en México existe un tiempo establecido por la *Ley de Fomento para la Lectura y el Libro* para mantener el precio único de venta; sólo una vez transcurrido este periodo de 18 meses se podría considerar ofrecer descuentos al lector, bien llevando el título a ferias o eventos de venta directa como conferencias, así como los posibles descuentos en las librerías.

¹²⁷ Mike Shatzkin. "Publishers need to rethink their marketing deployments and tactics in the digital age to take advantage of their backlists", *The Shatzkin Files*. Disponible en <<http://www.idealogy.com/blog/publishers-need-rethink-marketing-deployments-and-tactics-digital-age-take-advantage-backlists/>>, consultado el 3 de marzo de 2015.

El título cambia su posición como producto dentro del catálogo en el transcurso de su tiempo de vida. Como vimos en el apartado de la planeación del catálogo editorial, quizá un título de novedad buscaría colocarse como un producto estrella, aunque sólo el tiempo y los datos del consumo efectivo contra las expectativas anticipadas podrán demostrar si ese producto tuvo un recibimiento excepcional por el mercado y se sigue demandando, lo que implicaría que el producto pasaría de ser un producto estrella a una vaca lechera para integrarse a los títulos del fondo.

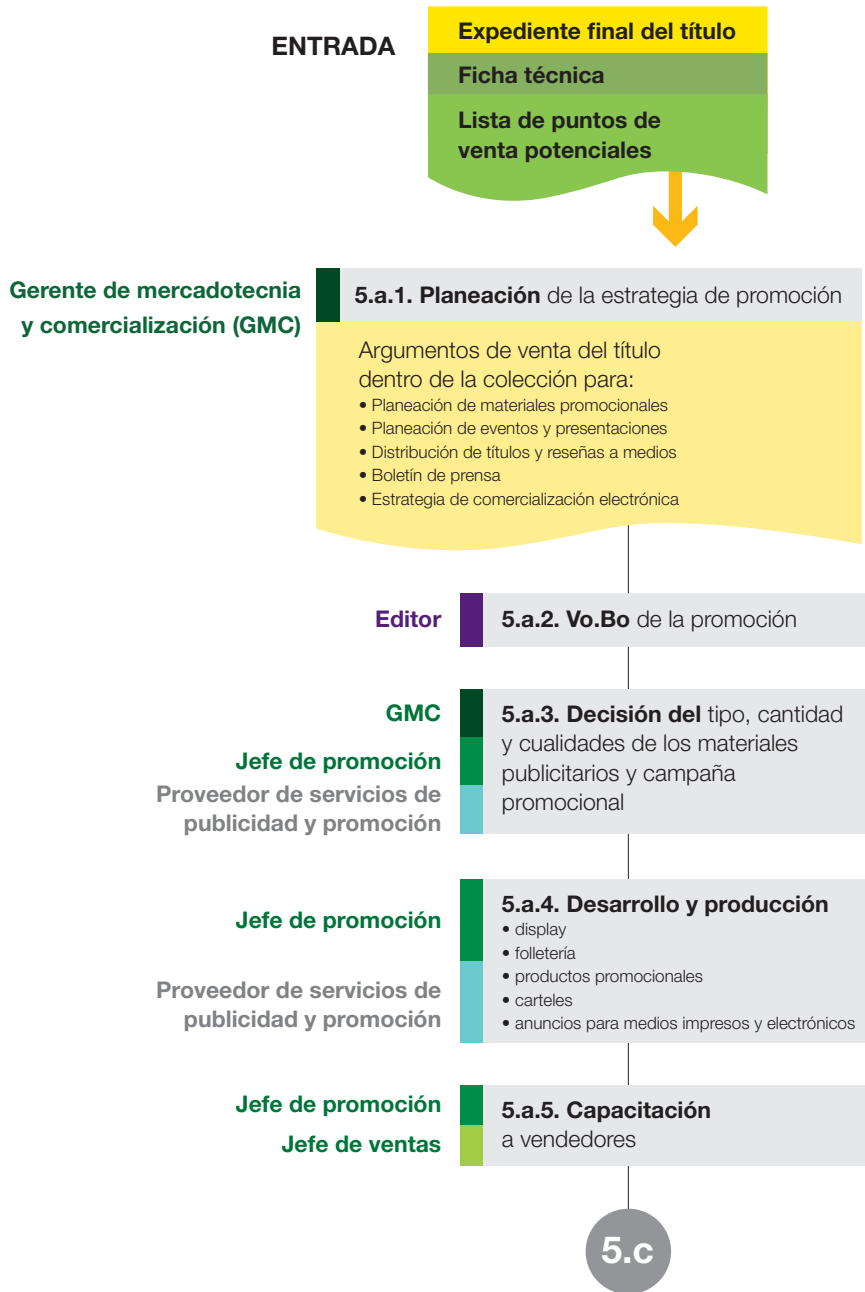
En el caso de que el título no haya tenido la demanda supuesta, la estrategia de mercadotecnia debería ser evaluada de nuevo en consideración a los factores observados; por ejemplo, quizá sea necesario ofrecerlo por un nuevo canal de consumo, o dirigirse a un nuevo grupo de lectores a través de promocionar el título en conjunto con otros títulos más y ofrecer paquetes de lectura.

Quizá resulte algo farragoso sujetar todo el proceso editorial a la planeación y diseño de las publicaciones, pero también es cierto que facilita la labor de resolver conflictos que aparezcan durante el proceso para obtener el resultado final, que es el consumo del bien. Quien así lo planteo, podrá cuantificar sus resultados económicos a través de la venta de títulos, y para quien no sea su fin lucrar con los productos editoriales, podrá de todos modos cuantificar su recepción por los lectores y justificar de manera contable el desplazamiento de los productos, pues no hay que olvidar que los libros, como objetos manufacturados, forman parte de los activos de las editoriales y suponen un valor económico que debe ser justificado frente a las autoridades fiscales correspondientes.

Todos los procesos que componen la comercialización, mercadotecnia y distribución en este sistema de gestión de procesos editoriales no son sino una mera guía para la ejecución operativa. En general, todo planteamiento de base referente a comercialización, mercadotecnia y distribución debería derivar de la planeación estratégica de la editorial para mantener consistencia en la comunicación hacia los lectores y distribuidores, pero también para distribuir los costos entre los títulos del catálogo.

5.a.1. Planeación de la estrategia de promoción. El Gerente de Mercadotecnia y comercialización (GMC) debe conocer y aplicar los argumentos de venta de la colección o línea editorial de que se trate. Con base en ellos y en los materiales aquí descritos, planeará qué materiales requiere, conforme al retorno de inversión esperado y al presupuesto de promoción existente para el título:

5.a Tácticas de mercadeo y materiales promocionales



Reseña breve (de un párrafo de extensión), reseña larga (de no más de 1.5 cuartillas) y semblanza del autor con la finalidad de enviarla para promoción en catálogos y medios especializados, como círculos de lectores, revistas o periódicos, así como otros medios.

- *La entrega de una copia de la ficha técnica* y reseña breve al fichero que servirá de base para la elaboración del catálogo electrónico y, en su caso, impreso, de la editorial.
- *Planeación de materiales promocionales*: postales o separadores que puedan aprovechar los sobrantes de los pliegos de impresión de portadas a color, separatas de algún capítulo (impresas o digitales), exhibidores especiales para los puntos de venta, otros materiales POP (pines, lápices, plumas u otros objetos promocionales relacionados con la obra). Estos elementos se determinan en función de las expectativas de consumo de la audiencia, lugares de presentación y exhibición del producto, calendario de promoción, etcétera. Forman parte de una campaña creativa para la publicidad y promoción de un título, pues los lectores muchas veces se dedican a coleccionar este tipo de materiales a fin de extender el significado de la obra a los objetos cotidianos que les rodean.
- *Planeación de eventos y presentaciones*. El calendario tentativo resultante debe contemplar la rotación de eventos de los sitios donde pretenda presentarse el título o colección, como ferias del libro, así como la agenda del autor y de posibles comentaristas.
- *Distribución de ejemplares y reseñas a medios*. Se debe ponderar cuáles medios o reseñistas harán un buen uso promocional de la obra, para no acabar toda la dotación de ejemplares promocionales en personas que no la van a mencionar siquiera. Es posible que aquellos medios que no cuenten con reseñistas incluso lleguen a agradecer que se les entregue la reseña elaborada, puesto que pueden utilizar estos materiales de inmediato, cuando se hallan bien escritos y son interesantes, en sus propias secciones de servicio a su lectoría o audiencia.
- *Boletín de prensa*. Cuando va a realizarse una presentación de la obra o un evento de firma de ejemplares será necesario, además de entregar la reseña, realizar un boletín de prensa de invitación, con los datos de la actividad (lugar, fecha, hora, participantes, indicaciones especiales), así como la semblanza breve de la obra, del autor y de los comentaristas, en su caso. Una vez que ha ocurrido la presentación, puede elaborarse un boletín informativo con estos

mismos datos y con un breve resumen de las intervenciones o puntos a destacar de lo ocurrido en el evento. Si estos materiales se acompañan con una imagen de la portada y fotografías del suceso y de los comentaristas, es más probable que el boletín informativo encuentre su lugar en un medio impreso o electrónico. Si el libro ha recibido alguna reseña, es importante hacer un extracto de la frase más impactante para poder citar al reseñista y medio en el que apareció (en inglés les llaman a estos textos *blurbs*; en español podemos quedarnos con el concepto de *extracto elogioso*).

- *Estrategia de comercialización electrónica.* Para el caso de las publicaciones impresas y electrónicas que vayan a distribuirse a través de librerías virtuales, además, hay que preparar las fichas técnicas acorde con las necesidades de cada librería virtual, así como los textos promocionales para que estos sitios electrónicos tengan frases ingeniosas con las cuales enganchar posibles lectores. Es indispensable preparar versiones legibles de baja resolución, diseñadas *ex profeso* para librerías virtuales.

5.a.2. Aprobación de la estrategia de promoción. El Editor debe aprobar los materiales preparados para la promoción; en muchos casos, si la editorial es muy pequeña, las tareas que requieren redacción recaerán igualmente en el área editorial. La aprobación debe ponderar las necesidades, particularidades y argumentos propios de la obra específica a promover, así como la distribución del presupuesto destinado a la promoción para la obra, para la colección, serie o línea, y para el catálogo en general.

5.a.3. Decisión del tipo de materiales y campaña promocionales y elaboración de ficha de catálogo. El GMC y el responsable del área de promoción, en función de los calendarios promocionales y la disponibilidad de recursos, deberán realizar o encargar la realización de los materiales aprobados para la promoción de la obra, dentro de los propuestos en el punto 5.a.1. En muchos casos es probable que se requiera el servicio de proveedores externos, por ejemplo, para la manufactura de materiales promocionales; en otros, sus proveedores serán internos, por ejemplo: el área Editorial puede redactar textos de promoción; el área de Diseño planear y diseñar la fabricación de portadas junto con otros materiales promocionales aprovechando los mismos tiros y tintas.

En este punto deberá asegurarse que se encuentre redactada la ficha de catálogo y cuente con las imágenes necesarias para que el libro se incluya en los catálogos en línea, electrónico o impreso de la editorial.

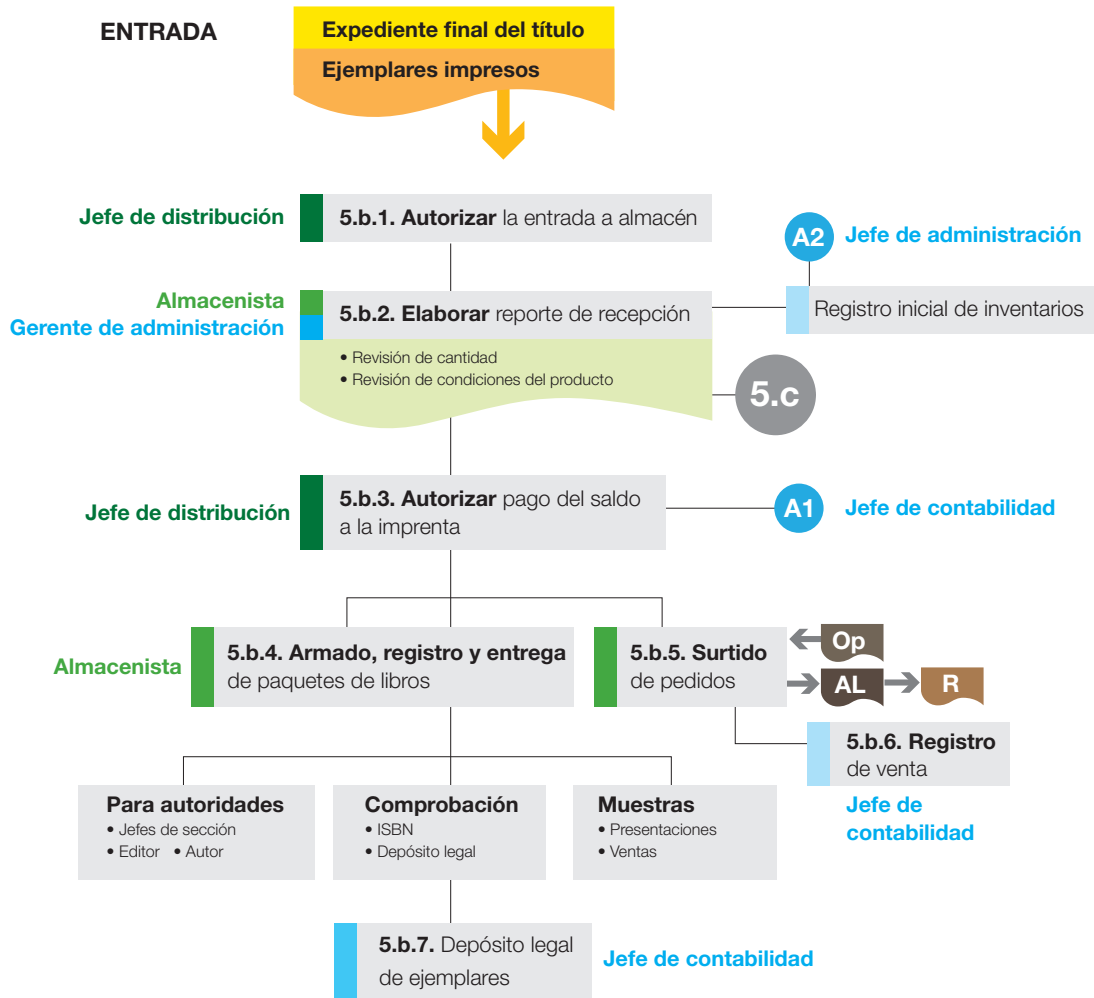
5.a.4. Desarrollo y producción de materiales. Es posible que puedan desarrollarse con el equipo de diseño dentro de la editorial el conjunto de materiales promocionales: elementos de *display* (exhibición comercial en el punto de venta), folletería, productos promocionales, carteles, anuncios para medios impresos y electrónicos. De no tener la capacidad interna, el diseño se comisionará a un proveedor externo. El responsable de este proceso es el Jefe de promoción.

5.a.5. Capacitación a fuerza de ventas. El Jefe de Promoción y el Jefe de Ventas deberán explicar la argumentación de ventas al equipo de vendedores que constituye la fuerza de ventas. Esta argumentación deberá responder a:

- Cuestiones relativas al contenido de la obra: ¿quién es el autor?, ¿de qué se trata la obra?, ¿a quiénes puede interesar y por qué?, ¿han ganado premios o reconocimientos el autor o la obra?
- Cuestiones comerciales: ¿cuáles son las ventajas comerciales? Público objetivo, precio de la obra, relación calidad/precio, características físicas de la publicación, escasez de productos de este tipo en un mercado con demanda por ellos, o bien similitud de tema, género, etcétera, para satisfacer una demanda creciente de este tipo/tema de publicación.
- Es indispensable considerar que la fuerza de ventas debe tener muy claros los argumentos de venta, puesto que ellos, a su vez, deberán de replicar la capacitación con los vendedores en librerías físicas o virtuales, y ante los compradores minoristas para que adquieran, exhiban y promuevan la obra.
- Deberá entregarse a la fuerza de ventas, además de ejemplares de la obra para promover su venta y mostrarla, una hoja que explique los planes de promoción que son uno de los argumentos de venta más importantes, pues así el minorista se sentirá apoyado; e igualmente es necesario entregar una lista de los materiales promocionales disponibles.
- Concluida la capacitación, llega el momento de pasar al proceso 5c, comercialización y distribución del título impreso.

5.b Comercialización

Almacén e inventario



CLAVE DE DOCUMENTOS

- Op** Orden de pedido
- AL** Salida de almacén
- R** Remisión

5.b. Comercialización, almacén e inventario

Puede parecer arbitrario que la comunicación entre el procesos de planeación y capacitación de ventas no sean seguidos de inmediato por la puesta de ejemplares en la calle; sin embargo, con el fin de realizar una administración ordenada, lo cual implica ahorros y la capacidad de hacer un seguimiento puntual de la inversión, se requiere arrancar paralelamente al proceso 5.a la primera parte del proceso administrativo relativo al almacén e inventarios, pues como hemos mencionado anteriormente, cada ejemplar producido es una mercancía con un valor, que es fiscalizado a través de las autoridades tributarias, por medio de los controles de inventarios. No sólo es necesario mantener una correcta administración del almacén a fin de justificar ante las autoridades dónde se encuentra cada uno de los ejemplares, sino para ordenar la producción a fin de distribuir el producto adecuadamente en cada uno de los puntos de venta establecidos y poder rastrear las devoluciones y pérdidas correspondientes.

5.b.1. Autorización de entrada al almacén. El Jefe de Distribución deberá recibir de la imprenta los ejemplares impresos; junto con ellos, deberá recibir del área de edición también una copia de la ficha técnica del título donde conste el ISBN, el costo de producción y el precio de venta al público. El segundo de estos datos es indispensable para conocer el valor de los activos de la empresa; el tercero, para la generación de remisiones y salidas de almacén, con lo cual también se conocerá el valor de los activos que se encuentran en consignación y de las cuentas por cobrar; los tres elementos mencionados son fundamentales para llevar una adecuada contabilidad de los recursos de la empresa. El ISBN y su correspondiente código de barras son una herramienta que puede ser útil para el control de almacenes si se cuenta con un sistema que pueda capturar información con un lector de códigos de barras; esta herramienta también resulta muy eficaz para la realización periódica de inventarios físicos.

5.b.2. Reporte de recepción. Para dar entrada al almacén, el Almacenista revisa que las cantidades de ejemplares que arriban sean correctas (es decir, que coincidan con las remisiones del impresor) y, asimismo, hace un muestreo aleatorio de los paquetes para verificar que los ejemplares correspondan al título referido, así como que estén correctamente encuadernados y vengán en buenas condiciones; de ser correcto, el Almacenista notificará del reporte de recepción al Gerente de Administración para que realice dentro de los trámites correspondientes el registro inicial de inventario, a cargo del Jefe de Administración (Proceso A2).

A partir de este punto, el proceso físico de comercialización **5.c.** puede arrancar, ya que se cuenta con los materiales a distribuir en el almacén apropiadamente registrados. Es posible que se hayan levantado pedidos anticipados por la fuerza de ventas, en cuyo caso podrían surtirse de inmediato.

5.b.3. Autorización de pago a imprenta. El reporte de recepción permitirá al Jefe de Almacén emitir la autorización para que comience el proceso de pago del saldo al proveedor de impresión, la cual comunica al área Administrativa para que se siga el proceso A1 Pago, que genera el Jefe de Contabilidad.

5.b.4. El Almacenista debe armar y dar seguimiento a la entrega de paquetes de libros ordenados para promoción, consignados en el expediente final del título, así como los paquetes que deben alimentar a las áreas editoriales y de ventas: para revisión de calidad, para autorización de pagos, para realización de depósitos legales, etcétera. Esta primera tanda de paquetes será estandarizada para todo título nuevo que entre al almacén. Se entregarán libros del siguiente modo:

La cantidad estándar fijada para las autoridades de la empresa.

Un paquete con cinco ejemplares para la comprobación de ISBN y para depósitos legales. El área responsable de realizar estos depósitos es la Administrativa. Una vez que se tenga, se procederá a cumplir con la obligación del depósito legal y comprobación de ISBN (5.b.7.).

La cantidad pactada por contrato con el autor o autores. La entrega de estos ejemplares podrá obedecer a una orden previamente entregada al Almacén por el área editorial para su entrega directa al autor o bien a los propios editores, que se los harán llegar al autor.

La cantidad aprobada en el plan de ventas de este título para muestras, promoción y reseñas, al área de ventas y promoción.

5.b.5. Surtido de pedidos. En el almacén se recibirán las órdenes de pedido [Op] levantadas por la fuerza de ventas y deben surtirse armando los paquetes conforme a las indicaciones del vendedor, en cumplimiento de las condiciones pactadas con el distribuidor mayorista y el librero minorista, en cuanto a:

- cantidad de ejemplares por pedido,
- correcta etiquetación del paquete,
- acompañamiento de remisión o factura,
- salida al proceso de entregas en los días y fechas pactados con el comprador.

5.b.6. Registro de venta. Toda emisión de un paquete y su correspondiente documento de salida de almacén generan un proceso administrativo de registro de venta que se realiza en el área de contabilidad. Este registro de venta alimentará al área de cobranza en su momento. Las salidas de almacén se registran igualmente, únicamente asignando un valor monetario de \$ 0.00 en la venta. Esto permitirá que el proceso de control de inventarios sea consistente. La salida de almacén indica los ejemplares que se consignarán después en el documento de remisión, que se hará llegar al distribuidor o comprador al momento de la entrega de los ejemplares.

5.b.7. Comprobación del depósito legal. La normatividad mexicana respecto al derecho de autor exige entregar ejemplares que documenten, tanto el uso del ISBN solicitado, en un lapso no mayor a seis meses tras su publicación, así como el depósito legal del título.

De acuerdo con el artículo 97 del Reglamento de la *Ley Federal del Derecho de Autor*,¹²⁸ se deberá presentar la comprobación de uso del número o Ficha Catalográfica con el formato ISBN-02-A, acompañando un ejemplar de la publicación o bien con una copia simple de la portada, hoja legal y contraportada, que contenga todos los datos que dispone el artículo 53 y 54 (datos del editor y de impresor, respectivamente) de la ley citada.

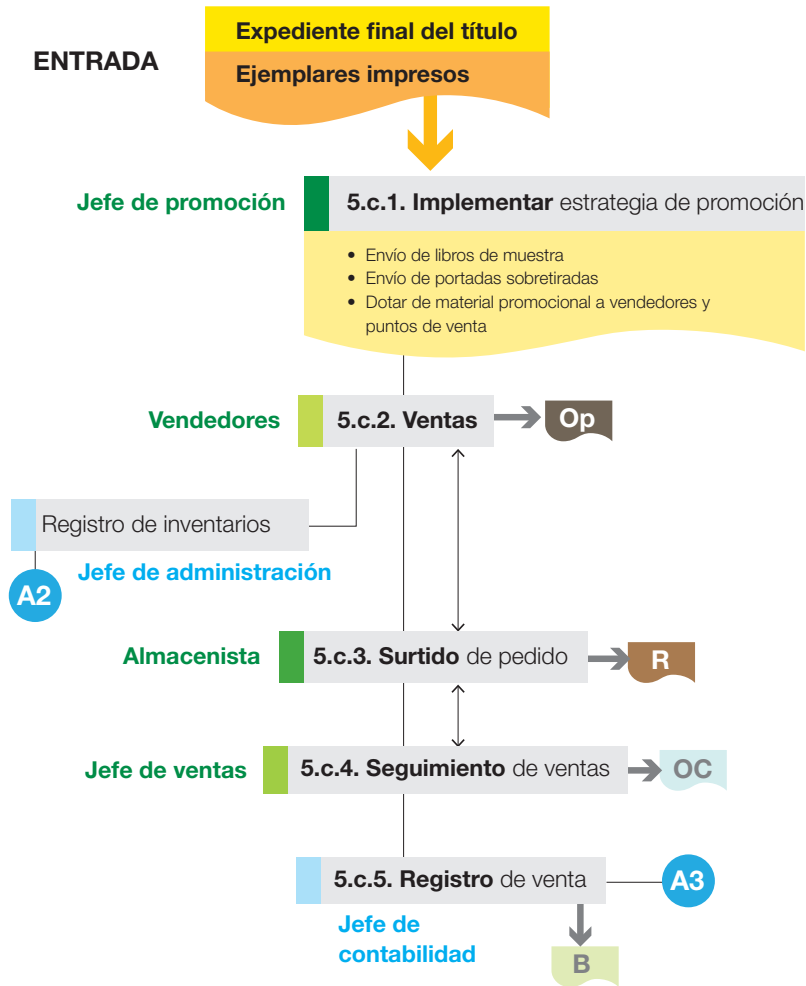
En cuanto al depósito legal, y por considerar a las publicaciones como bienes de interés público, el decreto expedido en 1991 obliga a los editores a entregar dos ejemplares de sus títulos a la Biblioteca Nacional, así como dos ejemplares a la Biblioteca del H. Congreso de la Unión o la biblioteca del estado correspondiente según sea el caso.¹²⁹

¹²⁸ Indautor, *Preguntas frecuentes sobre el ISBN. ¿Cómo realizo la comprobación?* Disponible en <http://www.indautor.gob.mx/preguntas/preguntas_agencia.html>, consultado el 20 de marzo de 2015.

¹²⁹ Cámara de Diputados. *El depósito legal en México*. Decreto del 8 de julio de 1991. Disponible en <<http://www.diputados.gob.mx/bibliot/apotec/decretos.htm>>, consultado el 20 de marzo de 2015.

5.C Comercialización

Distribución



CLAVE DE DOCUMENTOS

- Op** Orden de pedido
- R** Remisión
- OC** Orden de cobro
- B** Aviso de baja de existencias

Proceso 5c. Distribución.

Este proceso comienza, como se ha visto, antes de que la obra se halle en almacén, pues la distribución, aunque es un proceso que suele realizarse a través de un tercero, forma parte del modelo editorial que se utiliza para la amplificación de la obra. Esto implica que el editor conoce desde su planeación estratégica los canales y puntos de venta, así como los modos de consumo de sus productos.

Durante la distribución, los ejemplares se envían a los puntos de venta preestablecidos a través de la estrategia de comercialización. Esto implica un seguimiento riguroso de los mismos desde el almacén hasta el comercializador, que bien puede ser una empresa especializada en la distribución que lleve los libros a ferias, eventos o las mismas librerías, o directamente a través del librero mismo. En otros casos, el editor comercializa sus títulos directamente al lector y debe llevar el control de lo entregado. En los aspectos fiscal y financiero, la distribución se relaciona con los procesos de orden de pedido y de cobranza, donde el título adquiere un valor meramente económico con el que se deben cuadrar las cifras y justificar las devoluciones o merma para efectos contables.

5.c.1. Implementación de la estrategia de promoción. Al iniciar la distribución es momento de llevar a cabo la estrategia de promoción, junto con la entrega de los ejemplares al comercializador. Esta estrategia se puede consultar en el expediente final del título, en el que también se encuentran los argumentos de venta para cada título y colección, la propuesta de distribución de los elementos promocionales de acuerdo con el calendario de eventos y comercializadores, y la selección de medios a los cuales se harán llegar las reseñas y ejemplares para promoción. En cuanto a la entrega de ejemplares para fuerza de ventas y medios, es necesario consignar la salida de estos libros del almacén a través del procedimiento establecido en el proceso 5.b.

5.c.2. Ventas. La fuerza de ventas levanta órdenes de pedido [Op]. Estos pedidos, foliados, se documentan por triplicado: una copia queda en el registro del vendedor para hacer el seguimiento de la venta; otra va al área contable, que la registra con un proceso administrativo A2 de registro de inventarios, y una más da inicio a la siguiente fase del proceso.

5.c.3. Surtido de pedido. La tercera copia se entrega al almacén, con objeto de que surta el pedido [Op]. Al surtir el pedido, el Jefe de Almacén genera un nuevo documento: la Remisión [R]. En ella se consignan los datos siguientes:

- la fecha y la cantidad de ejemplares que saldrán del almacén con destino a un cliente específico,
- el precio de venta al público,
- el descuento pactado con el cliente,
- su domicilio y condiciones de entrega y
- una referencia al número de pedido al que corresponde.

La remisión se emite por triplicado: una para registro en el almacén y control de inventarios, una más para que se entregue al receptor de la remisión y la tercera, al área de Ventas para que programe la cobranza según las condiciones pactadas y para que dé seguimiento a los resurtidos o devoluciones, de ser el caso.

El surtido del pedido se llevará a cabo tantas veces como ventas sean realizadas, del mismo modo que el seguimiento que se dé a las ventas.

5.c.4. Seguimiento de ventas. El Jefe de Ventas programa las visitas de seguimiento de los vendedores, así como la revisión de resurtidos, devoluciones o facturación de ventas en firme; en el caso de haber realizado ventas generará una orden de cobro [OC] que más adelante deberá corresponder a una factura, la cual será generada por el área de Contabilidad. Con este documento, el cobrador podrá realizar la cobranza.

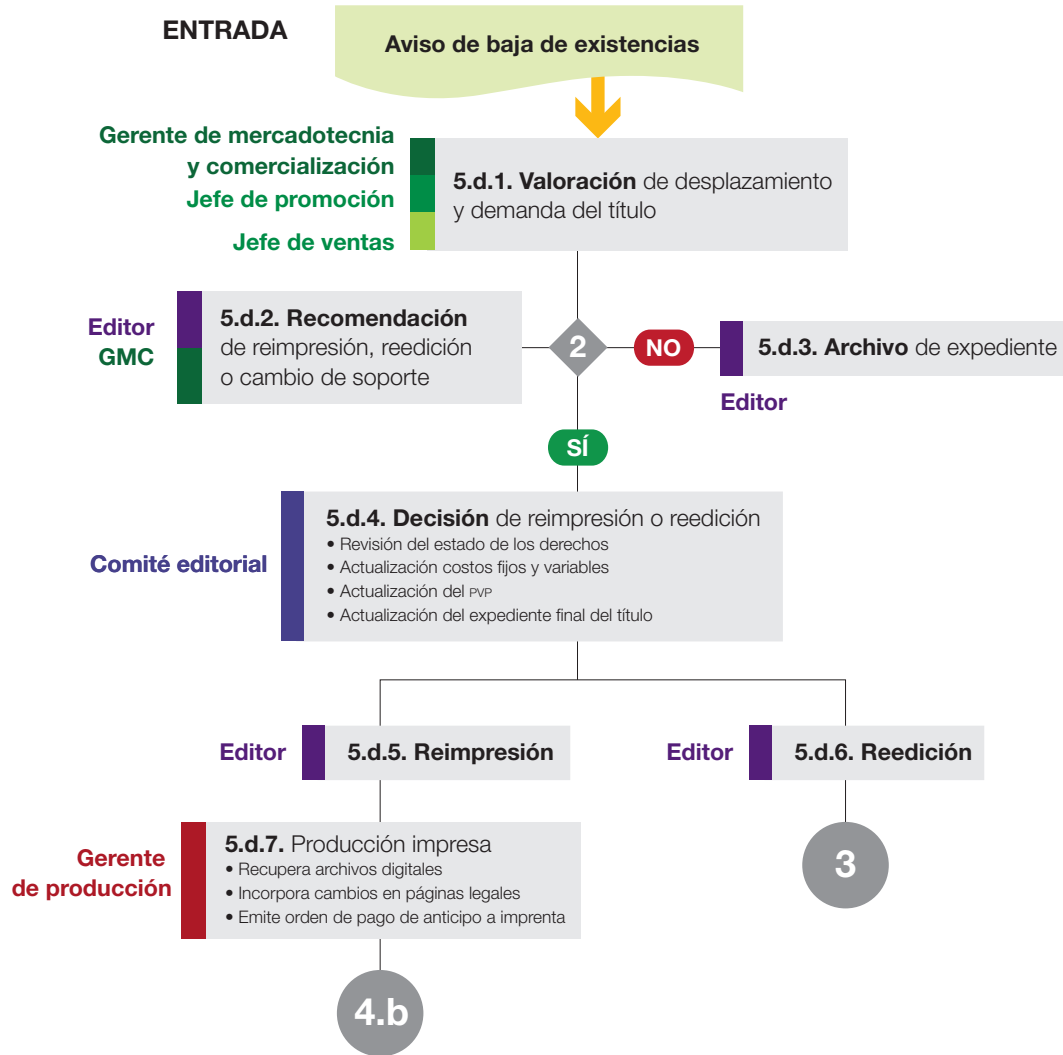
5.c.5. Seguimiento de ventas. El Jefe de Contabilidad, al registrar la orden de cobro [OC] genera la salida al proceso A3 para seguimiento de ventas desde el área administrativa, cuyo resultado será la factura [F], y también realiza los registros de la venta para afectar existencia en almacenes e ingresos (en las cuentas contables de Activos, Pasivos y Bancos). Cuando el control de inventarios arroje una cifra límite mínima de existencias previamente determinada, el área de contabilidad deberá emitir un aviso de baja de existencias [B], que entregará al Gerente de Mercadotecnia y Comercialización.

Proceso 5d. Aviso de reimpresión o reedición.

Si bien la mayor parte de los títulos se desplazan hasta agotarse, particularmente si se calculó bien el tiro conforme al tamaño del mercado y la capacidad para satisfacerlo, habrá títulos que sí respondan a una demanda superior al tiro inicial; estos productos tienen posibilidad de convertirse en *best-sellers*. Quiere decir que los ejemplares de la edición se han desplazado en mayor cantidad y menor tiempo que el promedio y que

5.d Comercialización

Aviso de reimpresión o reedición



el cálculo inicial. La valoración de esta circunstancia la realizará el GMC al recibir el aviso de baja de inventarios [B].

5.d.1. Valoración del desplazamiento y demanda. El GMC junto con el Jefe de Ventas y el de Promoción harán una evaluación inicial de lo que representa el desplazamiento del título cuyo aviso de baja de ejemplares [B] se ha recibido. Esta valoración deberá tomar en cuenta:

- Si el título se desplazó a una velocidad superior a la planeada y cuán superior.
- Si el título encontró un mercado insospechado en la planeación inicial (sería el caso, por ejemplo, de que hubiera sido adoptado como texto escolar, o que hubiera sido escogido para realizar una compra especial para bibliotecas).
- Si este mercado insospechado puede sostenerse o se trató de un único evento de demanda, extraordinario, como sería el caso de la compra masiva para bibliotecas.
- Si se desplazó como se planeaba y ha satisfecho la demanda esperada prácticamente en su totalidad.
- Si la disminución del inventario se debió a las ventas o a otro tipo de eventualidades: donaciones, inundaciones, bajas por defecto, etcétera.

Con esta valoración pueden recomendar o no la reedición o reimpresión de la obra a al área de Desarrollo de Ediciones, a través del Editor quien en caso necesario lo expone al comité editorial para valoración.

5.d.2. Recomendación de reedición o reimpresión. Con los datos obtenidos de la valoración del proceso anterior (5.d.1) el editor y el Gerente de Mercadotecnia y Comercialización pueden emitir la recomendación de reimprimir o reeditar la obra, incluso a través del cambio de soporte o formato.

La reimpresión se realiza cuando el título no precisa de cambios en el contenido o en la forma de la publicación (esto último incluye el diseño), de modo que el título no requiere solicitar un nuevo ISBN, aun cuando exista un cambio en el precio de venta al público.

En caso de que la edición pueda ser mejorada o ampliada con la incorporación de correcciones, prólogos o estudios preliminares o de algún aparato crítico distinto al de la primera edición, cambie el formato (en versiones digitales, de bolsillo o conmemorativas, por ejemplo), se incluya en una nueva colección o serie, o pase de éstas a publicarse de manera individual, es necesario solicitar un nuevo ISBN pues se considera reedición.

En el caso de que la recomendación no prospere, ésta se incorporará al expediente para archivo (5.d.3.). Si la recomendación es tomada en cuenta, se inicia el proceso de decisión de reimpresión o reedición correspondiente.

5.d.4. Decisión de reimpresión o reedición. La propuesta de reedición o reimpresión en los términos y con los argumentos revisados en el paso anterior se presenta al Comité Editorial. De nuevo será necesario valorar el estado de los derechos de la obra para la negociación de un nuevo contrato o la ampliación del anterior, y se actualizarán los presupuestos de costos fijos y costos variables de producción para determinar el precio de venta al público de acuerdo con las modalidades de edición elegidas. A su vez, este Comité relacionará los costos de la opción u opciones propuestas con el presupuesto general de la editorial, sus planes de corto y mediano plazos, las condiciones iniciales de contratación con autores y decidirá si asumir la reimpresión, posponerla o desecharla.

5.d.5. Reimpresión. Si se ha decidido reimprimir, el Editor será responsable de revisar, con el Gerente de Producción, la recuperación de los archivos digitales para la incorporación de los nuevos datos de las páginas legales como el número de reimpresión y la fecha. En el momento en que el plan de producción incorpore la propuesta, el Gerente de Producción emitirá una nueva orden de impresión, retornando al proceso 4.b.

5.d.6. Reedición. Si se ha decidido reeditar, el Editor será responsable de revisar los archivos y de solicitar, contratar e integrar los nuevos textos, correcciones, actualizaciones o las nuevas ilustraciones que se haya acordado que la nueva edición incluya, para lo cual retornará al proceso 3 de edición de textos para continuar con los demás procesos de edición requeridos hasta la comercialización del título reeditado.

5.e. Comercialización digital. Para la gran interrogante sobre la mejor forma de distribuir y vender un título en su versión electrónica no hay una respuesta única.¹³⁰ Sin embargo, hay dos o tres consideraciones que son de gran pertinencia.

La primera consiste en decidir si se utilizarán servicios tercerizados que puedan abarcar la mayor parte del proceso de conversión-distribución-venta electrónica o si

¹³⁰ Jeniffer McCartney, "Which E-Book Publisher Is Right for You?" *Publishers Weekly*, Nueva York, EE.UU., 2014. Consultado en <<http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/authors/pw-select/article/61059-pw-select-february-2014-which-e-book-publisher-is-right-for-you.html>>, el 20 de diciembre de 2014.

se optará por hacer por cuenta propia tanto la edición electrónica de los materiales como sus procesos de distribución y comercialización.¹³¹

La primera de estas opciones ahorra al editor una larga lista de tareas, pero puede añadir costos que, naturalmente, repercuten en el precio de lista del título además de que, en términos de control de calidad, control sobre el modo en que se distribuye y vende un título o sobre las posibilidades de realizar ajustes que deriven en reediciones electrónicas, por ejemplo, el margen de acción puede quedar acotado.

En este sentido conviene retomar las diez consideraciones que hace Jane Friedman respecto a la contratación de servicios que involucren la conversión o la distribución multicanal de libros electrónicos (o ambas):¹³²

- ¿El servicio a contratar es exclusivo o no exclusivo?
- Si lo es, ¿cuáles son los términos y duración del contrato de adhesión?
- ¿Es el dueño de los contenidos quien controla el precio?
- ¿Cuál es la cuota inicial y el tratamiento de los cobros subsecuentes por concepto de ventas?
- ¿Hay cuotas o cargos ocultos?
- ¿Qué formatos de archivo acepta el proveedor de servicios?
- ¿Quién queda como propietario de los archivos ebook creados?
- ¿El acuerdo involucra la protección de los archivos vía DRM o se debe usar algún formato propietario?
- ¿Dónde será distribuido el ebook?
- ¿Es posible modificar el ebook una vez salido a la venta?

La segunda consideración consiste en evaluar si vale la pena realizar todas y cada una de las labores relacionadas con el mercado digital, desde la preparación de archivos, conversiones o adaptaciones a formatos propietarios, hasta la puesta en circulación y promoción del título en cuantos canales de venta se tengan a mano. En este caso, la complejidad de las tareas por realizar aumenta, lo mismo que la posibilidad de

¹³¹ A modo de ejemplo, se pueden consultar los servicios que brinda eBook Partnership, empresa dedicada a cubrir buena parte de la cadena de comercialización de libros electrónicos: <<http://www.ebookpartnership.com/prices/>>.

¹³² Jane Friedman, *10 Questions to Ask Before Committing to Any E-Publishing Service*. Disponible en <<http://janefriedman.com/2012/02/10/10-questions-epublishing/>>, consultado el 8 de julio de 2014.

ejercer un control más minucioso tanto de la calidad de los productos editoriales que se lanzan al mercado, como de las condiciones comerciales para cada uno.

Si asumimos que ya se ha decidido (según el título y el público de los que se trate) el formato electrónico más apropiado para el mercado digital (como se menciona en el numeral 3.d.), hay aún dos aspectos de relevancia por considerar: las condiciones económicas en que se realizarán los tratos con los distribuidores electrónicos elegidos y, desde luego, la flexibilidad de sus plataformas.

A continuación presentamos una tabla¹³³ que reúne y compara condiciones comerciales de algunos de los distribuidores de publicaciones electrónicas más relevantes del mercado; es importante subrayar que, naturalmente, esta síntesis es totalmente movediza y que cada uno de estos actores del mercado suelen modificarlas periódicamente. Por ello es indispensable mantenerse al tanto de cualquier variación en los términos y condiciones en que los distribuidores prestan sus servicios a los editores, pues los cambios podrían afectar seriamente la vida comercial de un título o, aún más, la forma completa en la que se pone al alcance de las audiencias determinada oferta editorial.

Canal de venta electrónico	Rango de precios (USD)	Porcentaje para el autor/editor	Formato electrónico
Amazon	2.99 a 9.99	70%	MOBI (Propietario + DRM)
	menores a 2.99 y mayores a 99,9	35%	MOBI (Propietario + DRM)
Barnes & Noble	2.99 a 9.99	60 a 70%	NOOK (Propietario + DRM)
Kobo	2.99 a 9.99	60 a 70%	EPUB (abierto)
Apple iBookstore	2.99 a 9.99	60 a 70%	EPUB (DRM)
Smashwords	2.99 a 9.99	85% en ventas realizadas directamente en su website 60% en ventas realizadas través de otras comercializadoras	EPUB (abierto)

¹³³ Datos publicados por cada uno de los *retailers*. La información de Google corresponde al documento Google Books and Google Play Books Agreement (English-Spanish) LATAM, obtenido en entrevista con Andrew W. Littell, encargado de Strategic Partnerships en Google, México-LATAM.

Canal de venta electrónico	Rango de precios (USD)	Porcentaje para el autor/editor	Formato electrónico
BookBaby	2.99 a 9.99	Otorga el 100% de las ganancias a los autores sin cobro de comisiones, salvo una cuota anual	EPUB (abierto)
Google Play	Cualquier rango de precios	Se fija, caso por caso, en mutuo acuerdo con el editor	EPUB (abierto)

La tercera consideración, sustentada en las recomendaciones de algunos expertos del medio editorial digital, consiste en valorar una estrategia mixta en la cual el editor maneje directamente la presencia de sus obras en aquel 30 por ciento de las librerías o puntos de venta digitales que manejan el 80 por ciento del mercado para garantizar estar a la vista de los lectores que los frecuentan; y que entregue el resto de la distribución digital a pequeños distribuidores especializados —dependiendo del mercado o nicho específico de la obra en cuestión—: librerías infantiles, académicas, políticas, literarias, de lenguas extranjeras, etcétera.

Manuel Gil, asesor especializado con gran experiencia en la comercialización editorial en casas españolas, aconseja a los pequeños editores de su país lo siguiente: “[para mantener la dominancia en el mercado hispanohablante] la idea que planteo es combinar un diseño comercial de canal largo con uno medio de gestión directa desde la editorial, de canales semidirectos —Google, Apple, Casa del Libro, FNAC y Amazon.” Gil llama *canal largo* a la librería o punto de venta propio, atendido directamente por el editor, y relacionado específicamente con cada título o línea especializada, es decir, un canal de “distribución extensiva indirecta —por profundidad”¹³⁴

En esta estrategia mixta, la producción misma de los archivos digitales puede ser realizada por el propio editor o encomendada a un tercero; esto dependerá de su capacidad instalada, sus posibilidades de gasto y de sus necesidades específicas.

¹³⁴ Manuel Gil, “Rompiendo reglas: reflexiones sobre canales de comercialización digital”, *Tercer Informe Omniprom*. Consultado en <<http://www.omniprom.com/temp/InformeOmniprom2013.pdf>>, el 6 de enero de 2015.

Consideraciones finales sobre el entorno digital

Si un editor quiere sobrevivir en un entorno de mercado donde el consumo digital es cada vez más ubicuo, hay tres reglas esenciales que no debe olvidar:

Uno: Los contratos celebrados con los autores no pueden obviar, bajo ninguna circunstancia, el trato que deberán tener las publicaciones electrónicas. En la medida de lo posible deberá involucrarse de manera activa a los autores con los incentivos adecuados: acuerdos transparentes, mejores esquemas de regalías, vida comercial prolongada para sus obras y participación activa en la promoción.

Esto último está íntimamente relacionado con un hecho cada vez más frecuente: cuando un libro se publica electrónicamente suele entregarse al autor por concepto de regalías del 30 al 50 por ciento del Precio de Venta al Público (PVP); este hecho, aunque incide en los costos fijos de la publicación, hace del autor una especie de inversionista que apuesta junto con el editor a vender una gran cantidad de descargas del libro electrónico, a precios posiblemente más bajos que los de los ejemplares impresos, y en ciclos comerciales más prolongados.

Dos: Nunca se debe apostar por sólo un canal de venta electrónico ni por un formato de distribución único (a menos que la naturaleza del título en cuestión lo demande). Entre más canales y más formatos de distribución se elijan, mayor será la posibilidad de éxito. En el entorno digital es esencial comprender que los formatos de distribución digital inciden directamente en las formas y posibilidades que tiene un producto de llegar efectivamente a su consumidor.

Tres: En el mercado contemporáneo es imperdonable para un editor no contar con una estrategia de comunicación con sus públicos en el entorno digital. Una página de internet bien desarrollada, navegable, útil para conocer la naturaleza de un sello editorial pero, sobre todo, para encontrar y adquirir todos y cada uno de los productos editoriales de su catálogo, es un imperativo.

No basta con invertir en el desarrollo de la presencia del editor en Internet limitándose a comunicar la relevancia de su oferta: es indispensable hacerlo a través de catálogos vivos, accesibles, permanentemente disponibles y en formatos lo más resistentes a la obsolescencia que sea posible.

Cuatro: Subestimar el alcance y poder de las redes sociales puede ser un error. Una adecuada estrategia comercial debe ponderar el uso de estas herramientas pues reproducen, de manera tremendamente amplificadas, lo que el entorno académico, las

tertulias literarias o las conversaciones de café hacían hace apenas algunos años sobre las publicaciones: animan la discusión, alientan el intercambio de ideas y experiencias de lectura y, en el mejor de los casos, pueden catapultar las ventas de un título y encumbrar autores y sellos.

Es indispensable comprender que en los nuevos entornos digitales, la experiencia de compra y uso, la forma en que se comparten y discuten los contenidos, son tan importantes como su pertinencia misma o el peso específico que poseen en términos culturales. En otras palabras es imperativo aprender a pensar en un nuevo entorno, uno en el que cualquier contenido puede detonar discusiones universales.

Procesos administrativos

Independientemente de las cuestiones de selección de títulos, mercado, producción o distribución a las que se enfrentan las editoriales para publicar y para mantenerse de manera saludable en el mercado, la organización de los procesos administrativos internos es fundamental para mantener el control de los gastos a fin de justificar documentalmente la existencia y derrotero de cada uno de los ejemplares frente a las autoridades competentes.

En la siguientes páginas consignamos justamente estos procesos administrativos indispensables para llevar un control mínimo de pagos, registro de inventarios o seguimiento de órdenes de pedido, que afectan la solvencia y funcionalidad administrativa de la editorial.

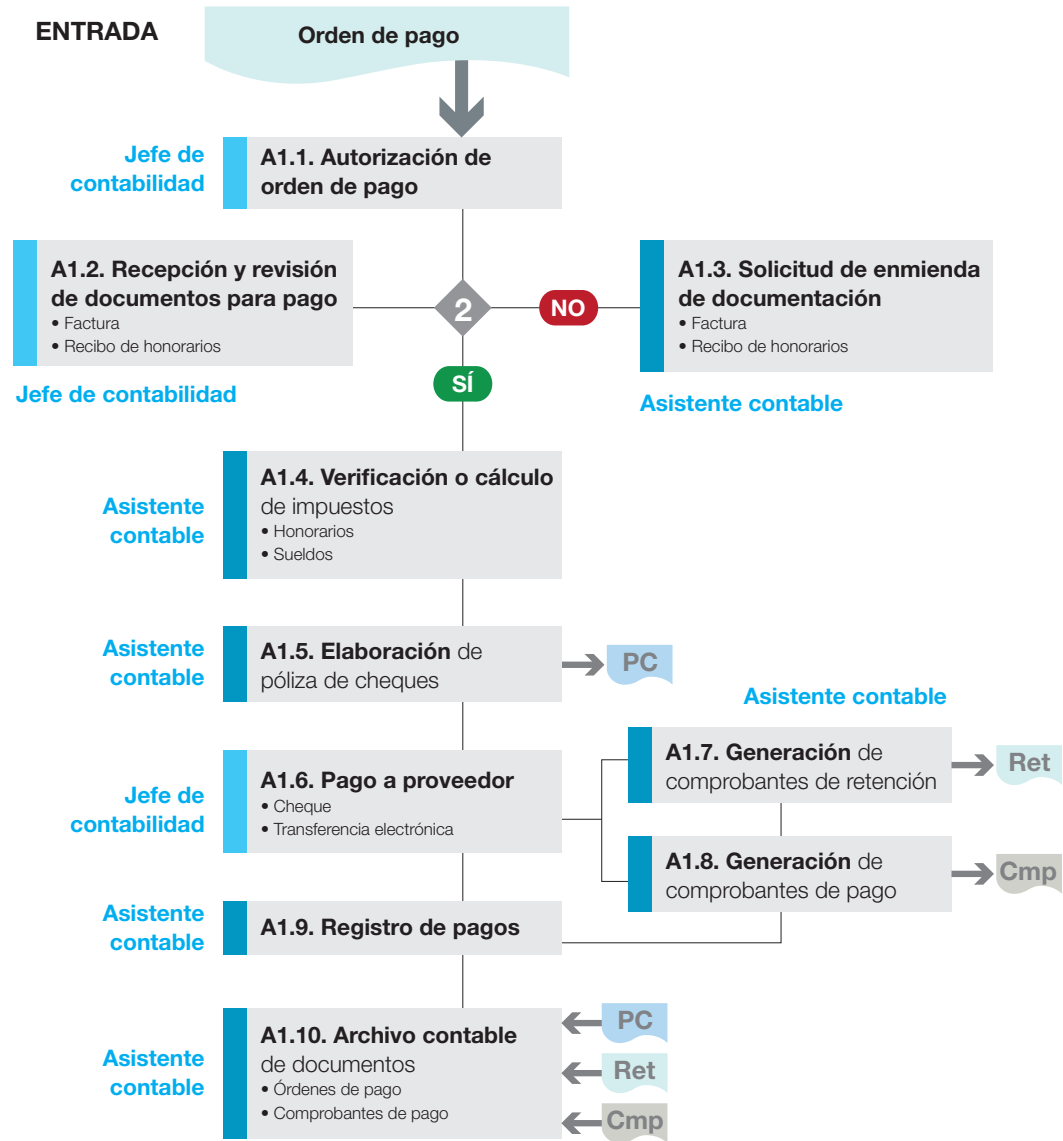
A1. Pagos

Una solicitud de pago se genera para cubrir cualquier erogación del proceso empresarial, desde los derechos de autor hasta los servicios —de edición, diseño, pre prensa, producción, promoción y distribución— requeridos para crear, producir y vender las publicaciones. No se incluyen aquí las operaciones usuales de la empresa con su propio personal o sus gastos de operación generales, cuyo procesamiento debe ser manejado de manera independiente, pues sólo una fracción de estos costos se repercute en el cálculo del PVP de los títulos.

La Solicitud de pago [SP], entonces, se generará por el personal autorizado para hacerla en cada una de las áreas citadas. Es recibida y revisada en el área contable.

A1 Procesos administrativos

Pagos



A.1.1. El Jefe de Contabilidad autoriza la SP, conforme al presupuesto de operación planeado.

A.1.2. El Asistente Contable verifica que tiene todos los requisitos y se autoriza su pago.

A.1.3. La SP no se halla bien documentada (faltan o fallan los documentos de identificación del beneficiario, de comprobación fiscal o de comprobación de conformidad con el servicio recibido, dependiendo cuál sea éste); en tal caso, el Asistente Contable solicitará que se cubran los requisitos. Esto es importante, pues una revisión de auditoría pasa por todos estos detalles. Una vez cubiertos se llegará al paso

A.1.4. Se verifica el monto del pago y el cálculo de impuestos por parte del personal de Contabilidad. Varía si se trata de pago de facturas o de honorarios, e incluso de regalías. Validada la operación, el mismo personal contable generará el siguiente paso

A.1.5. Elaboración de cheque y su póliza [PC]. Ésta debe incluir el número de cheque o transferencia, el nombre y registro de causantes del beneficiario, así como el número de documento comprobatorio y el concepto del pago. Esto es fundamental para controlar las partidas del costo por proyecto y las que van a gastos de operación.

A.1.6. El Jefe de Contabilidad paga al proveedor, ya sea por cheque o transferencia bancaria.

A.1.7. El Asistente Contable genera los comprobantes de retención fiscal, en su caso [RET]. Debemos recordar que solamente las personas morales pueden realizar la retención y pago del impuesto correspondiente.

A.1.8. Con el Asistente Contable se generan también los comprobantes de pago. [CMP]

A.1.9. Los documentos [RET] y [CMP] completarán el registro del pago.

A.1.10. Los documentos [PC], [RET] y [CMP] se integran al archivo contable.

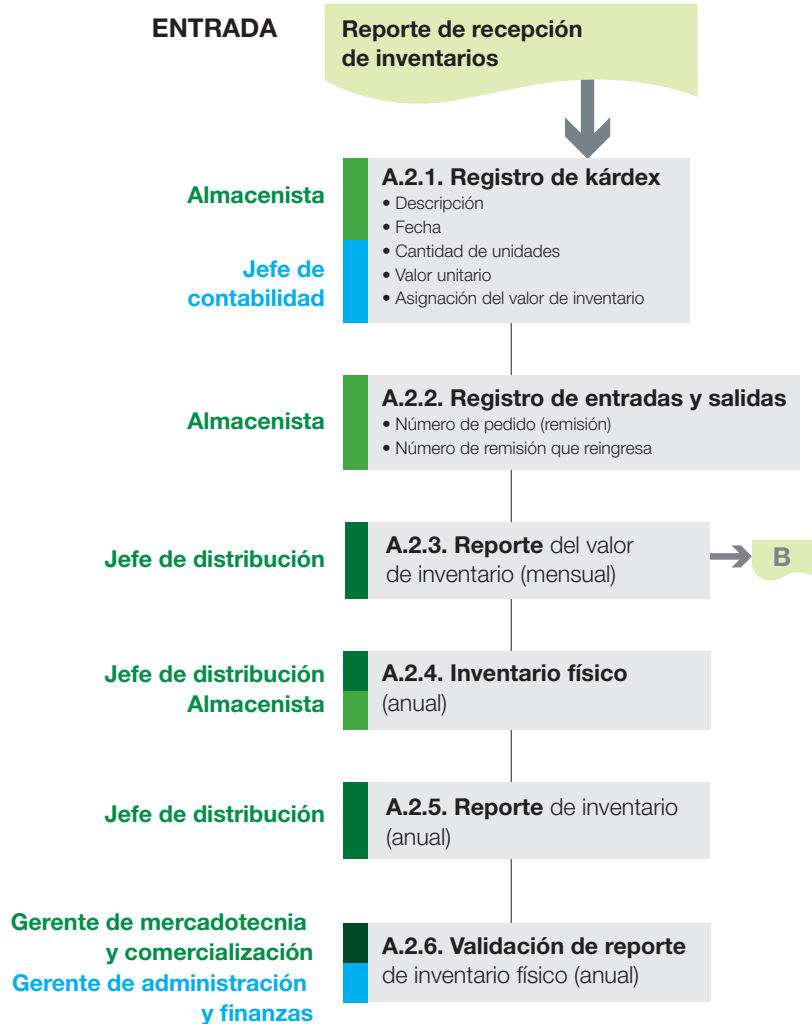
A.2. El registro de inventarios

Un apropiado control de los inventarios refleja con claridad el valor de los activos de la empresa invertidos en productos físicos (impresos o grabados sobre soporte en disco). El inventario es acumulativo; comienza con el primer título de la empresa y debe registrar todos los movimientos a lo largo de su historia.

Al concluirse la producción de un título se registra su entrada al almacén, es decir, se hace un reporte de entrada en el control de inventarios.

A2 Procesos administrativos

Registro de inventarios



CLAVE DE DOCUMENTOS

B Aviso de baja de existencias

A.2.1. El Almacenista abre una tarjeta de Kárdex (o su equivalente en un sistema digital) donde se anota el título, código, valor unitario y cantidad de unidades que hacen su ingreso inicial al inventario). El Jefe de Contabilidad asigna el valor de inventario conforme al sistema contable que haya establecido.

A.2.2. El Almacenista registrará cada entrada y salida de almacén, anotando el número de documento que ampare el movimiento de egreso o reingreso (número de pedido [OP], remisión y fecha).

A.2.3. El Jefe de Distribución resume y genera un Reporte mensual de valor de inventario. Las ventas realizadas, mermas y pérdidas se darán de baja y les corresponderá un Aviso de Baja de Inventario [B].

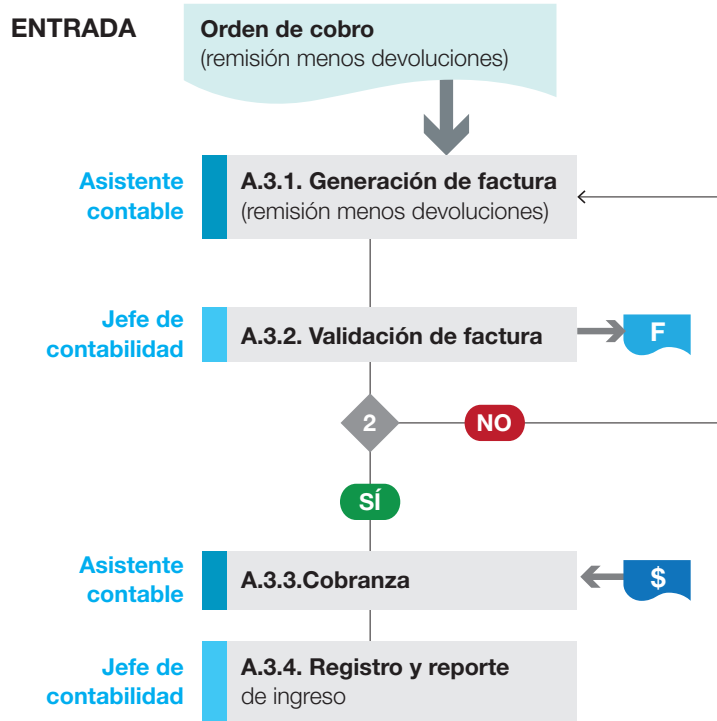
A.2.4. El Jefe de Distribución y el personal de almacén son responsables de levantar un inventario físico anual para verificar la coincidencia o diferencias con el valor del inventario en libros. Las diferencias deberán aclararse y reflejar las mermas o pérdidas, así como cuánto material se halla en consignación (pertenece a la empresa pero no está en su posesión, de manera que es un activo con valor por realizarse).

A.2.5. El Jefe de Distribución realiza el reporte de inventario anual que tendrá valor fiscal.

A.2.6. El Gerente de Mercadotecnia y Comercialización y el Gerente de Administración validarán el reporte de inventario contra los documentos de ventas, remisiones y pedidos.

A3 Procesos administrativos

Seguimiento de ventas



CLAVE DE DOCUMENTOS

F Factura

\$ Ingreso

Proceso A3. Seguimiento de ventas

El vendedor debe atender a sus clientes, cuando obtiene una venta en firme, debe restar a la remisión las devoluciones al almacén y esto da inicio al proceso de seguimiento de la venta.

A.3.1. El Vendedor o Gerente de Ventas da orden de elaboración de factura [F] al Asistente Contable.

A.3.2. El Jefe de Contabilidad valida la factura (datos del comprador, datos del vendedor, correspondencia entre remisión, devoluciones y valor de la factura [F]. De ser validada pasa al proceso de cobranza.

A.3.3. El Asistente Contable o el responsable de cobranza ingresa la factura con el cliente y da seguimiento a las fechas de pago de la misma. La resultante es un ingreso [\$].

A.3.4. El ingreso [\$] debe registrarse y reportarse contra el número de factura generada.



Claves de documentos del proceso editorial

DOCUMENTOS DE EDICIÓN Y DISEÑO

T.0 Texto original	Pt.1 Paratextos iniciales	Tdp Texto digital preliminar
T.1 Texto corregido	Pl.F Paratextos finales	Tdf Texto digital final
TF Texto para formación	PM Portada maestra	I.3 Imágenes retocadas (alta)
PM Páginas maestras	I.1 Imágenes iniciales	I.4 Imágenes optimizadas
G Galeras	I.2 Imágenes seleccionadas (baja)	EPUB Formato EPUB
GM Galeras marcadas	I.3 Imágenes retocadas (alta)	MOBI Formato MOBI
C Contrapruebas	P.1 Imágenes iniciales	PDF Formato PDF optimizado
1 Primeras	P.2 Imágenes seleccionadas para portada	
2 Segundas	P.3 Imágenes retocadas para portada	
F Finas	Pp Archivos de forros a pre prensa	
Pp Archivos de interiores a pre prensa	PpF Archivos de finales a pre prensa	
R.1 Registro ISBN y código de barras		
R.2 Ficha catalográfica		

DOCUMENTOS DE SEGUIMIENTO

Ri Reporte de recepción de inventarios
Op Orden de pedido
AL Salida de almacén
R Remisión
OC Orden de cobro
B Aviso de baja de existencias

DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

PC Póliza de cheques
Ret Comprobantes de retención
Cmp Comprobantes de pago
F Factura
\$ Ingreso

ANEXO: CATÁLOGO DE CONCEPTOS EDITORIALES PARA CÁLCULO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

En seguida enlistamos los conceptos que pueden llegar a formar parte de un proyecto y cotización de edición. Si bien es cierto que no se utilizarán todos cada vez, lo que resulta indispensable es que, al preparar una cotización se contemple todo, aun lo que no forma parte de los costos directos atribuibles a un solo título, pero que sí representan gastos de tiempo y, por lo tanto, de recursos invertidos en la realización de estos conceptos. Muchas veces estos recursos, que son los que hacen viable una edición en términos de su producción, son los que quedan ocultos y por eso, los ingresos llegan a ser menores que los costos.

Verificar esta lista y colocar los conceptos a utilizarse y sus costos correspondientes en cada cotización, permitirá cerciorarse de la viabilidad técnica y económica de la pieza a producirse. En la relación que sigue solamente se enuncia cada concepto y, en los casos en los que hemos creído conveniente hacer una explicación algo más detallada acerca del concepto mismo, utilizaremos la columna de la derecha. Se hallan organizados por tipo de costo: fijos y variables.

Hemos dividido los costos fijos en las áreas de preproducción (antes de entrar a la imprenta o fase de costos variables) y costos de Postproducción (cuando la obra está lista y deben contemplarse las erogaciones necesarias para que se lance al mercado): habrá que referirse nuevamente a los apartados 2.7, 2.8 y 2.9 de este trabajo si se requiere un repaso de las definiciones de costos fijos y variables, así como del impacto de los gastos en este cálculo.

Costos fijos de edición

Preproducción		
1	Diseño de edición	
1.1	Evaluación	El tiempo y conocimiento dedicados a evaluar el proyecto en función de pertinencia, público y tipo de edición.
1.2	Diseño del proyecto	El tiempo y conocimiento destinados a conceptualizar el producto editorial en lo general.
1.3	Planeación editorial	Los recursos destinados a asignar costos, responsables, tiempos y características al proyecto ya diseñado y planeado.
1.4	Coordinación editorial	La gestión de los recursos que fueron detallados en la planeación, ahora puestos en práctica durante la realización del proyecto.
2	Legales	
2.1	Contratos o licencias	Regalías, licencias, permisos, costos de la asesoría legal.
2.2	Trámites ante indautor: registro de obra	Impuestos o derechos correspondientes.
2.3	Solicitud de ISBN/ISSN	Impuestos o derechos correspondientes.
2.4	Fianzas, coaseguros	Fianzas requeridas por proyectos contratados por clientes externos, o si se trata de proyectos de largo plazo, asegurar su conclusión contra interrupciones inesperadas.
3	Originales	
3.1	Autor	Honorarios, si es por encargo, o por regalías.
3.2	Traducción	Honorarios o regalías, según se acuerde con el traductor.
3.3	Adaptación	Honorarios o regalías, según se acuerde con el adaptador.
3.4	Compilación	Honorarios o regalías, según se acuerde con el compilador.
3.5	Prólogo	Honorarios o regalías, según se acuerde con el prologuista.
3.6	Antología	Honorarios o regalías, según se acuerde con el antologador, además de los derechos correspondientes al texto.

Costos fijos de edición

3.7	Digitalización de textos y cotejo	Cuando se trata de reproducciones de obras o textos preexistentes y se opta por reproducirlos como imagen, o bien por utilizar imágenes como fuente para el reconocimiento de caracteres en lugar de recapturar el texto. Este proceso suele requerir de un cotejo para verificar la calidad del texto o imagen resultante, así como la compaginación y que no existan saltos accidentales de secciones del texto.
3.8	Captura y cotejo	Cuando se trata de reproducciones de obras o textos preexistentes y se opta por capturarlos. Este proceso suele requerir de un cotejo para verificar la captura en cuanto a su fidelidad al texto original, así como la compaginación y que no existan saltos accidentales de secciones del texto.
3.9	Transcripción y cotejo	Cuando deben transcribirse grabaciones de sonido. El cotejo es igualmente indispensable.
3.10	Revisión técnica	Cuando se trata de materiales con contenidos técnicos o científicos, es necesario que un especialista revise el texto capturado con el fin de que errores dactilográficos o de falta de comprensión del traductor, adaptador, ilustrador, transcriptor o capturista introduzcan errores técnicos en la obra.
3.11	Dictamen del texto	Cuando se paga a especialistas por verificar y dar fe de la calidad, originalidad y pertinencia de la obra en un campo determinado.
3.12	Corrección de estilo	Lectura ortotipográfica y acomodo de la obra al estilo de la casa.
3.13	Lectura y cotejo	Cotejo de incorporación de correcciones.
3.14	Corrección de planas	Incorporación de correcciones y lectura ortotipográfica de páginas formadas.
4	Síntesis para colaboradores externos	
		Estas síntesis suelen prepararse por el Editor o el Autor para explicar a proveedores de materiales específicos lo que se requiere que produzcan.
4.1	Síntesis para diseño (concepto)	Concepto general del diseño
4.2	Síntesis para foto	Objetos, ángulos, técnicas y <i>look-and-feel</i> de las imágenes fotográficas por encargo.

Costos fijos de edición

4.3	Síntesis para ilustraciones	Objetos, ángulos, técnicas, composiciones, colores de las ilustraciones por encargo.
4.4	Síntesis para infografía	Explicación del proceso que el infografista debe a su vez plasmar gráficamente para el lector.
4.5	Síntesis para maquetación (especificaciones técnicas de la obra)	Explicación de las características particulares de la obra en caso de que las tenga: acabados o encuadernación especiales, uso de secciones de color combiandas on otras b/n, combinación de pliegos, inclusión de despleables; suajes, etc.
5	Diseño gráfico Se deben establecer los costos de esta sección tomando en cuenta el tiempo, calidad, experiencia y conocimiento del diseñador gráfico a involucrar en cada tipo de tarea.	
5.1	Diseño original de colección	
5.2	Diseño original de título o número	
5.3	Diseño de portada	
5.4	Formación de páginas para impresos	
5.5	Texto corrido media carta o medio oficio	
5.6	Texto corrido carta	
5.7	Texto corrido libro de arte	
5.8	Texto técnico media carta o medio oficio	Los textos técnicos requieren mucho cuidado en la formación para evitar saltos y caer en errores. En consecuencia, suelen cobrarse a un precio más alto que el texto corrido.
5.9	Texto técnico carta	
5.10	Texto matemático media carta o medio oficio	Los textos de contenidos matemáticos o científicos requieren mucho cuidado en la formación para evitar saltos y caer en errores. En consecuencia, suelen cobrarse a un precio más alto que el texto corrido.
5.11	Texto matemático carta	

Costos fijos de edición

5.12	Formación de página de revista	Al asignar costos a las publicaciones periódicas se debe tomar en cuenta y balancear el hecho de que, si bien cada página es un poco o muy distinta a las demás de la misma revista, pueden tratarse de secciones con plantilla diseñadas por una vez y que se repiten precisamente de manera periódica, asegurando un ingreso en tanto dure la contratación.
5.13	Formación de libro ilustrado	
5.14	Formación de libro de arte	
5.15	Formación electrónica para publicaciones digitales	Se requiere pagar experiencia y capacitación específicas.
6 Imágenes de archivo y procesos de imagen		
6.1	Búsqueda iconográfica	Pagar por jornada de investigación
6.2	Material sin costo	
6.3	Archivo público (históricos)	Costo de las copias en resolución apropiada
6.4	Archivo privado	Cobro de licencias o derechos, además de las copias aptas para reproducirse
6.5	Pago de derechos de uso de imágenes (archivos)	Impuestos y derechos
6.6	Digitalización de imágenes según la fuente	Tiempo y calidad de la digitalización
6.6.1	De originales	
6.6.2	De láminas	
6.6.3	De negativos	
6.7	Fotografía original	Por foto, por día o por proyecto
6.8	Retoque fotográfico, corrección de color y optimización de imágenes	Trabajo digital de la imagen
7 Imagen e iconografía		
7.1	Ilustración portada	
7.2	Ilustración doble página	
7.3	Ilustración página completa	
7.4	Ilustración viñeta (20%)	
7.5	Infografía, mapas	
7.6	Diagramas, tablas, gráficas	

Costos fijos de edición

Postproducción	
1	Promoción en medios Se trata de los costos de elaboración de materiales o eventos de promoción
1.1	Reseña en revistas
1.2	Reseña para diario
1.3	Reseña para radio
1.4	Reseña para TV
1.5	Presentación de libro
1.6	Firma de ejemplares
1.7	Rueda de prensa
1.8	Conferencias
1.9	Entrevista
1.10	Campaña de anuncios publicitarios en medios (periódico, revistas, electrónicos, medios especializados)
1.11	Inserción en catálogos
2	Promoción en redes sociales Ejemplos de plataformas; se debe costear el tiempo destinado a producir materiales para estos medios y su carga en las redes.
2.1	Blog: blogger, wordpress, Tumblr entre otros
2.2	Twitter
2.3	Facebook
2.4	Flickr
2.5	Instagram
2.6	Booktrailer: youtube, vimeo, vine
3	Recursos web Se deben costear la producción y, en caso necesario, el alojamiento.
3.1	Micrositio
3.4	Banner
3.5	Newsletter
3.6	Podcast
3.7	Posicionamiento en buscadores
4	Elementos promocionales Costos de producción
4.1	Ejemplares de promoción
4.2	Postales
4.3	Separadores

Costos fijos de edición

4.4	Carteles	
4.5	Catálogo	
4.6	Display exhibidor	
4.7	Materiales POP: colgantes, banners, banderas, señalamientos de piso y de mostrador.	
4.8	Promocionales conexos para venta y regalo: tazas, playeras, bolsas, gorras, calendarios, carteles en edición especial autografiados	
5	Distribución física Costos de distribución; debe estimarse un costo ponderado promedio conforme al tipo de distribución que las obras producidas llegarán a tener.	
5.1	Envío local	
5.2	Envío nacional	
5.3	Envío internacional	
5.4	Ferias del libro	
6	Distribución electrónica Costos de promoción, alojamiento y comisiones.	
6.1	Distribución en tiendas electrónicas: Google Play, App Store, Microsoft Store	
6.2	Distribución en portales de comercio electrónico: Amazon, Libranda	
6.3	Distribución bajo pedido: descarga electrónica vía link de descarga y suscripción a newsletter	
6.4	Tienda electrónica propia en sitio	
6.	Tienda electrónica vía Facebook	

Costos variables de edición

Producción	
1	Impresión
1.1	Offset
1.2	Rotativa
1.3	Offset digital
1.4	Serigrafía
1.5	Grabado
1.6	Tipografía
2	Encuadernado
2.1	Plegado: bíptico, tríptico, cuadernillo.
2.2	Engomado
2.3	A caballo
2.4	Rústica
2.5	Cartoné
2.6	Camisa
2.7	Espiral
2.8	Wire'o
2.9	Encuadernaciones especiales: tela, cuero, cajas, japonés, artesanal, etcétera.
3	Acabados
3.1	Laminado
3.2	Barniz UV
3.3	Barniz de contraste
3.4	Barniz especial (texturizado, reflejante, olor, etcétera)
3.5	Grabado, gofrado
3.6	Suaje
3.7	Troquel
3.8	Perforación
3.9	Ligas, resortes
3.10	Armado a mano (Pop ups, encartes, sobres, pegue especial, etcétera)
3.11	Empalme
3.12	Personalización: cintillos, serigrafía, etiquetado, ensobretado, etcétera.

Costos variables de edición

4	Entrega	
4.1	Termosellado	
4.2	Retractilado	
4.3	Empaque en caja	
4.4	Distribución a un solo sitio	
4.5	Distribución diversificada	
4.6	Almacén	
5	Producción digital	
5.1	Adaptación a formatos de salida: PDF, Mobi Pocket, Epub, Ibook	

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Agencia de Noticias del Estado Mexicano (Notimex), “Ofrecerá mil 500 títulos la Primera Feria del Libro Independiente”, jueves 27 de mayo de 2010, a través de la página del Fondo de Cultura Económica (FCE). Disponible en <http://www.fondodeculturaeconomica.com/editorial/prensa/Detalle.aspx?seccion=Detalle&id_desplegado=34855>, consultado el 4 de septiembre de 2014.
- Alianza Internacional de Editores Independientes, *Declaración internacional de editores independientes por la protección y promoción de la bibliodiversidad*, Ciudad del Cabo, Sudáfrica, 20 de septiembre de 2014. Disponible en <http://www.alliance-editeurs.org/IMG/pdf/declaracion_internacional_de_los_editores_independientes_2014.pdf>. Consultado el 18 de enero de 2014.
- *Declaración internacional de editores independientes por la protección y promoción de la bibliodiversidad*, París, Francia, 4 de julio de 2007. Disponible en <http://www.noveduc.com/archivos/declaracion_editoresindependientes.pdf>. Consultado el 5 de enero de 2014.
- Alonso Cano G., et al., *Cultura, comercio y globalización. Preguntas y respuestas*, Unesco-Cerlalc, Bogotá, 2000.
- Asociación Mexicana de Internet (Amipci), *Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2014*, Amipci, México, 2014. Consultado en <www.amipci.org.mx/estudios/habitos_de_internet/Estudio_Habitos_del_Internauta_Mexicano_2014_V_MD.pdf> el 1 de febrero de 2015.
- Amy Goodman, “André Schiffrin on 50 Years in Publishing World, from Corporate Consolidation to Founding Independent Nonprofit”, *Democracy now!*, 28 de marzo de 2007. Disponible en <http://www.democracynow.org/2007/3/28/andre_schiffrin_on_50_years_in>. Consultado el 4 de septiembre de 2014.
- André Schiffrin, “¿El fin del editor?”, *Actas. La relación entre las editoriales independientes y las multinacionales del sector*, 1^{er} Ecuentero de Editores Independientes de América Latina, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Disponible en <<http://www.oei.es/cultura2/actas03.htm>>. Consultado el 18 de enero de 2015.
- *La edición sin editores: las grandes corporaciones y la cultura*, Ediciones Era, México, 2001.

- Anne Marie Bucher. *La razón para la impresión. El arte del grabado en Suiza desde 1960: artistas, impresores y editores*. PRO HELVETIA Fundación Suiza para la Cultura, Zurich, 1988.
- Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos, "Sustainability of Digital Formats. Planning for Library of Congress Collections". Disponible en <<http://www.digitalpreservation.gov/formats>>. Consultado el 27 de noviembre de 2014.
- Boston Consulting Group, *The Product Portfolio*. Consultado en <https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio/> el 30 de septiembre de 2014.
- Cámara de Diputados. *El depósito legal en México. Decreto del 8 de julio de 1991*, H. Congreso de la Unión. Disponible en <<http://www.diputados.gob.mx/bibliot/apotec/decretos.htm>>, consultado el 20 de marzo de 2015.
- *Ley de Fomento para la Lectura y el Libro*, H. Congreso de la Unión, México, 2008.
- *Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA)*, H. Congreso de la Unión, México. Texto vigente, última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación (DOF)*:17 de marzo de 2015.
- *Ley del Impuesto al Valor Agregado*, H. Congreso de la Unión, México, 2014.
- Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas (Canagraf). *Estudio estratégico y programa sectorial para elevar la competitividad y el desarrollo sustentable de la cadena productiva de la industria de las artes gráficas*, Canagraf, México, 2004.
- Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (Caniem)-Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), *Indicadores del sector editorial privado en México 2012*, Caniem-Conaculta, México, 2013.
- Centro Regional para el Formento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc), *El espacio iberoamericano del libro 2008*, Cerlalc-Fundación Grupo Iberoamericano de Editores (GIE), 2008. Consultado en <http://cerlalc.org/secciones/libro_desarrollo/El_espacio_iberamericano.pdf> el 5 de septiembre de 2014.
- *Modelo de ley para el fomento de la lectura, el libro y las bibliotecas*, Cerlalc-Unesco, Bogotá, Colombia, 2011.
- Chris Anderson, *La economía Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*, Urano, Barcelona, 2005.
- Còmic fòrum, *Butlletí del club de lectura de còmics*, "L'autor. Shaun Tan ens presenta Emigrantes", octubre de 2010, Biblioteca Tecla Sala, L'Hospitalet, Barcelona, España, 2010.
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), *Atlas de Infraestructura Cultural de México 2010*, Conaculta, 2010.
- *Encuesta Nacional de Lectura*, Conaculta, México, 2006.
- Darcy Pattison, *Fiction Notes. Believe in your story*, "Picture book standards: 32 pages". Disponible en <<http://www.darcypattison.com/picture-books/picture-book-standards-32-pages/>>. Consultado el 30 de diciembre de 2014.
- David Cole, *Marketing editorial: la guía*, Librería-FCE, México, 2003.
- Edgar Morin, *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa, Barcelona, 1996.
- Ellen Lupton, *How to Make Beautiful Books*. Disponible en <http://www.thinkingwithtype.com/misc/Beautiful_Books.pdf>. Consultado el 27 de febrero de 2015.

- Enrique Pardo Genis, "Editoriales independientes en México viven 'por amor al libro'", *CNN México*. Consultado en <<http://mexico.cnn.com/entretenimiento/2012/04/23/editoriales-independientes-en-mexico-viven-por-amor-al-libro>> el 4 de septiembre de 2014.
- EPUB Publications 3.0. Recommended Specification 11 October 2011*. Disponible en <<http://www.idpf.org/epub/30/spec/epub30-publications-20111011.html>>. Consultado el 10 de diciembre de 2014.
- EPUB Publications 3.0.1. Recommended Specification 26 June 2014*. Disponible en <<http://www.idpf.org/epub/301/spec/epub-publications-20140626.html>>, consultado el 10 de diciembre de 2014.
- Ernesto Piedras, *¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor en México*, Sociedad de Autores y Compositores de Música (SACM), Sociedad General de Escritores de México (Sogem), Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (Caniem), México, 2004. Disponible en <http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc_documentos/70.pdf>. Consultado el 3 de enero de 2015.
- Étienne Galliard (coed.), *Bibliodiversity, Publishing & Globalisation*, International Alliance of Independent Publishers, Double Punctuation, enero de 2011. Disponible en <<http://www.bibliodiversity.org/Bibliodiversity%20Indicators.pdf>>. Consultado el 4 de septiembre de 2014.
- Euromonitor International, "Emerging Focus: Emerging Market Economies to Benefit from Robust Growth in Internet Usage and Access", *Euromonitor International*, 19 de julio de 2011. Consultado en <<http://blog.euromonitor.com/2011/07/emerging-focus-emerging-market-economies-to-benefit-from-robust-growth-in-internet-usage-and-access-.html>>, el 10 de febrero de 2012.
- Fabiola Palapa Quijas, "El amor por los libros. Oposición de librero profesional a la *bestsellerización*", *Cultura, La Jornada*, 13 de noviembre de 2007. Disponible en <<http://www.jornada.unam.mx/2007/11/13/index.php?section=cultura&article=a05n2cul>>. Consultado el 4 de septiembre de 2014.
- Fernando Zapata López, "Mensaje en conmemoración del Día Internacional del Libro y del Derecho de Autor". Disponible en <<http://www.unesco.org/new/es/unesco/events/prizes-and-celebrations/celebrations/international-days/world-book-and-copyright-day-2013/cerlac-message/#sthash.0i4t6HAV.dpuf>>. Consultado el 14 de diciembre de 2014.
- Francisco Rubio, "Amazon abre una tienda digital de 'e-books' para México", *CNN México*, 29 de agosto de 2013. Consultado en <<http://mexico.cnn.com/tecnologia/2013/08/29/amazon-pone-a-la-venta-el-kindle-en-mexico-con-miles-de-libros-en-espanol>, consultado>, el 28 de enero de 2015.
- Gabriel Zaid, *Daniel Cosío Villegas. Imprenta y vida pública*, FCE, México, 1985.
- Gabriela Chávez, "Amazon incursiona en libros de texto digitales", *El Financiero*, 2 de diciembre de 2014. Consultado en <<http://www.elfinanciero.com.mx/after-office/amazon-incursiona-en-libros-de-texto-digitales.html>>, el 28 de enero de 2015.
- Gabriela Chávez, "Amazon México, con altura mundial", *El Financiero*, 7 de diciembre de 2014. Disponible en <<http://www.elfinanciero.com.mx/tech/amazon-mexico-con-altura-mundial.html>>. Consultado el 9 de marzo de 2015.

- Gèrard Genette, *Umbrales*, Siglo XXI Editores, México, 2001.
- Gerardo Kloss Fernández del Castillo, *El papel del editor. El proceso productivo en la industria editorial. Un modelo razonado*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1998.
- Gill Davies, *Gestión de proyectos editoriales. Cómo encargar y contratar libros*, col. Libros sobre libros, Librería-FCE, México, 2005.
- Guglielmo Cavallo y Roger Chartier (dirs.), *Historia de la lectura en el mundo occidental*, Taurus, Madrid, 1998.
- Guillermo Sunkel, “Una mirada otra. La cultura desde el consumo”, en *Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder*, Daniel Mato (comp.), Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso), Caracas, Venezuela, 2002. Disponible en <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cultura/sunkel.doc>>. Consultado el 22 de diciembre de 2014.
- Instituto Mexicano del Derecho de Autor (Indautor), “Preguntas frecuentes. Los diferentes formatos de una publicación electrónica como el PDE, HTML, etc., ¿requieren de su propio ISBN?” Disponible en <<http://www.indautor.gob.mx/isbn/preguntas2.html>>, consultado el 12 de agosto de 2014.
- “Preguntas frecuentes sobre el ISBN. ¿Cómo realizo la comprobación?” Disponible en <http://www.indautor.gob.mx/preguntas/preguntas_agencia.html>, consultado el 20 de marzo de 2015.
- “Preguntas Frecuentes. ¿Qué es el ISBN?” Disponible en <<http://www.indautor.gob.mx/isbn/quees.html>>, consultado el 2 de julio de 2014.
- “Preguntas Frecuentes. ¿Qué es el ISSN?” Disponible en <<http://www.indautor.gob.mx/issn/index.html>> el 2 de julio de 2014.
- Ivana Mihal, *Biodiversidad: una mirada a las políticas culturales estatales*, Fundação Casa de Rui Barbosa. Disponible en <http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Políticas_Culturais/II_Seminario_Internacional/FCRB_IvanaMihal_Biodiversidad_una_mirada_a_las_políticas_culturales_estatales.pdf>. Consultado el 4 de julio de 2014.
- Jane Friedman, *10 Questions to Ask Before Committing to Any E-Publishing Service*. Disponible en <<http://janefriedman.com/2012/02/10/10-questions-epublishing/>>. Consultado el 8 de julio de 2014.
- Jeniffer McCartney, “Which E-Book Publisher Is Right for You?” *Publishers Weekly*, Nueva York, EE.UU., 2014. Consultado en <<http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/authors/pw-select/article/61059-pw-select-february-2014-which-e-book-publisher-is-right-for-you.html>>, el 20 de diciembre de 2014.
- Jenny Natalia Díaz Agudelo, *Formas emergentes de la literatura: el fanfiction desde los estudios literarios*, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Literatura, Carrera de Estudios Literarios, 27 de febrero de 2009, Bogotá. Consultado en <<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/csociales/tesis34.pdf>>, el 15 de enero de 2015.
- Jesús Martín Barbero, *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1987.
- Joëlle Bahloul, *Lecturas precarias. Estudio sociológico sobre los “poco lectores”*, FCE, col. Espacios para la lectura, México, 2002.

- Jorge de Buen Unna, *Manual de diseño editorial*, Santillana, México, 2000.
- Jorge Herralde, *Opiniones mohicanas*, Aldus, México, 2000.
- Josef Müller-Brockmann, *Sistemas de retículas. Un manual para diseñadores gráficos*, Gustavo Gili, México, 1992.
- Julio Sánchez Onofre, "México, con la banda ancha más lenta de la OCDE", *El Economista*. Consultado en <<http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2013/07/12/mexico-banda-ancha-mas-lenta-ocde>> el 23 de febrero de 2013.
- Leslie T. Sharpe e Irene Gunther, *Manual de edición literaria y no literaria*, Librería-FCE, México, 2005.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), *Censo de Población y Vivienda 2010. Resultados definitivos*. Consultado en <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/Default.aspx>> en febrero de 2012.
- Consejo Nacional de Población (Conapo), *Proyecciones de la población 2010-2050*. Disponible en <<http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones>>, consultado el 21 de agosto de 2014.
- Lourdes Valencia, *Polilibro: Planeación estratégica*, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Instituto Politécnico Nacional (IPN), México, 2003. Consultado en <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20I/Tema1_1.htm>, el 22 de junio de 2014.
- Manuel Gil y Francisco Ruiz Hernández, "Nuevo paradigma del sector del libro", *Trama & Texturas*, núm. 3, septiembre de 2007. Disponible en <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/27926613?uid=3738664&uid=2134&uid=2483989823&uid=2&uid=70&uid=3&uid=60&uid=2483989813&sid=21104662852633>>. Consultado el 6 de septiembre de 2014.
- Manuel Gil, "Rompiendo reglas: reflexiones sobre canales de comercialización digital", *Tercer Informe Omniprom*. Consultado en <<http://www.omniprom.com/temp/InformeOmniprom2013.pdf>>, el 6 de enero de 2015.
- María Luisa Martínez Passarge, *Retratos editoriales para una historia de la edición en México*, Idónea Comunicación de Resultados, UAM-X, julio de 2013.
- Michael Bhaskar, *La máquina de contenido. Hacia una teoría de la edición desde la imprenta hasta la red digital*, colección Libros sobre libros, FCE, México, 2014.
- Michel Peroni, *La lectura como práctica social. Los equívocos de una evidencia*, conferencia magistral pronunciada en el II Encuentro de Promotores de la Lectura, celebrado en el marco de la XVI-II Feria Internacional del Libro de Guadalajara, México, 2004. Disponible en <http://www.fil.com.mx/hist_promotores/pon_04_1.html>. Consultado el 7 de enero de 2015.
- Mike Shatzkin y Jordi Mustieles, "Adaptarse al cambio. ¿Qué pueden hacer los editores?", *Trama & Texturas*, núm. 11, mayo de 2010. Consultado en <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/27926799?uid=2134&uid=2483989823&uid=3738664&uid=2&uid=70&uid=3&uid=60&uid=2483989813&sid=21104362626001>> el 12 de octubre de 2014.
- Mike Shatzkin. "Publishers need to rethink their marketing deployments and tactics in the digital age to take advantage of their backlists", *The Shatzkin Files*. Disponible en <<http://www.idealogy.com/blog/publishers-need-rethink-marketing-deployments-and-tactics-digital-age-take-advantage-backlists/>>. Consultado el 3 de marzo de 2015.

- Néstor García Canclini, “El consumo cultural: una propuesta teórica”, en Guillermo Sunkel (coord.), *El consumo cultural en América Latina*, Convenio Andrés Bello, Colombia, 1999.
- Open Educational Resources for Typography, *Tipografía y proporciones*, consultado Disponible en <<http://www.oert.org/tipografia-y-proporciones/>>, consultado el 27 de enero de 2015.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*, París, Francia, 2005. Disponible en <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf>>. Consultado el 14 de diciembre de 2014.
- *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Disponible en <<http://www.Unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-que-se-entien-de-por-industrias-culturales-y-creativas/>>. Consultado el 28 de diciembre de 2014.
- *Recomendación sobre la Normalización Internacional de las Estadísticas relativas a la Edición de Libros y Publicaciones Periódicas*, París, Francia, 1964. Disponible en <http://portal.Unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13068&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>. Consultado el 30 de diciembre de 2014.
- Patricio Villarroel M., “Manual de Procesos y procedimientos (Guía básica)”, *Tecnología social*. Consultado en <<http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>> el 3 de diciembre de 2014.
- Philip Kotler y Gary Armstrong, *Fundamentos del marketing*, 8ª ed., Pearson Educación de México, México, 2008.
- Pierre Bourdieu y Loïc J.D. Wacquant, *Respuestas. Por una antropología reflexiva*, Col. Sociología, Grijalbo, México, 1995.
- Presh Talwalkar, “Why the 80/20 rule is often wrongly applied”, *Mind Your Decisions*, 14 de febrero de 2013. Consultado en <<http://mindyourdecisions.com/blog/2013/02/14/why-the-8020-rule-is-often-wrongly-applied/>>, el 20 de abril de 2013.
- Robert Max Steenkist, *La larga estela (The Long Tail) en el sistema del libro. Poder distributivo para vender mayores cantidades de títulos de baja demanda a través de la nueva tecnología*, Cerlalc, Bogotá, Colombia, 2008. Consultado en <http://www.cerlalc.org/Prospectiva/6_Estela_libro.doc>, el 113 de marzo de 2015.
- Roberto Igarza, *Nueva agenda por el libro y la lectura: recomendaciones para políticas públicas en Iberoamérica*, Cerlalc-Unesco, Bogotá, Colombia, 2013.
- Roger Chartier. *¿Qué es un libro? ¿Qué es un texto?*, Círculo de Bellas Artes, Madrid, 2006.
- Serguei Brovtsyn, *El sector editorial en México*, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México-Instituto Español de Comercio Exterior, España, 2012.
- Shaun Tan. *Emigrantes*. Bárbara Fiore Editora, Cádiz, España, 2007.
- Steven Zacharius, “To Publish or Pass: The Editorial Meeting & Selecting Books for Publication”, *Huffington Post*, 1 de junio de 2014. Consultado en <http://www.huffingtonpost.com/steven-zacharius/to-publish-or-to-pass-the_b_4542548.html> el 18 de diciembre de 2014.

Suriana digital. “El libro goza de cabal salud, afirma director regional de Unesco para la lectura”, jueves 28 de agosto de 2014. Disponible en <<http://surianagradocero.blogspot.mx/2014/08/el-libro-goza-de-cabal-salud-afirma.html>>. Consultado el 4 de septiembre de 2014.

Thomas Woll, *Editar para ganar: estrategias de administración editorial*, Librería-FCE, México, 2003. Real Academia de la Lengua Española (RAE), *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE)*, disponible en <<http://www.rae.es/>>.

Úrsula Fuentesberain, “Defensores de la bibliodiversidad. Editoriales independientes”, en *Escala*, Aeroméxico. Consultado en <http://issuu.com/zenker/docs/8_editoriales_independientes/1> el 5 de septiembre de 2014.

