

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EDITORIALES

mediante criterios de sostenibilidad



Alejandra Martínez Austria

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EDITORIALES

mediante criterios de sostenibilidad

Por

Alejandra Martínez Austria

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EDITORIALES

mediante criterios de sostenibilidad

*Idónea Comunicación de Resultados
de Investigación que presenta:*

Alejandra Martínez Austria

*Para obtener el grado de Maestra en Diseño y
Producción Editorial por la Universidad
Autónoma Metropolitana.*

Marco A. Moctezuma Zamarrón

Lector

• Carlos Anaya Rosique

Asesor

• Héctor M. Yáñez Baños

Lector

Idónea Comunicación de Resultados de Investigación que presenta Alejandra Martínez Austria para obtener el grado de Maestra en Diseño y Producción Editorial por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, en la División de Ciencias y Artes para el Diseño.

*Conceptualización, investigación, redacción, corrección, diseño y producción:
Derechos reservados © 2017, Alejandra Martínez Austria.
Registro ante el INDAUTOR: 03-2017-021410384700-01*

Se prohíbe la reproducción parcial o total de esta obra sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, escaneo o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin el consentimiento por escrito de la autora-editora.

Contacto: *alejandra.m.austria@gmail.com*

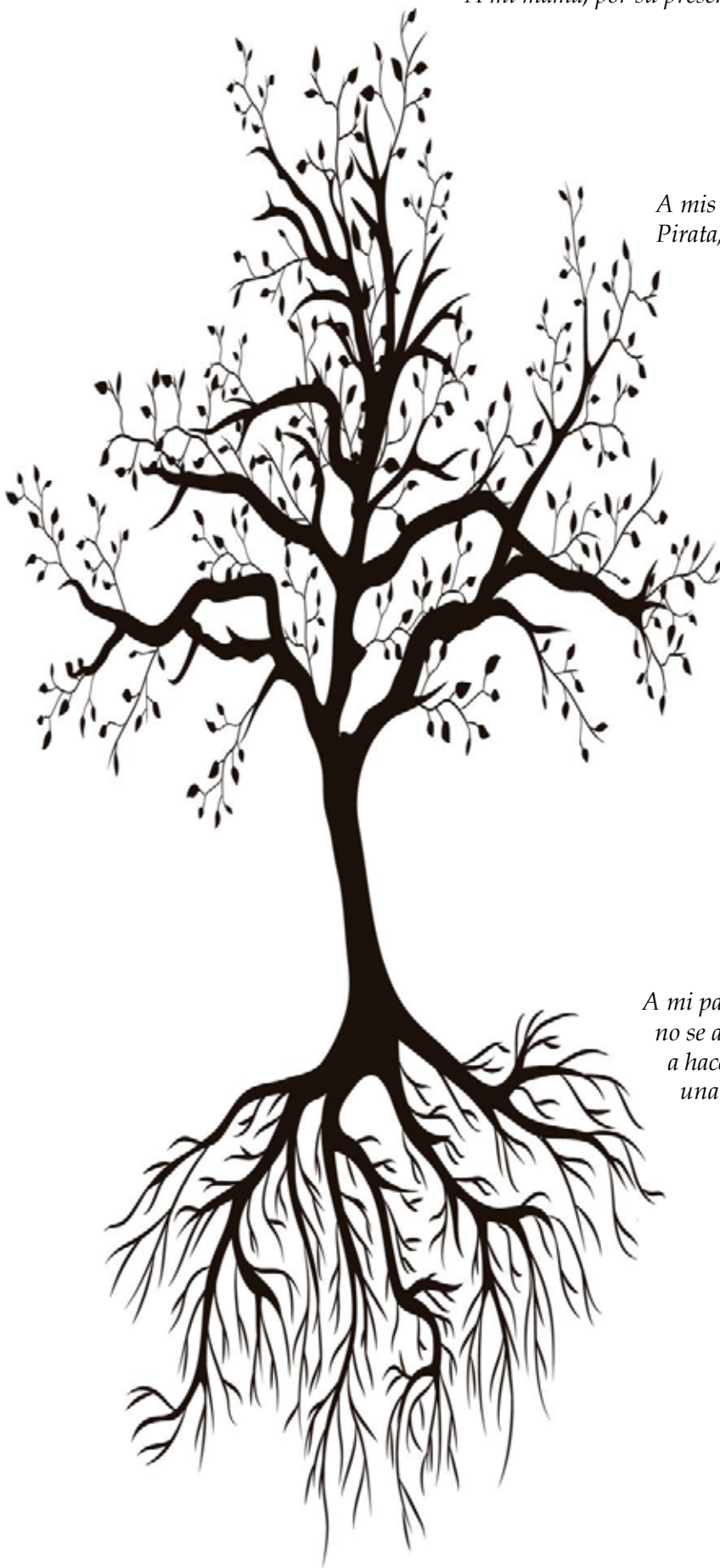
Ciudad de México a 14 de febrero de 2017.

A mi mamá, por su presencia infinita.

*A mis guardianes: Canelito,
Pirata, Wallor y a los Benitos.*

*A Marco y Héctor,
mis lectores, por su
transparencia, compromiso
y generosidad.*

*A mi papá, por enseñarme lo que
no se aprende en ninguna escuela:
a hacer de la producción editorial
una forma de vida.*





Introducción

15

Responsabilidad económica

20

Responsabilidad social

176

Responsabilidad ambiental

252

Conclusiones

407

Bibliografía

422

Índice

Por capítulos

1

La responsabilidad económica *Hacer más con menos*

El proyecto editorial como proyecto de inversión	21
La naturaleza administrativa y jurídica del proyecto editorial	26
El proceso administrativo con enfoque sistémico	37
La diversidad como esquema de negocio	43
La asertividad en la toma de decisiones	46
La factibilidad económica de un proyecto editorial	52
El análisis de mercado	53
El ciclo de vida del producto editorial	55
Las técnicas de investigación	58
Macroentorno	61
Las industrias culturales	61
La cultura como factor económico	65
La actividad editorial en la Ciudad de México	71

El ecosistema editorial	72
Políticas públicas y actividad editorial	75
Microentorno	82
La oferta: <i>ediciones</i>	82
Análisis cuantitativo	82
La ecuación de la oferta	85
Análisis cualitativo	87
La demanda: <i>lectores</i>	89
¿Quién es el lector objetivo?	89
¿Cómo muestreo?	90
Muestreo probabilístico	90
Muestreo no probabilístico	91
Tamaño de la muestra	92
Análisis cuantitativo	97
La investigación socioeconómica	97
Bienestar	98
Datos generales	99
Estilo de vida	99
Capacidad adquisitiva	99
Preferencias	99
Niveles socioeconómicos en México	100
La ecuación de la demanda	101
Las leyes de la demanda	102
Análisis cualitativo	106
La antropología económica	107
La investigación etnográfica	108
La economía conductual	111
La investigación neurocientífica	112
El análisis financiero	117
Ingresos: las fuentes de financiamiento	119
Ahorro personal	120
Instituciones bancarias	120
Microfinancieras	122
Comercialización de espacios publicitarios	123
Patrocinadores	126
Proveedores	126
Egresos	127
Presupuestos: los límites de la imaginación	127
El presupuesto de costos de producción	128
¿Qué es?	128
¿Para qué sirve?	128
¿Cómo se integra?	130

Propuesta de formato	131
El presupuesto de gastos	135
¿Qué es?	135
¿Para qué sirve?	136
¿Cómo se integra?	138
Propuesta de formato	138
Gastos deducibles y exenciones	140
Equilibrio	144
El precio de venta	144
El punto de equilibrio <i>operativo</i>	146
Rentabilidad	147
Estados de situación financiera	149
¿Qué son?	149
¿Para qué sirven?	149
¿Cuáles son?	149
Balance General	150
Estado de Resultados	151
Estado de origen y aplicación de recursos	152
Prospección	153
¿Qué es?	153
¿Para qué sirve?	153
¿Cuáles son las principales proyecciones?	154
Proyección de la demanda	154
Proyección financiera	159
Métodos de análisis	162
Horizontal (VULC)	162
Vertical (LEOP)	164
Evaluación financiera	168
Valor Presente Neto (VPN)	169
Tasa interna de retorno (TIR)	171
Periodo de recuperación	171
Riesgo	172
Distribuciones de probabilidad	173
Análisis de sensibilidad de riesgo	173
Análisis <i>financiero</i> del punto de equilibrio	174

2

La responsabilidad social

Editar es dialogar

El administrador de proyectos editoriales como agente social de cambio	177
La pertinencia del producto editorial	181
Leer... ¿para qué?	183
La información como herramienta de empoderamiento.	183
El ritual de la imaginación	190
Editar... ¿para quién?	194
Visibilizar las ideas: libertad de expresión	196
El acto de intervenir	199
La <i>dispositio</i> como medio de resignificación	205
del proceso editorial	208
Editar es mucho más que publicar	208
La administración del capital humano en un proyecto editorial	211
La profesionalización como factor de competitividad	212
Estructura organizacional de un proyecto editorial	217
Organigrama	219
Perfiles profesionales	222
Administrador (a) de proyectos editoriales	222
Editor	223
Redactor	223
Fotoperiodista	224
Traductor	224

Corrector de estilo y ortotipografía	225
Diseñador gráfico	225
Ejecutivo de comercialización de espacios publicitarios	226
Ejecutivo de comercialización de producto terminado	226
Encargado de redes sociales	227
Perfiles híbridos	227
Reducción de costos por subcontratación	229
Consideraciones jurídicas	230
El código de ética	232
La certeza jurídica del proyecto editorial en torno a la obra	234
El autor: derechos y obligaciones	235
El editor: derechos y obligaciones	239
La obra: instrumentos de transparencia	241
Protección de la obra	242
Tipos de contrato	243
Licencia	243
Cesión de derechos	244
Edición de obra literaria	244
Coedición	245
Traducción por encargo	245
Registro y vigencia	246
Identificación	246
Estándares: ISBN, ISSN, Código de barras	247
Reserva de derechos al uso exclusivo de título	248
Certificado de Licitud de título y Licitud de contenido	250
Página legal	250
Ficha catalográfica	251

3

La responsabilidad ambiental

Cuestionar para resignificar

La dimensión matérica del producto editorial	253
La transición del texto	256
La tradición gráfica mexicana	259
La industria de las artes gráficas en la CDMX	261
El control de la calidad como premisa de competitividad	265
Planeación del proceso de producción editorial	267
Resignificación del paradigma de la sostenibilidad	269
Agilización de procesos por diagramación	276
Optimización del tiempo mediante calendarización	280
Reducción de costos mediante presupuesto de producción	283
Estandarización de procesos	285
Certificaciones de calidad	285
Las normas ISO 12647 y 14.000	287
Supervisión durante los procesos de producción	289
Preimpresión	291
Preverificación de archivos digitales	291
El color	294
Sistemas de administración de color	295
Barras de control de color	297
Balance de grises	298
Ganancia total de punto	298

Resolución (lineatura)	299
Tipos de pruebas	300
El <i>dummy</i> es sagrado	303
Entrega de archivos a la imprenta	305
Elaboración de placas litográficas	306
Impresión	309
La impresión litográfica <i>offset</i> en México	311
Control de calidad de insumos y procesos durante la impresión	313
Papel: elección, adquisición, identificación, abastecimiento y pruebas de laboratorio.	314
Tinta: propiedades, calidad, efectos	326
Supervisión de impresión de pliegos	330
La rueda	332
Postimpresión: los procesos de acabado	333
Laminado y plastificado	334
Encuadernado	334
Retractilado, empaque y embalaje	338
Recepción del producto terminado	339
Testigos	340
Impacto ambiental del proceso de producción editorial	340
Alternativas para reducir el impacto ambiental	343
La gestión ambiental	345
Marco jurídico	345
La norma ISO 14.001	348
Estímulos fiscales, financieros y administrativos	350
Las reconfiguración de las prácticas	353
Ecodiseño	353
Integración de procesos	356
Gestión de residuos	359
Reciclaje de placas	362
Eficiencia para ahorrar	363
La innovación ecoambiental	365
Los bioequipos	366
Neutralización del CO ₂ en prensas	366
Prensas de bajo consumo de energía	367
Los bioprocesos	368
La pre prensa verde	368
Impresión CTP	369
Impresión sin agua	371

Impresión digital	372
Los bioinsumos	375
Las ecoplacas	375
Las ecosoluciones químicas	376
Opciones ecoambientales de papel	377
Tintas de bajo impacto ambiental	384
La atención preventiva de la salud	387
La transparencia de las prácticas comerciales en la producción editorial	393
Desarrollo de proveedores	393
Criterios de selección	394
La regulación de las prácticas comerciales	396
Instrumentos de transparencia	397
La cotización	398
La orden de compra	399
El contrato con la imprenta	400
La orden de producción	402
La factura electrónica (CFDI)	404
Sanciones contra la piratería	404
Conclusiones	407
Bibliografía	422

INTRODUCCIÓN

Además de un sueño por cambiar el mundo que surge entre amigos durante una tarde lluviosa en un café, un proyecto editorial es un *proyecto de inversión* que responde a la *posibilidad de trascender* a través de la construcción de un diálogo que entablan la verdad, la pertinencia y la belleza mediante una rigurosa planeación financiera sobre los ejes del *tiempo* (cronogramas) y de los *recursos* (presupuestos) para evaluar el riesgo inherente a la distancia que existe entre nuestras *posibilidades* y nuestras *expectativas*.

La presente *Idónea Comunicación de Resultados* (ICR) está pensada como un texto de consulta para quien desee emprender un proyecto editorial como esquema de negocio y no tenga ni idea por dónde comenzar, la investigación que ahora presento es el resultado de mi experiencia profesional en el campo de la *producción editorial*, en las áreas de *administración financiera y control de calidad*, así como de más de tres años de documentación y entrevistas que me han permitido conformar un marco interpretativo *transdisciplinario*, se trata de una aportación de la industria para la academia y de un producto académico para la industria sobre la manera de capitalizar una idea editorial desde un microentorno (MIPYMES) mediante *estrategias* acordes con cada fase del proceso administrativo (*planeación, organización, producción y control*) en un *producto editorial impreso* que es el que, en mi opinión, mejor visibiliza el discurso de la sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental, donde el universo simbólico y el material convergen para responder ante los deseos y necesidades de quien *prefiere* una experiencia de lectura más orgánica a través del ritual de buscar un producto impreso que confronta nuestra prisa cotidiana y nos invita a hacer una pausa en un mundo cargado de ruido visual, al hojearlo sentimos la presencia del objeto que tiene la osadía de permanecer aún después de cerrarlo, en un mundo de existencias efímeras y lealtades relativas: *permanece*, incluso en su silencio *dialoga* en las repisas de un librero, en la cama, en la guantera del auto, junto a la correa del perro, en los columpios de un parque, en la escuela, en el trabajo, en las tardes de ocio: para que a través de la información podamos dar mayor asertividad a nuestra toma de decisiones.

Concebir un proyecto editorial a través del proceso administrativo es un reconocimiento a la *alteridad*, nuestro trabajo al servicio del otro: el *lector objetivo*, mediante la asimilación de universos simbólicos para generar *expe-*

riencias de lectura a través de *objetos culturales* conceptualizados en torno a su sistema de creencias (necesidades, expectativas, hábitos de consumo) de una manera ordenada, metódica y reflexiva que va más allá de una forma aparentemente rápida y sencilla de “ganar dinero”, quien administra un proyecto editorial debe de trascender la inmediatez para tener una visión de negocios a largo plazo.

Un producto editorial como producto cultural es en sí mismo un acto retórico ya que porta un discurso cuya intención persuasiva se manifiesta en el ámbito ilimitado de las posibilidades que incluso trasciende las palabras, por lo que buscamos ante todo que este discurso sea *pertinente* es decir que sea lo más *congruente* posible en su *fondo y forma* con respecto al sistema de creencias de nuestro lector objetivo, lo cual habremos de lograr dimensionando al proyecto editorial como *proyecto de inversión* mediante un *análisis de factibilidad* transdisciplinario: investigación de mercado, análisis financiero (capital, riesgo, ingresos, egresos, retorno de inversión, rentabilidad, prospección), esquema de negocio, estructura organizacional, marco jurídico, instrumentos de transparencia, insumos y procesos de bajo impacto ambiental, estándares de calidad, canales de distribución, entre otros.

Considerando que la mayoría de las editoriales en México son micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en realidad tendríamos que hablar de una microindustria editorial que opera con recursos limitados y que precisa de soluciones prácticas para resolver sus problemas cotidianos, donde el *aseguramiento de la calidad* se convierte en una excelente alternativa para eficientar nuestros procesos, optimizar nuestros tiempos, reducir nuestros costos de producción y gastos administrativos así como transparentar nuestras prácticas.

Sin duda un producto editorial resume en sí mismo la historia del progreso tecnológico y las influencias culturales de cada región, pero por sobre todas las apreciaciones revela la esencia humana que hay en su manufactura, tras de sí permanecen los espacios en los que fue elaborado, las prácticas comerciales, los tópicos retóricos que prevalecen en su temática, diseño, formato, incluso en sus insumos, las condiciones laborales, las consideraciones de género, las dinámicas de poder, el contexto en el que se manifiesta en la amplitud de sus posibilidades expresivas como un ente vivo con identidad propia que respira en la cotidianidad de quien lo lee, lo comenta, lo conversa... lo habita.

Por lo que más allá del concepto de *calidad* que responde en nuestro tiempo a la necesidad de estandarizar los procesos para generar flujos comerciales globalmente competitivos que se insertan en economías a escala donde la producción por volumen permite reducir costos y satisfacer nichos de mercado más amplios, la calidad es una *visión personal y de negocio* que permea cada una de nuestras prácticas donde la dimensión humana es muy importante, paradójicamente, aunque la calidad implica la homologación de procesos, el producto editorial busca a toda costa rescatar su propia identidad de la masividad y la estandarización imperantes.

La materialización de un proyecto editorial vista como un *hecho social* nos lleva a reflexionar sobre la *transparencia* de las prácticas que se generan a su alrededor, en la búsqueda continua por el *equilibrio* se crean nuevas dinámicas, procesos, formas y mecanismos, que constituyen posibilidades alternativas para facilitar a quien está a cargo de su administración asumir su responsabilidad como *agente social de cambio* cuando descubre una necesidad que amerita su intervención para refrendar sistemas de creencias o bien para resignificarlos tomando siempre en cuenta las expectativas del lector objetivo y las posibilidades para satisfacerlas mediante la optimización de recursos: humanos, técnicos, financieros y temporales.

A lo largo de la presente investigación veremos la importancia del *sistema de creencias* en la toma de decisiones y la manera cómo interactúa con el de nuestros lectores, colaboradores y proveedores, incluso tendremos la posibilidad de observar de manera objetiva nuestras propias creencias, los tópicos retóricos heredados que determinan nuestro sistema de valoración y nuestra *capacidad de intervenir*, mediante la toma de decisiones fundamentada en información verdadera, suficiente y oportuna, para *resignificar las creencias* que han limitado el territorio de la producción editorial, apreciaremos el *diálogo* como una herramienta fundamental en las negociaciones que nos permitirán construir los acuerdos que se visibilizarán claramente en una mejor administración de los factores de riesgo y un incremento de rentabilidad.

Cuestionaremos el paradigma de la sostenibilidad más allá de la frivolidad de un consumismo verde: observaremos el bosque sin perdernos en las hojas de los árboles, no obstante de la naturaleza rescataremos siempre la *diversidad* que encontraremos en las formas de pensamiento, los insumos y procesos, los esquemas de negocio, el análisis de riesgo, los estándares de calidad, la integración de un equipo de trabajo multidisciplinario, la selec-

Arriesgar Presupuestar Elegir Invertir Diversificar Proponer Imaginar Cuestionar Descubrir Interpretar Planear Organizar Cotizar DISCERNIR Equilibrar Transfigurar Expresar Coordinar Lograr Ahorrar Denunciar Supervisar Construir Perfeccionar Procesar Negociar CAPITALIZAR Administrar Sugerir Dialogar Optimizar Trascender Eficientar Persuadir Acordar Reconsiderar Priorizar asumir crear Elegir Narrar Intervener Mediar Comunicar

LA RESPONSABILIDAD ECONÓMICA



Hacer más con menos

Alejandra Martínez Austria

EL PROYECTO EDITORIAL

Como proyecto de inversión

Al asumir un proyecto editorial como la alternativa para trascender y legar parte de nuestra esencia es preciso considerar en todo momento que se trata de un proyecto de inversión



Que responde a la posibilidad de intervenir en el espacio público para resolver una necesidad desde la perspectiva de la comunicación de ideas a través de la publicación de productos editoriales. Esto se logra gracias a la capitalización de una serie de recursos (humanos, técnicos, financieros) que habremos de *administrar* (planear, organizar, dirigir y controlar) dentro de un *esquema de negocio*, buscando en todo momento el equilibrio y la posterior rentabilidad, tanto social como financiera, a través de una secuencia de decisiones asertivas que permitan al proyecto adaptarse a su entorno y garantizar su supervivencia.

Al mismo tiempo un proyecto editorial representa una manera de participar activamente en la construcción de *una nueva identidad cultural* al dar a conocer los *valores simbólicos* de una época, refrendar u ofrecer una nueva reinterpretación de los sistemas de creencias, incorporar los avances tecnológicos para eficientar los procesos bajo estándares de calidad, reducir los costos, aminorar el impacto ambiental, generar nuevas fuentes de empleo y activar sectores productivos en la cadena de valor de los productos edito-

riales como la adquisición de insumos y la contratación de servicios coadyuvando de esta manera con el desarrollo económico de nuestro país, por lo que la responsabilidad financiera es una *constante* que habrá de permear cada dimensión del proceso editorial.

Cuando consideramos las posibilidades *de inversión* alternas a un proyecto editorial nos percatamos de que en el mercado financiero existen algunas opciones, para conocer cuál es la más conveniente fundamentaremos nuestra decisión en un *análisis costo-beneficio* donde no solo nos limitaremos a conocer la *tasa (%) de rendimiento* sino el índice de...

Riesgo

El riesgo tiene que ver con la *probabilidad* de que las cosas no se den como esperamos debido a factores externos del macroentorno o a factores internos relacionados con la administración (*planeación, organización, producción y control*) del proyecto. Cuanto mayor es la utilidad existe un mayor riesgo, hasta qué punto estamos dispuestos a asumirlo depende de nuestro *perfil en la toma de decisiones*, por ejemplo:

Perfil conservador: busca rendimientos anuales entre el 4% y el 5%, considerando que en el peor escenario sólo obtendrá el 3%.

Perfil moderado: le interesan rendimientos entre el 6.5% y el 7%, contemplando que en circunstancias desfavorables sólo ganaría entre el 1% y 2%.

Perfil agresivo: espera rendimientos entre el 7.5% y el 8% sabiendo que ante factores adversos podría perderlo todo.

El rendimiento esperado siempre deberá de ser *mayor al índice inflacionario*, analistas consultados por el Banco de México¹ han estimado que la inflación para finales del año 2016 sea de 3.34%.

¹ Véase: página oficial del diario mexicano El Economista, sección "Inflación en México", artículo "En marzo, inflación se habría desacelerado", <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2016/04/04/marzo-inflacion-se-habria-desacelerado>, (Fecha de consulta. 04 de abril de 2016).

Es por ello que un pagaré tradicional en una institución bancaria que ofrece rendimientos del 1% al 3% anual no representa una opción atractiva para quienes buscamos obtener mayores rendimientos. La razón por la que las tasas de los instrumentos de inversión a corto plazo no representan una opción interesante es justamente para que al invertir en proyectos de negocio, como los editoriales, se obtengan mayores utilidades que dinamicen la economía a través de la generación de empleos y consumo.

La administración de proyectos editoriales es una *construcción* que responde a la dimensión económica y social del *contrato de comunicación* que establecemos con nuestro *lector objetivo*, cuya *factibilidad* se determina a través de un proceso de *investigación e interpretación* de las diversas variables tanto micro como macroeconómicas, que pudieran representar un *factor de riesgo* con respecto a nuestras expectativas, lo que facilita una estructura de planeación en cada una de las etapas del proceso editorial, que nos permite disponer de nuestros recursos, *humanos, técnicos, financieros y temporales*, de una forma organizada con base en criterios cualitativos y cuantitativos, para garantizar la asertividad en la toma de decisiones evitando los costos de oportunidad y financieros que conlleva el desperdicio, con el fin de desarrollar un producto editorial *pertinente y rentable*. Por lo tanto aunque la fuente primigenia de un proyecto editorial es *el deseo* de intervenir en una situación, que necesita ser replanteada mediante una nueva propuesta, en realidad buscamos trascender un estado de intuición pura hacia una *proyección racional* donde consideremos todos los claroscuros posibles, tarea poco sencilla si asumimos que descifrar, comprender y capitalizar los códigos culturales precisa del *equilibrio* entre el pensamiento reflexivo y la habilidad pragmática para materializar aquello que se ha creado en la imaginación. Es *al final del proceso de investigación* cuando disponemos de la información suficiente para *determinar la factibilidad* del proyecto...

en esencia la

Factibilidad de un proyecto editorial

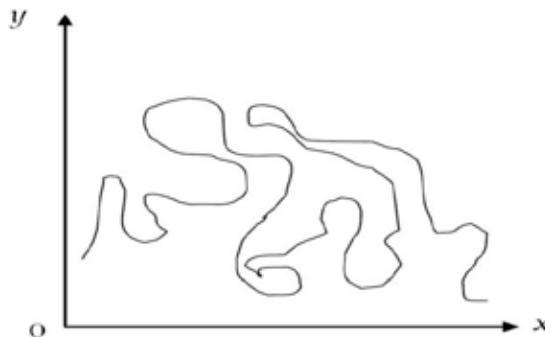
se evalúa de acuerdo con el monto de la inversión, el tiempo en recuperarla, el margen de rentabilidad y el índice de riesgo.

Este análisis nos sirve para determinar desde una perspectiva *costo-beneficio* si esa alternativa de inversión conviene a nuestros intereses, en ese caso nos disponemos a buscar

los medios idóneos

que nos permitan obtener, invertir, administrar y rentabilizar los recursos necesarios de manera oportuna en condiciones de mínima incertidumbre. Por lo que si pensamos el espacio social como un plano cartesiano el eje x estaría representado por el factor tiempo como variable independiente y el eje y por los recursos económicos como variable dependiente, en donde cada decisión representaría una coordenada que nos aproximaría o nos alejaría de nuestros objetivos.

Un proyecto editorial sin un estudio previo de factibilidad ni un proceso de planeación conllevaría un gran desperdicio de recursos, pues se realizaría en condiciones de máxima incertidumbre, es decir con un alto riesgo de que pudiera o no funcionar, viéndose de esta manera:



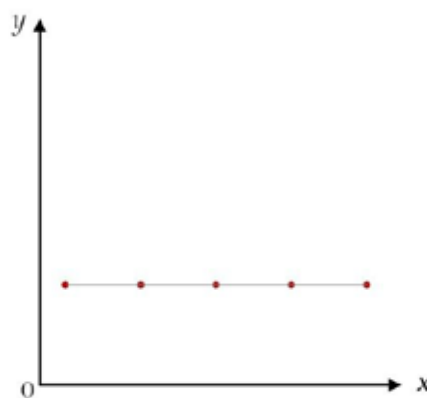
Por ejemplo, debido a las facilidades que la tecnología ofrece para *publicar* se podría pensar que cualquiera puede *editar*, pero esto no es así. La autopublicación se encuentra alejada de un modelo de negocio que garantice su rentabilidad, se basa en un concepto que la antropología económica denomina *reciprocidad*:

“ La reciprocidad constituye el medio más espontáneo de distribución de bienes y servicios [...] Es el medio más ordinario en las sociedades más elementales [...] Entendemos por *reciprocidad* la correspondencia que se establece entre el acto de dar y tomar sin que intervenga el dinero [...] En las modernas sociedades complejas la reciprocidad pierde espacio ante la permanente presencia del dinero y del pago a cambio de la recepción del bien o del servicio, sin embargo tiene mucha importancia en las sociedades complejas cuando se trata de bienes de escaso valor.²

² Eloy Gómez Pellón, *Introducción a la antropología social y cultural*. (España: Universidad de Cantabria, 2010), 11.

A diferencia de lo anterior, un proyecto editorial que se desarrolla dentro de un esquema de negocio se inscribe en un *intercambio mercantil*, donde quien está a cargo de su administración (*planeación, organización, producción y control*) asume su responsabilidad financiera como una *prioridad* y se constituye como un *emprendedor de vocación social* con un *perfil de riesgo alto* que no espera la ayuda económica del Estado, ni la incertidumbre de una fondeadora, sino que tiene la sensibilidad para reconocer la necesidad en el espacio social que requiere de su intervención como *agente social de cambio*, es consciente del esfuerzo que ello implica e identifica por su cuenta las *oportunidades de negocio* que representan esquemas de capitalización como *el medio* para alcanzar su objetivo: lograr la rentabilidad social y financiera a través de *la pertinencia* del producto editorial.

Un proyecto editorial con una factibilidad determinada y un proceso de planeación donde se tiene claro el modelo de negocio, los colaboradores que necesitaremos, insumos, proveedores, marco jurídico, factores de riesgo, estrategias de comercialización, etcétera, se puede representar como una secuencia de decisiones asertivas que en todo momento optimizan el aprovechamiento de recursos, minimizan el grado de incertidumbre y facilitan el control de actividades y procesos.



Debido a que un producto editorial se integra por una dimensión cultural y una material podemos considerar su inserción en una lógica de mercado *más sensible*, donde su valor como *mercancía simbólica* lo sitúa en la dicotomía de asignarle o no un precio a la creación, por lo que factores tales como la promoción, la distribución y el precio serán determinantes, bajo un criterio de *competitividad*, para su venta y en gran medida para su *recepción, apropiación y consumo* como *producto cultural*.

LA NATURALEZA

ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA

del proyecto editorial

Un proyecto editorial representa un proyecto de inversión con fines lícitos, su administración implica recursos humanos, financieros y técnicos para la conceptualización, desarrollo, publicación y comercialización de obras literarias y artísticas.

La *Ley Federal del Derecho de Autor* (LFDA) en su art. 124 nos dice que:

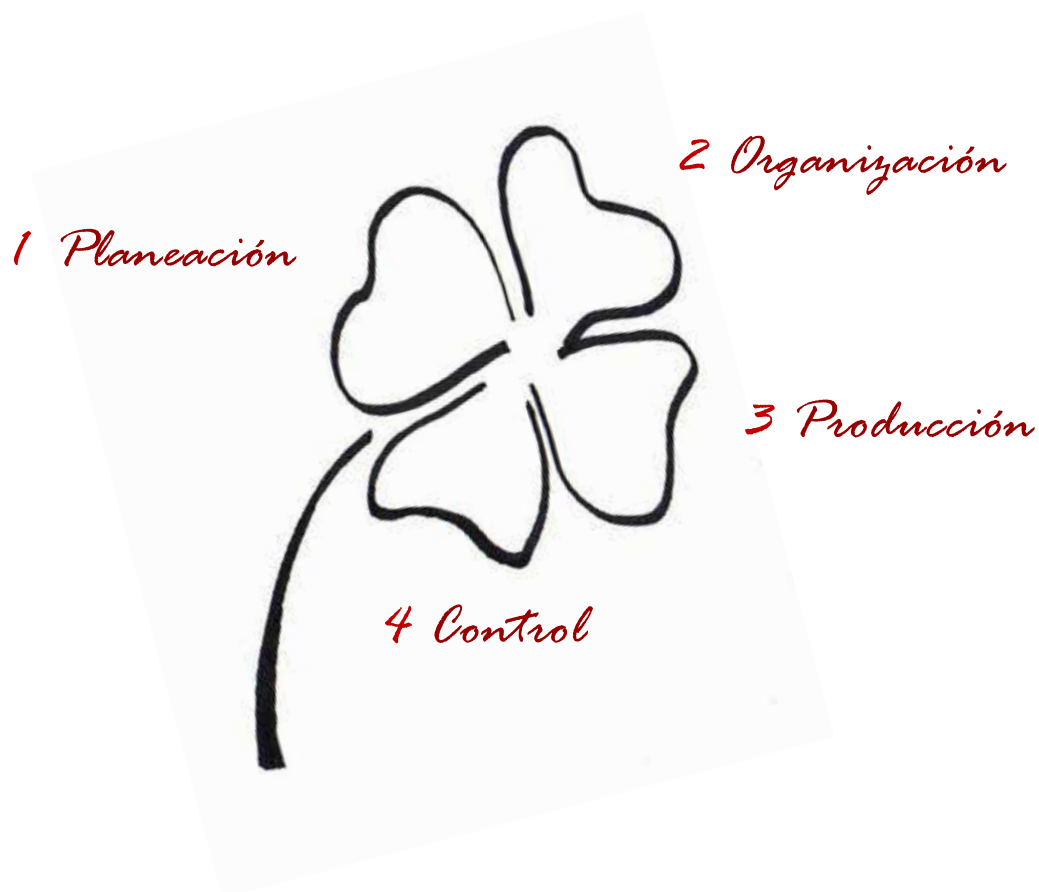
“El editor de libros es la persona física o moral que selecciona o concibe una edición y realiza por sí o a través de terceros su elaboración”.³



³ *Ley Federal del Derecho de Autor* (México: Juriediciones, 2013), 32.

El editor de libros...

Analicemos este artículo desde la dimensión financiera de la sostenibilidad, para quienes asumimos los proyectos editoriales como forma de vida nuestra labor no sólo consiste en “editar libros” sino en gestionar con calidad diversos proyectos editoriales, que van desde agendas temáticas, revistas, directorios, periódicos, etcétera, que implica la gestión de una serie de recursos humanos, técnicos y financieros a través del *proceso administrativo*, en sus cuatro fases principales:



Conceptualizando las estrategias que consideramos más asertivas para lograr el equilibrio, tanto financiero como operativo del proyecto, así como su rentabilidad.

...es la persona física o moral...

El art. 24 de la LFDA plantea la alternativa jurídica de ser persona física o moral. Esto nos habla de:

*La manera cómo decidimos asumir el **riesgo** del proyecto editorial en sus distintas variantes*

En México existen diversas opciones para formalizar la naturaleza jurídica de un proyecto que se busca desarrollar a través de un esquema de negocio ya sea asumiendo el riesgo por cuenta propia o compartiéndolo. La *formalización* de un proyecto editorial es parte de nuestra responsabilidad financiera y social para transparentar nuestra operación ante colaboradores, proveedores, clientes, lectores e instituciones, cabe mencionar que en todas las formas que veremos a continuación se requiere un Registro Federal de Contribuyentes (RFC) tramitado ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT):

- a) Persona física con actividad empresarial y profesional (por Régimen General ó por Régimen de Incorporación Fiscal):* como su nombre lo indica se trata de una sola persona que adquiere o vende bienes o servicios y obtiene un margen de utilidad (renta). Tributa impuesto sobre la renta (ISR = 9% para el microempresario de acuerdo con la LISR y tarifas provisionales del SAT) e impuesto al valor agregado (IVA =16%), recordemos que la venta de libros está exenta de este impuesto pero no la *comercialización de espacios publicitarios*, es decir por los anuncios que contienen las publicaciones periódicas, que representan una manera de financiar la producción, sí se paga IVA siempre y cuando el cliente radique en México.

b) Asociación en participación: es un contrato usado cuando una persona (*asociado*) otorga dinero, bienes o servicios a otra (*asociante*) para realizar una actividad mercantil a cambio de que el asociante, que puede ser persona física o moral y es quien representa a la empresa, organiza, dirige y controla el objeto del contrato, le participe en las utilidades o pérdidas del negocio⁴. Como no se trata de una sociedad (persona moral) sino que el *asociante* obra en nombre propio, porque es el dueño del negocio, no hay una relación jurídica entre los terceros y los asociados de esta manera no se genera una responsabilidad directa, la A. en P. es particularmente útil cuando se desea, como su nombre lo indica, participar en un determinado proyecto sin tener una responsabilidad directa sobre sus consecuencias jurídicas, así se busca proteger el patrimonio al no exponerlo, con la certeza y seguridad jurídica de lo aportado⁵, lo que permite optimizar la administración de los recursos financieros, humanos y técnicos. Aunque la A. en P. parece una sociedad mercantil, en realidad no lo es, por lo que su personalidad jurídica para efectos fiscales se contempla únicamente en el Código Fiscal de la Federación⁶ por eso cumple con sus obligaciones fiscales *como si fuera* una persona moral del régimen general de la *Ley del Impuesto sobre la Renta*. La A. en P. permite otorgar algunos bienes, dinero o servicios al asociante para que en nombre propio y representando al negocio o proyecto, alcance el objetivo para el que fue creado sin involucrar a los *asociantes* pero haciéndolos partícipes de las utilidades o pérdidas. Así, un asociado puede integrar parte del patrimonio a este tipo de contrato, participando de los beneficios a los asociantes o asociados, siempre que estos también aporten sus bienes o servicios.⁷ Debido a que la A. en P. se trata de un contrato no tiene razón social como tal, sin embargo tiene las siguientes obligaciones fiscales:

⁴ Véase: *Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito*, Arts. 252 al 259, Página oficial de la Cámara de Diputados, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/145_130614.pdf (Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2014).

⁵ Véase: C.P.C. Luis René Paleo Zaragoza, *Planeación patrimonial*, IDC Asesor Jurídico y Fiscal, Boletín 334, del 30 de septiembre de 2014, sección “En opinión de”, (México: Grupo Expansión, 2014), 6.

⁶ Véase: *Código Fiscal de la Federación*, artículo 17-B, Página oficial de la Cámara de Diputados, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>, (Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2014).

⁷ Véase: “Asociación en participación: utilícela”, en IDC Asesor Jurídico y Fiscal, Boletín 334, del 30 de noviembre de 2014, Sección “Régimen” (México: Grupo Expansión, 2014), 10 y 14.

- Inscribirse en el RFC, identificándose con una denominación o con el nombre del asociante, seguido de la leyenda *A. en P.*
 - Tramitar el *Comprobante Fiscal Digital* por Internet (CFDI).
 - Expedir comprobantes fiscales por las actividades que realice.
 - Formular un estado de situación financiera y un inventario.
 - Informar sobre préstamos recibidos.
 - Presentar pagos provisionales y mensuales del ISR, declaración del ejercicio, exhibir declaraciones informativas (clientes y proveedores, retenciones a personas físicas, pago de intereses al extranjero, sueldos, salarios y asimilables, etcétera), llevar la contabilidad por medios electrónicos y presentar la declaración anual.
- c) Sociedad por Acciones Simplificada (SAS):* considerando que las pequeñas y medianas empresas generan el 80% del empleo en México la SAS es un tipo de sociedad mercantil pensada para emprendedores ya que no se requiere enterar un capital inicial determinado, limita el monto de los ingresos a cinco millones de pesos anuales y puede ser constituida por uno o más integrantes, cuenta con el reconocimiento del SAT como la *primera persona moral unipersonal o pluripersonal*, se caracteriza porque su constitución se efectúa en línea ante la Secretaría de Economía previo trámite de la firma electrónica avanzada ante el SAT.
- d) Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.):* la *Ley General de Sociedades Mercantiles* en su artículo 87 define la Sociedad Anónima como “...la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones”⁸, lo que significa que en caso de insolvencia los socios sólo serán responsables hasta un monto determinado. El capital variable hace referencia a que el capital puede incrementar por aportaciones de los socios existentes o de nuevos socios y disminuir por retiro parcial o total de las aportaciones sin que haya que modificar la escritura constitutiva pero siempre dentro de límites máximos y mínimos.

⁸ Véase: página oficial del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, www.juridicas.unam.mx
<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/7/3259/11.pdf> (Fecha de consulta: 17 de marzo de 2016).

...que selecciona o concibe una edición...

Aquí la ley transluce el libre albedrío como un *derecho* cuando nos da la opción de *seleccionar* ya sea al compilar textos o editar la nueva edición de un texto ya publicado o de *crear* una nueva edición. En cualquier caso podemos ver la expresión del *acto de intervenir* en el espacio público a través de nuestra principal responsabilidad:

Tomar decisiones

*fundamentadas en información
con el fin de minimizar el riesgo*

...y realiza...

Para quien se encuentra a cargo de un proyecto editorial que contempla uno o varios *productos editoriales* el término *realizar* implica una secuencia de actividades orientadas a cumplir una serie de objetivos desde una *estructura racional* a través de las distintas fases del *proceso administrativo*:

Planeación

- Investigar el *mercado* y definir nuestro *nicho*.
- Determinar la *pertinencia* del concepto editorial.
- Investigar y definir el *perfil del lector objetivo* tanto en su *sistema de creencias* como en su *nivel socioeconómico* para conocer sus preferencias y hábitos de consumo.
- Definir las *características físicas* del producto.
- Determinar el *óptimo aprovechamiento de pliego*.
- Proponer el *tiraje* inicial.
- Investigar la *factibilidad económica* del proyecto.
- Identificar los *factores de riesgo*.
- Estructurar un esquema y *plan de negocio* a través de criterios de sostenibilidad.
- Establecer la *estructura jurídica* del proyecto.
- Conocer los derechos y obligaciones *fiscales*.
- Calcular el *presupuesto* administrativo y el de producción.
- Elegir las mejores *fuentes de financiamiento*.
- Determinar las tarifas de los espacios publicitarios, así como la *cuota de ventas* de los mismos.
- Fijar el *precio* de venta unitario del producto terminado, con base en los costos de producción, gastos operativos y margen de rentabilidad.
- *Prospectar* clientes.
- Establecer los *canales de distribución* más asertivos.

Organización

- Jerarquizar *actividades* mediante un *diagrama de flujo*.
- Establecer la calendarización de actividades mediante *cronograma*.
- Definir la estructura organizacional y plasmarla en un *organigrama*.
- Seleccionar, contratar, coordinar, supervisar y pagar los honorarios de los *colaboradores*.
- Describir las actividades de cada puesto mediante un manual organizacional.
- Desarrollar *proveedores* de los insumos, procesos y servicios.
- Negociar con colaboradores, clientes y proveedores.
- *Transparentar* las prácticas mediante instrumentos como código de ética, contratos, órdenes de producción, recibos y facturas electrónicas.

Producción (ejecución)

- Seleccionar los *insumos* y *procesos* más convenientes, de ser posible de bajo impacto ambiental, que cumplan con estándares de calidad y que no salgan de nuestro presupuesto de producción.
- Revisar que la *merma* de insumos no exceda lo normal.
- *Pagar anticipos* a proveedores.
- *Supervisar* todo el proceso de producción de manera presencial en función de estándares de calidad.
- *Resolver* imprevistos.
- Distribuir y comercializar el producto.
- Pagar ISR por concepto de utilidades e IVA por venta de espacios publicitarios.

Control

- Llevar registro de los ingresos y egresos para no exceder nuestros presupuestos.
- Identificar los gastos fiscalmente *deducibles*.
- Ponderar las alternativas *ecoambientales* de bioinsumos y bioprocesos.
- *Supervisar* constantemente las actividades y procesos durante su inicio, ejecución y término.
- Liquidar la producción una vez que ha sido supervisada la calidad del producto y contabilizado el tiraje completo más sobrantes.
- Analizar e *interpretar los estados financieros* para determinar nuestra *capacidad de respuesta* ante factores de riesgo.
- *Reinvertir* utilidades.
- Crear formas de *retroalimentación* con colaboradores, proveedores, clientes y lectores.
- Establecer parámetros para la *evaluación de insumos y procesos*.
- Redactar los *instrumentos jurídicos* para garantizar la transparencia de las prácticas.

...por sí o a través de terceros...

Quien administra un proyecto editorial posee un capital cultural y simbólico, pero no necesariamente un capital económico que le permita ser dueño de los medios de producción, que sería el caso de los impresores y encuadernadores, ni tampoco cuenta con personal de planta ya que incluso cuando se empieza un proyecto editorial se hace con una estructura reducida y lo más probable es que aunque se cuente con colaboradores para las tareas operativas en realidad las tareas directivas y ejecutivas las realiza una sola persona.

Como vimos en el espacio anterior el editor es esencialmente un conceptualizador y tomador de decisiones, su producción va de lo intelectual a lo material, por lo tanto no necesita ser propietario de maquinaria o equipo, en ese caso puede llevar a cabo sus procesos de producción a través de *servicios de maquila* y de *subcontratación de colaboradores (outsourcing)* para conformar su equipo de trabajo, lo que le permitirá construir su estructura de costos y gastos conforme mejor le convenga.

...su elaboración.

Elaborar productos editoriales desde la sostenibilidad implica la *transparencia* de nuestras prácticas, lo cual conlleva una serie de derechos y obligaciones generadas a partir de la *visibilización pública* de nuestro proyecto editorial como *esquema de negocio* a través del registro ante diversas instituciones:

- a)** *Instituto Nacional de Derechos de Autor (INDAUTOR):* registro como “Editor”. Son tres los principales *derechos patrimoniales* que la ley (Art. 125 LFDA) reconoce para los editores: *la reproducción directa o indirecta de los libros, la importación de copias, y la distribución pública del original y de cada ejemplar de sus libros mediante venta o de otra manera*; el artículo 26 de la LFDA habla del objeto de protección, en cuanto a que los editores de libros gozarán del derecho de exclusividad sobre las características tipográficas y de diagramación para cada libro en cuanto contengan de originales.
- b)** *Sistema de Administración Tributaria (SAT):* trámite del *Registro Federal de Contribuyentes (RFC)*, ya sea de manera presencial en las oficinas del SAT, por internet o por teléfono, se requiere tener la *Cédula única de registro de población (CURP)* para llenar el cuestionario de *asignación de régimen fiscal*, quien inicia un proyecto editorial por cuenta propia puede entrar en el régimen de *persona física con actividad empresarial por Régimen general* o bien por *Régimen de incorporación fiscal*, con el fin de obtener el RFC, la *Cédula de Identificación Fiscal (CIF)* que lo acredita y el comprobante de inscripción para la firma electrónica avanzada (FIEL) ahora conocida como *E-Firma*, que es un archivo

digital de identificación ante el SAT y otras dependencias del gobierno para realizar trámites por internet, por ejemplo para expedir *facturas electrónicas* (CFDI), por lo que se requiere tramitar el *certificado de sello digital* (CSD) en la página web del SAT lo hacemos descargando una aplicación denominada CERTIFICA (antes SOLCEDI) para generar 2 archivos: el primero (con extensión .sdg) que se envía como *solicitud al SAT*, el segundo es una *clave privada del sello digital* (archivo con extensión .key), teniendo la FIEL se envía la solicitud de sellos digitales de ahí obtendremos el *certificado público de sello digital* (archivo con extensión .cer) y un timbrado electrónico a modo de Código QR que representa el *Código de Barras Bidimensional* (CBB).

Los porcentajes de tributación son: 16% de IVA sobre ventas brutas por *venta de espacios publicitarios* a clientes en México, si el cliente emite el pago desde una matriz o filial extranjera no se le cobra IVA, ISR porcentaje determinado para personas físicas de acuerdo con Tarifas de retenciones y pagos provisionales del SAT basadas en la LISR aproximadamente del 9% para un microempresario y del 30% para personas morales que en ambos casos se tasa sobre la *utilidad* que resulta de dividir la utilidad o pérdida entre los ingresos brutos que tuvimos, y 10% ISR por concepto de *honorarios* asimilados a salario en el caso de contratar a colaboradores independientes (Art. 110 Fracc. V LISR).

El registro ante el SAT es gratuito y nos permite deducir fiscalmente tanto las facturas de proveedores como los recibos de honorarios de colaboradores, en el primer caso por concepto de *costos de producción* y en el segundo como *gastos operativos* por concepto de mano de obra, así como respetar el derecho a la salud de los trabajadores mediante su afiliación al seguro social (IMSS), acceder a créditos para desarrollo de negocios, etcétera. Ante cualquier inquietud con respecto a la tributación podemos acudir a la *Procuraduría de la Defensa del Contribuyente*.

- c) *Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual* (IMPI): para registrar *marca, logotipo e imagen comercial*, tiene una vigencia de diez años y un costo aproximado de \$3,000.
- d) *Secretaría de Economía*: los trámites ante esta institución se han agilizado a partir de la figura de la Sociedad por Acciones Simplificada que permite realizar en línea en un tiempo de 24 horas y sin costo alguno actividades como: buscar un nombre o denominación para la razón social, redactar el acta constitutiva (objeto social y estatutos), protocolizarla, obtener el folio del registro público, alta en el SAT, IMSS y RPPC.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Con enfoque sistémico

*Un proyecto editorial es un sistema abierto
que recibe insumos del exterior, los procesa y transforma
en una experiencia de lectura a través de un producto cultural.*

La etimología de la palabra *Administración* nos remite al reconocimiento de la alteridad pues se refiere a *un servicio que se presta al otro*, que en este caso se trata de nuestro lector objetivo.

Más allá de publicar desde el romanticismo la administración de un proyecto editorial considera al *orden* como premisa fundamental pues de esta manera tiene mayores posibilidades de alcanzar su equilibrio y garantizar tanto su rentabilidad social como financiera, para ello utiliza el *proceso administrativo* que es una secuencia de acciones ordenadas utilizadas para construir *el modelo operativo* en el que se desarrollará el proyecto a través del *principio de eficiencia*: hacer más con menos, que se manifestará en una toma asertiva de decisiones que contempla...

*la optimización de los tiempos, la agilización de los procesos, la
reducción de los costos y la transparencia de las prácticas.*

Las *fases del proceso administrativo* representan un diálogo entre la tradición y la modernidad pues se fundamentan en el modelo retórico aristotélico: *intellectio, inventio, dispositio, elocutio, memoria* y *actio*, como se aprecia a continuación:

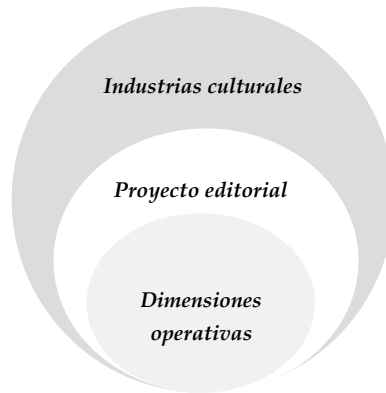
<i>Autores</i>	<i>Fase 1</i>	<i>Fase 2</i>	<i>Fase 3</i>	<i>Fase 4</i>	<i>Fase 5</i>	<i>Fase 6</i>
A. Reyes Ponce	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Burt K. Scanlan	Planeación	Organización	Dirección	Control		
G.R. Terry	Planeación	Organización	Ejecución	Control		
Henry Fayol	Previsión	Organización	Comando	Coordinación	Control	
Koonz & O'Donnell	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	

Para comprender desde una perspectiva panóptica y multidisciplinaria la operatividad de un proyecto editorial nos es de gran utilidad plantearla a través de un enfoque sistémico del proceso administrativo, basado en los estudios relativos a las organizaciones, publicados a finales de la década de los sesenta, por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, quien dice que:

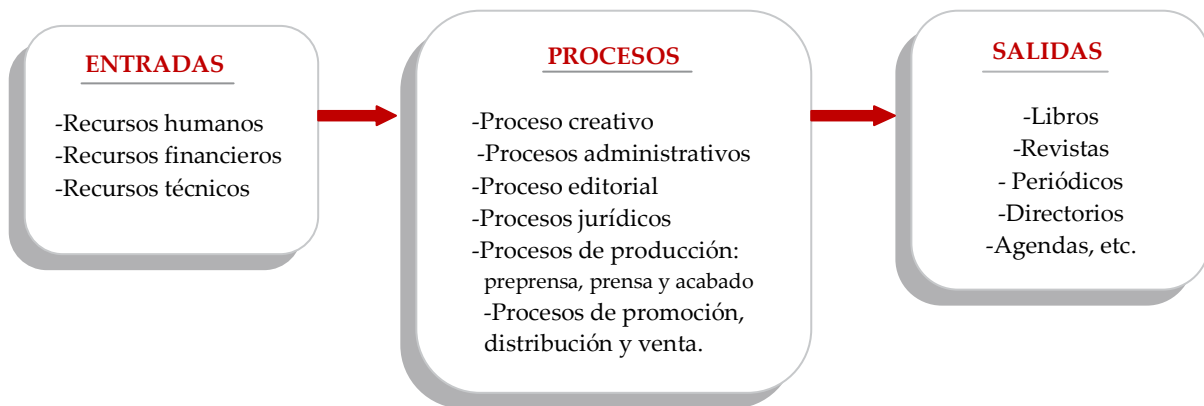
“ Es necesario estudiar no sólo las partes y los procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifica, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de estas cuando se estudian aisladas o dentro del todo.⁹

Entre las características principales de un *sistema* se encuentra su dinamismo, la interacción entre sus partes y con el medio ambiente, de esta manera es posible identificar el macroentorno como un *suprasistema*, que para efectos de la presente investigación estaría representado por las industrias culturales, el *sistema* sería el proyecto editorial y una serie de *subsistemas*, constituida por las distintas dimensiones operativas del proyecto.

⁹ Ludwig Von Bertalanffy, *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Traduc. Juan Almela. (México: Fondo de Cultura Económica, 1989), 31.



El proyecto editorial es un *sistema abierto* que recibe *energía* del exterior, representada por los diversos recursos, para *metabolizarlos* o transformarlos mediante la *administración* de los diferentes procesos para generar *experiencias de lectura* a través de productos editoriales.



Bertalanffy señala respecto al sistema abierto:

“ El organismo [...] es un sistema abierto en estado (cuasi) uniforme, mantenido constantemente en sus relaciones de masas en un *intercambio continuo* de material componente y energías: entra continuamente material del medio circundante y sale de él. ¹⁰

¹⁰ Ludwig Von Bertalanffy, *Ibíd*em, 147.

Un proyecto editorial posee en su estructura y funcionalidad las características propias de un *sistema abierto*, que a su vez se encuentra integrado por diversos *subsistemas* que constituyen en sí mismos *dimensiones* que, aunque se encuentran claramente definidas con criterios que permiten su propio autocontrol, al mismo tiempo interactúan entre sí creando la *sinergia* necesaria para dinamizar el proyecto.

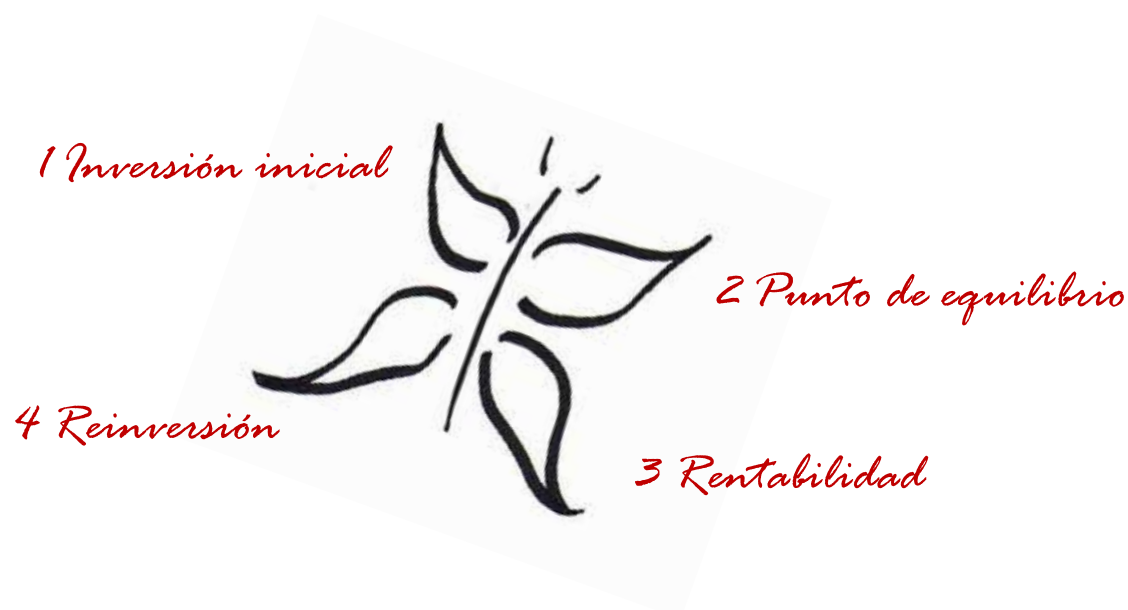
- a) *Dimensión cultural*: implica el *sentido* del proyecto, la necesidad que satisface, la forma de intervención de quien administra el proyecto editorial en el espacio social y los aspectos *simbólicos* a través de los cuales se manifiesta.
- b) *Dimensión económica*: se refiere tanto al macro como al micro entorno en los que se insertan las posibilidades financieras del proyecto.
- c) *Dimensión organizacional*: en este espacio se define la estructura humana del proyecto determinando funciones y jerarquías.
- d) *Dimensión jurídica*: otorga transparencia y certeza jurídica a las prácticas editoriales.
- e) *Dimensión matérica*: se refiere a los insumos y procesos con lo que se cuenta para materializar el proyecto.
- f) *Dimensión comercial*: aquí es donde el proyecto editorial como producto cultural se inserta en un mercado previamente definido para su consumo y apropiación.

Construir un análisis multidisciplinario que considere a nuestro proyecto editorial como un *organismo vivo* (*sistema abierto*) integrado por subsistemas interdependientes responde a la necesidad de *mantener el equilibrio* entre las diversas dimensiones de manera óptima, organizada y constante, particularidad que en los organismos vivos puede ser equiparada con la *homeostasis*.

El *equilibrio* como una *constante* nos permitirá definir *tendencias* o patrones de comportamiento a mediano y largo plazos con el fin de formular *planes estratégicos de acción* que darán al proyecto la *adaptabilidad* suficiente con respecto a su entorno, para su funcionalidad y supervivencia, en términos organizacionales esto es posible cuando el *proceso administrativo* contempla una toma asertiva de decisiones basada en *indicadores de gestión* que continuamente generan información a partir de parámetros de control para identificar los aspectos susceptibles de mejora en cada una de las fases de nuestros procesos.

FASE	INDICADORES DE GESTIÓN
1. <i>Planeación</i>	Vigencia de los objetivos, metas, planes, políticas, programas, cronogramas, presupuestos, procedimientos, procesos, estrategias y tácticas.
2. <i>Organización</i>	División de funciones, tramos de control, responsabilidad, estructura, líneas de autoridad y responsabilidad, coordinación entre áreas, relaciones interpersonales.
3. <i>Ejecución</i>	Dirección, tipo de liderazgo, efectividad en la toma de decisiones, delegación de responsabilidad, comunicación, motivación, grado de identificación que han desarrollado con el proyecto, así como la calidad en la aportación creativa individual y grupal.
4. <i>Control</i>	Supervisión de estándares de calidad, medición de desempeño, cotejo de índices de desviación estándar estimados vs reales.

En el contexto de la administración de procesos editoriales podemos traducir lo anterior como la *decisión* de crear un proyecto editorial sostenible en el que mediante una *toma de decisiones asertiva* la inversión inicial se recupere a corto plazo, logre su punto de equilibrio y genere utilidades que le permitan una vida duradera mediante la reinversión en nuevos proyectos.



Aunque el objetivo principal de todo proyecto de inversión es la *rentabilidad económica* no debemos olvidar que en el caso de los proyectos editoriales se trata también de una *rentabilidad social* que está supeditada a la *pertinencia* del producto ya que en todo momento apela a la atención de las necesidades humanas en su fondo y forma, por lo que un aspecto que amerita ser considerado desde un principio es la *transparencia* que permeará las prácticas editoriales inherentes al proyecto manifestadas en el ámbito de la *sostenibilidad*, bajo tres ejes de acción:

- a) Responsabilidad social:* al generar proyectos editoriales pertinentes, cuidados, congruentes y estéticos que resuelvan una necesidad.
- b) Responsabilidad económica:* al materializar un producto cultural que se habrá de insertar en dinámicas de mercado bajo lógicas de oferta y demanda para su consumo y recepción, obteniendo la rentabilidad necesaria para retribuir a cada uno de los colaboradores, proveedores e instituciones involucrados, y reinvertir un porcentaje de las utilidades en nuevos proyectos editoriales.
- c) Responsabilidad ambiental:* se traduce en los procesos de planeación adecuados que evitan el desperdicio de recursos así como la exploración de nuevas alternativas en insumos, tecnología y procesos de menor impacto para el medioambiente y la salud.

LA DIVERSIDAD

Como esquema de negocio

*La diversidad de sistemas de creencias
permite la capitalización del universo simbólico
a través de nuevos esquemas de negocio.*

Las nuevas texturas culturales visibilizan un imaginario colectivo que, auxiliado por las nuevas tecnologías, trasciende los límites geográficos, de esta manera el discurso que se trasluce en las prácticas de comunicación permite la reinterpretación de los diferentes sistemas de creencias que en el ámbito de la producción editorial se manifiestan en la plasticidad del lenguaje, el acceso a la información y la simbiosis derivada de la coexistencia entre formatos, así es como el eclecticismo de los gustos nos lleva a explorar *nuevas posibilidades narrativas* susceptibles de ser capitalizadas en distintos modelos de negocio.

La *responsabilidad financiera* inherente a un proyecto editorial que se desarrolla dentro de un esquema de negocio debe de ser contemplada como un *requisito* más que como una posibilidad, sin que se vea supeditada a la rigidez de la teoría clásica de la administración en la que sólo se buscaba la rentabilidad económica, gran parte del éxito de los proyectos editoriales, más allá de su contenido, se fundamenta en *estrategias administrativas* que contemplan la vida a largo plazo del proyecto, en la que se está atento a las variables cualitativas y cuantitativas tanto del macro como del microentorno.

A diferencia de otros proyectos de inversión un proyecto editorial tiene un *ciclo de vida* que podría ser considerado infinito en el ámbito simbólico debido a que su discurso tanto textual como visual asume nuevas reinterpretaciones en la medida en que es leído nuevamente, incluso por el mismo lector, de esta manera observamos que la *responsabilidad financiera* de quien administra un proyecto editorial siempre va unida a su *responsabilidad social* ya que al materializar propuestas *pertinentes* crea espacios propios para el *diálogo*, elemento fundamental en la construcción de las sociedades, y su venta deviene las *utilidades* necesarias para ampliar la capacidad productiva del proyecto, generar nuevos empleos y asumir los altos costos de las alternativas ecoambientales de insumos y procesos representan.

Dar vida y continuidad a un proyecto editorial implica la posibilidad de capitalizar los recursos invertidos a partir de diversos *esquemas de negocio*, es decir a través de *modelos operativos* con un *índice de riesgo* conocido y por lo tanto controlable, para lograr el equilibrio financiero y el crecimiento subsecuente. En mi opinión, existen *premisas económicas* básicas a partir de las cuales podemos considerar un proyecto editorial como un *esquema de negocio*:

1. La certeza de que el producto satisface las necesidades de un *nicho de mercado*.
2. La posibilidad de acceder a las *fuentes* de recursos financieros que, de acuerdo con la capacidad económica (solventia y liquidez) del proyecto, nos permitan cubrir los costos y gastos de investigación, organización, producción y comercialización con oportunidad.
3. La capacidad de identificar y afrontar los principales factores de *riesgo*.
4. La obtención de un *margen de utilidad* que satisfaga nuestras expectativas y que sea mayor que la tasa inflacionaria y los instrumentos de inversión a corto plazo (pagaré tradicional).
5. Tener una *tasa interna de retorno positiva*, es decir la certeza de que recuperaremos nuestra inversión.
6. Obtener un *valor presente neto positivo* que es el tiempo que nos tomará recuperar nuestra inversión, a corto plazo en un escenario realista.

En este sentido los *modelos de negocio* en torno a los productos editoriales son distintos, de acuerdo con la *creatividad* y posibilidades de quien administra el proyecto editorial, ya sea como *sello editorial* con títulos propios o coediciones, maquiladora editorial (*packager*) que realiza ediciones por encargo de empresas o instituciones, y como *distribuidora* de productos nacionales o extranjeros.

La diversidad también es un término de suma importancia en lo que se refiere a proyectos de inversión, como lo es un proyecto editorial, ya que *diversificar* nuestro capital en distintas opciones de inversión permite distribuir el porcentaje de riesgo sin comprometer la totalidad de nuestros recursos.

En el caso de un proyecto editorial la *diversificación* se puede manifestar en la atención a diversos nichos de mercado mediante la construcción de un catálogo que equilibre la edición de títulos con un perfil más comercial y aquellos de temática especializada que van a nichos de mercado muy específicos, o bien en la producción de formatos tanto impresos como digitales que atienden a lectores distintos y precisan de canales de distribución independientes, así como en la selección de colaboradores a través de estándares de competencia que aporten valor agregado al producto editorial y la elección de proveedores certificados con estándares de calidad, que además ofrezcan precios competitivos y se esmeren en la atención al cliente.



LA ASERTIVIDAD

EN LA TOMA DE DECISIONES

Mediante el análisis de información

La naturaleza nos demuestra que todo sistema tiende a la entropía, es decir al caos, condición que en un proyecto editorial de inversión se encuentra representada por el riesgo.

La manera más eficaz de *minimizar el margen de incertidumbre* que el riesgo representa como una amenaza *constante* en el ciclo de vida de un proyecto editorial es recopilar *información* comprobable, útil y suficiente tanto del *suprasistema* como de los *subsistemas*, ya sea de fuentes directas o indirectas, con la finalidad de interpretarla para dar mayor *asertividad* a la toma de decisiones mediante *estrategias* flexibles que le permitan al proyecto *adaptarse* a su entorno, característica fundamental que garantiza a cualquier organismo la *supervivencia*.

El análisis del *suprasistema* en este caso sería lo referente al *macroentorno*: industrias culturales, políticas públicas que repercuten directamente en el ámbito de la edición, tratamiento fiscal de la distribución del libro, indicadores macroeconómicos, variaciones en el tipo de cambio que pudieran incidir en los insumos importados, temas o acontecimientos de interés general, disposiciones jurídicas, entre otras.

Con respecto al *microentorno* buscamos conocer información de las distintas *dimensiones operativas* que integran un proyecto editorial, por ejemplo:

a) *Análisis del mercado:* con información *cualitativa y cuantitativa* evaluamos la *oferta y la demanda*. La primera representa nuestra *competencia* es decir la *oferta editorial existente* sobre el *tema* que nos interesa publicar, por lo que investigamos sobre autores, editoriales, país de origen, tópicos retóricos que prevalecen en el diseño, materiales, formatos, precios, tirajes y reediciones, puntos de venta, periodicidad, promociones, disponibilidad, etcétera. En lo que respecta a la *demand*a está representada por nuestro *lector objetivo*, nos auxiliamos de un estudio socioeconómico, una investigación etnográfica y una investigación neurocientífica con el fin de definir con mayor precisión su *perfil* por ejemplo su nivel socioeconómico, hábitos de consumo (lectura), estilo de vida, edad, género, ocupación, tiempo que destina a la lectura, convenciones culturales, temas preferidos, presupuesto mensual para compra de productos editoriales, etcétera.

b) *Análisis financiero:* en el análisis financiero se contemplan tanto los *ingresos* como los *egresos*, los recursos económicos con los que se cuente desde el inicio serán determinantes para impulsar el proyecto y estructurar un *presupuesto base* que nos permita cubrir sin problemas la totalidad de los gastos operativos y los costos del proceso de producción, también se pueden realizar proyecciones financieras que reflejen el impacto de distintas variables económicas como el índice inflacionario en el costo de nuestros insumos y procesos. El *capital* inicial para un proyecto puede provenir del ahorro personal, préstamo de amigos o familiares, o bien de líneas de crédito otorgadas por la banca comercial en cuyo caso se deberá buscar que la información provenga de fuentes directas, como entrevistas con los ejecutivos de cuenta en las sucursales y de páginas web de instituciones bancarias, para conocer las opciones de financiamiento como lo son préstamos personales, tarjetas o líneas de crédito para emprendedores, créditos para capital de trabajo o activo fijo para MIPYMES, montos, tasa de interés, costo anual total (CAT), garantías a presentar, disponibilidad, condiciones para aprobación de crédito, fechas de pago, penalizaciones y reducción de tasa por pago puntual.

- c) **Análisis del marco jurídico:** al administrar el capital simbólico (derechos morales) y el capital económico (derechos patrimoniales) de una obra se genera una serie de *derechos y obligaciones* cuyo cumplimiento le otorga *certeza jurídica* al proyecto editorial. La transparencia de nuestras prácticas se manifiesta en el empleo de instrumentos jurídicos como contratos (con bancos, autores, colaboradores, proveedores, distribuidores), registro de la obra, formalización del régimen fiscal, facturación electrónica en operaciones de adquisición y comercialización, código de ética, entre otros. Además de los requisitos jurídicos es importante conocer el costo y duración de los trámites así como la vigencia de los mismos.
- d) **Análisis organizacional:** cuando se requiere integrar un grupo de trabajo se obtiene información sobre el *capital humano especializado* que habrá de colaborar a través de entrevistas, solicitud de *curriculum vitae*, carpeta de trabajo y referencias para conocer su edad, formación académica, experiencia profesional, áreas de interés, habilidades o conocimientos adicionales, rango de sueldo, participación en proyectos similares, herramientas de trabajo, disposición, personalidad, ética, tolerancia a la presión, etcétera.
- e) **Análisis de proveedores:** cuando se requieren los servicios de un *proveedor de insumos o servicios* como lo pueden ser distribuidoras de papel, imprentas o encuadernadoras, obtenemos la información necesaria al solicitar cotizaciones, visitar los talleres y entrevistarnos con los encargados para conocer la transparencia de sus prácticas, sus precios y formas de pago, la ubicación del lugar, los trabajos realizados previamente, las certificaciones de calidad, modelos, características y antigüedad de las máquinas, las condiciones de entrega, el trato que le dan al cliente, el porcentaje de merma que estiman, la limpieza, la puntualidad, etcétera.

Como se puede observar la *información* oportuna, veraz y relevante en cada una de las fases del proceso se convierte en *la principal herramienta* para dar *asertividad* a nuestra toma de decisiones con el fin de generar *proyectos editoriales pertinentes y rentables*.

Al recopilar la suficiente información al inicio del proyecto, podremos redactar una *planeación* realista, que habremos de comunicar al equipo de trabajo u organización mediante instrumentos como son los manuales y programas, haciendo uso de *cronogramas*, *presupuestos* y *diagramas de flujo* que servirán en primera instancia para *puntualizar* con exactitud los plazos, montos y secuencias de trabajo y en segundo lugar, igualmente importante, para *controlar* que todo vaya conforme con lo previsto.

Quien administra un proyecto editorial es un *emprendedor con vocación social* por lo que su responsabilidad va más allá de alcanzar una rentabilidad financiera, es por ello que además precisa de conceptualizar su toma de decisiones a través de una serie de principios que prevalezcan independientemente de las circunstancias y que habrán de ser jerarquizados y comunicados a través de una serie de *recursos administrativos de planificación* fundamentados en *principios estables* (visión, misión, políticas) y *adaptables* (metas, objetivos, programas, estrategias) de la forma más específica posible que se convertirán en los *ejes de acción* que permearán las prácticas de todo el equipo de trabajo, con la finalidad de optimizar los tiempos, agilizar los procesos, generar un clima laboral estable, alcanzar la rentabilidad financiera, disminuir el impacto ambiental, etcétera. Veamos algunos de los planteamientos que nos servirán para darle un *sentido* al proyecto:

- ★ *La visión:* es el resultado de un proceso reflexivo de quien ha decidido iniciar un proyecto editorial que se traduce en la redacción de un texto de naturaleza *aspiracional*, en esencia responde a la pregunta ¿cómo se *visualiza* el proyecto a largo plazo en el espacio social?, es decir ¿qué necesidades satisface?, ¿para quién? y ¿de qué manera?, por ejemplo se puede *buscar* evolucionar hacia un *sello editorial* y ser un referente a través del fomento, la inclusión, la difusión, el intercambio cultural, el posicionamiento en el mercado, etcétera. La *visión* es el reflejo del capital simbólico, cultural y social de quien administra un proyecto editorial, de su conciencia de mortalidad y su deseo de trascender mediante un proyecto de inversión que genere una aportación social y del que obtenga una rentabilidad económica que le permita hacer de ello una forma de vida, y que tenga continuidad a través del tiempo incluso sin su presencia.

 *La misión:* se determina a partir de un sentido de *responsabilidad social*, mediante la pregunta ¿qué se *debería* lograr a través del proyecto?, por ejemplo editar determinado tipo de publicaciones, ponderar la investigación sobre otra disciplina, lograr productos editoriales pertinentes, abrir nuevos nichos de mercado, desarrollar un catálogo editorial sobre una temática en particular, explorar nuevas posibilidades creativas, etcétera. La misión lleva a quien administra un proyecto editorial y a su equipo de trabajo a un esfuerzo que está más allá de la emotividad, pues ubica al proyecto en un contexto racional entre posibilidades y carencias y a sus integrantes en una actitud de plena responsabilidad y compromiso.

 *Las políticas:* parten esencialmente de la visión y de la misión, su redacción se fundamenta en *valores éticos*, e incluso morales, que habrán de constituirse como *líneas de acción* para todos los integrantes del proyecto, se establecen por cada área o departamento de trabajo, por ejemplo existen políticas para el área de adquisiciones concernientes con la selección de proveedores de insumos, materias primas, servicios y procesos; políticas para el área de ventas relacionadas con fechas de cierre para reservar espacios publicitarios, porcentajes y conceptos de descuentos permitidos, formas de pago que los clientes deben de cumplir como anticipos y liquidaciones, etcétera. La visión, misión y políticas se expresan a través de los *manuales de organización* del proyecto o empresa.

 *Las metas:* representan fines específicos por lograr en un determinado período en cada dimensión del proyecto, pueden ser *cuantitativas*, como la cuota de ventas o la participación de un mayor segmento de mercado, y *cualitativas* como lograr la certificación de un proveedor, o bien contar con la colaboración de determinados autores textuales y gráficos. Se establecen por cada equipo de trabajo (finanzas, jurídico, comercialización, producción, diseño, cuidado de la edición) o mediante la colaboración entre estos y se designa a los responsables de los equipos de trabajo.

 *Los objetivos:* son planteamientos tanto de índole general como particular por cada equipo o área de trabajo, su redacción debe de ser comprendida claramente por todos los integrantes del proyecto. Los *objetivos específicos* responden a preguntas particulares por cada área de trabajo, hay objetivos para ventas, producción, recursos humanos, transparencia, por ejemplo: ¿cuánto se busca vender en un mes?, ¿cuántas cuartillas revisará el corrector al día?, ¿cuántas propuestas de portada estarán listas en dos semanas?, ¿cuántos re-

gistros de obra se realizarán este mes?, ¿qué descuentos se negociaron con los proveedores?, ¿cuántos archivos estarán listos para entrar a imprenta esta semana?, ¿cuál es el monto de los gastos que se busca deducir este mes?, ¿cuántos insumos ecoambientales buscamos substituir en tres meses?. Al tratarse de logros específicos, cada integrante del equipo tendrá asignado un número de actividades para cumplir en un determinado periodo de tiempo, esto significa que los objetivos son *cuantificables*, *asequibles* a corto plazo y *flexibles*, lo que coadyuva para darle al proyecto la adaptabilidad necesaria para garantizar su supervivencia. Es recomendable tener un “plan B” por si debido a causas de fuerza mayor no llegáramos a cumplir nuestros objetivos, con la finalidad de que la operatividad del proyecto no se vea comprometida.

Un grupo de metas y objetivos con fechas y montos establecidos se convierte en *un programa*, su redacción se identifica porque inicia con verbos en infinitivo como analizar, lograr, negociar, redactar, revisar, diseñar, imprimir, distribuir, vender, etcétera.

Cabe mencionar que la tecnología ha aportado a la *administración editorial* los *sistemas de información gerencial*, mejor conocidos como ERP (*Enterprise Resource Planning*) por sus siglas en inglés, son programas gracias a los cuales podemos *planear la optimización* de los procesos empresariales y facilitar el flujo de información entre las diferentes áreas organizacionales del proyecto, *agilizando los tiempos* de respuesta para una *toma oportuna de decisiones* y la consecuente *disminución de los costos* de operación a través de la administración de las actividades relacionadas con las distintas áreas de trabajo particularmente *producción y distribución* de una empresa, independientemente del tamaño de la misma o de su naturaleza (bienes o servicios), algunos ejemplos de actividades son producción, control de calidad, logística, distribución, inventarios, envíos, facturación y contabilidad; así como comercialización, entregas, pagos y recursos humanos.

LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA

De un proyecto editorial

*Se determina a partir
de un análisis comparativo entre
nuestras expectativas y nuestras posibilidades.*

La factibilidad económica de un proyecto editorial es el resultado de un proceso de investigación en el que identificamos la *necesidad* de un producto editorial a partir de un *análisis de mercado* y determinamos las *expectativas* de rentabilidad mediante un *análisis financiero*, lo que buscamos a través de ambos es generar la información suficiente para identificar las variables que representan un *riesgo* y determinar cuáles son nuestras *posibilidades* de afrontarlas disminuyendo el grado de incertidumbre inherente al proyecto de inversión.

Tanto la investigación de mercado como el análisis financiero deben de ser dimensionados desde una perspectiva realista de *costo-beneficio* ya que implican un presupuesto y un determinado período de realización, prescindir de ellos podría derivar en el fracaso del proyecto debido a: la edición de publicaciones poco pertinentes, impresiones al definir el perfil del lector objetivo, problemas de inventario por cálculo inadecuado del tiraje, desperdicio por desaprovechamiento de pliego, selección inadecuada de insumos, costos adicionales por errores cometidos por personal poco calificado, incremento en el nivel de deuda por presupuestos mal integrados, flujos de efectivo insuficientes, fuentes de financiamiento inadecuadas, patrones perjudiciales de gastos, periodo desmedido para recuperar nuestro capital, canales inadecuados de distribución, entre otros.

EL ANÁLISIS

de mercado

Es uno de los instrumentos que nos ayudará a reducir el riesgo en la toma de decisiones.

La investigación de mercado se realiza mediante un proceso a través del cual obtenemos e interpretamos *información* tanto de la *necesidad* que busca ser satisfecha mediante un producto editorial, como de la *demand*a (lector) y de la *oferta* (competencia), así como de otros agentes que integran la cadena de valor del libro tales como proveedores de insumos y servicios con el fin de comprender de una manera más amplia al producto editorial como *objeto cultural* inmerso en las dinámicas de recepción y apropiación en un *nicho de mercado*.

La investigación de mercado es el resultado de aplicar el método científico (observación, inducción, hipótesis, experimentación, comprobación y tesis) a un ámbito social, nos da las bases para explorar las *posibilidades del desarrollo* tanto conceptual como matérico del proyecto con la finalidad de crear un

producto editorial pertinente que insertado en un modelo de negocio, gestionado a través de un proceso administrativo, nos da la pauta para tomar las decisiones más asertivas durante todas las etapas del *ciclo de vida* del proyecto editorial a través de *estrategias de intervención* en los procesos de planeación, organización, producción, distribución y comercialización con el fin de lograr su adaptabilidad, que en términos de mercado se traduciría en *competitividad* y por ende garantizaría su supervivencia.

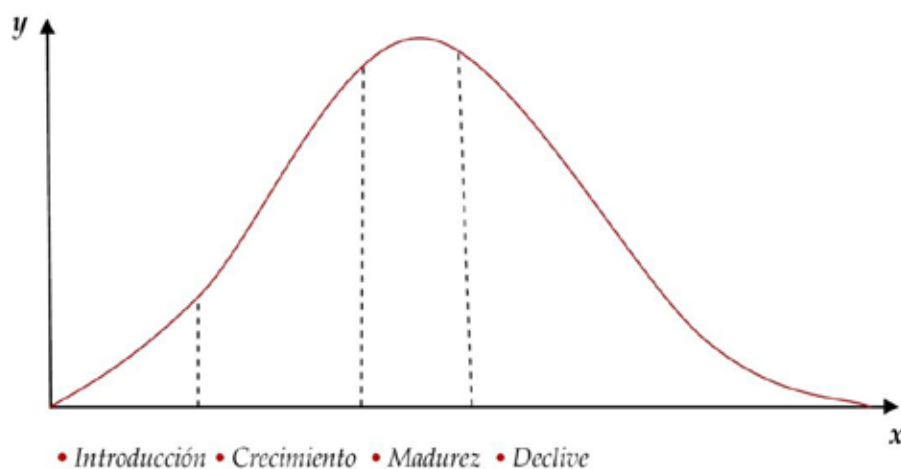
Para llevar a cabo la investigación de mercado es preciso contemplar *los recursos humanos* para la recopilación, análisis e interpretación de la información obtenida, los *recursos financieros* se determinarán a partir de un presupuesto para cubrir los gastos generados por la investigación y el *tiempo* estimado.

El mercado de la industria editorial es el reflejo de las convenciones culturales de los habitantes de un tiempo y un espacio, se manifiesta en dos factores principales: por una parte las lógicas de *consumo cultural* en el que coexisten prácticas formales e informales, tendencias creativas y temáticas, variación en el costo y disponibilidad de los insumos, procesos de producción desterritorializados, interacción de formatos, un marco jurídico en transformación por los avances tecnológicos, regulaciones fiscales, competencia nacional e internacional.

Por otra parte es el resultado de una *construcción* en la que participan diversos agentes: el *lector* como figura activa que incluso tiene la posibilidad de intervenir en la generación de contenidos, las *instituciones gremiales* que coadyuvan en la transparencia de las prácticas, las *editoriales y librerías* que buscan responder de manera asertiva a las necesidades del mercado, los *industriales gráficos* quienes proveen soluciones a los requerimientos de la industria editorial a través del uso de nuevos insumos, tecnología de vanguardia y optimización de procesos, el *Estado* como generador de políticas públicas y la *Academia* que a través de la investigación aporta nuevos marcos interpretativos a las prácticas editoriales.

El ciclo de vida del producto editorial

Los productos editoriales como *productos culturales* que se insertan en dinámicas de consumo y apropiación poseen un *ciclo de vida* que representa la manera cómo evolucionan desde una perspectiva de *mercado*, en su modelo clásico se representa gráficamente en el plano cartesiano entre los ejes del tiempo (*eje x*) y de los recursos invertidos (*eje y*).



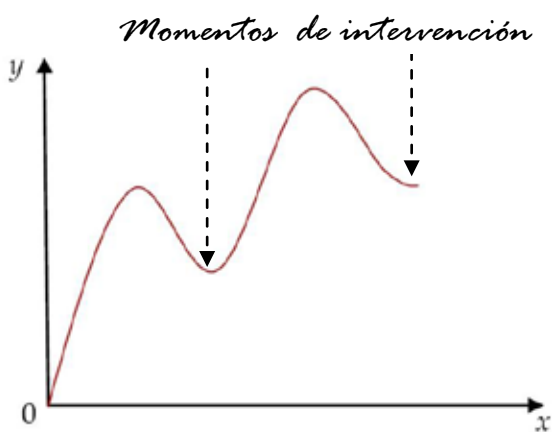
El ciclo de vida del producto puede ser modificado mediante la intervención de quien administra un proyecto editorial mediante *estrategias*, que son decisiones altamente asertivas formuladas para afrontar retos específicos en una situación determinada con la finalidad de *fortalecer* el proyecto, se generan de acuerdo con la etapa en la que se encuentra el mismo, se formulan por cada área de trabajo buscando *eficientar los procesos, optimizar los tiempos y disminuir los costos*.

Por ejemplo...

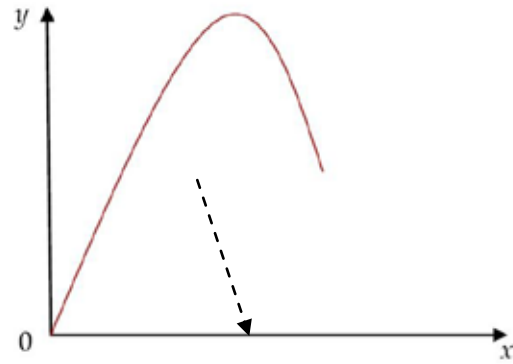
En la *etapa introductoria* del producto editorial se requiere de estrategias de comercialización con alta sensibilidad a las variables del mercado con el fin de *impulsarlo*, si lo que se busca es generar *preferencia* por el sello entonces las publicaciones se lanzan con un precio elevado y un alto nivel de promoción, si lo que se quiere es dar a *conocer* el producto y ampliar el nicho de mercado para alcanzar un alto *volumen de ventas* entonces se lanza con un precio bajo y una promoción intensa.

En cambio en las *etapas de crecimiento y madurez* se puede buscar dar mayor *competitividad* al producto mejorando su calidad, atrayendo a autores reconocidos, proponiendo nuevos formatos, incursionando en géneros literarios distintos, buscando llegar a nuevos públicos, proponiendo campañas publicitarias más creativas o en medios distintos, buscar fuentes de financiamiento para la adquisición de activos como maquinaria, equipo, nuevos programas de edición para diseño o revisión de archivos antes de imprimir, mejores instalaciones, transporte, etcétera.

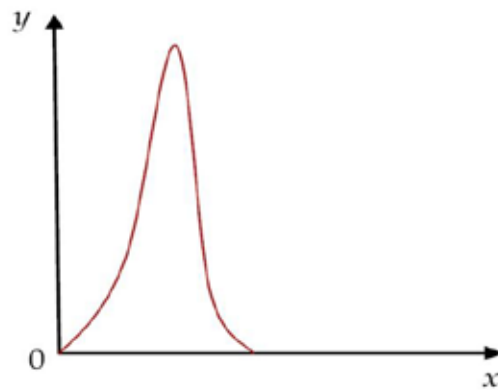
Por otra parte para un proyecto editorial que presenta una fase de incipiente de declive se tomarían las decisiones que lo impulsaran hacia un nuevo desarrollo prolongando su vida en la línea del tiempo, se graficaría de esta manera:



Un producto editorial que es parte de una moda, por ejemplo que está supeditado a otros productos culturales como películas o exposiciones mediáticas, tendrá un ciclo de vida breve:



El ciclo de vida de un proyecto editorial intuitivo que solo responde a un capricho o al impulso de publicar y que carece de un proceso de planeación tiene un costo muy elevado y una duración muy breve que no es suficiente para recuperar la inversión inicial, se vería de esta manera:



Quien administra un proyecto editorial habrá de cuestionar en todo momento la decisión que en un inicio considere correcta comenzando por la *utilidad* misma del proyecto, buscando la certeza de que *responde a la necesidad de un lector real* y no a un mero impulso personal por publicar, contemplar los *recursos* que podría necesitar y de qué manera los conseguiría, asumir sus *responsabilidades* financieras, sociales y ambientales mediante la *transparencia* de sus prácticas, conocer el *contexto económico y cultural* en el que se insertará el producto y *visualizar* su desarrollo a *futuro* en una línea de tiempo donde los *escenarios* no siempre serán estables.



Las técnicas de investigación

Al comenzar la planeación de un proyecto editorial se recopila información respecto al *mercado* en dos dimensiones: macro y microeconómica, también resulta útil conocer la actividad de otros editores para saber cómo han administrado sus proyectos, fuentes de financiamiento, distribución de gastos operativos, las partes medulares y costos de sus procesos de producción, aspectos determinantes en la subcontratación de personal, marco jurídico en el que actúan, obligaciones fiscales, retos a los que se han enfrentado y de qué manera los han solucionado, su percepción del mercado, su experiencia como editor independiente, sus proyectos a futuro, etcétera.

La *recolección de datos* es el paso que antecede al análisis de la información, se puede realizar de dos maneras complementarias: a partir de *fuentes primarias* que son aquellas que permiten obtener la información de manera directa, lo que significa un alto grado de confiabilidad, por ejemplo mediante la observación de los productos editoriales que representan una competencia, la encuesta y la entrevista a personas que consideramos *lectores y compradores potenciales* de nuestra futura publicación, así como a proveedores de procesos e insumos y a distribuidores; por otra parte las *fuentes secundarias* ofrecen información generada por terceros por ejemplo, estudios que proveen instituciones, organismos, publicaciones especializadas, reportes e informes relacionados con la operación de un proyecto o empresa.

Las *técnicas de investigación* a través de las cuales podemos tener una perspectiva multidimensional del mercado son *etnográfica, socioeconómica y neurocientífica*, en las tres podemos usar dos herramientas para recabar datos: la observación y la encuesta.

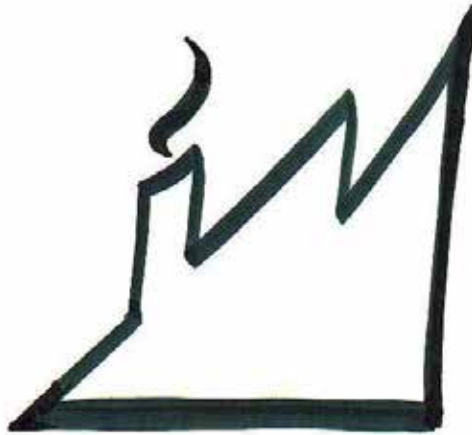
Observar implica la intención de conocer la situación del *otro* sin emitir juicios de valor, aunque los seres humanos utilizamos recursos de procesamiento y análisis más complejos pues poseemos un *capital cultural* a través del cual interpretamos lo que vemos. La observación no remite únicamente a un mero registro superficial de acciones sino a la comprensión de los motivos ulteriores de un fenómeno social y se puede realizar en espacios controlados como la cámara de Gesell o en campo, en el contexto mismo donde ocurren los hechos.

La *encuesta* puede ser clasificada de acuerdo con su naturaleza en *cualitativa* para conocer apreciaciones subjetivas mediante entrevistas o dinámicas grupales y *cuantitativa* que nos permite conocer los llamados “datos duros” a través de *muestreo probabilístico o no probabilístico*, la diferencia entre ambos radica en la selección de la muestra representativa del grupo de personas que deseamos conocer, pues en el primer caso se hace de manera aleatoria y en el segundo la muestra es seleccionada a partir de determinados criterios.

Las preguntas de la encuesta podrán ser *abiertas* si queremos obtener información que nos remita a sus motivadores emocionales, sistema de creencias y capital simbólico, o *cerradas* si lo que buscamos es información lógica que provenga de una dimensión racional y que pueda ser sistematizada mediante procesos estadísticos, las respuestas podrán plantearse como opción múltiple, dicotómicas (sí o no), semiabiertas, y semicerradas, la redacción de la encuesta deberá ser lo más clara posible para mantener el intervalo de atención de la persona encuestada, es recomendable que los tópicos sean abordados de manera concreta en una secuencialidad que nos permita agrupar las respuestas en el momento de analizar la información obtenida.

Las preguntas pueden comenzar con algunas de naturaleza sencilla e *introductoria* que buscan disponer la atención del individuo sobre los temas que se irán abordando, a continuación se pueden exponer preguntas en *batería* es decir aquellas que abordan un mismo tema, posteriormente se pueden formular preguntas *filtro* que determinan si se tratará o no un tema específico en cuestionamientos subsecuentes, ahora bien, si lo que buscamos es que el lector tome un descanso mental se introducen preguntas de *cambio de tema*, así como preguntas *proyectivas o de opinión* cuya respuesta es abierta y estimula la narrativa emocional del encuestado, es preferible evitar las de naturaleza *reptiliana* que, aunque aportan información desde el inconsciente, su redacción metafórica o fantástica puede dar la impresión de que el tiempo del que dispone el encuestado no es valorado de forma seria, si deseamos conocer respuestas exactas sobre un tema en particular es válido formular preguntas cerradas, el elemento que nos permite corroborar la veracidad de las respuestas son los *reactivos de control*, que consiste en formular de manera distinta la misma pregunta planteada entre intervalos.

Macroentorno



Las industrias culturales

Representan modelos de negocio con impacto social que surgen como proyectos de inversión en torno al arte.

Las industrias culturales (editorial, cine, radio, artes escénicas, televisión) se nutren de la *diversidad* como una característica esencial para generar o reforzar conceptos identitarios por lo que su papel en la *construcción de las sociedades contemporáneas* es vital al asumirse como generadoras de *espacios* donde se establecen vínculos propicios para el *diálogo* en el que a través del intercambio de afinidades, contraste de opiniones, el respeto por los diferentes gustos y expectativas, *transmutaciones simbólicas* y sobretodo *posibilidades*, se crean los límites visibles e invisibles de los individuos con respecto a su entorno, así como un nuevo *sentido de pertenencia* derivando en la *generación de acuerdos* a través de formas narrativas enriquecidas y plurales.

Con relación a la
identidad

Manuel Antonio
Garretón aporta:

“Las identidades son procesos en el tiempo de construcción nunca acabados y se van conformando no sólo por dinámicas propias o endógenas, sino también por diversas y plurales miradas y perspectivas que vienen de los otros.¹¹

En la actividad editorial *la identidad* se expresa a través de la *creatividad* que es el elemento diferenciador de las industrias culturales ya que constituye su principal *insumo* en la generación de *experiencias estéticas* mediante la producción de *objetos de alto valor simbólico e identitario* portadores de un discurso en el que es posible apreciar la textualidad de la historia, los mestizajes y las aspiraciones de una sociedad, de esta manera constituyen *el medio* a través del cual circula *la identidad* de una sociedad

Entender que a través del *diálogo* se revela la multiplicidad de identidades es asumirnos dentro de una *diversidad cultural* que amplía nuestra comprensión en torno a imaginarios distintos y nos permite *responder de una manera más flexible y creativa* ante las exigencias cotidianas, favorecemos la equidad y el respeto de creencias distintas que originan costumbres diferentes a las nuestras y valoramos de una nueva manera nuestro entorno, lo que nos lleva a actuar bajo criterios de responsabilidad social, ambiental y financiera generando la formación de una ciudadanía comprometida que conoce sus obligaciones y es capaz de exigir sus derechos, dentro de un ámbito de respeto y participación social, en el que quien administra un proyecto editorial se asume como el *actor social* que porta y difunde la *libertad de expresión* como derecho humano a través de una *voz* dentro de las sociedades contemporáneas, coadyuvando con el desarrollo de las mismas. Para Gabriel Zaid *la cultura es conversación* y al respecto señala:

“

La cultura es una conversación cuyo centro no está en ninguna parte. La verdadera cultura universal no es la utópica Aldea Global en torno a un solo micrófono; es la babélica multitud de aldeas, todas centros del mundo. La universalidad asequible es la finita, limitada y concreta de las conversaciones diversas y dispersas.¹²

¹¹ Manuel Antonio Garretón, *El espacio cultural latinoamericano* (Bogotá: Convenio Andrés Bello, 2002).

¹² Gabriel Zaid, *Los demasiados libros* (México: Random House Mondadori, 2010), 28.

Un proyecto editorial constituye un diálogo con la otredad: el *lector objetivo*, de esta manera conforma una estructura enriquecida que responde a factores determinantes de apropiación y consumo tales como: necesidades, gustos, expectativas, códigos simbólicos, edad, género, nivel de ingresos, grado educativo; que a su vez determinan el enfoque del texto, el nivel del discurso, el marco jurídico, los elementos gráficos, el cuidado de la edición, el formato, los materiales, el tiraje óptimo, el momento idóneo de publicación, los canales de distribución y las estrategias de difusión y comercialización más asertivas, en este sentido...

*La creatividad
se manifiesta también en la capacidad para capitalizar
los discursos textuales, visuales, sonoros y táctiles
mediante...*

Esquemas de negocio

Las industrias culturales se caracterizan porque responden a los requerimientos de las *economías a escala* en las que se busca una rentabilidad social y financiera, por lo que la *producción en volumen* les permite disminuir sus costos y abarcar nichos de mercado más amplios lo que llega a convertirlas en referentes de opinión pública, tal es el caso de los medios masivos de comunicación, radio, televisión, prensa e internet, conocidos también como *el cuarto poder* debido a que *transmiten* la información generada en el espacio privado hacia el *espacio público* garantizando una *recepción* con altos niveles de audiencia, ya que se basan en la investigación de las *convenciones culturales* de su público objetivo y poseen la infraestructura tecnológica que facilita y potencia exponencialmente la transmisión del mensaje convirtiéndose así en el filtro a través del cual se *visibiliza* la historia de las sociedades contemporáneas.

Sin embargo la cultura, pensada como recurso, trasciende su carácter mercantil al equipararse con la naturaleza porque en ambos casos el criterio fundamental es la *diversidad*, por lo que todo lo concerniente a su gestión, conservación, acceso, distribución e inversión requiere del estudio de particularidades en cada caso equilibrando el aspecto económico con el simbólico ya que implica un diálogo entre tradición y modernidad: saberes de antaño que se auxilian de la ciencia y la tecnología para su producción, difusión y comercialización.

Las industrias culturales poseen una capacidad masiva de persuasión ya que poseen los recursos tecnológicos que incrementan exponencialmente la difusión de un mensaje, no obstante el éxito de un producto editorial inmerso en las dinámicas del mercado, regidas por lógicas económicas de oferta y demanda, radica mayormente en su *pertinencia* por lo que es fundamental construir *el contrato de comunicación* con el lector, audiencia, radioescucha o usuario, para conocer su *sistema de creencias*, e intervenir, en nuestro caso, en el espacio socioeconómico con una *estrategia editorial*, que *refrende o cuestione* las convenciones culturales existentes, manifestada a través de un *producto editorial persuasivo*, lo que nos lleva a considerar que un proyecto editorial también *es un acto retórico en sí mismo*.

Si vemos a los productos editoriales como un *medio* y no como un fin en sí mismos, nos percatamos de que son instrumentos a través de los cuales *circulan ideas* independientemente de su temporalidad o ubicación geográfica, cada libro, revista, directorio, agenda, tríptico, etc. es único aunque sea reproducido millones de veces, pues *existe* en tanto que es *interpretado* por un lector, es decir que el mismo texto puede ser *reinterpretado* de distintas maneras y eso le proporciona una constante riqueza simbólica.

La cultura

Como factor económico

Uno de los principales factores que dinamiza la economía de un país es *el consumo*, el origen de las decisiones de compra de un individuo se encuentra en sus *preferencias* que a su vez son la manifestación de su *identidad* construida a partir de sus emociones, convenciones culturales, sistemas de creencias, escalas de valores, y expectativas, por lo que...

*la cultura
se convierte en un elemento clave
en la generación de*

Hábitos de consumo

Al mismo tiempo detona la innovación, adaptación y perfeccionamiento de productos y servicios que da lugar a lógicas de oferta y demanda en un ambiente competitivo por mejorar las condiciones de vida de una sociedad mientras construye *ciudadanía* en torno a los gustos y la transparencia de las prácticas de mercado.

Veamos ahora la relación de la industria editorial mexicana con algunas variables jurídicas y macroeconómicas:

Fundamento jurídico: en la legislación mexicana la existencia de los *productores de bienes culturales* como parte de un sector económico se encuentra en el artículo 3º de la *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LDCMIPYMES)*¹³ publicada el 30 de diciembre de 2002:

... Para efectos de esta Ley, se entiende por:

III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el *Diario Oficial de la Federación*, partiendo de la siguiente:

<i>Estratificación por número de trabajadores</i>			
<i>Sector/Tamaño</i>	<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
<i>Micro</i>	0-10	0-10	0-10
<i>Pequeña</i>	11-50	11-30	11-50
<i>Mediana</i>	51-250	31-100	51-100

Se incluyen *productores* agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y *de bienes culturales*, así como prestadores de *servicios* turísticos y culturales.

Párrafo reformado DOF 06-06-2006

Sector económico: la industria editorial pertenece al *sector secundario* de la economía ya que utiliza las materias primas obtenidas en el sector primario y las *transforma en bienes de consumo* mediante una serie de procesos, sin embargo también podría ser considerada como parte del sector terciario en tanto que los productos culturales que genera conllevan una *función social*.

¹³ Página oficial de la Cámara de Diputados, Ibídem.

Producto Interno Bruto (PIB): de acuerdo con cifras del Banco de México¹⁴ en el cuarto trimestre del año 2015 el PIB de México fue de 14,664 mmdp a precios constantes que representa una tasa de crecimiento anual del 2.5%. Cifras de la *Cuenta Satélite de la Cultura de México 2008-2011*, publicadas por el INEGI¹⁵, señalan que la cultura representa el 2.7% del PIB, donde el porcentaje del gasto corriente de un hogar destinado a bienes y servicios de cultura, recreación y esparcimiento es del 6.5% del cual la categoría *libros y publicaciones periódicas no escolares* constituye el 8.3% del total.

Inflación: este indicador se mide en función de las variaciones en el índice de precios al consumidor (IPC). En la actividad editorial se manifiesta en el incremento mensual de los precios de los insumos como el papel, la tinta, la gasolina, la energía eléctrica y por ende repercute en los costos de servicios de pre-prensa, impresión, acabado y transporte. La inflación es una variable que se debe de tomar en cuenta cuando se desean formular *escenarios de proyección financiera*, en México el promedio anual de inflación es de 3.0 +/- 1%.

Tasa de interés: este indicador representa el *costo del dinero*, es el monto que se habrá de pagar por el capital obtenido a modo de préstamo esto es cuando se recurre a una fuente de financiamiento externa como lo es una institución bancaria. Las tasas de interés en México se encuentran en función de las de Estados Unidos, cuando estas se incrementan las de nuestro país también. Las tasas de interés y el pago de comisiones se expresan a través del *Costo Anual Total (CAT)* de un instrumento de financiamiento como lo son préstamos y tarjetas de crédito empresarial. En un proyecto editorial también se suele recurrir al financiamiento de los mismos proveedores para compra de insumos, como papel, o de activos fijos, pensemos en maquinaria, equipo de oficina y de transporte.

¹⁴ Página oficial del Banco de México, Sección "Datos Económicos y Financieros de México", Subsección "Cuentas Nacionales"

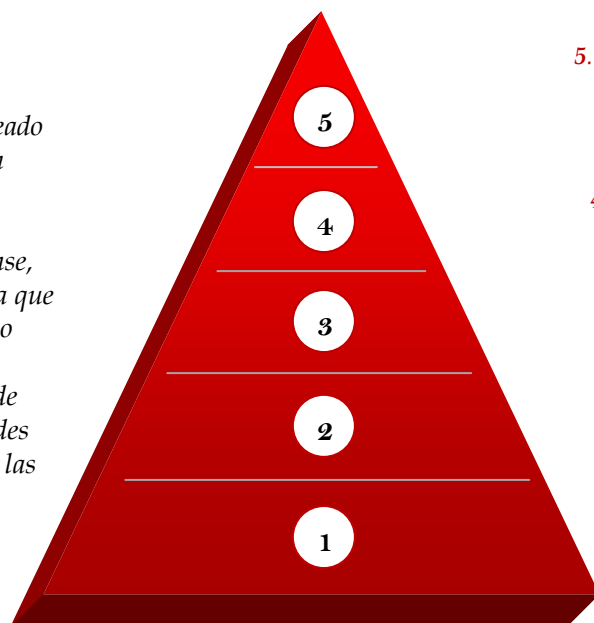
<http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA126&sector=12&locale=es> (Fecha de consulta: 14 de abril de 2016).

¹⁵ Página oficial del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Sección "Cuenta Satélite de la Cultura", <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/cultura/default.aspx> (Fecha de consulta: 18 de enero de 2015).

Tipo de bienes: la industria editorial en nuestro país se encuentra supeditada al concepto de escolarización que conlleva la práctica de la lectura así como a la idea de una actividad lúdica que requiere de mucho tiempo libre y que por lo tanto es propia del ocio, más que como un *discurso de empoderamiento individual capaz de ser traducido en acciones de transformación social*, por lo que no es de extrañar que los productos editoriales no sean considerados como artículos de primera necesidad y que por el contrario se les identifique con objetos poco útiles, bien habría que recordar lo enunciado por la ONU en torno a los derechos culturales:

“... la diversidad cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos: es una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, oral y espiritual satisfactoria.¹⁶

Veamos el esquema piramidal creado por Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, quien postula que el ser humano antepone la satisfacción de sus necesidades fisiológicas a las de autorrealización.¹⁷



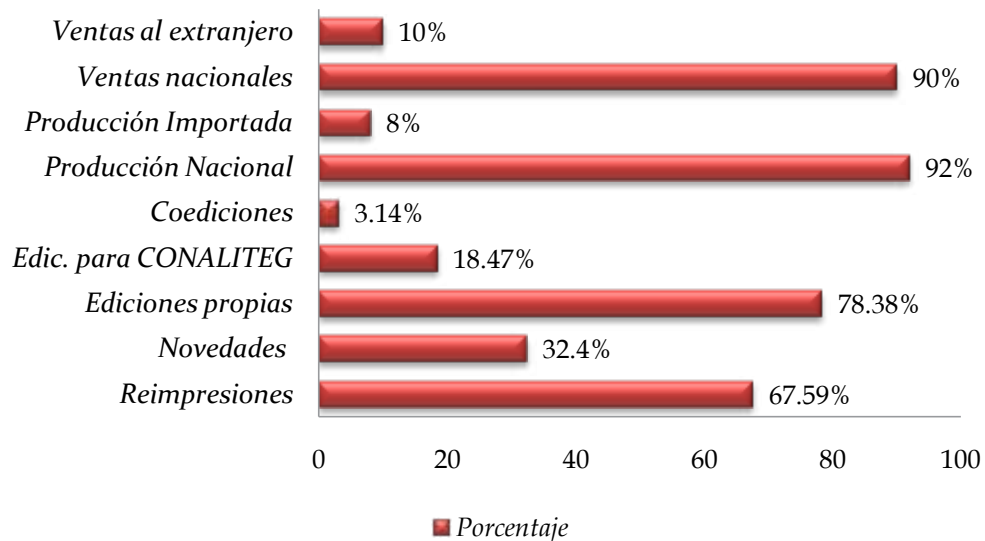
- 5. Autorrealización:** moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos.
- 4. Reconocimiento:** confianza, respeto, éxito, autorreconocimiento.
- 3. Afiliación:** amistad, afecto, intimidad sexual.
- 2. Seguridad:** física, laboral, económica, moral, familiar, de salud, de propiedad.
- 1. Fisiológicas:** respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis.

¹⁶ Página oficial de la UNESCO, “Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural”, http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (Fecha de consulta: 4 de diciembre de 2014).

¹⁷ Abraham Maslow, *A theory of human motivation* (London: Merchant Books, 2013).

Como se puede apreciar, la actividad creativa se ubica en un estrato ulterior a las necesidades básicas, por lo que se puede inferir que en las *economías en desarrollo* tanto la cultura como los objetos que se generan de esta no representan satisfactores de primera necesidad para la población en general.

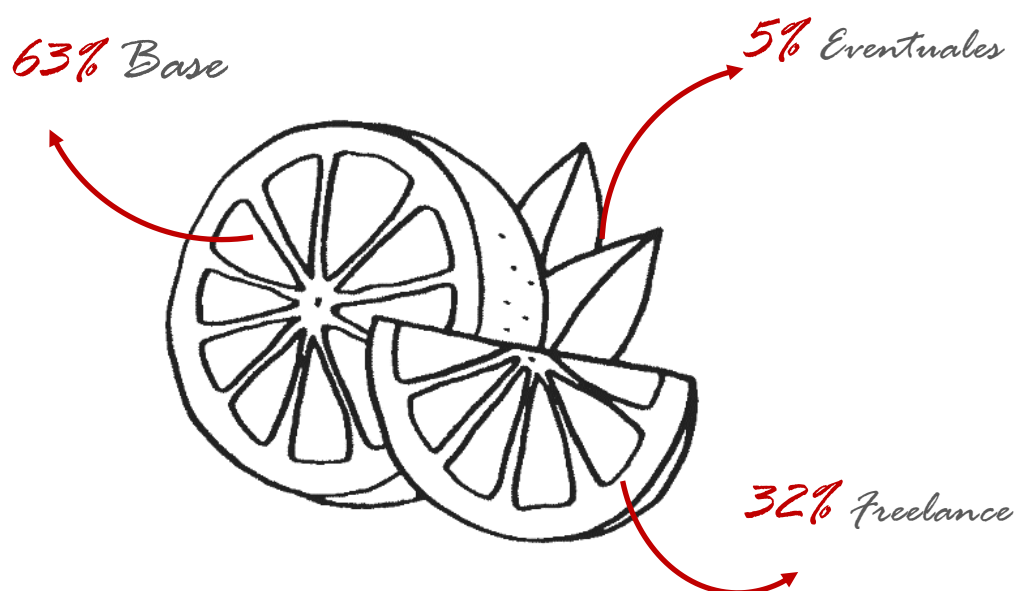
Actividad editorial del sector privado en México: de acuerdo con cifras de la *Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana* (CANIEM) con los datos de un universo de 220 editores registrados en el año 2013 hubo una *producción editorial* de 340 millones de ejemplares. Como podemos apreciar en la gráfica que elaboré con datos de la CANIEM¹⁸, la *producción editorial mexicana* es predominantemente *nacional*, a partir de ediciones *propias*, donde prevalecen las *reimpresiones* sobre las novedades, para ser vendidas en el mercado *nacional*.



Tipo de cambio: es importante considerar esta variable cuando se adquieren insumos, como los ecoambientales, provenientes de Asia, Estados Unidos o Europa, aún a través de distribuidores nacionales. Si el proyecto contempla la importación o exportación de ejemplares para distribución entonces el *deslizamiento cambiario* es un factor que se debe de considerar para el cálculo de impuestos, logística y precio de venta final.

¹⁸ Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, *Actividad editorial del sector privado en México* (México: CANIEM, 2013).

Empleos generados: De acuerdo con cifras del INEGI los empleos remunerados en el sector cultural equivalen al 1.9% del total en nuestro país, por su parte la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM) informa que el número de empleos del sector editorial en el año 2013 se clasificó en: 7,924 de base, 4,037 como profesionistas independientes (*free lance*) y 626 eventuales¹⁹. Consideremos estas cifras sólo como un referente, ya que a partir del 20 de diciembre de 1996 con la nueva *Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones* la afiliación a estas no es obligatoria²⁰ por lo que no existen estadísticas de la actividad de las empresas editoriales que no se encuentran registradas, así como de los proyectos independientes.



Más allá de las cifras debemos comprender que lo verdaderamente relevante es que detrás de los números existen *personas* que ameritan ser consideradas en una dimensión humanista que va más allá de lo estadístico, el concepto de *empleo* es una invitación a reflexionar sobre la vocación de los especialistas en este ámbito como recurso indispensable para la creación de un producto cultural, su formación, perfil, rango salarial, derechos y obligaciones.

¹⁹ CANIEM, *Actividad editorial del sector privado en México. Principales indicadores, 2013* (México, D.F.: CANIEM, 2014), 11.

²⁰ Véase: Página oficial del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, José Manuel Lastra Lastra, "Comentario a la Nueva Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones", <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revdpriv/cont/22/leg/leg10.pdf> (Fecha de consulta: 22 de marzo de 2016), 145.

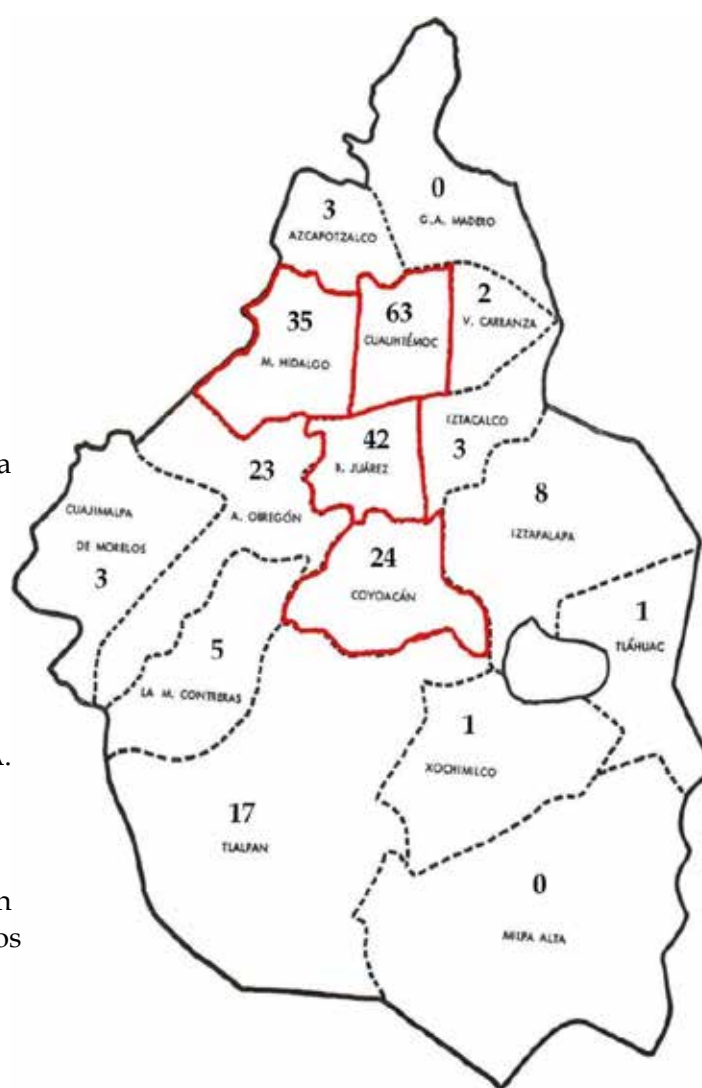
La actividad editorial en la CDMX

La actividad que realmente fortalece la continuidad de la industria editorial no es solamente “hablar” sobre productos editoriales sino manufacturarlos, comercializarlos y hacer de ello una forma de vida.

Veamos el escenario de inversión en proyectos editoriales de nuestro país donde de acuerdo con el Sistema de Información Cultural (SIC) ²¹ existen aproximadamente 315 editoriales registradas, de las cuales 243, que representan el 77.14%, se localizan en la Ciudad de México, el 71% se concentra en cuatro delegaciones: Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Benito Juárez y Coyoacán; y un 23% en Álvaro Obregón, Tlalpan, Iztapalapa y Magdalena Contreras.

En Milpa Alta y Gustavo A. Madero no existe registro formal de actividad editorial.

A continuación presento un mapa, que elaboré con datos del SIC, del **número de editoriales por delegación:**



²¹ Página oficial del Sistema de Información Cultural, <http://sic.conaculta.gob.mx/> (Fecha de consulta: 10 de octubre de 2014).

El ecosistema editorial

El mercado editorial mexicano se dinamiza a partir de la administración de proyectos editoriales ejercida desde dos grupos: el primero es el de los *grandes corporativos* que cuentan con suficiente presupuesto para garantizar la operatividad de su estructura, aunque ello implique el apego a criterios comerciales para cubrir los nichos de mercado en los que se concentra la mayor demanda, con la finalidad de reducir costos de producción a través de la impresión de grandes tirajes con sofisticados esquemas de comercialización, la producción editorial a gran escala da continuidad al sector, visibilidad al producto mediante una distribución internacional, fomenta la inversión y genera fuentes directas e indirectas de empleo, coadyuva en las iniciativas de profesionalización, impulsa las alianzas empresariales (*joint ventures*) y ejerce sus prácticas dentro de un marco normativo que brinda certeza jurídica a autores, editores, colaboradores, proveedores y consumidores.

El otro grupo lo constituyen las micro y pequeñas empresas editoriales representadas por los *editores independientes* quienes al gestionar proyectos con recursos propios tienen la libertad de extender sus posibilidades temáticas más allá de los cánones comerciales, las empresas pequeñas dan, en muchas ocasiones, voz a grupos de diversas identidades culturales, étnicas y regionales que, de otra manera, no tendrían cabida en los grandes consorcios editoriales y, aunque ello implique asumir un mayor riesgo, generan nuevas estrategias administrativas que se reflejan en la conceptualización, organización, materialización, distribución y comercialización del producto editorial, donde los recursos son administrados con mayor asertividad buscando siempre eficientar los procesos, optimizar los tiempos y reducir los costos, por ejemplo mediante la impresión sobre demanda y la distribución en línea de versiones digitales, materializando productos editoriales asertivos cuya venta permite recuperar la inversión inicial y obtener la utilidad necesaria para generar nuevos proyectos editoriales.

La autora Ana María Ochoa Gautier propone introducir categorías semánticas distintas para los procesos de producción cultural que se llevan a cabo de manera independiente, por ejemplo al substituir el término *nicho* por el de *comunidades estéticas específicas*²², concepto que bien puede ser capitalizado a través de *estrategias de diferenciación comercial*.

La relación entre los grandes y pequeños productores culturales ha sido estudiada por Pedro Saad y Xavier Cubeles, quienes proponen ver a las empresas transnacionales como una *gran araña* y a las pequeñas iniciativas como *insectos* que quedan atrapados en la *gran red*, donde lo único que puede salvarlos es la intervención del empresario cultural y del Estado, haciendo que el dominio transnacional se torne en *simbiosis*, en la que los grandes actores reconocen su dependencia de los pequeños. Para equilibrar el ecosistema Cubeles sugiere las *alianzas internacionales* de las pequeñas iniciativas para combatir a la gran araña, así como la protección e incentivo de las industrias culturales, lo que ampliaría las posibilidades de sobrevivencia de las culturas locales y su proyección en el mercado internacional.

²²Ana María Ochoa Gautier y George Yúdice, "The Latin American Music Industry in an Era of Crisis", ponencia presentada en The Global Alliance for Cultural Diversity, París, Division of Arts and Cultural Enterprise, UNESCO, noviembre de 2002; http://portal.unesco.org/culture/en/file_download.php/82416efd087656f22154b40a8f529cfb THE LATINAMERICAN MUSIC INDUSTRY IN AN ERA OF CRISIS.pdf, 4 (Fecha de consulta: 4 de diciembre de 2014).

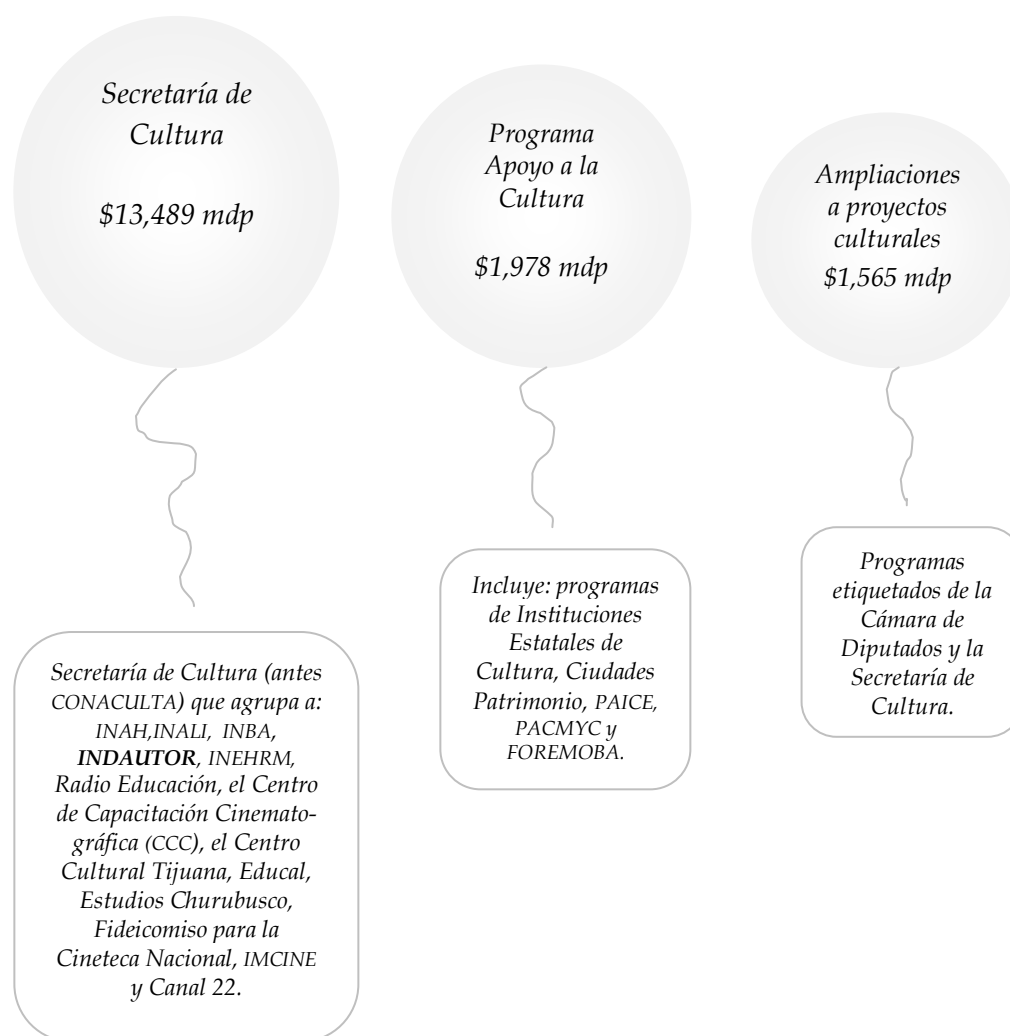
Cabe recordar que desde el año 1996 no existe obligatoriedad para el registro ante cámaras empresariales y sus confederaciones, que en nuestro caso sería la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, por lo que las cifras anteriores sólo constituyen un referente, ya que existen muchos sellos editoriales independientes que junto con los grandes corporativos coexisten generando *dinámicas de competitividad* en las que también intervienen los *productos sustitutos*, representados por los artículos que desempeñan la misma función y que de alguna forma se pueden *intercambiar*, en el caso de los productos editoriales serían tanto *los medios* que satisfacen la necesidad de información y de entretenimiento como la radio, la televisión y el internet así como *los dispositivos* tecnológicos para la lectura de contenidos como lo son tabletas, teléfonos inteligentes y ordenadores de escritorio.

Por lo que captar la atención fragmentada o mejor dicho dispersa de un *lectoespectador* que consume información a través de diversos medios de manera casi inmediata con el fin de brindarle una *experiencia de lectura* acorde con sus *deseos y necesidades* se convierte en algo más difícil de lo que se pudiera pensar, lo que lleva a quien administra un proyecto editorial a crear *estrategias de mayor alcance e inmediatez* que se puedan capitalizar como ventajas competitivas.

Políticas públicas

Relacionadas con la actividad editorial

En el año 2016 la asignación de recursos del presupuesto federal para el sector cultural es de \$17,032 millones de pesos, distribuidos de la siguiente manera:



Las industrias culturales, entre ellas la industria editorial, crean *dinámicas de participación* que involucran a los ciudadanos en la construcción de espacios de diálogo, abiertos y plurales, en los que las minorías étnicas, raciales o lingüísticas también tienen voz, por lo que el diseño de *políticas públicas*, ya sea culturales, educativas o económicas deben de ser pensadas en función de la *pluralidad y la inclusión*, garantizando el *acceso* de todos los ciudadanos a productos editoriales que expresen con mayor equidad la riqueza y diversidad cultural de nuestro país.

Respecto a la Política Cultural la ONU señala que:

“ Cada Estado debe, respetando sus obligaciones internacionales, definir su política cultural y aplicarla, utilizando para ello los medios de acción que juzgue más adecuados, ya se trate de apoyos concretos o de marcos reglamentarios apropiados.²³

El acceso a la cultura es un derecho humano, que en México se fundamenta en el Artículo 4º de la Constitución Política donde se declara que:

“ ... Toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y al disfrute de bienes y servicios que presta el Estado en esta materia, así como el ejercicio de sus derechos culturales. El Estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la libertad creativa. La ley establecerá los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación cultural.²⁴

²³ Organización de las Naciones Unidas (ONU), *Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos en México: derechos culturales* (México: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2003), 115.

²⁴ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, (México: Ediciones Fiscales ISEF, 2014).

Aunque el *acceso a la cultura*, entendida esta última como *información para la toma de decisiones*, se dio por muchos años a través de los productos editoriales, actualmente existen otros medios como la radio, la televisión (abierta o de paga) o la internet, que se relacionan con las posibilidades económicas que tiene cada persona para el consumo de contenidos.

La dicotomía de lo que una *ventaja tecnológica* representa para un sector mientras que para otro significa la *restricción del acceso a contenidos* la observamos claramente en las versiones digitalizadas de los productos editoriales, ya que precisan de un dispositivo electrónico para su lectura es así como...

*el acceso a la información
se torna excluyente y se convierte en la moneda de
cambio de las posibilidades de desarrollo.*

Es un círculo complicado ya que la capacidad adquisitiva de un individuo está relacionada con las oportunidades de desarrollo profesional que le ofrece su país que a su vez están en función del grado académico de sus habitantes. Al respecto cabe citar a García Canclini:

“... El vínculo de la cultura con el desarrollo es valorable por su modo de construir la sociedad. Junto a los derechos económicos de las empresas hay que considerar los derechos culturales de los ciudadanos. En una época de industrialización de la cultura, estos derechos no se limitan a la protección del territorio, la lengua y la educación. El *derecho a la cultura* incluye lo que podemos llamar *derechos conectivos*, o sea el acceso a las industrias culturales y las comunicaciones.²⁵

²⁵ Néstor García Canclini y Ernesto Piedras Ferias, *Las industrias culturales y el desarrollo en México* (México: Siglo XXI: FLACSO, 2008), 42.

Es por ello que el principal discurso a través del cual se *legitima* la industria editorial es, desde hace muchos años, el de la *educación*, siendo el *libro de texto* el instrumento por el que se difunden los programas educativos del gobierno federal, por medio de la edición universitaria se cumplen los objetivos de *difusión cultural y de conocimiento científico* de las instituciones académicas de nivel superior, de este modo se articulan *lógicas de producción* entre el sector gubernamental y la iniciativa privada, a modo de alianzas para *dinamizar inversiones* y establecer relaciones más integrales y positivas con el sector editorial, se fomenta la aportación de nuevos autores, propiciando la participación ciudadana en la generación de *capital simbólico y capital económico*.

Veamos el siguiente cuadro comparativo de la relación entre *desarrollo económico y cultura* de cinco países iberoamericanos, que elaboré con datos del Banco Mundial, el CIDE, la CEPAL, el CONACULTA, CERLAC, las cámaras del libro, el Ministerio de Cultura de España, el Instituto Mexicano de Competitividad, entre otros:

	<i>Población aproximada mdh</i>	<i>Editoriales Registradas en Cámaras Editoriales en el año 2016</i>	<i>Libros leídos al año por habitante</i>	<i>Crecimiento anual del PIB per cápita a 2015</i>	<i>Inflación anual 2015</i>	<i>Lugar de Competitividad año 2016</i>
<i>España</i>	46.5	2,750	2-4	1.7 %	-1%	33°
<i>Argentina</i>	41.5	514	4.6	-6 %	30%	106°
<i>Chile</i>	17.8	37	5.4	.8 %	4.4%	35°
<i>Brasil</i>	203	410	4.0	-8 %	10.67%	75°
<i>México</i>	121	231	2.9	.9 %	2.13%	57°

Aquí podemos observar como en el caso de España existe una *relación directa* entre el número de editoriales, el promedio de libros leídos al año, su baja inflación y su notable nivel de competitividad. En Argentina ocurre todo lo contrario, ya que existe una *relación inversamente proporcional* entre alta cultura editorial, bajo desarrollo económico: con alta inflación y baja competitividad, por lo aunque se esté leyendo más que en otros países en realidad no existen las oportunidades de

desarrollo para sus habitantes. *Chile* es el caso que denota más correlación con un *alto índice de lectura* y el nivel más alto de *competitividad* en América Latina. Entendiendo por competitividad su productividad y prosperidad generada.

Por lo que es preferible interpretar con reservas el discurso de escolarización, donde el libro es un *símbolo cultural* importante para la creación de una sociedad del conocimiento capaz de potenciar el desarrollo económico, sin embargo en este sentido sería más conveniente reparar en *qué se lee* así como en la *calidad del sistema educativo*, donde el acceso a la información de manera democrática se convierte en la herramienta a través de la cual...

el ciudadano se empodera para

Transformar su realidad.

La industria editorial se inserta en la *producción a escala*, esto es que a mayor tiraje se reducen sus costos de producción y los gastos operativos, por ello las *políticas públicas que fomentan la lectura*, mediante presupuestos destinados a programas educativos y culturales son de vital importancia para dinamizar la industria editorial al incrementar su *volumen de ventas*.

La idea del *acceso a la cultura* como un *derecho ciudadano* se ha asociado con el subsidio gubernamental, el esparcimiento, el tiempo de ocio y por ende a la *gratuidad*, lo que hace que la actividad creativa, concierne a la generación de contenidos textuales o gráficos, corrección ortotipográfica, diagramación, venta o distribución de libros, *no sea visibilizada y valorada* desde una perspectiva económica como una serie de actividades productivas, detrás de las cuales hay esfuerzo, trabajo intelectual, derechos morales y patrimoniales, por los que se debe pagar una remuneración justa.

Es por ello que las actividades culturales se cobijan bajo el mecenazgo del Estado, que yace en el *subsidio*, lo que debilita a la industria editorial como un esquema de negocio, al no requerir estudios que demuestren su *factibilidad económica* y por ende su *rentabilidad* por lo que existe un *índice de riesgo* muy alto al no contar con información, como el análisis financiero y el análisis de mercado, que permita tomar decisiones asertivas: la conceptualización en torno al lector objetivo, el formato pertinente, la búsqueda de insumos y procesos ecoambientales, la determinación del tiraje exacto para evitar inventarios sin desplazar, los mejores canales de distribución y venta de los títulos, particularmente en el ámbito de la edición universitaria.

El reto inmediato del gobierno mexicano con respecto a las *políticas culturales* es el de garantizar a los ciudadanos la posibilidad de *acceder* a productos editoriales de calidad que les permitan mejorar su nivel de vida en distintos ámbitos construyendo una sociedad informada, crítica y participativa sin caer en la gratuidad ni en el privilegio de los grandes corporativos, por lo que se debe de considerar el *componente multiétnico* y al mismo tiempo la inserción en *modelos económicos internacionales*, reflexionar y actuar en ambas dimensiones supone un elemento de sensibilidad ante los distintos niveles de construcción de nuestra sociedad.

En México, la institución encargada de generar la información del mercado editorial para ser empleada por el gobierno en el *diseño de políticas públicas* es la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM), que aporta los instrumentos de sistematización *estadística* respecto a parámetros cualitativos y cuantitativos como lo son: producción editorial anual, comercialización, empleos generados en el sector, producción por tipo de edición, valores comparativos de producción, tendencia en la venta de ejemplares, participación porcentual de ventas nacionales e importadas, tendencia del valor de facturación, clasificación temática de ventas, canales de comercialización, ventas en ferias y comercialización de libros digitales. Recordemos que desde el año 1996 no es obligatorio que una editorial se afilie a la CANIEM, lo que genera un vacío importante de información estadística.

En lo que concierne a las *políticas económicas* se precisa de una especial atención en la pequeña y mediana empresa editorial, pues son éstas quienes asumen su labor con una mayor *tasa de riesgo en nichos de mercado* emergentes, a través de mecanismos mixtos de incentivos financieros, fiscales y comerciales que permitan su fortalecimiento y expansión; las empresas pequeñas dan, en muchas ocasiones, voz a grupos de diversas identidades culturales, étnicas y regionales que, de otra manera, no tendrían cabida en los grandes consorcios editoriales.

Particularmente con respecto a la *política fiscal* existe un desafío macroeconómico inmediato ya que el 40% de los productos editoriales se están imprimiendo en los Estados Unidos porque el costo de la energía eléctrica es menor y eso permite abaratar los costos de producción, pero además de esto la importación a México de estos libros se encuentra *exenta del pago de aranceles* lo que perjudica a los impresores mexicanos como agentes de la cadena de valor del libro ya que no pueden competir contra estos precios y no se generan nuevos empleos ni nuevas empresas, otro aspecto son los *altos aranceles* con los que se encuentra tasada la importación de papel por ejemplo la del *papel couché*, usado mayormente para revistas porque tiene la propiedad de resaltar el color, que se incrementa aún más porque sus precios se ven afectados por los *deslizamientos cambiarios*.

Un tercer ámbito de acción gubernamental en el que existe un potencial de beneficio para el sector editorial mexicano es el de las *políticas públicas educativas* relativas a la profesionalización de los *agentes de la industria editorial*, para diseñar los programas de estudio, desde nivel técnico hasta superior, directamente en función de las necesidades de la industria editorial con el fin de fortalecerla en un ámbito de competencia internacional a través de esquemas educativos más dinámicos e inmersivos en el que se incorporen las nuevas tecnologías, se fortalezca la capacidad de investigación del alumno, se privilegie la práctica sobre la teoría por ejemplo a través de visitas a talleres de prensa y postprensa, plantas de fabricación de papel, de tintas y de reciclaje, así como prácticas en laboratorios que realizan pruebas de control de calidad de papel y cartón.

Microentorno

La oferta: ediciones

Análisis cuantitativo

Analizar lo que se ha hecho previamente en la misma línea de nuestro proyecto, nos sirve para:

1. Estimar la participación que tendremos en un determinado nicho de mercado valorando las publicaciones contra las que competimos.
2. Conceptualizar los elementos distintivos con los que daremos identidad a nuestro producto editorial capitalizándolos como factores de valor agregado.
3. Asignar de una mejor manera nuestros recursos.

Es recomendable, como detallaremos más adelante, investigar también el número de títulos, autores, formatos, precios, editoriales, tiraje, reimpresiones y formatos. Por ejemplo del universo de editoriales en la Ciudad de México, que presenté anteriormente en el mapa, la temática que prevalece es la *multidisciplinaria*, a continuación muestro una tabla que elaboré con datos del sic en la que podemos apreciar el porcentaje de los géneros demás géneros predominantes, en las cuatro delegaciones donde se concentra la actividad editorial:

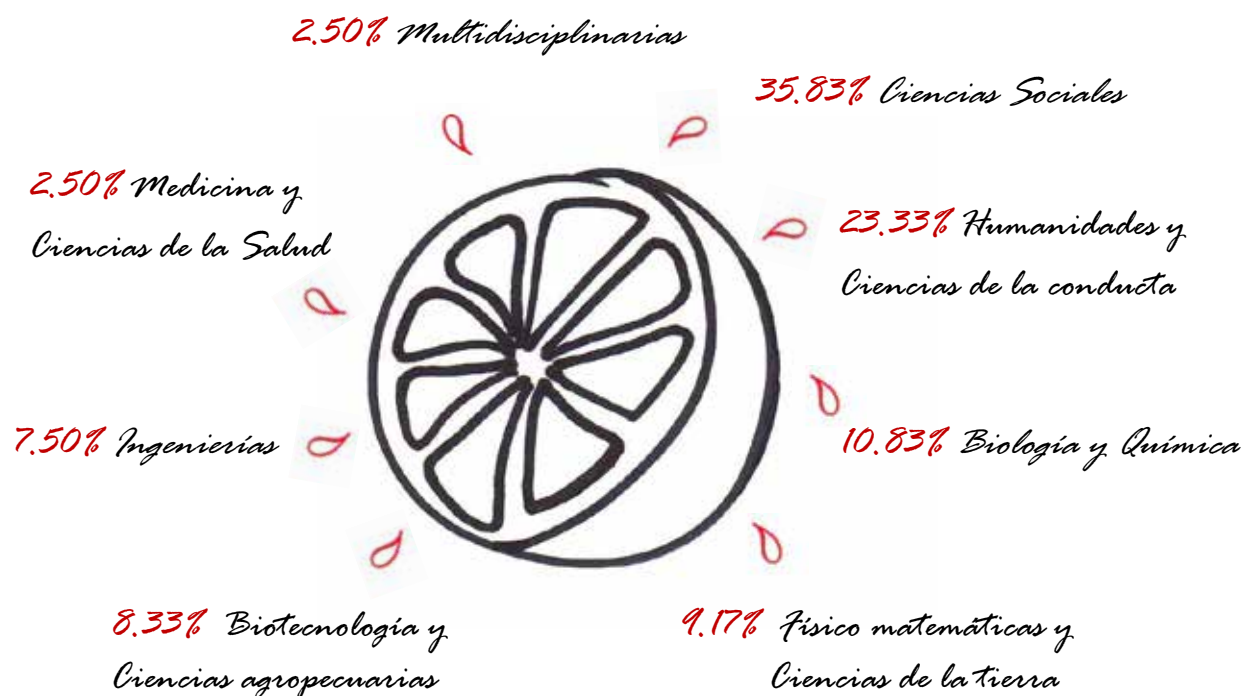
	<i>Benito Juárez</i>	<i>Coyoacán</i>	<i>Cuauhtémoc</i>	<i>Miguel Hidalgo</i>
<i>Arte y cultura</i>	9.52 %	7.69 %	17.46 %	17.14 %
<i>Ciencias</i>	14.28	19.23	3.17	11.42
<i>Derecho</i>	2.38	0	7.93	0
<i>Entretenimiento</i>	2.38	0	3.17	2.85
<i>Lit. infantil</i>	7.14	3.84	1.58	0
<i>Literatura</i>	19.04	34.61	11.11	2.85
<i>Material didáctico</i>	0	3.84	4.76	0
<i>Multidisciplinaria</i>	23.8	15.38	23.8	42.85
<i>Periodismo</i>	2.38	0	1.58	0
<i>Referencia</i>	0	0	1.58	2.85
<i>Religión</i>	0	7.69	1.58	0
<i>Técnicos y divulgación</i>	0	0	4.76	5.71
<i>Texto</i>	7.14	0	0	0
<i>Varios</i>	11.9	7.69	17.46	14.28
TOTAL	99.96	99.97	99.94	99.95

De acuerdo con la tabla que elaboré, se observa una tendencia susceptible de dividirse en dos zonas:

Centro-Norte: conformada por las delegaciones Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo prevalecen las editoriales de los géneros multidisciplinario, arte-cultura (arquitectura, música, diseño), ciencia y literatura.

Centro-Sur: donde se encuentran las delegaciones Benito Juárez y Coyoacán, predominan las editoriales de temática multidisciplinaria, literatura, ciencia y religión.

En lo que respecta a la edición de revistas, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) refiere en su página web²⁶ un total de 120 publicaciones, a partir de dicha información he elaborado la siguiente naranja:



Aquí observamos cómo decrece el interés por las temáticas multidisciplinarias, a diferencia del mercado comercial y se concentra en un 59.16% en difundir la investigación relacionada con el ámbito social. Sin duda la realidad de México amerita productos editoriales que surjan del diálogo entre la industria y la investigación académica con respecto a las necesidades de la sociedad y del medio ambiente, para proponer soluciones a los principales problemas del país convirtiéndose en productos culturales que representen una herramienta para la toma de decisiones en los diversos sectores así como para la formulación de políticas públicas y programas de desarrollo económico y de negocios.

²⁶ Página electrónica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, [http:// www.conacyt.mx](http://www.conacyt.mx). (Fecha de consulta: 28 de febrero de 2015).

La ecuación de la oferta

Para efectos estadísticos el análisis de la oferta se realiza para identificar los productos similares y substitutos contra los cuales competirá nuestra publicación, es parte de la información que necesitamos para poder tomar decisiones a través de estrategias, para ello emplearemos la siguiente ecuación:

$$Q^s_x = f (P_x, MP, Tec, i, Ss, T, NE, C...)$$

Donde:

Q^s_x = Es la cantidad ofertada, es una variable dependiente (f) de:

P_x = Precio del bien.

MP = Precio de la materia prima.

Tec = Tecnología.

i = Tasa de interés.

Ss = Sueldos y salarios.

T = Impuestos.

NE = Número de empresas.

C = Clima

La ecuación se puede expresar de forma simplificada:

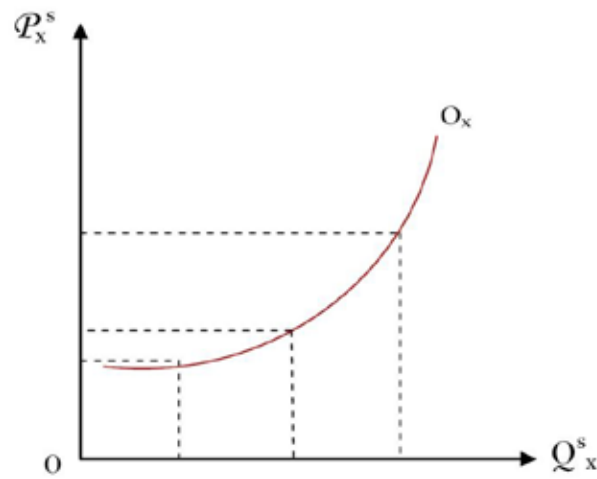
$$Q^s_x = f (P_x) \text{ Cæteris pāribus}$$

$$\uparrow P_x \therefore \uparrow Q^s_x$$

$$\downarrow P_x \therefore \downarrow Q^d_x$$

De acuerdo con la *ley de la oferta* observamos que la cantidad ofertada del bien está en función del *precio* del mismo, suponiendo que todas las variables independientes se mantienen con valores constantes (*Cæteris pāribus*).

Al representar *la oferta* de manera gráfica se ve de esta manera:



La curva de la oferta se *desplazará hacia la derecha*, esto es que los editores *incrementarán su oferta editorial*, cuando existan determinadas condiciones que les permitan *disminuir el costo de producción* por ejemplo mediante un mejor precio en las materias primas (insumos), innovaciones tecnológicas que abaraten sus procesos, reducción de gastos administrativos por concepto de sueldos al contratar personal con perfiles híbridos, estabilidad en los impuestos, tasas de interés y paridad cambiaria, condiciones favorables de desarrollo económico en el país e incremento en el precio de los subproductos. Por otra parte, la curva de la oferta se *desplazará hacia la izquierda*, esto es que la oferta será menor, cuando ocurra todo lo contrario.

Lo que es importante observar es que los productos editoriales son ante todo *productos culturales* susceptibles de las variaciones en el entorno, por ejemplo tenemos a la tecnología como resultado de la investigación de los países, los sueldos y salarios reflejan el paradigma de la sociedad del conocimiento, la disminución de los impuestos nos habla de la política tributaria que adopta el gobierno de un país, el número de editoriales refleja el apoyo a los proyectos de inversión mediante condiciones de seguridad y fuentes de financiamiento accesibles; el libro y otros productos editoriales no pueden ser tan baratos porque se desincentivaría su producción, recordemos que *un proyecto editorial es un proyecto de inversión* que se torna atractivo en función de *las utilidades* que genera para quienes deciden invertir en este sus recursos.

Análisis cualitativo de la oferta

La *planeación* es la primera fase en el proceso de administración de un proyecto editorial por lo que resulta importante tener una idea concreta del producto que se desea, lo que permitirá generar un *análisis de competencia* tanto directa como indirecta con los productos sustitutos que circulan en el mercado, mediante una base de datos que contenga al menos la siguiente información:

1. *Títulos*: de los productos editoriales que abordan el mismo tema.
2. *Autores y colaboradores*: para conocer su relevancia en el medio, estilo narrativo y credibilidad.
3. *Índice*: nos da una idea de la manera como el tema es visibilizado a partir de sus líneas de investigación.
4. *Sello editorial*: nos habla de la pertinencia y el cuidado con los que la edición ha sido realizada en su traducción, corrección, diseño, y la transparencia de sus prácticas.
5. *Tiraje*: nos muestra la amplitud del nicho de mercado, el costo de producción y el volumen de ventas.
6. *Número de páginas y periodicidad*: reflejan cuánta y qué tan constante es el flujo de nueva información respecto a ese tema, lo que nos permitirá considerar el número de colaboradores que habrán de participar así como el pago de sus respectivos honorarios.
7. *Espacios publicitarios*: al conocer las marcas de los anunciantes podemos inferir el estrato socioeconómico del nicho de mercado al que la publicación está dirigida. Los anunciantes representan la primera fuente de las publicaciones periódicas para financiar su costo de la producción.

8. *Características del producto*: el *formato* predominante, impreso o digital, nos da una idea de las convenciones culturales a las que apelan los proyectos similares, que nos servirán como referente al momento de definir las especificaciones técnicas de los materiales así como para contemplar a los posibles proveedores de insumos y procesos, elaborar nuestro presupuesto de producción, así como el registro de la obra ante INDAUTOR.
9. *Precio de venta al público*: nos permite conocer el margen de utilidad con respecto al costo de producción.
10. *Canales de distribución*: ya sean físicos o virtuales, nos facilita estimar el porcentaje de intermediación en punto de venta, los costos de almacenamiento (inventarios), fuerza de ventas y transportación.

Es recomendable que el análisis de la competencia sea lo más exhaustivo posible sin olvidar fijar un presupuesto y un plazo determinados para dicha investigación.

La demanda: lectores

El análisis de la demanda se realiza con el fin de precisar para quién vamos a editar el producto (nicho de mercado), con qué características y en qué cantidad (tiraje).

¿Quién es el lector objetivo?

Imaginar quién podría ser nuestro *lector objetivo*, no es suficiente. Es necesaria una metodología basada en datos reales para *minimizar el riesgo* de los factores que inciden en la edición, producción, distribución y comercialización de nuestro producto. La estimación de la demanda nos habla de un interés genuino por conocer a nuestro lector objetivo y construir de manera detallada su perfil a través de dos *parámetros cuantitativos* que son el *precio* del producto y el *ingreso* del lector objetivo, y *parámetros cualitativos* conformados por sus gustos y preferencias que habrán de constituir *variables independientes* (G y P) en la ecuación matemática del análisis de la demanda. Pensar en un estudio que contemple la obtención de datos a través de *fuentes primarias* implicaría entrevistar a cada uno de nuestros lectores potenciales, lo que nos tomaría mucho tiempo y recursos, por lo que recurriremos a técnicas estadísticas de *muestreo* seleccionando, ya sea de manera *probabilística* o *no probabilística*, a un grupo de personas que tengan las características de nuestro lector objetivo es decir *una muestra* de ese universo.

¿Cómo *muestreo*?

Existen distintas formas de obtener una muestra, depende del *nivel de confianza* que busquemos, de los *recursos* con los que contemos y del *tiempo* del que dispongamos.

a) Muestreo probabilístico

Es aquel en el que cada elemento tiene la misma *probabilidad* de ser seleccionado, puede ser²⁷:

- *Muestreo aleatorio simple*: es útil para poblaciones relativamente pequeñas o medianas ya que habrán de enlistarse todos los integrantes, desde una perspectiva teórica es el más sencillo pero si la muestra es demasiado grande puede resultar costoso.
- *Muestreo aleatorio sistemático*: implica que el investigador elija el número de elementos que integrarán su muestra, el primero se seleccionará al azar, el orden no deberá afectar la aleatoriedad, a diferencia del método anterior este nos garantiza la existencia de elementos de todas las clases, por lo que puede generar muestras más representativas.
- *Muestreo estratificado*: responde a un criterio de subdivisión por homogeneidad en cada estrato y una marcada heterogeneidad entre estratos, en cada uno de los cuales se aplicará un muestreo aleatorio simple o sistemático.
- *Muestreo por áreas o conglomerados*: se realiza bajo un criterio geográfico en el que conforme se avanza el *grupo muestra* se va acotando, por ejemplo en la Ciudad de México se puede comenzar por delegación, de ahí a colonia, calle, casa y familia.

²⁷ Véase: Antonio Morillas Raya, "Muestreo" (seminario, Universidad de Málaga, 2015), 10.

b) Muestreo no probabilístico

En este tipo de muestreo *la probabilidad* es diferente para cada elemento por lo que el estudio de un pequeño grupo nos permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares, es decir a través del *método inductivo*. La selección de la muestra puede ser:

- *Discrecional*: cuando el investigador decide cuáles son los elementos más representativos o destacados en el medio que aportarán información substancial a la investigación.
- *Geográfica* o por *conveniencia de sitio*: que se refiere a la *ubicación* en la que se hallarán muchos de los sujetos de la muestra, por ejemplo en el caso de los productos editoriales pueden ser en las ferias, librerías, presentaciones de libros, reuniones de organismos gremiales, academias, etcétera.
- *Por estratos*: la segmentación se decide en función del factor que se considere de mayor representatividad para la investigación por ejemplo el nivel académico, profesión, edad, sexo, etc., este método se emplea para efectos de reducción de costos y disminución de errores en la selección.

Tamaño de la muestra

Para que nuestra información sea confiable es fundamental determinar el *tamaño de la muestra* con el propósito de establecer el *nivel óptimo de confianza* de la información y *reducir el porcentaje de error*, así como para presupuestar los recursos necesarios que la investigación requiere y el tiempo estimado. Morillas comenta al respecto:

“ La muestra debe reproducir las características del universo o población. Hay dos cuestiones básicas: la primera, sobre la cantidad de elementos que debe incluir la muestra y, la segunda, hasta qué punto puede generalizarse a la población el resultado obtenido en ella. Ambas cuestiones conducen al problema de *la exactitud* o precisión de la estimación del parámetro desconocido. El objetivo es no incurrir en errores a la hora de obtener los resultados. Pero como los errores son inevitables, lo importante entonces es minimizarlos.²⁸

Las *variables* que determinan el *tamaño de una muestra*, de acuerdo con Rodríguez Cairo²⁹, son:

Y: representa el *porcentaje de confianza*, generalmente se busca que se encuentre en un rango del 90% al 99%, lo que representaría un margen de error del 10% al 1%. Para obtener un *alto grado de confianza* se requiere de una mayor muestra.

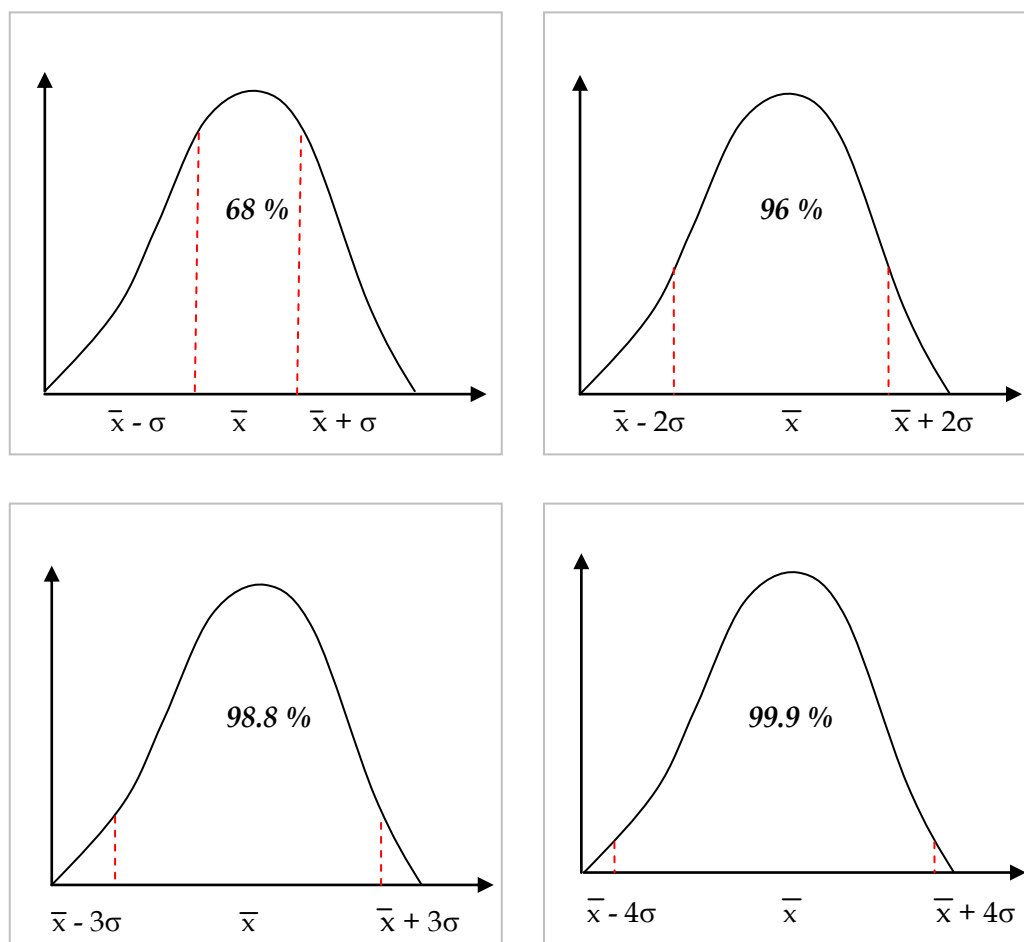
Z: es el *valor de la distribución normal estandarizada que corresponde al grado de confianza seleccionado*, representa el número de unidades de desviación típica en una distribución normal en el que se busca un grado de confianza específico, este dato se obtiene de tablas estadísticas:

Y	0.90	0.95	0.96	0.98	0.99
Z	1.645	1.96	2.06	2.33	2.576

²⁸ Antonio Morillas Raya, *Ibidem*, 11.

²⁹ Vladimir Rodríguez Cairo, Raúl Eduardo Bao García, y Luis Cárdenas Lucero, *Formulación y Evaluación de Proyectos* (México: LIMUSA, 2014), p. 145.

Para pensarlo de forma gráfica diremos que una distribución normal se parece un poco al dibujo que hace *el principito* de una boa comiéndose a un elefante, a esta forma la llamaremos *campana de Gauss* y representará la población, de acuerdo con el porcentaje de confiabilidad que busquemos se verá de esta manera:



Donde:

p: es la *proporción de la población que cumple con una determinada característica* que consideramos relevante para nuestra investigación, por ejemplo la proporción de lectores, dentro de un determinado universo o población que han adquirido un producto editorial en particular. Este dato se obtiene de información histórica o por una muestra piloto.

q=1-p: es el opuesto de la anterior definición, aquí se trata de la proporción de la población que *no* cumple con una determinada característica.

E: es el *margen de error permitido* entre la población y la muestra con respecto al nivel de confianza fijado por ejemplo incertidumbre de que el cuestionario sea respondido, definición incorrecta de la población, respuestas falsas o sesgadas, selección de muestra sesgada, errores de manipulación, tabulación y cálculo. Entre menor sea el porcentaje de error mayor será la confiabilidad de la información para una toma asertiva de decisiones disminuyendo el riesgo y los costos que implica. Por ejemplo trabajar estimando un nivel de confianza del 99% ($100 - 99 = 1$) implicaría un margen de error del 1%.

Recordemos que un *menor margen de error* implica encuestar una muestra más amplia que nos garantice confiabilidad, lo que puede resultar caro, no obstante si lo evaluamos desde una perspectiva *costo-beneficio*, lo podemos ver como una *inversión que reduce el riesgo* de que muchos de los factores importantes del proyecto editorial no hayan sido considerados *oportuna-mente* con el consecuente costo financiero y el desperdicio de tiempo que conlleva.

N: es el *número de elementos del universo o población objeto de estudio* que está representado por un grupo de lectores, editoriales, productos editoriales, instituciones académicas o gremiales, que cuentan con las características que nos interesa estudiar.

n: es el *número de elementos de la muestra*, es justamente el dato que estamos buscando para saber que nuestro estudio tendrá una base representativa de encuestas realizadas.

Para ello consideraremos dos criterios cuantitativos:

- **Población infinita** cuando sea *mayor o igual a 100,000* personas, emplearemos la siguiente fórmula:

$$n = Z^2pq / E^2$$

- **Población finita** cuando se trate de una población *menor a 100,000* individuos para este caso emplearemos la fórmula:

$$n = Z^2pqN / E^2(N-1) + Z^2pq$$

Por ejemplo...

Población infinita

$$n = Z^2 pq / E^2$$

Investigación A	
Producto editorial:	<i>Revista de Ciencia y Tecnología</i>
Técnica:	Encuesta
Objetivo:	Conocer la <i>proporción</i> de una población infinita que compra esta revista.
Grado de confianza (Y):	95%
Margen de error (E):	5%
Universo o población (N):	<i>Infinita</i>
Población con la característica (p):	40%
Población sin la característica (q):	60%
Valor de Z:	1.96
Tamaño de la muestra requerida (n):	¿?

De acuerdo con la *fórmula de poblaciones infinitas* tenemos que:

$$\begin{aligned} n &= Z^2 pq / E^2 \\ n &= (1.96)^2 (.40) (.60) / (.05)^2 \\ &= (3.8416) (.40) (.60) / (2.5^{-03}) \\ &= .921984 / .0025 \\ &= 368.7936 \end{aligned}$$

$$n = 369$$

Lo que significa que es necesario realizar 369 encuestas en una población infinita para tener un grado de confiabilidad del 95% con un margen de error del 5%.

Población finita

$$n = Z^2 pqN / E^2(N-1) + Z^2 pq$$

<i>Investigación B</i>	
Producto editorial:	<i>Revista de Autos Deportivos</i>
Técnica:	Encuesta
Objetivo:	Conocer la <i>proporción</i> de alumnos en una preparatoria que compra esta revista.
Grado de confianza (Y):	99%
Margen de error (E):	1%
Universo o población (N):	600 estudiantes de preparatoria
Población con la característica (p):	60%
Población sin la característica (q):	40%
Valor de Z:	2.576
Tamaño de la muestra (n):	¿?

De acuerdo con la *fórmula de poblaciones finitas* tenemos que:

$$n = (2.576)^2 (.60)(.40) (600) / (.01)^2 (600-1) + (2.576)^2 (.60) (.40)$$

$$n = (6.636) (.60) (.40) (600) / (1^{-4}) (599) + (6.636) (.60) (.40)$$

$$955.584 / 1.65254$$

$$578.2517$$

$$\mathbf{n=578}$$

Lo que significa que en este caso en particular es necesario realizar 578 encuestas para obtener un 99 % de confiabilidad con un margen de error del 1%.

Análisis cuantitativo de la demanda

Sirve para conceptualizar las *estrategias* más asertivas en la administración financiera de la producción como el tiraje, el costo de la producción, la selección de proveedores, la elección de insumos, los planes promocionales, la comercialización, la periodicidad, los canales de distribución, el costo de los espacios publicitarios, el margen de utilidad, el precio de venta, etc.

1. La investigación socioeconómica

Este tipo de investigación nos permite conocer el *nivel socioeconómico* de nuestro lector objetivo de acuerdo con la manera cómo satisface sus necesidades, es decir determinando sus hábitos de consumo, por lo que constituye un parámetro que aporta información valiosa para identificar las diferencias en las *posibilidades económicas* de los lectores que constituirán un factor determinante en su *decisión de compra*, al conocer el *nicho de mercado* al que deseamos hacer llegar el producto editorial podemos diseñar con mayor asertividad las estrategias de producción, distribución y comercialización.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Investigación de Mercados (AMAI) ³⁰ el *nivel socioeconómico* se encuentra integrado por cuatro factores: *grupo social, estilo de vida, ingreso y bienestar*, que pueden o no estar relacionados, por lo que no se trata de un concepto basado en el origen, la casta, la historicidad o la ideología sino en la manera cómo las necesidades en un hogar son satisfechas.

³⁰ Heriberto López Romo, AMAI NSE 8x7 Rule Update. AMAI Congress 2011 (México: NSE AMAI Comité, Instituto de Investigaciones Sociales, 2011), 18-19.

Bienestar

El bienestar de un hogar en términos socioeconómicos puede ser dimensionado mediante *el capital humano, planes a futuro, conectividad y entretenimiento, infraestructura y espacio*. Para medir el nivel socioeconómico la AMAI sugiere formular el siguiente cuestionario:

Cuestionario de la regla AMAI NSE 8x7

1. Habitaciones		1 a 4	5 a 6	7 o más		
	puntos	0	8	14		
2. Tipo de piso		Tierra o cemento	Otros materiales			
	puntos	0	11			
3. Baños		0	1	2	3	4 ó más
	puntos	0	16	36	36	52
4. Regadera		No tiene	Sí tiene			
	puntos	0	10			
5. Estufa de gas o eléctrica		No tiene	Sí tiene			
	puntos	0	20			
6. Focos		0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 ó más
	puntos	0	15	27	32	46
7. Automóviles		0	1	2	3 ó más	
	puntos	0	32	41	58	
8. Último grado de estudios del principal proveedor de ingresos de la casa.		> Primaria	Prim / Sec.	Carr.tec. o prepa	Lic.	Maestría Doctorado
	puntos	0	22	38	52	72

Nivel socioeconómico	A/B	C+	C	C-	D+	D	E
Puntaje	193+	155 a 192	128 a 154	105 a 127	80 a 104	33 a 79	0 a 32

Datos generales

Con el fin de complementar este cuestionario, podemos incorporar preguntas que nos aporten información adicional sobre sus *datos generales* como: domicilio actual, escuelas donde estudió, número de hijos, ocupación y empresa en la que labora (se excluye a las personas que trabajan en mercadotecnia o en giro similar ya que podrían ser empleados de la competencia).

Estilo de vida

También se pueden añadir preguntas que aporten información sobre su *estilo de vida* para saber si éste se encuentra orientado a la salud, tecnología, deporte, entretenimiento, etcétera, por ejemplo al conocer el número de aparatos electrodomésticos con los que cuenta como televisiones, refrigerador, computadora, reproductor de archivos mp3, equipo de ejercicio, horno de microondas, teléfono inteligente, lavadora y secadora de ropa.

Capacidad adquisitiva

Su *capacidad adquisitiva* es un claro indicador del nivel socioeconómico y se verá reflejada de manera contundente al incorporar tres preguntas: rango salarial, número de viajes anuales y destino, así como el número y tipo de autos que posee.

Preferencias

Introducir preguntas enfocadas a sus *preferencias* servirá como un *filtro demográfico* para segmentación, por ejemplo respecto a los lugares que le gusta visitar, el nombre de su restaurante favorito, las marcas de ropa, el platillo que más le gusta, los deportes que practica, las páginas *web* que frecuenta, pasatiempos, disponibilidad para usar productos nuevos y su inclinación por la comida saludable.

Niveles socioeconómicos en México

De acuerdo con cifras de IBOPE-NIELSEN, en zonas de 50,000 o más habitantes, la AMAI expone que los *niveles socioeconómicos en México*³¹ se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Nivel socioeconómico	A/B	C+	C	C-	D+	D	E
Porcentaje	6.8%	14.2%	17.0%	17.1%	18.5%	21.4%	5.0%

De acuerdo con la AMAI los niveles A/B, C+, C y C- destinan mayor proporción del gasto a educación, entretenimiento, comunicación, ahorro y adquisición de vehículos.

Mientras que los niveles D+, D y E destinan mayor proporción del gasto a alimentos y bebidas, transporte y cuidado personal.

Todos los niveles destinan la misma proporción de gasto a mantenimiento y reparación de la vivienda, enseres domésticos, limpieza y cuidado de la casa, vestido y calzado así como conservación de la salud.

La AMAI señala que en cada nivel socioeconómico (NSE) prevalecen las siguientes características:

NSE	A/B	C+	C	C-	D+	D	E
Característica	Planeación y futuro	Entretenimiento y comunicación	Vida práctica	Mínimo de practicidad	Condiciones básicas sanitarias	Paredes y algunos servicios	Escasez

³¹ Heriberto López Romo, *Ibidem*, 28 y 29.

La ecuación de la demanda

Basándonos en la teoría económica, diremos que en el ámbito editorial la *cantidad demandada* (Q^d_x) representa el *número de ejemplares* de un producto editorial que se venden en un momento determinado, se constituye como una *variable dependiente* de una serie de *variables independientes* como lo son el precio del ejemplar (P_x), el precio de los bienes sustitutos (P_s), el precio de los bienes complementarios (P_c), el ingreso disponible del consumidor (I), los gustos y preferencias (G y P) recordemos que estas se conocen a profundidad mediante el *análisis cualitativo* de la demanda, el precio futuro esperado (P^e), la población (N), etcétera, conformando la ecuación que representa la *función completa de la demanda*:

$$Q^d_x = f(P_x, P_s, P_c, I, G \text{ y } P, P^e, N, \dots)$$

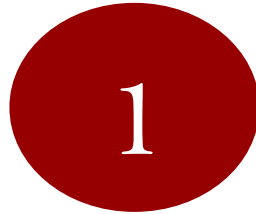
También existe una *función simplificada*, en la que todas las variables independientes se consideran constantes, con excepción del precio:

$$Q^d_x = f(P_x) \text{ Cæteris pâribus}$$

El término *función* nos remite a una situación dinámica cuyo comportamiento se modifica si cambia el valor de alguna de las *variables independientes* que repercutirán en el número de ejemplares vendidos.

Las leyes de la demanda

La demanda se circunscribe a dos leyes económicas:



La primera ley plantea que existe una relación inversa o negativa entre la cantidad demandada de un bien y el precio del mismo bien.

$Q^d_x = f(P_x)$ *Cæteris pāribus*

$\uparrow P_x \therefore \downarrow Q^d_x$

$\downarrow P_x \therefore \uparrow Q^d_x$

De acuerdo con esta ley los libros, revistas, directorios, agendas, fanzines, etcétera, se venderían más si el precio de venta al público fuere menor, aquí la gran interrogante es saber *cuánto* más se venderían, ya que por tratarse de un producto cultural existen otras variables que en un momento dado podrían ser más importantes que el precio, por ejemplo los gustos y preferencias, no olvidemos que *el valor simbólico* de un producto editorial también repercute en su precio de venta.

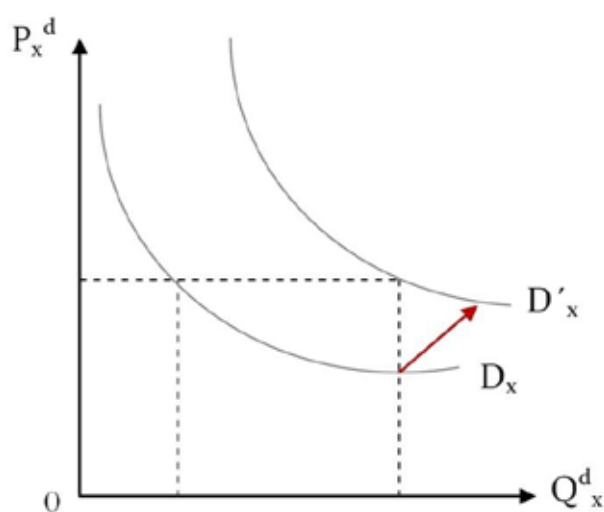
2

La *segunda ley de la demanda* nos dice que a mayor número de bienes sustitutos tenga un bien, su demanda será más *elástica*, es decir con mayor variabilidad.

En el caso de los productos editoriales, los *bienes sustitutos* son aquellos que de alguna manera cumplen la misma función, aquí la complejidad radica en la naturaleza dual del libro representada por su contenido (*fondo*) y sus materiales (*forma*), los bienes sustitutos del libro son todos los demás productos culturales que *proveen información*, ya sea con fines educativos o de entretenimiento: la radio, la televisión, el cine, la prensa diaria y prácticamente todo eso se encuentra en *internet*.

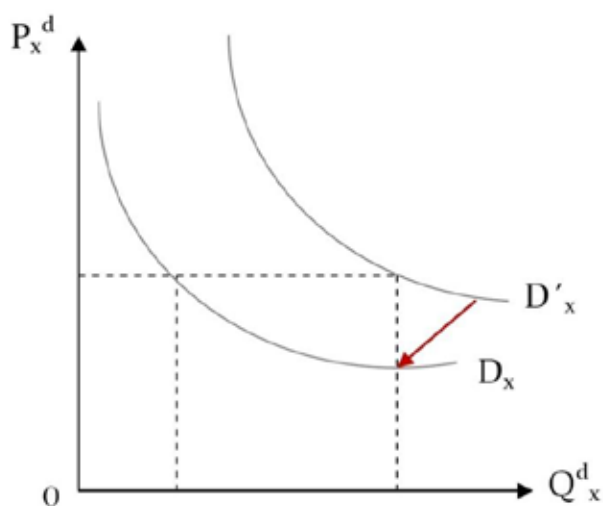
En lo que respecta a la *forma* existen múltiples dispositivos electrónicos que dan cabida a los contenidos digitales como lo son tabletas, teléfonos celulares, computadoras portátiles y de escritorio, que en un momento determinado podrían hacer que el libro impreso se convirtiera en lo que se conoce como *bien inferior* suponiendo que si el lector tuviere un mayor poder adquisitivo correría a comprar un *e-reader*, sin embargo recordemos que al hablar de los productos editoriales, nos referimos a *productos culturales con alto valor simbólico*, parte del cual se genera en la *experiencia de lectura* que ofrece un libro impreso a través de sus materiales, diseño, cuidado de la edición, formato, textura y aroma por lo que el libro resultaría un producto único que apela no sólo a la intelectualidad sino a las *emociones del ser humano*, por lo que no tendría un bien que lo substituyera y la experiencia sería distinta por cada lector, constituyéndose como un *bien normal*, esto es que si a nuestro lector le aumentan el sueldo irá a comprar más libros impresos... porque le encantan.

Aunque los productos editoriales parezcan productos culturales estáticos, en realidad se encuentran inmersos en *dinámicas de mercado* con alta movilidad que a simple vista no se aprecia, es entonces cuando hablaremos de los *desplazamientos de la curva de la demanda*, para comprenderlo mejor partamos de la siguiente gráfica que representa un movimiento de la *curva hacia la derecha*, lo que permite visualizar la *relación* inversa entre la cantidad demandada y el precio del bien, asumiendo que todas las demás variables fueran en realidad constantes :



Este tipo de desplazamiento puede ser *interpretado* de la siguiente manera: nuestro producto editorial es más buscado (*demandado*) debido a que su lector objetivo (*cliente cautivo*) ha recibido un bono de productividad (*incremento de ingresos*) y debido al deslizamiento cambiario ahora el precio de las tabletas, teléfonos inteligentes, y demás dispositivos electrónicos se ha elevado considerablemente (*bienes sustitutos costosos*) dejando de ser asequibles, nuestro lector ha descubierto de que en la *cafebrería* a la que le gusta ir a leer tienen una promoción en la que regalan un café (*disminución de bienes complementarios*) en la compra de un libro, así que decide aprovecharla, estando en el lugar, el lector escucha a las personas de la mesa de al lado decir que probablemente (*especulación*) el precio de los libros de la editorial x se incrementa ya que son importados y porque todo ha estado subiendo últimamente (*proceso inflacionario*), por lo que antes de irse a su casa nuestro lector decide comprar un par de títulos más.

Ahora bien, si todas las condiciones anteriores ocurrieran de forma contraria entonces el *desplazamiento de la curva de la demanda* sería hacia la izquierda, y se vería de esta manera:



Esta gráfica podría ser *leída* así: a nuestro “lector” le subieron el sueldo (*incremento del ingreso real*), pero no considera que un libro valga tanto la pena (*bien inferior*), además de que recientemente perdió sus lentes (*producto complementario costoso*) por lo que ha decidido que mejor comprará una *tablet* que está en oferta (*bien sustituto de bajo costo*), que además le sirve para estar al pendiente de su *facebook*, al usarla ha descubierto que le gusta más jugar en línea que leer (*variación de gustos y preferencias*), por lo que decide que mejor esperará a que los precios del libro bajen (*especulación*) para volver a comprar uno.

Análisis cualitativo de la demanda

Al explorar cualitativamente la demanda para un nuevo producto editorial buscamos conocer tanta información como sea posible respecto a *las convenciones culturales* del lector objetivo con el fin de identificar los puntos sensibles en su *sistema de creencias* (*gustos y preferencias*) que son determinantes en el momento en que realiza su *decisión de compra*, de esta manera la información obtenida, una vez analizada e interpretada, nos permite conocer de manera profunda a nuestro lector objetivo con el fin de crear un producto editorial *pertinente* que satisfaga sus necesidades y expectativas.

Al definir claramente el producto que nuestro lector requiere, podemos concebir *la estrategia retórica* (*persuasiva*) más pertinente, que se habrá de reflejar en el estilo narrativo, el diseño y los materiales a utilizar; también determinaremos el esquema de negocio más adecuado, los medios de producción necesarios, los instrumentos que den certeza jurídica al proyecto, el grado de especialización del equipo de colaboradores, el precio justo, así como las estrategias de comercialización y distribución más asertivas.

En todo momento el producto editorial es un *producto cultural* con una *carga simbólica* en el que se mixturan convenciones tradicionales y contemporáneas, hablamos del ser humano en su dimensión más profunda, de su contexto, creencias, motivaciones (inconscientes), por lo que dos de los enfoques de estudio que habrán de ser de gran utilidad provienen de la *antropología económica* y de la *neuroeconomía*.

a) *La antropología económica*

La *antropología económica* como rama de la *antropología sociocultural* es una disciplina que nos ofrece un enfoque humanista de aproximación a los procesos de producción editorial, la distribución de los contenidos y el intercambio del libro como objeto cultural a través de la investigación etnográfica, con metodología propiamente antropológica, como parte del análisis cualitativo de la demanda se plantea desde el enfoque *microsocial*, es decir en el estudio de la vida cotidiana de un grupo de lectores.

La investigación cualitativa del *lector objetivo* es la parte del proceso editorial que nos permite una aproximación enriquecida a la diversidad de la naturaleza humana, a sus gustos y costumbres, de ahí que al analizar e interpretar su sistema de creencias surja el *catalizador* de la dimensión creativa del proyecto editorial, determinante para su *pertinencia*.

“ ... En términos económicos, *el intercambio de mercado*, la compra-venta de bienes y servicios pretende una maximización del beneficio por parte del vendedor y por parte del comprador. Los bienes escasos e imprescindibles, en general son mucho más apreciados que los abundantes y sustituibles. ³²

Es por eso que al administrar un proyecto editorial no se busca editar muchos ejemplares de un título, sino los necesarios (*tiraje determinado*), con un alto valor simbólico (*pertinencia*) como *factor diferenciador* que incrementa su competitividad para que sea altamente apreciado (*demanda*) por su lector objetivo (*nicho de mercado*) lo que se habrá de reflejar en su volumen de ventas y por ende en la *rentabilidad* del proyecto.

³²Eloy Gómez Pellón, *Ibíd.*, 18.

La investigación etnográfica

La etnografía surge como una rama de la antropología social que, con una *metodología humanista* de investigación y herramientas basadas en la observación de la conducta y el análisis de significados aplicados en el estudio de campo, genera *interpretaciones* que devienen conocimiento nuevo acerca de un grupo social determinado, en este caso representado por nuestro *lector objetivo*.

Cabe precisar que para la etnografía el acto de “observar” va más allá de lo evidente, tiene que ver con *procesos de atención* racional y sensorial que rebasan los entramados lógicos del investigador, una curiosidad por lo general y lo particular, por los *detalles* que para cualquiera podrían pasar desapercibidos. Este tipo de *observación* se inserta en una *metaconciencia* que permea su metodología: las conversaciones que entabla, la elección de sus informantes, su aproximación, el tomar notas, la creación de su propio código, las descripciones e interpretaciones.

La etnografía nos sirve para adentrarnos en lo que significa *ser humano* en su dimensión más amplia, *redefiniendo paradigmas* al experimentar otras realidades, poniendo a prueba todos nuestros sentidos, haciendo a un lado los prejuicios para aguzar la percepción y conocer más allá de la rigurosidad de los números: el mercado, el lector objetivo y la orientación de nuestros procesos. En esencia la etnografía reviste de un *sentido humanista* al producto editorial, conocer el *universo simbólico* y las necesidades del “otro”, contrastar conceptos y generar un conocimiento nuevo que se convierte en *información útil* para la *toma de decisiones* dentro del proceso editorial.

La investigación etnográfica se ha convertido en una herramienta de los estudios de comunicación, también conocida como *etnografía de audiencias* que busca descubrir las *convenciones culturales* (significados, motivaciones, valores y costumbres) difíciles de identificar a simple vista, dentro de un grupo determinado a través de un método de investigación vivencial a partir del cual el investigador *interpretará* los acontecimientos, las acciones y su interacción con distintas formas culturales. La etnografía nos conduce por una travesía en la que se comienza planteando un objetivo de investigación y se termina con una experiencia de vida enriquecida, con más preguntas que respuestas, con más amigos que datos, comprendemos que todo es un continuo aprendizaje más allá del aula y de los títulos profesionales, *aprehendemos* la realidad de una forma distinta: con los sentidos afinados, percibimos lo que antes parecía invisible. Las formas, las palabras, los colores cobran un nuevo sentido, más allá de nuestros juicios de valor, de lo que creemos que “debería de ser”, comprendemos que...

Nuestro sistema de creencias interactiva todo el tiempo con el de los otros.

La etapa de conceptualización de un proyecto editorial implica un proceso de investigación que podemos dividir en dos rubros: al hablar de recursos materiales se emplearán métodos cuantitativos de análisis para obtener los indicadores suficientes que nos permitan tomar una decisión en este ámbito, como necesariamente un producto editorial está dirigido a un lector objetivo se requiere de una metodología de *análisis cualitativo* para comprender todo aquello que va más allá de la dimensión material y que sin embargo incidirá en esta. Se trata de una incursión en *territorios mentales y simbólicos* para conocer la recepción de un producto cultural en un determinado grupo social, desde un enfoque holístico y sin prejuicios, donde las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo en el que la sola presencia del investigador genera un efecto, aunque su acercamiento e interacción en el campo (ámbito físico, actores y actividades) sea natural y no intrusivo.

Si bien se trata de un proceso que implica la *sensibilización* ante distintas realidades a través de herramientas, como la observación y la entrevista, que devienen datos descriptivos, la información obtenida habrá de ser sistematizada a través de recursos estadísticos para generar un *marco interpretativo* que nos permita comprender las *acciones humanas, procesos sociales, significados y definiciones*. Dentro de las ciencias sociales, el *análisis cualitativo* se realiza a través de estudios de acción, análisis biográfico, análisis de la conversación, la investigación social colaborativa, el análisis de contenido, análisis del discurso, deconstructivismo, etnografía, etnociencia, etnometodología, evaluación de la investigación social, hermenéutica, etnografía holística, etnografía institucional, fenomenología, estudios narrativos, estudios naturalistas, antropología social y estudios de caso cualitativos; sus *alcances* radican en la *flexibilidad del método*, ofreciéndonos un horizonte de posibilidades amplio respecto a lo que la naturaleza humana implica en su existencia a través del mundo simbólico. Sus *limitantes* tienen que ver específicamente con el trabajo de campo ya que se estudian grupos reducidos y el investigador debe de ser aceptado por dicho grupo, para obtener la mayor información posible. El investigador también es susceptible de ser influenciado por su objeto de estudio al vivir experiencias que no tenía previstas como se ejemplifica en el cuento “*El etnógrafo*” de Jorge Luis Borges, o incluso de ser atrapado en el sistema de creencias del otro como lo confiesa Carlos Castaneda en “*El don del águila*”.

Para ello es preciso definir el *objetivo* de la investigación, qué datos se desean obtener, para qué y de quién. Posteriormente se determina la forma más pertinente de relación respecto a lo que se desea describir y la profundidad con que se hará (observación periférica, externa, interna o participación activa), para así generar una *guía de observación* que se habrá de basar en los objetivos de la investigación. Es importante jerarquizar la importancia de los *informantes*, como claves, internos o externos, de acuerdo con la *relevancia* de la información que puedan aportar para el curso de la investigación. Se procede entonces a realizar un *cuestionario* que se formulará a modo de entrevista, las respuestas se habrán de registrar sistematizadamente, con un criterio abierto, flexible, sensible y referenciado, en una matriz que servirá para analizar e interpretar los datos obtenidos y realizar un *informe* final que se presentará con la estructura de un texto de investigación.

b) La economía conductual

La administración de proyectos editoriales se fundamenta en un conocimiento profundo del otro, el acto de intervención del editor responde a los deseos y necesidades del lector objetivo.

La *economía conductual* ha aportado, al análisis de mercados de las industrias culturales, nuevos marcos interpretativos que van más allá de considerar al lector un mero consumidor, debido a que el objetivo es descubrir *las motivaciones que determinan una decisión de compra*, proceso complejo si contemplamos que algunas pueden ser conscientes aunque gran parte provienen de nuestro inconsciente, a partir de un detonador emocional. El análisis del lector objetivo a través de los conocimientos desarrollados por las ciencias cognitivas ha dado lugar a la *neuroeconomía*, disciplina que estudia el proceso de toma de decisiones desde el *inconsciente* por encima de la racionalidad, que implica un análisis de costo-beneficio, donde el *valor simbólico* prevalece sobre el *valor económico*, es por ello que identificar los puntos más sensibles de un *sistema de creencias* nos lleva a jerarquizar la importancia del *significado* que los objetos comunican pensemos por ejemplo en aquellos que *simbolizan* poder, prestigio, amor, justicia, pureza, honorabilidad, belleza, juventud, sabiduría, etcétera, por lo que...

*El ser humano
construye, deconstruye y reconstruye su*

identidad

*mediante la posesión de objetos con valor simbólico...
como los productos editoriales.*

Esta perspectiva se torna esencial en la elaboración de *productos editoriales persuasivos* así como el consecuente desarrollo de estrategias exitosas de comercialización y la predicción de los esfuerzos de la competencia, ya que se accede a áreas cerebrales que los métodos tradicionales de investigación cualitativa no contemplan, al superar el discurso consciente o racional del consumidor para conocer sus motivaciones, emociones y creencias más profundas y ponerlas al servicio de las marcas como lo es un *sello editorial*, por lo que esta disciplina también recibe el nombre de *neuromarketing*.

La investigación neurocientífica

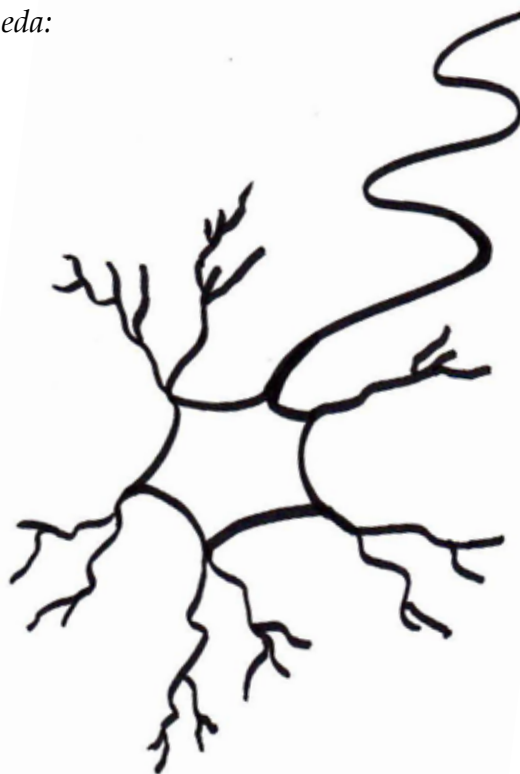
Como etapa previa a la conceptualización de un proyecto editorial el Dr. Román Esqueda³³ propone investigar al *lector* desde un enfoque neurocientífico, partiendo de la definición del objetivo, la base científica y los recursos de campo a utilizar así como un grupo de enfoque (*focus group*), previamente filtrado mediante un análisis socioeconómico y demográfico, que habrá de ser estudiado en una cámara de Gesell, la cual es un espacio que deviene una técnica de análisis que ha sido usada por disciplinas como la psicología, la medicina, el desarrollo humano y la mercadotecnia ya que nos permite recopilar información a través de la observación y de la encuesta en un ambiente controlado.

El espacio físico destinado a la cámara nos remite claramente al concepto de *otredad* pues quien administra un proyecto editorial se encuentra con su lector objetivo en un mismo lugar dividido por un vidrio de visión unilateral, el lector al no percatarse de que alguien más le observa se conduce de manera natural.

³³ Román Esqueda Atayde, “Investigación de audiencias” (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, junio 2013).

De acuerdo con el Dr. Román Esqueda:

“El estudio en la cámara de Gesell se realiza con la intención de activar el lóbulo frontal y las áreas emocionales del cerebro para bloquear la asociación directa-conceptual y producir analogías que son más enriquecedoras para el análisis posterior de la información”.³⁴



Al grupo de enfoque que se encuentra en la cámara de Gesell se le muestran determinados productos editoriales con el fin de que cada lector redacte un *relato* para que a través de su *estructura narrativa y metafórica* se evidencien sus imágenes mentales y emociones, al mismo tiempo *observamos la comunicación no verbal* de cada individuo: gestualidad, movimientos corporales y acciones, para identificar las *metáforas cognitivas* que son las *estructuras conceptuales* que dan lugar a las percepciones, gestos, acciones y emociones, son vivencias, experiencias corporales que están más allá del lenguaje aunque se puede acceder a ellas a partir de las expresiones lingüísticas y de sistemas como el visual y el motriz, enseguida se les realiza una *entrevista con preguntas abiertas*, ya que a través de la *comunicación verbal* conocemos las *metáforas lingüísticas y cognitivas* que el lector ha incorporado en su sistema de creencias.

³⁴ Román Esqueda Atayde, *Ibídem*.

Esqueda nos muestra la manera como el proceso de estudio en la cámara de Gesell puede ser sistematizado en siete fases ³⁵:

1. *Grupo objetivo (focus group)*: definición de sus características, reclutamiento, filtro del grupo, selección de candidatos.
2. *Guía de entrevista*: se diseña por cada proyecto editorial ya que se encuentra en función de las necesidades a explorar y del enfoque técnicocientífico de la entrevista.
3. *Entrevista*: consiste en un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Otras técnicas de investigación de campo son: la observación etnográfica, la entrevista individual en contexto, la etnografía virtual, las comunidades virtuales, etcétera. El marco teórico le da *sentido* al proceso de observación, por lo que no puede ser tan cerrado.
4. *Discusión postcampo*: se genera un intercambio de ideas e impresiones con el grupo a estudiar.
5. *Análisis de la información*: se busca identificar los contenidos mentales subconscientes en dos niveles: estructuras conceptuales y las motivaciones que llevan a la acción, así como el análisis de estructuras de las acciones vinculadas con emociones y motivaciones. El análisis habrá de ser realizado en tres ámbitos:
 - *Conceptual*: que consiste en identificar las *metáforas cognitivas* que se encuentran en muchas formas de expresión (no confundir con metáforas lingüísticas) y en formas vivenciales, así como las *estructuras categoriales*.
 - *Esquemático*: en el que se identifican las imágenes esquema, los programas mentales y motivadores. Las *imágenes esquema* son la representación de *estructuras mentales abstractas* compuestas de elementos simples (puntos, vectores, contenedores, fuerzas, etc.) que activan áreas mentales corporales y emocionales, se traducen como experiencias físicas, su origen se encuentra en las *neuronas espejo* que son aquellas a partir de las cuales se genera una *acción empática en función del otro*. Por ejemplo cuando alguien ríe también se nos antoja reír, debido a que se activa el área motriz del cerebro.

³⁵ Román Esqueda Atayde, *Ibidem*.

De acuerdo con el Dr. Alberto A. Yorio, profesor titular de la cátedra de neurofisiología II en la Facultad de Psicología UBA:

“ Estas neuronas se caracterizan por codificar las acciones tanto realizadas por el propio individuo, como observadas; constituirían el sustrato neural de la comprensión del *significado de las acciones* de otros individuos. Se plantean además otras hipótesis que vinculan el sistema de neuronas espejo con la codificación de habilidades del comportamiento aprendidas, la capacidad de imitación de los humanos, el comportamiento social, la formación y comprensión de conceptos abstractos, la comunicación y el lenguaje. La ubicación del sistema de neuronas espejo en la encrucijada entre las áreas de la corteza cerebral en las que se procesan la información vinculada con orientación espacial, visión y audición, facilitaría la integración de las distintas modalidades sensoriales que se requieren para las acciones complejas aprendidas.³⁶

De acuerdo con Esqueda, las *motivaciones* son conjuntos de imágenes esquema que se entrelazan para formar acciones complejas que al *detonarse* por cualquier medio activan las áreas emocionales del cerebro y causan reacciones emotivas que se manifiestan con cambios físicos.

- *Neurocientífico* en el que se conocen las áreas de activación neuronal que producen una actividad mental definida, para ello se estudian las *categorías* que están estructuradas en la *mente del lector objetivo* conforme a las *motivaciones* que posee. Las *categorizaciones* pueden ser antropológicas, filosóficas (Aristóteles), experimentales, temporales y espaciales (Kant), son independientes de la cultura porque todos tenemos estos referentes a modo de *programas mentales* en el lóbulo prefrontal que se activan con las motivaciones, cuyo origen es *subconsciente*. El estudio de las categorizaciones de un grupo de enfoque (*focus group*) nos permitirá definir los tópicos retóricos que deben de ser incluidos en el proyecto para que se ajuste a lo que el lector objetivo espera de la publicación, por lo que la *innovación* en un producto editorial se dará a partir de la creación de una *diferencia categorial*.

³⁶ Alberto A. Yorio, “El sistema de neuronas espejo: evidencias fisiológicas e hipótesis funcionales” en Revista Argentina de Neurocirugía, Vol. 24 Supl. 1, (Buenos Aires: Asociación Argentina de Neurocirugía, 2010).

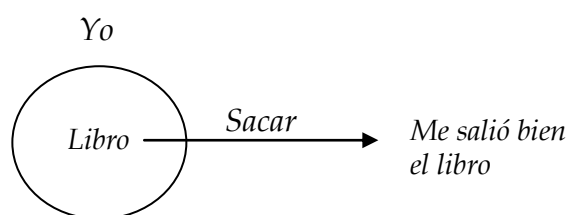
Esqueda propone un ejemplo relacionado con el proceso editorial, sobre la frase “me *salió* bien el libro”, que es un tópico que se relaciona con la metáfora donde la entidad *se contenía*, y que como construcción cultural desapareció a partir de la posmodernidad:

Metáfora cognitiva: me salió bien el libro

Experiencia abstracta: crear algo

Experiencia física, corporal: soy un contenedor

Donde: las acciones son un objeto en nuestra mente, que es un contenedor, y las sacamos.



6. *Resultados*: se redacta un reporte y una presentación.
7. *Acciones*: a partir de la interpretación de resultados se definen las líneas retóricas más pertinentes para el proyecto que serán determinantes para elegir el tipo de lenguaje a utilizar, el diseño, los materiales, entre otros elementos.

Respecto a la *neurociencia de las acciones*, Esqueda aporta:

“ Las metáforas, las motivaciones y las acciones se encuentran almacenadas en la memoria, que está dividida y distribuida en el cerebro en las áreas visual, olfativa y motriz, a través de una red de neuronas neocorticales y conexiones que las enlazan, por lo que podemos decir que la memoria está en todo el cuerpo. Elaboramos las acciones a futuro a partir de imágenes esquema de la infancia que están almacenadas en la memoria, por lo que una motivación importante te hace superar impedimentos físicos. La memoria es un sistema de reglas de recuerdos que se construyen, toda memoria es un conjunto neuronal de actividad recurrente. La investigación de audiencias se basa en un discurso humanista, en la neurociencia y en la lingüística cognitiva.³⁷

³⁷ Román Esqueda Atayde, *Ibidem*.

EL ANÁLISIS FINANCIERO



Pensar que existe una receta financiera para un modelo de negocio infalible resulta utópico, la *ergonomía* es un concepto que se desarrolla en torno a la *adaptabilidad* entre el ser humano y los objetos, sin embargo también podemos usar este concepto en la *planeación financiera* de un proyecto editorial ya que habremos de *adaptar* el proceso administrativo (*planeación, organización, producción y control*) en función de nuestras posibilidades, creatividad, recursos, circunstancias y diversidad de esquemas operativos para que nuestra toma de decisiones responda a una *inteligencia financiera* que va más allá de la intuición.

Al evaluar los factores tanto externos como internos mediante un proceso de *investigación de mercado* y un *análisis financiero*, es posible *visualizar* los escenarios evolutivos a corto, mediano y largo plazos, con el fin de determinar la *capacidad de respuesta del proyecto*, teniendo en cuenta que la *adaptabilidad* ante dichos escenarios nos permitirá desarrollar *estrategias administrativas* que garantizarán la *supervivencia* del proyecto, es por ello que *antes que buscar la rentabilidad* es menester lograr el ...

Equilibrio

de los **egresos** con respecto a los **ingresos**

Para poder tomar decisiones con respecto a la dimensión financiera del proyecto habremos de considerar tanto la *información de los factores macroeconómicos* como lo son las políticas públicas de la industria editorial y del sector educativo, la tasa de inflación -que incide directamente en los costos de insumos, procesos y gastos operativos-, la competencia directa e indirecta, los indicadores que marcan la tendencia en el comportamiento del mercado editorial, el tipo de cambio y sus deslizamientos en el caso de que algunos insumos fueran importados, el marco jurídico, las obligaciones fiscales y financieras vigentes o por aprobarse, las novedades tecnológicas, etcétera; como también la *información sobre factores microeconómicos* entre los que se encuentran nuestros presupuestos de costos y gastos, el tiraje requerido para lograr el punto de equilibrio, nuestras expectativas a través de pronósticos de ventas (demanda) y proyecciones financieras, nuestros ingresos y egresos, activos y pasivos, mediante el análisis vertical y horizontal de estados financieros para conocer el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación que se relaciona con el tiempo de desplazamiento de nuestro tiraje, la evaluación del riesgo a través de distribuciones de probabilidad, sensibilidad de riesgo y análisis financiero del punto de equilibrio, lo anterior se habrá de convertir en información valiosa que aunada a la *experiencia* y el *sentido común*, nos ayudará a determinar en gran medida la *factibilidad económica* de nuestro proyecto editorial para poder ejercer nuestra toma de decisiones a partir de la conceptualización de...

Estrategias de control de costos y gastos

desde los tres ejes de la sostenibilidad por ejemplo mediante los esquemas de negocio con riesgo asumido por varios integrantes de una sociedad, los contratos por coedición en el que se comparten los gastos de producción, el flujo de trabajo por maquila, la selección y reciclaje de insumos, las negociaciones con proveedores como los intercambios comerciales y los descuentos por volumen o por pronto pago, la supervisión de la calidad de los procesos, la subcontratación de personal (*outsourcing*), las deducciones y exenciones fiscales, los recursos de transparencia como las cláusulas en los contratos que puntualicen que el responsable de un error o modificación extemporánea asume los costos y gastos que conlleve, entre otros.

Ingresos

De acuerdo con el artículo 48 de la LFDA:

“Salvo pacto en contrario, los gastos de edición, distribución, promoción, publicidad, propaganda o de cualquier otro concepto, serán por cuenta del editor”.³⁸

Es por ello que la forma y el tiempo como el proyecto genera sus ingresos ya sea por su propia actividad o por financiamiento es vital para su desarrollo.

Estructurar el *modelo de negocio* nos permitirá rentabilizar el proyecto en función del plazo en el que deseemos recuperar la inversión, por ejemplo un producto editorial cuyo único ingreso se obtiene hasta que se vende el producto terminado implica una tasa de riesgo más alta, un mayor nivel de financiamiento y un periodo más prolongado para recuperar la inversión inicial a diferencia de un producto editorial que contiene espacios publicitarios comercializables a partir de los cuales es posible financiar un porcentaje del *costo de producción* y de los *gastos operativos* desde un inicio.

Las fuentes de financiamiento

El monto del *capital* que habremos de destinar para la operatividad del proyecto podremos calcularlo mediante un *presupuesto*, tanto para producción como para administración, que contemple las erogaciones por concepto de *costos y gastos*. Los recursos podrán provenir del *ahorro personal* o bien de *fuentes externas*, a continuación veremos algunas de las fuentes de financiamiento más utilizadas.

³⁸ Ley Federal del Derecho de Autor, Ibidem, 14.

Ahorro personal

Financiar un proyecto editorial a partir de recursos propios, resulta conveniente en la medida en que se tenga contemplado el *tiempo* en el que se habrá de *recuperar* el monto total invertido, ya que en este sentido conviene tener clara la división entre las finanzas personales y las del proyecto. Como es de suponer no implica el pago de una tasa por préstamo, sin embargo conlleva un *costo de oportunidad*, ya que al invertir en un proyecto editorial dejamos de considerar otras opciones de inversión durante el tiempo que nos tomará recuperar el capital.

Instituciones bancarias

Las instituciones bancarias ofrecen a quien administra un proyecto editorial, como emprendedor independiente o pequeño empresario, *instrumentos de financiamiento* como créditos bancarios o tarjetas empresariales que tienen como objeto impulsar la apertura de negocios, en este caso se debe de contemplar el costo del dinero a partir de un indicador denominado *costo anual total* (CAT) que considera el monto del capital solicitado, la tasa de interés mensual, primas de seguro, comisiones, garantía exigida y periodicidad de pago; investigar el CAT de distintos tipos de crédito nos permitirá elegir el instrumento que mejor se adapte a nuestra *solventia*, que representa nuestra *capacidad de pago*, recordemos que recurrir a un crédito habrá de elevar el porcentaje de nuestros gastos generales.

En la banca comercial existen diversos *instrumentos financieros* que facilitan a las personas físicas o morales la *obtención de recursos* de manera casi inmediata con distintas tasas de interés, por ejemplo en el año 2012 se creó el *primer concurso de estímulo a la creación de micros y pequeñas empresas culturales* por parte de BANORTE-CNCA-NAFIN.

De acuerdo con el Lic. José Luis Hernández Pedraza³⁹, especialista en gestión ambiental para la industria de las artes gráficas, en la Ciudad de México existen programas de financiamiento creados expresamente en función de criterios de responsabilidad ambiental, por ejemplo a través de BANCOMEXT se ofrecen programas a empresas mexicanas de todos los sectores que contemplen *planes de reducción de impacto ambiental*, proyectos ambientalmente sostenibles y mecanismos de desarrollo limpio, como los son: *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)*, *Programa sustentable del Banco Europeo de Inversión (BEI)*, así como *Japan Bank for International Cooperation (JBIC)* a través del programa *International arm of the Japan Finance Corporation*.

Por otra parte, dentro de sus programas empresariales, Nacional Financiera (NAFINSA) ofrece el *Programa de apoyo a proyectos sustentables*, el cual fue creado para otorgar financiamiento de corto mediano y largo plazos a empresas o intermediarios financieros nacionales e internacionales que promuevan el desarrollo de proyectos bajo un criterio *ecológico, económico y social*, basado en un mejor uso y aprovechamiento de los recursos naturales y la generación de valor agregado, así como a reducir el impacto ambiental. Este producto financiero colabora con el cumplimiento de los objetivos del *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, mismo que establece las líneas de acción necesarias para impulsar y orientar un *crecimiento verde* incluyente y facilitador que preserve nuestro patrimonio natural al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo.

Solicitar un crédito implica siempre un contrato que le garantice a la institución financiera la liquidación oportuna del mismo, para lo cual se precisa de una *garantía* que puede ser ostentada por un tercero o *aval*, o bien tratarse del documento que *legitime la tenencia* de un bien inmueble como las escrituras de una propiedad.

³⁹ José Luis Hernández Pedraza (especialista en gestión ambiental para la industria de las artes gráficas), *Cuestionario I*, formulado por Alejandra Martínez Austria enviado por correo electrónico el 15 de noviembre de 2014.

también es necesaria *información histórica* que muestre los flujos anuales de efectivo (*análisis financiero horizontal*) generados durante la existencia del mismo, por tratarse de un proyecto que apenas comienza y no se cuenta con este tipo de información entonces serán necesarios estados financieros que demuestren el *potencial o capacidad financiera* del proyecto en un año (*análisis financiero vertical*), como las *proyecciones de ventas* que podemos estimar a partir de la proyección de la demanda. El análisis de este tipo de variables nos permite conocer la *situación financiera* del proyecto a través de su comportamiento operativo, las expectativas ante diferentes escenarios, la tendencia de la rentabilidad, la estructura de capital, el monto de pasivos, su respuesta ante los distintos factores de riesgo, con el fin de tomar decisiones asertivas que permitan el diseño oportuno de estrategias financieras eficaces para mantener al proyecto con un *equilibrio* entre sus *activos y pasivos*, es decir entre lo que tiene y lo que debe, característica que en los sistemas vivos es conocida como *homeostasis*, la *estabilidad o equilibrio* es una condición para la supervivencia. En este sentido un proyecto editorial, representado como persona física o moral, será *sujeto de crédito* en la medida en que sea *estable, rentable, y solvente*.

Microfinancieras

A diferencia de los bancos, las microfinancieras ofrecen préstamos para microempresarios sin solicitar un bien como garantía, únicamente se autorizan con base en el *perfil de riesgo* del solicitante que es determinado a partir del historial en buró de crédito lo que genera una *calificación de riesgo* así como en la aprobación de un examen psicométrico. Los montos de préstamo van de los \$2,000.00 a los \$20,000.00 que deben de ser cubiertos en el corto y mediano plazos, por ejemplo: de 6 a 12 meses si están destinados para capital de trabajo y de 12 a 24 meses si se trata de adquisición de maquinaria o equipo.

Comercialización de espacios publicitarios

La *publicidad* es una herramienta que exponencia la visibilidad de bienes y servicios ampliando su promoción en mercados potenciales, de esta manera los particulares o empresas aumentan su *volumen de ventas* lo que les permite reducir sus *costos y gastos* al incrementar su *volumen de producción* y aumentar sus *utilidades*.

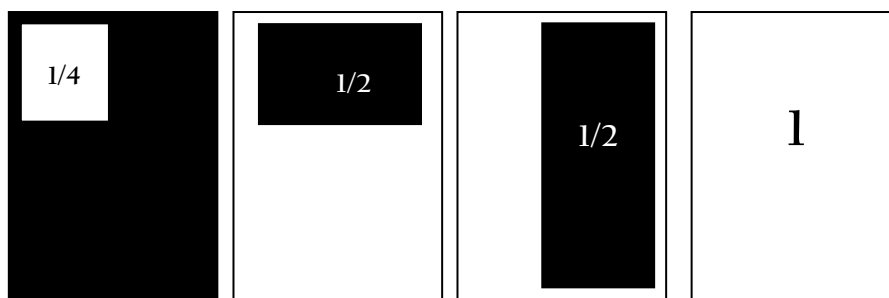
Entre los productos editoriales existen aquellos de *periodicidad continua* como revistas, periódicos, agendas temáticas y directorios industriales que están enfocados a nichos de mercado altamente segmentados así encontramos publicaciones acordes con distintos estilos de vida en los que prevalecen temas como entretenimiento, deportes, cocina, salud, belleza, espiritualidad, arte, mascotas, oficios, tecnología, política, gremiales, corporativos, infantiles y educativos que se convierten en *medios* a través de los cuales una *marca* busca llegar al mismo *nicho de mercado* que la publicación por lo que participa en esta como *anunciante* o *patrocinador*, esto representa para nosotros un ingreso por concepto de venta de espacios publicitarios que nos permite *financiar el costo de producción de nuestra publicación* y *obtener un margen de rentabilidad* incluso antes de que el producto haya sido terminado mediante el cobro de *anticipos*.

Fijar el precio de un espacio publicitario no sólo nos remite al costo de producción que implica en función a su tiraje, formato, materiales, tipo de papel, color, tintas especiales, entradas a máquina o suaje, sino al *valor simbólico* que la publicación tiene en la escena editorial, las publicaciones periódicas se constituyen como referentes por su *credibilidad* que resulta de la actualidad, veracidad y relevancia de la información que contienen, su antigüedad en el mercado, periodicidad, puntualidad, nivel de discurso, fuentes de información, colaboradores (plumas), certificación del tiraje, los impactos visuales de lectura (*pass along*) de quienes tendrán acceso a la publicación aún

sin adquirirla, los canales de distribución y puntos de venta, por lo que se cotizan de una mejor manera ya que asumen un mayor *valor de mercado*.

Además del valor simbólico el precio de los mismos se estima a partir de sus *dimensiones* y de la *posición* que ocupen (forros o interiores), las páginas se cotizan mejor bajo el criterio de *visibilidad*, pues es lo que el anunciante busca dar a su producto, es por ello que la portada, segunda, tercera y cuarta de forros así como las primeras páginas *impares* serán categorizadas como *posiciones preferentes*.

Veamos una imagen de espacios publicitarios en interiores:



Un cuarto de página	Media pág. Horizontal	Media pág. Vertical	Una página completa
9.5 x 13.5 cm	13.5 x 21 cm	10.5 x 27 cm	21 x 27 cm

Cabe mencionar que el editor tiene la libertad de elegir la pertinencia del anunciante, ya que la relación de negocios funcionará mejor, manteniéndose recíproca, en la medida en que el público objetivo (*target*) al que se dirija el producto editorial sea también el mismo al que el anunciante enfoca sus *estrategias de comercialización*.

Actualmente los espacios publicitarios editoriales de *mayor rentabilidad* en México se encuentran en los medios impresos, no en los virtuales, por lo que *transparentar las prácticas publicitarias* es muy importante, recordemos que para el *anunciante* representa una *inversión publicitaria* y desea tener la certeza de que será redituable para su empresa, para ello la *certificación del tiraje en circulación* es promovida por el *Instituto Verificador de Medios* (IVM), de esta manera el anunciante conoce el costo real (precio del anuncio/tiraje en circulación) del espacio publicitario por lo que podrá hacer un *análisis costo-beneficio* de la conveniencia de publicar su anuncio en determinado medio, si existe una figura de intermediación, como lo es una *agencia de publicidad* o central de medios, podrá planificar su *presupuesto* con base en cifras reales. El IVM realiza auditorías de circulación que para el *editor* representan *valor agregado* a su publicación con respecto a sus competidores ya que es una forma de...

garantizar el retorno de la inversión publicitaria

En las auditorías de circulación se considera:

- Información sobre el tiraje.
- Controles sobre la distribución de la publicación.
- Controles sobre las devoluciones.
- Información sobre suscripciones.
- Controles sobre los ingresos derivados de las suscripciones
- Controles sobre la compra y consumo de papel.
- Acceso al proceso de impresión.
- Conciliaciones con agentes y distribuidores.
- Información sobre campañas especiales o promociones.

Patrocinadores

Una forma de financiar la producción de un proyecto editorial es a través de patrocinadores, empresas que bien pueden ser proveedoras de bienes o servicios cuyo *mercado objetivo* es el mismo que el producto editorial por lo que *a cambio* de que su logotipo y mención aparezca en la publicación aportan capital, materiales o procesos de edición. Cuando se piensa en este tipo de financiamiento es importante evaluar la imagen de dicha empresa ya que podría resultar contraproducente para nuestra línea editorial o bien para los intereses del proyecto, pensemos por ejemplo en empresas de licor o tabaco como patrocinadores de una publicación para niños.

Proveedores

Este tipo de financiamiento se da en la fase de producción, como su nombre lo indica el proveedor de insumos (placas, papel) o servicios (preprensa, prensa y postprensa) *flexibiliza sus condiciones de pago* de tal forma que quien administra el proyecto editorial puede liquidar el monto total de dos formas:

- a) A contra entrega del material o al final del proceso sin un anticipo previo.
- b) En un plazo de 30, 60 ó 90 días después de haber recibido el insumo o el producto.

Cabe mencionar que esto implica un porcentaje adicional por concepto de *financiamiento*, perdiendo la posibilidad de recibir un descuento por pronto pago. Decidir si se desea asumir un financiamiento de este tipo estará en función de un *análisis costo-beneficio* que pondere nuestra capacidad de pago, previamente a firmar un contrato y una orden de compra u orden de trabajo con el proveedor.

Egresos

Presupuestos: los límites de la imaginación

Pensar que la imaginación “*no tiene límites*” es una creencia romántica que puede acabar con nuestro proyecto editorial, ya que al ser un proyecto de inversión cuenta con una serie de *recursos limitados*, por lo que para no excederlos, y propiciar un desequilibrio financiero, emplearemos una herramienta administrativa que es al mismo tiempo de planeación y de control: *los presupuestos*, que nos llevan a desarrollar la *visión financiera* para identificar *el valor de los procesos, del tiempo, el costo de la creatividad y de los errores*.

Al planear un proyecto editorial resulta indispensable conocer cuáles son las *erogaciones* por concepto de *costos y gastos*, tanto de *producción* como *administrativos* que deben de ser contempladas para fijar el monto mínimo de los *ingresos* que nos garanticen el *recuperar la inversión*, así como la operatividad del proyecto, y la obtención de un *margen de utilidad*.

En un proyecto editorial existen dos tipos de presupuestos a saber: el *presupuesto de producción* se realiza de acuerdo con el tiraje determinado y las características materiales específicas de cada *producto editorial*, mientras que en el *presupuesto de gastos* contemplamos las erogaciones por la operatividad del *proyecto editorial* visto en su conjunto como un *esquema de negocio*, es decir que en un mismo proyecto editorial podemos editar uno o más productos.

Ambos presupuestos representan los *límites* financieros, sin estos podríamos incurrir en problemas de endeudamiento que pondrían en riesgo al proyecto entero.

El presupuesto de costos de producción editorial

¿Qué es?

Es un *recurso de planeación administrativa* a través del cual conocemos los costos y tiempos destinados a la materialización de un producto editorial por lo que se convierte en un *instrumento para reducir el riesgo* de comprometer nuestra capacidad financiera.

¿Para qué sirve?

1. *Conocer nuestras posibilidades económicas:* la cuantificación financiera de un proceso de producción traduce en cifras cualquier propuesta creativa, de esta manera veremos que hay materiales, formatos y acabados cuyo precio podría estar fuera de nuestro alcance.
2. *Ahorrar:* realizar un presupuesto lo más detallado posible nos permite identificar aquellos rubros en los que podemos *ahorrar*, por ejemplo mediante la *subcontratación* de colaboradores por horas o proyecto, a través de un flujo de trabajo con *proveedores independientes*, el *reuso* de algunos insumos como las placas, el *aprovechamiento de pliego* en función de las dimensiones del producto, así como la obtención de *descuentos* por pronto pago o compra por volumen con los distribuidores y negociación de los porcentajes de *merma* con los proveedores.

3. *Desarrollar proveedores:* antes de realizar un presupuesto se deben de cotizar los insumos y procesos al menos con tres proveedores con la finalidad de analizar no sólo sus precios sino la experiencia previa en la manufactura de productos similares, sus tiempos, condiciones de pago, de entrega, ubicación, instalaciones, modelos de máquinas, certificaciones de calidad, trato con el cliente, puntualidad, etcétera.
4. *Conocer los factores de integración de los procesos:* nuestro presupuesto de producción por procesos independientes se divide en tres rubros principales: *preprensa, prensa y post-prensa* en cada uno de los cuales se incluyen los precios de insumos y procesos, de acuerdo con el tiraje y las características del producto en cada rubro recae un *porcentaje de integración* del costo total de producción, esto nos sirve para conceptualizar estrategias financieras para distribuir nuestros ingresos sin incurrir en pasivos (deudas) innecesarios.
5. *Cuantificar los errores:* una vez que conocemos el factor de integración que cada proceso representa en el costo de producción podemos estimar cuánto nos costaría una equivocación en determinada fase y quien sería el responsable de *cubrir los costos correspondientes a la reparación del error*, por ejemplo un error en diseño gráfico implica repetir placas, comprar más papel, extender el tiempo de prensa, encuadernado, tiempo extra de operarios, fletes, etcétera.
6. *Control de calidad:* una vez que conocemos cuánto nos costarían determinados errores, establecemos parámetros de calidad rigurosos en puntos específicos del proceso.
7. *Cálculo del margen de utilidad, precio de venta y punto de equilibrio:* al conocer nuestros costos de producción, más nuestros gastos podemos calcular nuestro porcentaje de utilidad, fijar un precio de venta y determinar el número de ejemplares vendidos recuperamos nuestra inversión.
8. *Proyecciones financieras:* al revisar presupuestos de ediciones pasadas de un mismo producto podemos realizar *informes*

comparativos del porcentaje en el que los insumos y procesos se han incrementado para poder realizar *proyecciones* a corto y mediano plazos de estados de *situación financiera* como lo son el balance, el estado de resultados y el estado de origen y aplicación de recursos, esta información nos sirve para tomar decisiones más asertivas con respecto a nuestro proceso administrativo (*planeación, organización, producción y control*).

9. *Trámite de registros ante INDAUTOR*: al gestionar el ISBN o ISSN se requiere especificar las características materiales de nuestro producto.

¿Cómo se integra?

En el presupuesto de producción se deben de considerar los costos fijos, y los costos variables.

✓ **Costos fijos**: son aquellos en los que se incurre independientemente del tiraje estimado. Podemos clasificarlos de la siguiente manera:

Editorial: estudio, traducción, cotejo de fuentes de información, correcciones ortotipográfica y de estilo, y revisión final posterior a diseño.

Diseño: jerarquización tipográfica, composición, lectura de galeras, formación de planas, lectura de planas, índice, original de ilustración, original de ilustración interior, imposición de pliegos, tipografías, iconografía y revisión final de diseño.

Preprensa: revisión de archivos digitales, formación y elaboración de placas para forros e interiores y anuncios

a color (selección). Las placas están en función del número de pliegos, que a su vez depende del número de páginas que contenga la publicación, así como del número de tintas que se usarán, aquí no hablamos de color sino de tinta, pues de una misma, por ejemplo color negro, pueden salir dos tonalidades de gris.

✓ **Costos variables:** incrementan o disminuyen de acuerdo con el tiraje.

Insumos: papel (forros, interiores, guardas, encartes publicitarios), cartulina sulfatada, tela, entre otros.

Prensa: impresión de forros, interiores, encartes publicitarios, guardas, tela. La diferencia entre libros y revistas es que en estas últimas el *discurso visual* que porta el color tanto en forros como en interiores es muy importante. En términos de producción editorial el color es un elemento costoso ya que se integra de cuatro tintas (azul, magenta, amarillo y negro) y por lo general precisa de determinado tipo de papel (*couché importado*) para resaltarlo.

Postprensa: para incrementar la visibilidad de los forros y protegerlos si el producto será de uso constante es necesario el *laminado o barnizado* de los mismos antes de los procesos de *suaaje, encuadernación* (cosido rústica con solapa o sin esta, pasta dura, pegado rústica, engrapado, espiral o carpeta) y *retractilado*.

Formato...

A continuación propongo el siguiente **Formato para cotización y especificaciones técnicas de producción editorial**.

TÍTULO

Año de la edición

Fecha: _____

Proveedor: _____

Tamaño: ____ x ____ cm. Núm. de páginas: Forros + Interiores.

Tiraje: _____

	Precio unitario	% Integración
PAPEL (<i>Distribuidor, marca y país de origen</i>)		
• Papel para forros (<i>tipo, gramaje y número de pliegos</i>)		
• Papel para ____ encartes (<i>tipo, gramaje y número de pliegos</i>) # Pliegos ____ buenos, # Pliegos ____ de merma (22%)		
• Papel para ____ páginas interiores (<i>tipo, gramaje y núm. de pliegos</i>) Merma estimada impresión (32%) y encuadernación (10%)		
LÁMINAS		
• ____ # Láminas forros (<i>marca, tamaño, tipo de impresión 4x4, 4x1, 4x0, 1 x 1, etc; especificar si la salida será a bandera o campana</i>).		
• ____ # Láminas para encartes		
• ____ # Láminas para interiores		
IMPRESIÓN DIGITAL		
• Impresión de <i>dummy</i> y de <i>plotter</i> para pruebas de color.		
IMPRESIÓN OFFSET + merma aprox. entre 30 y 40 %		
• Impresión de forros (# Pliegos, <i>Tipo de impresión 4x4, 4x1, etc</i>)		
• Impresión de pliegos interiores de color (# <i>Pliegos y gramaje de papel</i>)		
• Impresión de interiores a una tinta (# <i>Pliegos y gramaje de papel</i>)		
ACABADO + merma aprox. 10 %		
• Laminado brillante en forros		
• Doble		
• Alce		
• Pegado (<i>Hotmelt</i>)		
• Cosido		
• Suaje de franquicia		
• Refinado		
• Retractilado		
FLETES		
Subtotal		
IVA		
Total		
Tiempo de entrega:		
Condiciones de pago:		

Por ejemplo...

Veamos un *presupuesto de producción* para un pequeño proyecto editorial en el que se busca el aprovechamiento de pliegos, en este caso en un mismo pliego se imprimirán forros e interiores, cabe mencionar que se estima un 40% de merma ya que entre menor sea el tiraje el porcentaje de merma será mayor, un papel con gramaje de 200 g nos da los 3mm necesarios para el encuadernado con pegamento (*hotmelt*).

Más que perdernos en los precios, observemos con cuidado que de los costos de producción el mayor *porcentaje* corresponde a la impresión (22.8102 %), seguido por las láminas (19.7688%), en tercer lugar el papel (16.7275%) y por último lo concerniente al proceso de acabado como lo es el pegado (13.6861%) y otros.

Esto nos da una idea clara de las fases en las que un error podría costarnos más caro. También observamos que en la *cadena de valor* de los productos editoriales los propietarios de los medios de producción como lo son los impresores, así como los distribuidores de insumos obtienen el mayor margen de rentabilidad.

COTIZACIÓN DE IMPRESIÓN Y ACABADO

Imprenta: _____

Fecha: _____

Características:

Libro impreso en offset de 12 páginas interiores más forros, en total 16 págs.

Medida: 17 x 23 cm

En papel *couché* brillante de 300 g para forros e interiores

A 4x4 tintas

Merma: 40%

Acabado: Laminado brillante en forros, encuadernado con *Hotmelt*, pleca de franquicia, retractilado.

Tiraje: 1,000 ejemplares.

<i>Impresión en offset</i>	<i>Precio</i>	<i>Porcentaje</i>
Papel para forros e interiores: 500 pliegos más 200 pliegos de merma de papel <i>couché</i> brillante marca <i>Superpolart</i> de 250 gr, en medida de 70 x 95 cm.	\$2,200.00	16.7275%
8 láminas térmicas AGFA de 790 x 1,030 para forros e interiores.	\$2,600.00	19.7688%
Impresión de forros e interiores 4x4 en una <i>Speedmaster CD 102</i> de Heidelberg de 4 cabezas.	\$3,000.00	22.8102 %
Laminado brillante en forros	\$750.00	5.7025 %
Doble	\$150.00	1.1405 %
Alce	\$100.00	0.7603 %
Pegado	\$1,800.00	13.6861%
Suaje de franquicia	\$100.00	0.7603%
Refinado	\$100.00	0.7603%
Retractilado	\$500.00	0.2630%
Subtotal	\$12,200.00	
IVA	\$1,952.00	
Total	\$13,152.00	

Tiempo de entrega: 8 días hábiles posteriores a la entrega del *dummy* y los archivos

- Condiciones de pago: 50% anticipo, 50% contra entrega.

El presupuesto de gastos

Además de los costos de producción existe una serie de erogaciones inherentes a la operatividad del proyecto que pueden ser fijos o variables.

En el *precio de venta* de cada ejemplar se reflejan tres porcentajes que corresponden a nuestro costo de producción, nuestros gastos generales y nuestra utilidad. Si nuestros gastos son altos entonces repercutirán en el precio encareciendo nuestro producto lo que le restará *competitividad*.

De acuerdo con Alfonso Mangada Sanz⁴⁰ la cifra media mundial destinada a los *gastos generales* se sitúa entre el 28 % y el 37% sobre el *precio de venta neto del producto editorial*, contemplando que se incrementan cuando se recurre a un crédito.

¿Qué es?

El presupuesto de gastos es un instrumento administrativo de control que nos permite reducir el riesgo mediante el registro de las erogaciones por concepto de operatividad de nuestro proyecto editorial.

⁴⁰ Alfonso Mangada Sanz, *Cálculo Editorial. Fundamentos económicos de la edición* (Madrid: Ediciones Pirámide, S.A. de C.V., 1988), 197.

¿Para qué sirve?

1. *Conocer el capital mínimo de operatividad:* un proyecto editorial debe de contar con un monto de ingresos fijo mensual que le permita cubrir sus gastos por concepto de operación por ejemplo luz, renta, teléfono e internet.
2. *Identificar las fuentes de financiamiento:* al observar si nuestras erogaciones son mayores en gastos o en costos sabremos qué tipo de crédito solicitar y el monto.
3. *Mantener la salud financiera:* tener un control sobre nuestros gastos nos permite desarrollar el proyecto editorial dentro de nuestras posibilidades económicas sin incurrir en pasivos innecesarios tales como créditos.
4. *Ahorro:* al identificar partidas en las que podemos mejorar nuestros *patrones de consumo* generamos estrategias financieras que nos permiten ahorrar.
5. *Deducciones fiscales:* al conocer nuestros gastos podemos saber cuáles de ellos son fiscalmente deducibles.
6. *Competitividad:* un control de costos y gastos mediante estrategias administrativas nos permite ofrecer un precio promedio que nos garantiza aceptación en el mercado.
7. *Rentabilidad:* al minimizar los gastos y tener un control de costos de producción ampliamos nuestro *margen de utilidad* sin encarecer nuestro producto.
8. *Información financiera:* el registro de nuestros gastos nos es útil al integrar la partida por concepto de *Gastos de operación* en el *Estado de Resultados*, cuando restamos nuestros gastos de operación a la utilidad bruta (ventas – costo de producción) obtenemos la *Utilidad en operación*.

En el *Balance General* los gastos acumulados representan *pasivos*. Al comparar un presupuesto de gastos contra uno anterior podemos ver en qué porcentaje se han incrementado las partidas, esta información nos sirve para *proyectar* los gastos futuros dentro de un escenario realista.

9. *Estimar la amortización de gastos por volumen de producción:* recordemos que un proyecto editorial como esquema de negocio se inserta dentro de una *producción a escala*, en donde el aumento del *volumen de producción* nos permite amortizar mejor los gastos, de tal manera que estos no impacten drásticamente el precio unitario del producto esto se logra con un *tiraje alto* o con la primera *reimpresión*. Sin embargo estimar un tiraje alto sólo para reducir los costos fijos y gastos sin tomar en cuenta la *proyección de la demanda*, es decir la *perspectiva de ventas* de ese título, sería un error, pues tendríamos inventarios sin desplazar que nos ocasionarían gastos de almacenaje innecesarios, además del *costo de oportunidad* pues por haber realizado una inversión en un tiraje desmesurado no contaríamos con el capital suficiente para editar nuevos títulos, de ahí que el *análisis de mercado* sea tan relevante al inicio de un proyecto para determinar el *tiraje más pertinente*.
10. *Evitar gastos fantasmas:* de acuerdo con los estándares internacionales de transparencia cualquier ingreso o egreso deberá de ser comprobado, por lo que no se deben cargar costos o gastos en los que no se incurrieron, por ejemplo si trabajamos en nuestro propio espacio, no debemos de considerar una partida para renta, porque no estamos rentando ni tampoco podemos simular la compra de un activo fijo como lo sería un terreno, que en la Ciudad de México y Área Metropolitana, donde el precio del metro cuadrado⁴¹ puede ir de los \$2,706 a los \$ 72,929, ya que nuestro producto se encarecería, restándole competitividad y afectando la transparencia del proyecto.

⁴¹ Página oficial del diario *Excelsior*, sección "Dinero en imagen"
<http://www.dineroenimagen.com/2016-01-28/67972> (Fecha de consulta: 28 de enero de 2016).

¿Cómo se integra?

Entre los gastos de naturaleza *administrativa* encontramos: luz, teléfono, renta de oficinas, honorarios de colaboradores o nómina si tenemos personal de planta, papelería y artículos de oficina, internet y transporte (gasolina, seguro de auto, mantenimiento); también están los gastos relacionados con la *comercialización* de nuestro producto como las comisiones a ejecutivos de ventas por concepto de gastos de representación, los viáticos (gasolina, casetas, hospedaje, alimentación).

Formato...

A continuación propongo un formato para elaborar un presupuesto anual de egresos con base cero, es decir cuando se empieza un proyecto, que implica los gastos generales y costos de producción de un pequeño proyecto editorial, incluye una columna de temporización de actividades que nos permitirá realizar posteriormente un *cronograma de producción*.

Presupuesto anual de egresos para edición impresa

<i>Actividad</i>	<i>Especificaciones</i>	<i>Precio con IVA</i>	<i>Tiempo de entrega</i>
1. Administración del proyecto			3 meses
2. Redacción de textos			1 mes
3. Corrección de textos	Revisión ortotipográfica y de estilo.		2 semanas
4. Diseño gráfico de forros, lomo e interiores.	Interiores: · 3 propuestas de diseño de interiores (tipografía, colores, retícula, estilos) · Diseño de interiores con base en la propuesta seleccionada · Jerarquización y unificación de textos e imágenes. Forros: · 3 propuestas de portada, contraportada y lomo. · 3 revisiones para cambios sobre portada seleccionada Tipografías para portada: · El costo de las tipografías en internet varían entre \$300 y \$500 Gráficos para la publicación: · En caso de requerir algunos gráficos como iconos, imágenes, ilustraciones, etc. se hace la propuesta con base en un banco de imágenes y se revisan los precios. El precio varía pero hay paquetes que incluyen 5 imágenes aprox • Los archivos se entregarán para imprenta en Indesign y PDF's, con archivos adicionales de fuentes, imágenes y links.		2 semanas
5. Pago de Trámites	Solicitud del ISBN (INDAUTOR)		1 semana
6. Comercialización de espacios publicitarios.			2 meses
7. Impresión offset de 1,000 ejemplares. Medida 23 x 16 cm, 150 páginas interiores impresas a 1 x 1 tintas en papel bond ahuesado de 90 gr, más forros impresos a 4 x 0 tintas en cartulina sulfatada de 14 pts. con laminado brillante. Pegado. Retractilado. Sobrantes contemplados: 50. Merma estimada: 40% Incluye flete para entrega en el la CDMX o Área Metropolitana.	a) Pruebas digitales de color. b) Impresión de <i>dummy</i> . c) Papel d) Cartulina e) Placas Forros. f) Placas Interiores. g) Impresión Forros. h) Impresión Interiores. i) Doble. j) Alce. k) Pegado (<i>Hotmelt</i>). l) Costura. m) Suaje de solapa y plecaca de franquicia n) Refinado. o) Laminado. p) Retractilado.		2 semanas
7. Traslados			
8. Internet, teléfono y papelería.			
9. Fondo para imprevistos			
TOTAL:			

Gastos deducibles y exenciones fiscales

Al administrar un proyecto editorial es parte de nuestra responsabilidad social y económica la obligación de tributar al Estado un porcentaje *sobre las utilidades* que corresponde al 30% del impuesto sobre la renta (ISR), sin embargo para el micro-empresario editorial este porcentaje es del 9% según las tablas de la *Ley del Impuesto sobre la Renta*⁴² sin olvidar que algunos egresos por consumo de bienes o servicios inherentes a la operatividad del proyecto son deducibles, es decir que contablemente se acreditan a nuestro favor, siempre y cuando se tengan los respectivos comprobantes fiscales, por ejemplo:

Deducciones de gastos por actividades empresariales: son deducibles los gastos e inversiones indispensables para llevar a cabo nuestra actividad, efectivamente pagados en el año en curso, siempre que tengamos los comprobantes con todos los requisitos fiscales (facturas electrónicas en formato PDF y XML o recibos). Por ejemplo:

- ***Descuentos***, devoluciones, o bonificaciones.
- Compras de ***insumos***, materias primas, productos semi-terminados o terminados, que utilicen para prestar servicios, para fabricar bienes o para enajenarlos.
- ***Gastos administrativos*** en general como son: renta de locales, pago de luz, teléfono y agua que utilicen para su actividad, papelería y artículos de escritorio, sueldos y prestaciones de sus trabajadores, entre otros.
- ***Intereses*** pagados derivados de la actividad empresarial, sin ajuste alguno, y los que se generen por capitales tomados en préstamo.
- Pagos efectuados por el impuesto local sobre los ingresos por actividades empresariales.

⁴²Página oficial de la Cámara de Diputados, sección “*Leyes Federales Vigentes*”, subsección “*Ley del Impuesto sobre la Renta*” <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lisr.htm> (Fecha de consulta: 29 de marzo de 2016).

- *Inversiones en activos fijos*; equipo de cómputo, equipo de oficina, construcciones y equipo de transporte, las cuales se deducen en el porcentaje anual que les corresponda. En el caso de automóviles, se puede deducir aplicando el porcentaje anual, siempre que considere como valor máximo de adquisición la cantidad de 175,000 pesos. Cuando el valor de adquisición haya sido inferior a 175,000 pesos se considera su costo.
- *Cuotas* pagadas por los patrones al Instituto Mexicano del Seguro Social, incluso cuando estén a cargo de los trabajadores.
- En el caso de que se tenga personal de planta, los siguientes conceptos también son deducibles: los *viáticos*, erogados por actividades relacionadas con el proyecto editorial y con sus respectivos comprobantes fiscales, facturas electrónicas pensemos por ejemplo en el caso de nuestros ejecutivos de ventas; tiempo extraordinario laborado, día de descanso laborado, indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades, reembolso por concepto de gastos médicos, hospitalarios y de funeral, fondo de ahorro, cuotas de seguridad social, aguinaldo, prima vacacional y participación de utilidades, prima dominical y pagos por retiro.

Deducciones personales: en el caso de que quien administra el proyecto editorial desempeñe su actividad bajo el régimen fiscal de *persona física con actividad empresarial y profesional* existe una serie de conceptos que puede deducir fiscalmente por ejemplo:

- Lentes oftálmicos hasta por \$2,500.00, siempre y cuando se describan las características en el comprobante o se cuente con diagnóstico de un oftalmólogo u optometrista.
- Pagos por honorarios médicos, dentales, de enfermeras.
- Gastos hospitalarios, incluyendo el alquiler o compra de aparatos para rehabilitación, prótesis, análisis y estudios clínicos. Análisis y estudios clínicos.
- Gastos funerarios. Se puede deducir hasta un salario mínimo anual de su área geográfica.
- Primas por seguros de gastos médicos.

Los gastos anteriores sólo serán deducibles si se pagaron a instituciones o a personas que residan en México, y sean para quien administra el proyecto editorial, su cónyuge, concubino/a, hijos, nietos, padres o abuelos, siempre que estas personas no hayan percibido ingresos iguales o mayores a un salario mínimo general de su área geográfica, elevado al año.

- Intereses reales pagados en 2012, por créditos hipotecarios para su casa habitación, contratados con el sistema financiero, Infonavit o FOVISSTE, entre otros organismos públicos, siempre que el monto del crédito no exceda a un millón quinientas mil unidades de inversión.
- Donativos no onerosos ni remunerativos (gratuitos). El monto que se deduzca no debe exceder de 7% de los ingresos acumulables que sirvieron de base para calcular el ISR en el año anterior antes de aplicar las deducciones personales.

Deducciones por estímulos fiscales: además de las deducciones personales, existe una serie de *estímulos fiscales* deducibles como lo son las cuentas personales para el ahorro, pagos de primas de *contratos de seguro* que tengan como planes de pensiones relacionados con la edad, jubilación o retiro, así como *colegiaturas* desde nivel básico hasta medio superior y técnico de ascendientes y descendientes en línea directa, así como también el *transporte escolar*.

Exención fiscal por derechos de autor: esto sólo es válido en el caso de que se trate de un *autor-editor*, ya que el beneficio de la *exención fiscal* para un autor será por permitir a terceros la publicación de obras escritas de su creación en libros, periódicos o revistas. La exención será de hasta el equivalente de 20 SMG elevados al año (\$576,288.00) siempre que los libros, periódicos y revistas, se destinen para su enajenación al público por la persona que efectúa los pagos y siempre que el creador de la obra expida por dichos ingresos el comprobante respectivo que contenga la leyenda “Ingreso percibido en los términos de la fracción XXVIII, del artículo 109 de la *Ley del Impuesto*

sobre la Renta”, por el excedente se pagará el impuesto. Dicha exención *no aplica* cuando quien perciba estos ingresos obtenga también, de la persona que los paga, ingresos por sueldos y salarios o conceptos asimilados, sea socio o accionista de más del 10% del capital social de la persona moral que efectúa los pagos, se trate de ingresos que deriven de ideas o frases publicitarias, logotipos, emblemas, sellos distintivos, diseños o modelos industriales, manuales operativos u obras de arte aplicado, los ingresos que se deriven de la explotación de las obras escritas de su creación en actividades empresariales distintas a la enajenación al público de sus obras, o en la prestación de servicios.

Exención del IVA: la tasa del IVA es de cero por concepto de la venta de libros, las publicaciones periódicas están exentas. La diferencia es que la tasa cero permite a los editores recuperar el IVA que pagan en la adquisición de los insumos necesarios para la producción del libro.

Reducir los costos de producción y gastos administrativos, sin afectar la calidad del producto ni la operatividad del proyecto, es uno de los *retos de la administración editorial*, para tener un mejor margen de utilidad que nos permita reinvertir en la publicación de nuevos títulos que paulatinamente desarrollen, consoliden y den presencia a un fondo editorial que el lector identifique y recomiende fácilmente.

Delitos fiscales: el artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos refiere la obligación de los ciudadanos de contribuir al gasto público por lo que la *defraudación fiscal*, como percibir ingresos por la venta de un producto editorial terminado o por venta de espacios publicitarios, sin pagar impuesto sobre la renta (ISR 9% al 30%) e impuesto al valor agregado (IVA 16%) a través de prácticas como la doble contabilidad, omitir el registro de operaciones, utilizar deducciones improcedentes y simular actos para beneficiarse de exenciones fiscales, es un delito que se encuentra tipificado en el artículo 108 del *Código Fiscal de la Federación*.

Equilibrio

El precio de venta

Fijar el *precio de venta* de un producto editorial no sólo es el resultado de cálculos matemáticos, también interviene un proceso de valoración económica de los universos simbólicos que contiene el producto.

De acuerdo con Carlos Anaya Rosique⁴³ el *precio de venta al público* de un producto editorial se puede obtener de dos maneras:

- a) Al sumar los *costos de producción*, directos e indirectos, más los *gastos de operación*, el resultado dividido entre el *número de ejemplares* para obtener el costo unitario, al cual se le suma un porcentaje que representa nuestro *margen de utilidad*. Lo que se obtiene, se compara contra el precio de venta de nuestros competidores, para conocer si estamos dentro del promedio del mercado, es decir si nuestro producto tiene un *precio competitivo*. Veamos un ejemplo:

Costo de producción	\$50,000
(+) Gastos de administración	\$30,000
(=) Total	\$80,000
(/) Número de ejemplares	1,000
(=) Costo unitario	\$80
(+) Margen de utilidad 30%	\$24
Precio de Venta unitario redondeado	\$104.00

⁴³ Carlos Anaya Rosique, "Gestión y Finanzas" (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, 2013).

- b) El precio de venta también se puede obtener al multiplicar el costo unitario por un *factor multiplicador*, el cual está integrado de varios porcentajes que corresponden a: descuento al distribuidor o canal de venta, descuento por canal, determinación del descuento de mayor incidencia en el canal de venta de la editorial, comisiones de venta, incidencia de los gastos generales sobre venta neta, costos de producción (variables), costos de edición (fijos), decisión del tiraje, derechos de autor, costo total unitario, y utilidad. De acuerdo con Mangada Sanz⁴⁴ en ediciones literarias es factible emplear un *índice multiplicador* de 4, que para reimpressiones y obras no literarias sería de 5 ó 6.

Factor Multiplicador = Precio de venta al público / Costo de producción

Este caso solamente aplicaría si el producto editorial se encontrara en una estructura más amplia que implicara gastos de promoción y publicidad, así como comisiones a ejecutivos de ventas y precisara de un canal de distribución como los son las librerías, en las que el porcentaje de intermediación es alto y el margen de utilidad se vería reducido.

Por ejemplo...

Precio de Venta al Público	\$100.00		
(-) Regalías 10%	\$10.00	\$90.00	
(-) Descuento a librerías 40%		\$36.00	
(=) Total Venta Neta			\$54.00
(-) Comisiones sobre venta	2%	\$1.08	\$52.92
Incentivo sobre ventas	0.15%	\$7.94	\$44.98
Incentivos sobre cobranza	0.15%	\$6.75	\$38.23
Promoción y publicidad	2%	\$0.76	\$37.47
Gastos de Estructura	40%	\$14.99	\$22.48
Incobrables	0.15%	\$3.37	\$19.11
Obsolescencia	1%	\$0.19	\$18.92
Utilidad	5%	\$0.95	\$17.97

Factor Multiplicador = $100 / 17.97 = 5.56$

Comprobación = $17.97 * 5.56 = 100$ (PVP)

Precio de venta aplicando FM = $\$76.93 * 5.56 = \$427.73$

Redondeado = \$ 428

⁴⁴ Alfonso Mangada Sanz, *Ibíd.*, 223.

El punto de equilibrio operativo

El primer objetivo de un organismo para garantizar su supervivencia es la *estabilidad*, característica que en los sistemas se conoce como *homeostasis* y en términos financieros se encuentra representada por el *punto de equilibrio*, que es la cantidad de ejemplares de nuestro producto editorial que debemos de vender para cubrir los costos fijos y variables de esa edición, sin pérdida ni ganancia, únicamente para recuperar el capital invertido. De acuerdo con Carlos Anaya Rosique⁴⁵ el punto de equilibrio operativo se puede calcular a partir de la fórmula:

$$PE = CPU \times E / PVP - GD - DA$$

Donde:

PE = Número de ejemplares mínimo que debemos vender para que el proyecto se mantenga sin pérdida financiera.

CPU= Costo de producción unitario

E= Ejemplares

PVP= Precio de venta al público

GD = Gastos de distribución

DA= Derechos de autor (Regalías)

Por ejemplo...

Tomando como referencia los cálculos realizados en el ejemplo anterior para determinar el precio de venta por factor multiplicador, el *punto de equilibrio* quedaría de la siguiente manera:

$$PE = 76.93 \times 1,000 / 428 - 171.2 - 42.8$$

$$PE = 76,930 / 214$$

$$PE = 360 \text{ libros}$$

⁴⁵ Carlos Anaya Rosique, *Ibíd.*

Rentabilidad

Cuando un proyecto editorial se desplaza de manera óptima en el mercado cubriendo sus costos y gastos se estabiliza (*equilibrio*) en sus operaciones (ingresos y egresos) genera *rentabilidad* (utilidades) que se visibiliza en su *capacidad de pago* (solventia y liquidez) para hacer frente a sus obligaciones de corto, mediano y largo plazos cuando estas sean exigibles, sin descapitalizarse. Además de la *utilidad* por la venta de un producto terminado, *ganamos* de distintas maneras:

- a) *Comercialización de espacios publicitarios*: algunos productos editoriales como lo son las revistas y otras publicaciones periódicas, permiten un modelo de negocio que consiste en financiar parte de la producción y obtener un *margen de utilidad* a partir de la venta de inserciones publicitarias en forros e interiores además del *margen de utilidad* de la venta del producto terminado.
- b) *Reducción de costos y gastos*: esta manera de hacer rentable un proyecto editorial se genera desde la planeación financiera, por ejemplo con recursos propios que en un inicio dispongamos al servicio del proyecto como un despacho que nos evite la renta de oficinas, trabajar con los mejores proveedores que nos ofrezcan experiencia, asesoría, calidad y un precio adecuado por sus bienes y servicios, colaboradores calificados que eviten errores y desperdicios y que incluso trabajen de manera desterritorializada y temporal. En este caso nos sirve como referencia considerar que de acuerdo con Mangada Sanz los gastos generales nunca bajan del 20% sobre el precio de venta neta.⁴⁶

⁴⁶ Alfonso Mangada Sanz, *Ibíd*em, 219 y 220.

- c) *Las reimpresiones* también representan una forma de dar mayor rentabilidad al proyecto, ya que se reducen substancialmente los costos fijos de producción inherentes a la preparación del material para ser publicado como redactores, traductores, correctores, diseñadores y placas. Mangada Sanz⁴⁷ señala que cuando se trata de una reimpresión incluso podemos elevar el factor multiplicador a 6, esto significa que nuestro margen de utilidad se amplía.
- d) *Descuentos por pronto pago*: aunque en registros contables no se cataloga propiamente como rentabilidad, el obtener descuentos por pronto pago de parte de nuestros *proveedores* nos permite capitalizar este excedente.
- e) *Cuidado de la producción editorial*: supervisar nuestro proceso de producción desde un inicio minimiza en gran medida los costos adicionales por reparación de errores.
- f) *Reciclaje de materiales*: algunos elementos usados en el proceso de producción pueden ser reciclados hasta para dos usos subsecuentes, tal es el caso de las placas (láminas) para reimpresiones.
- g) *Venta del producto terminado*: el producto terminado se comercializa en un nicho de mercado, previamente definido, ya sea por suscripción, placismo o en puntos de venta, que permite recuperar la inversión inicial y obtener un *margen de utilidad*. Un proyecto editorial es un proyecto de inversión de *renta variable*, es decir que las utilidades variarán en función de las dinámicas de mercado por lo que en ocasiones se obtendrá una *tasa de rendimiento* mayor que otra.
- h) *Distribución directa*: al promocionar, vender o distribuir directamente nuestro producto editorial, sin un intermediario de por medio, ya sea a través de un *sitio web* o de manera presencial, nos permite ahorrar aproximadamente un 40% sobre el precio de venta, aunque siempre debemos ponderar la visibilidad que le daría un agente especializado como lo es el librero.

⁴⁷ Alfonso Mangada Sanz, *Ibíd*em, 223.

Estados de situación financiera

¿Qué son?

Es información financiera que generamos a partir de registros contables de nuestros ingresos y egresos para tomar decisiones que nos ayuden a dimensionar los factores de riesgo del proyecto y generar las estrategias necesarias para responder ante estos, también nos permiten visualizar con *transparencia* el origen y la aplicación de los recursos es decir de dónde provienen los ingresos del proyecto y a qué rubros se están destinando. Es importante recordar que toda información contable se fundamenta en criterios de *veracidad, oportunidad y suficiencia*, por lo que todas las cifras deberán de ser comprobables.

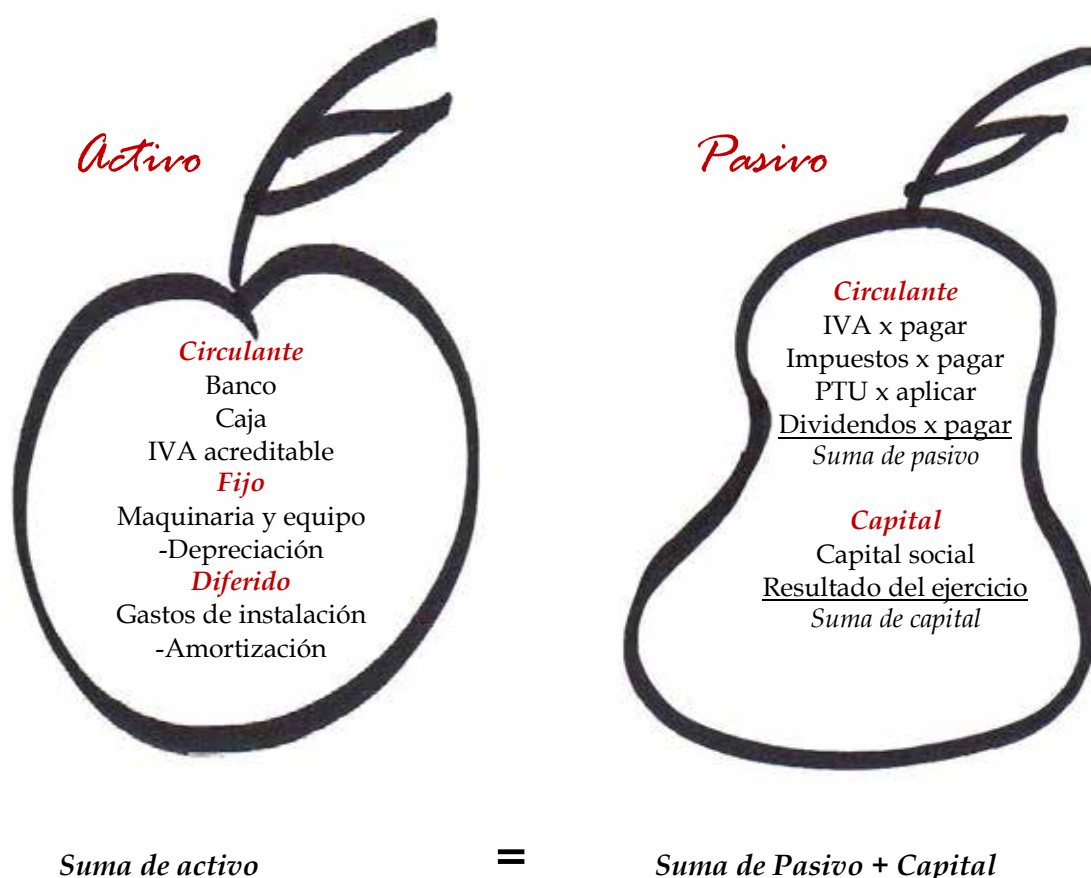
¿Para qué sirven?

Constituyen una *herramienta* importante en la *toma de decisiones* ya que *contextualiza* el origen y la aplicación de los recursos y dimensiona la capacidad del proyecto para hacer frente a sus obligaciones por lo que puede redefinir las estrategias operativas y financieras para incrementar la eficiencia del proyecto.

¿Cuáles son?

Veamos brevemente los principales informes de situación financiera balance general, estado de resultados y estado de origen y aplicación de recursos:

Balance General: es un estado de situación patrimonial anual que refleja los *bienes y propiedades* del proyecto y las *fuentes de financiamiento* de donde se obtienen los recursos, se encuentra integrado por cuentas de naturaleza fija y circulante tanto de *activo* (bienes muebles, maquinaria, mobiliario y equipo, gastos de establecimiento y material de oficina, inversiones, materias primas, efectivo, bancos, cuentas por cobrar a clientes, anticipos de clientes, inventarios de productos editoriales terminados, provisión para insolvencias, gastos anticipados por publicidad o seguros) como de *pasivo* (financiamientos y documentos por pagar, deudas con vencimiento a corto plazo con proveedores y acreedores, reservas, pérdidas y ganancias) y *capital social*.



Estado de Resultados

Si estamos hablando de un proyecto editorial dentro de un esquema de negocio es porque existen procesos de comercialización, ya sea por concepto de espacios publicitarios, como en el caso de las revistas, o de producto terminado.

Ventas es la palabra clave

El Estado de Resultados refleja las *pérdidas y ganancias* por ventas al final de periodos mensuales, se integra por cuentas de *debe* (costo de ventas, devoluciones y rebajas en ventas, adquisiciones, gastos por sueldos, salarios y servicios de profesionistas independientes como correctores, traductores, diseñadores, asesores jurídicos, contables y supervisores de producción, intereses, impuestos sobre utilidades, gastos por amortizaciones, publicidad, material de oficina) y cuentas de *haber* (ventas, variación de existencias, ingresos por participación de capital, ingresos por comisiones, etc.)

	Ventas	
	-Costo de producción	
	= Utilidad bruta	
	-Gastos de operación	
	= Utilidad de operación	
	+ Productos financieros	
	= Utilidad antes de impuestos	
	-Impuesto sobre la renta (ISR 9% al 30%)	
	= Utilidad después de impuestos	
	-Participación a los trab. de utilidades (PTU)	
	= Utilidad después de PTU	
	-Dividendos	
	= Utilidad Neta	

Insumos y procesos de pre prensa, impresión y acabado.

Gastos administrativos: sueldos y salarios, luz, teléfono, renta, gasolina, papelería, mensajería.

Gastos de venta: comisiones, publicidad, viáticos, gasolina, teléfonos para vendedores, mantenimiento del equipo de transporte.

Estado de origen y aplicación de recursos

A través de este estado de situación financiera conocemos las principales fuentes de efectivo del proyecto y los rubros a los cuales se ha destinado durante un periodo determinado, es decir la manera cómo se han comportado los *flujos de efectivo*. El *efectivo neto* generado por la operación es el resultado del *dinero* proveniente de cobros a clientes que adquirieron espacios publicitarios o compraron nuestros ejemplares o bien de la prestación de servicios de maquila a autores o a otras editoriales, menos los pagos a proveedores y las erogaciones para cubrir los costos necesarios para poder comprar o crear, producir y vender nuestros productos editoriales. Utilizamos las cuentas del *Balance General* y en esencia lo que evaluamos es la *capacidad para generar efectivo* por medio de la *operación*, lo que nos permite determinar el crecimiento potencial del proyecto y su salud financiera; otras formas de generar efectivo son a través de *aportaciones* de los socios para *aumentar el capital*, en el caso de las sociedades anónimas y de las asociaciones en participación, así como la venta de inversiones.

Una vez que tenemos claro nuestro flujo de fondos procedemos a su análisis e interpretación de manera dinámica, es decir mediante un proceso comparativo en los cambios de la situación financiera para identificar el impacto en las actividades de operación, financiamiento e inversión.

Cuentas	Año 0	Año 1	Diferencia
Banco			
Caja			
IVA Acreditable			
Maquinaria y equipo			
Depreciación mob.y eq.			
Gastos de instalación			
IVA por pagar			
Impuestos por pagar			
PTU por aplicar			
Capital social			
Resultado ejerc. ant.			
Resultado ejercicio			
Dividendos			

Prospección

¿Qué es?

Es la proyección de la información financiera y de mercado en un escenario futuro ya que al asumir un proyecto editorial como un *proyecto de inversión* estamos considerando su operatividad más allá del presente, por lo que es importante estimar la información financiera concerniente a costos, gastos y ventas estimadas, sobre una línea de tiempo hipotética que representa la vida económica del proyecto.

¿Para qué sirve?

Para tomar decisiones que buscan *minimizar el riesgo*. Las proyecciones son un referente importante para *evaluar la factibilidad* del proyecto a mediano y largo plazos en distintos *escenarios* en donde las condiciones habrán de cambiar, justamente en ello radica la principal dificultad: en la *incertidumbre* que implica la estimación de los ingresos, egresos y factores de riesgo futuro.⁴⁸

⁴⁸ Alejandra Martínez Austria, “La República Federal Alemana como escenario para un proyecto de inversión”, Tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, (México: Universidad La Salle, 2003), 62 y 63.

Las principales proyecciones

Son la proyección de la demanda y la proyección financiera, como veremos a continuación:

1. La proyección de la demanda

La *expectativa de rentabilidad* radica en la *proyección de la demanda*, ya sea por venta de espacios publicitarios o como producto terminado, ya que constituye la base de la *proyección financiera*, por lo que resulta útil examinarla con detenimiento, con la finalidad de identificar los *factores determinantes* en la vida del proyecto y dimensionar si son controlables desde la administración interna o forman parte del contexto económico, social y cultural en el que se habrá de desarrollar el proyecto por ser parte de un *sistema de producción* económica e intelectual.

Recordemos que la labor esencial de quien administra un proyecto editorial es *la toma asertiva de decisiones*, como ya vimos la información que se obtiene para tal fin debe de ser lo más confiable posible, pero qué pasa cuando queremos hacer una estimación de la demanda futura, cuántos libros o revistas requerirá el mercado en seis meses, un año o cinco años, incluso más; en este caso a partir de las fuentes secundarias conocemos algunas variables macroeconómicas que son de utilidad, así como estadísticas realizadas por editoriales, imprentas, organismos gremiales, instituciones académicas o gubernamentales, opiniones de expertos en el tema, fundaciones, etcétera. Además de los datos de fuentes secundarias es preciso conocer el *patrón de comportamiento* a futuro de nuestras ventas es decir *la tendencia de la demanda*, que habrá de ser útil para *tomar decisiones* respecto a la producción como la estimación del *tiraje*, los *costos*, hacia qué *mercados* dirigir la línea editorial, cuál es el formato de mayor desplazamiento, búsqueda de nuevos proveedores, solicitud de créditos, etcétera.

Por ejemplo...

De acuerdo con Rodríguez Cairo⁴⁹ uno de los métodos para el cálculo de la proyección de la demanda es el *criterio de los mínimos cuadrados*, que está basado en dos factores principales: el *tiempo* en años y el *volumen de producción o ventas* en cada uno de ellos, se grafica mediante una ecuación lineal ($y' = a + bX$) que representa la ecuación de regresión para obtener justamente una recta entre puntos de dispersión, que nos muestra la *tendencia*. Si buscamos hacer una *proyección horizontal* lo hacemos por periodos anuales y si se trata de una *proyección vertical* consideraremos las cifras mensuales. Veámoslo con un ejemplo:

El libro *La misteriosa vida de las ardillas amarillas* tuvo el siguiente comportamiento en ventas:

Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	624	650	701	407	500	653	727	812	914	1000

Lo primero que hacemos es una tabla en la que sustituimos los valores de la ecuación.

Año	X	Ventas (Y)	XY	X ²
2007	-4	650	-2600	16
2008	-3	701	-2103	9
2009	-2	407	-814	4
2010	-1	500	-500	1
2011	0	653	0	0
2012	1	727	727	1
2013	2	812	1624	4
2014	3	914	2742	9
2015	4	1000	4000	16
Total	0	6,364	3,076	60

⁴⁹ Vladimir Rodríguez Cairo, Raúl Eduardo Bao García y Lucero Cárdenas, *Formulación y evaluación de Proyectos* (México: LIMUSA, 2014), 153.

Ahora buscamos conocer el valor de los mínimos cuadrados (a y b), para substituirlos en la ecuación de regresión:

$$y' = a + bX$$

Primero obtenemos “b” pues nos servirá para obtener “a”

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

“n” representa el número de años, en este caso 9

Σ representa la suma total de un determinado elemento

$$b = \frac{9 (3,076) - (0) (6,364)}{9 (60) - (0)^2}$$

$$27,684 - 0 / 540 - 0$$

$$27,684 / 540$$

$$51.2667$$

$$b = 51.26$$

Ahora obtenemos a:

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

La línea horizontal sobre cada letra nos indica que primero tenemos que obtener los promedios de Y y de X, así:

$$\bar{Y} = 6,364 / 9 = 707.11$$

$$\bar{X} = 0 / 9 = 0$$

Ahora substituímos para obtener “a”:

$$a = 707.11 - 51.26 (0)$$

$$a = 707.11 - 0$$

$$a = 707.11$$

Una vez que conocemos el valor de los mínimos cuadrados los sustituimos en la ecuación de regresión para conocer la tendencia de ventas esperada para el año 2016:

$$y' = a + bX$$

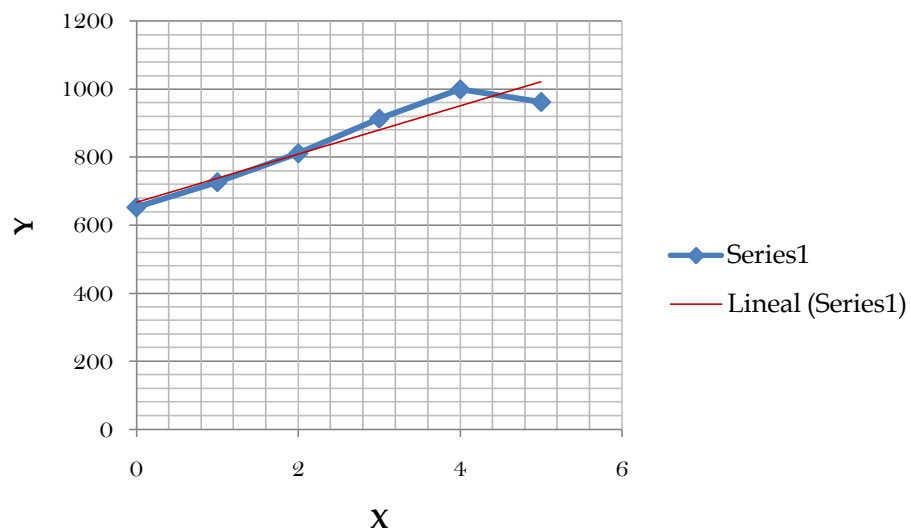
$$y' = 707.11 + 51.26 (5)$$

$$y' = 707.11 + 256.3$$

$$y' = 963.41$$

Para el año 2016 se espera vender 963 ejemplares del libro.

La tendencia de nuestras ventas se vería como una línea recta a través de los puntos de dispersión que representan las variaciones anuales en las ventas:



Hablar del *futuro* sin duda nos remite al porcentaje de *variación de factores* específicos en determinados períodos de *tiempo*, algunos de los cuales son:

Tendencia: la tendencia de demanda de una temática o *contenido* en particular responde a las *preferencias de consumo de los lectores* por lo que puede estar supeditada a la aparición de otros productos culturales como lo son películas, series de televisión, así como a temas sociales de interés, eventos deportivos, musicales, etc. Esto significa que la tendencia también se modifica con respecto a la *forma* es decir al dispositivo *que contiene* al texto y permite la lectura como: *kindle*, tabletas, teléfonos inteligentes o computadoras portátiles.

Factor cíclico: responde al ciclo de vida de un producto editorial en un mercado, como lo vimos anteriormente, las fases son: introducción, crecimiento, saturación y deterioro; generalmente los periodos se calculan por años.

Fluctuaciones estacionales: son variaciones anuales de forma regular, que se reflejan en la venta de los productos editoriales vinculados con fechas conmemorativas como el día del amor y la amistad, el día de la madre, la navidad, etcétera. Recordemos que la neuroeconomía nos demuestra que *las emociones detonan las compras*.

Factores aleatorios: están relacionadas con eventos inesperados, este tipo de variación en la demanda la observamos claramente en los periódicos, cuando una noticia resulta impactante para un gran número de personas las ventas del diario se incrementan considerablemente así como las visitas a su portal web.

La demanda también puede variar en función de:

- **Precio del bien** a esto le llamaremos *elasticidad precio demanda*, es cuando el producto editorial *aumenta de precio* y el lector reconsidera sus patrones de consumo.
- **Substitución:** existe la posibilidad de que un producto editorial impreso sea *substituido* por uno electrónico.
- **Variación en el sistema de creencias:** de acuerdo con el grado en que el producto editorial sea *significativo* en la vida del lector, para cuya compra destinará una determinada partida presupuestal.

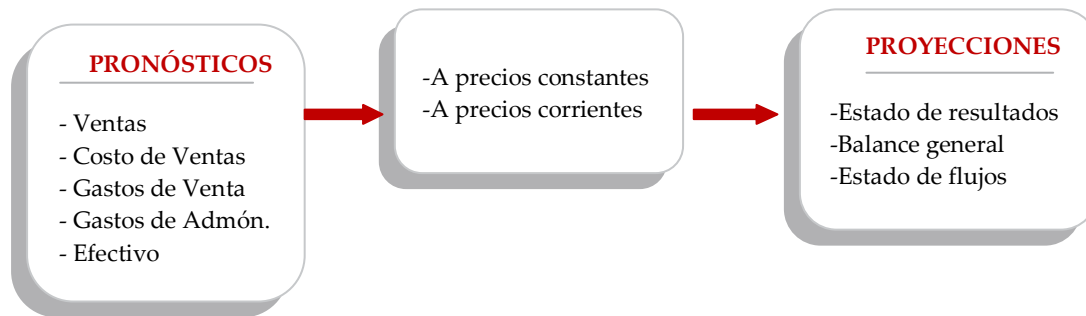
2. La proyección financiera

Una proyección *cuantitativa* es el fundamento para elaborar una *planeación financiera* asertiva ya que podemos ver los recursos que se necesitarán en un futuro, así como identificar los factores que podrían representar un riesgo con el fin de tomar decisiones a través estrategias administrativas para que el proyecto editorial, asumido como un *proyecto de inversión*, continúe siendo rentable dentro de un esquema de negocio.

La consideración previa a una proyección financiera es determinar si esta será elaborada con base en *precios constantes* (sin inflación), en *precios corrientes* (con inflación) o de ambas formas, con la finalidad de garantizar la confiabilidad y suficiencia de la información, también se precisa definir el *periodo* de tiempo que abarcarán las proyecciones de acuerdo con nuestras necesidades de información.

La proyección se fundamentará en una serie de *pronósticos* concernientes a distintos rubros como lo son: ventas, costo de producción, gastos administrativos y de venta, inversiones en otros activos fijos – como podría ser compra de equipo- y de efectivo. Las cifras obtenidas serán la base para la proyección de distintos estados financieros como el estado de resultados, el balance general y un estado de flujo de fondos.

El proceso de proyectar la información financiera puede ser esquematizado como un *sistema de información* de la siguiente manera:



Veamos a continuación la importancia de cada pronóstico:

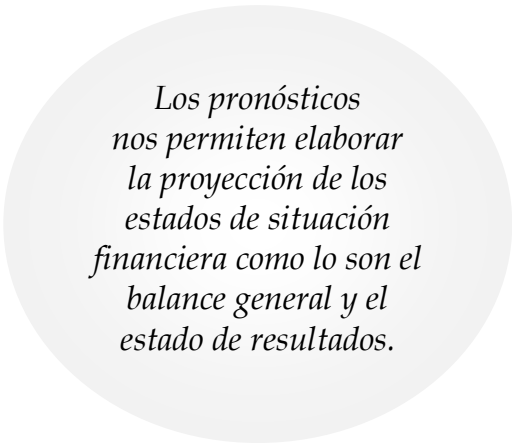
Pronóstico de Ventas: consiste en la proyección de la demanda, su exactitud es determinante ya que representa nuestros ingresos a futuro y es la base de los demás pronósticos.

Pronóstico del Costo de Producción: este rubro está en función del *tiraje* que tengamos contemplado publicar, cifra que a su vez provendrá de la *estimación de la demanda*, calcularemos con la mayor precisión posible el costo de nuestros *insumos y procesos* basándonos en datos históricos, es decir en los incrementos que han tenido en los últimos años tanto los costos fijos como los costos variables.

Pronóstico de Gastos de Venta: son los gastos para promocionar y vender espacios publicitarios o producto terminado entre nuestros clientes cautivos y nuestra cartera de clientes potenciales (prospectos), su estimación futura se basa en el diseño de una estrategia publicitaria y de comercialización que contemple distintas plataformas mediáticas de acuerdo con su utilidad y costo.

Pronóstico de Gastos de Administración: contempla los gastos para la operatividad del proyecto como puede ser la luz, renta, teléfono, etcétera, por lo general es un rubro anualmente estable, se proyectan con información histórica, es decir tomando en cuenta las partidas y los montos de años anteriores y con incrementos relacionados con la inflación.

Pronóstico de Efectivo: se refiere a la estimación de nuestro saldo constante en caja y bancos, ya que no es suficiente saber que el total de ingresos en efectivo sobrepasará el total de egresos para el año en perspectiva sino que además es preciso saber *cuándo* ocurrirán esos flujos, con el fin de asegurarnos de que contamos con los fondos suficientes para cubrir las obligaciones más exigibles, esto representa la *liquidez* del proyecto.



*Los pronósticos
nos permiten elaborar
la proyección de los
estados de situación
financiera como lo son el
balance general y el
estado de resultados.*

Métodos de análisis

El *análisis financiero* consiste en *comparar e interpretar* las cifras de los estados de situación financiera actual y en la proyección que de estos se haga, se realiza a través de una metodología horizontal y otra vertical, que complementan la información con el propósito de identificar las partidas más sensibles sobre las cuales fundamentar una toma de decisiones asertiva de acuerdo con nuestros *objetivos financieros*.

1. Análisis horizontal



Un proyecto editorial que se administra dentro de un esquema de negocio está contemplado para una vida a largo plazo, por lo que el análisis financiero horizontal nos permite comparar el *crecimiento anual* que tuvieron los conceptos más importantes de los *estados de resultados* así como de algunas cuentas representativas del *balance general* con el fin de evaluar si el proyecto se está desarrollando conforme con nuestras expectativas u *objetivos*. Son cuatro los principales rubros de análisis también conocido como análisis vulc: ventas, utilidades, liquidez y capital.⁵⁰

⁵⁰ Alejandra Martínez Austria, *Ibíd*em, 64.

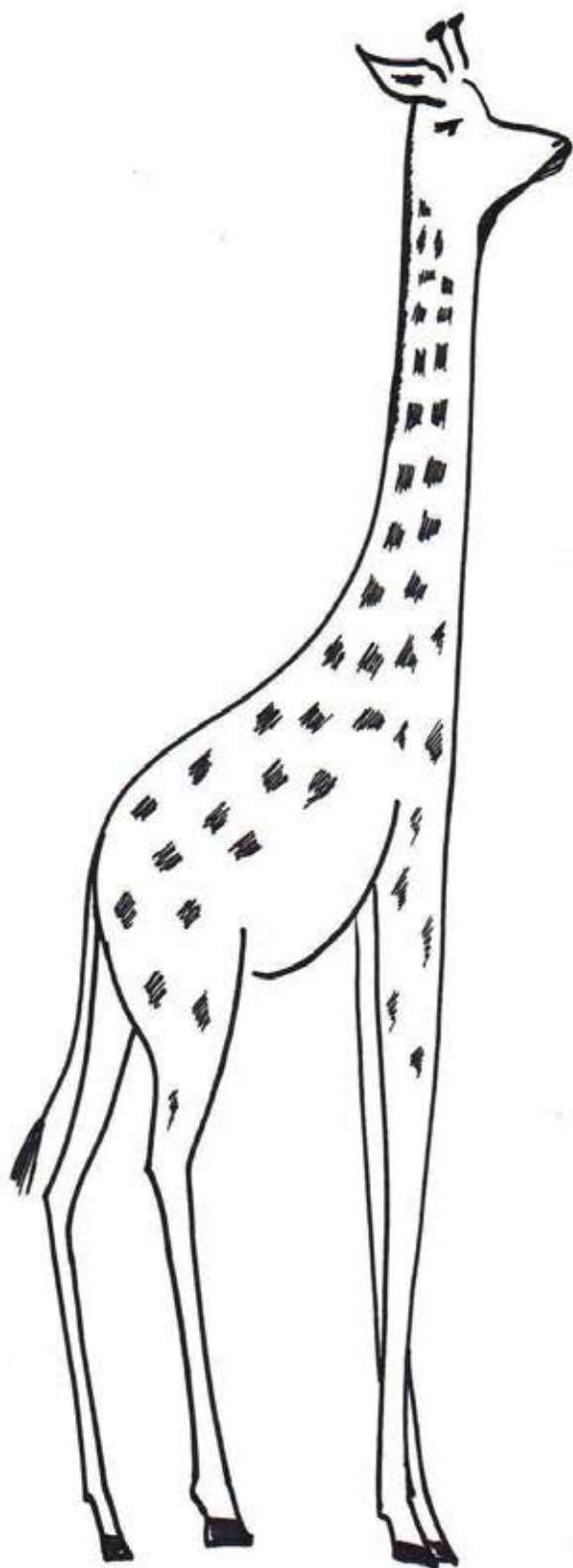
Ventas: es la premisa para que un proyecto editorial pueda ser contemplado como un *esquema de negocio*, es la manera de capitalizar la dimensión social e intelectual de una propuesta editorial. Cuando las proyecciones de ventas no muestran crecimiento o este es mínimo, es un indicador de problemas de mercado, administración, capacidad productiva o personal. Por otra parte cuando la cifra de ventas muestra un incremento debemos puntualizar si se trata por un mejor desplazamiento de nuestro tiraje o es el reflejo de un aumento de precio en nuestro producto, en este caso se analiza si se debe a factores *macroeconómicos* como podría ser la inflación o a un deslizamiento en la *paridad cambiaria* que repercute en nuestros insumos o también debido al incremento de *gastos operativos*.

Utilidad: aunque el producto editorial tuviera cifras positivas de ventas convendría analizarlas con cuidado ya que podría no estar generando la *rentabilidad* necesaria, debido a altos *costos* de producción o *gastos* administrativos.

Liquidez: este indicador nos muestra la autosuficiencia financiera del proyecto, independientemente de la utilidad por ventas de los productos editoriales ya que refleja la generación de recursos nuevos a partir de sus operaciones normales (*comprar o crear, producir y vender*), en caso de que esto no estuviera ocurriendo se tendría que recurrir a *fuentes externas de financiamiento* que elevarían los índices de endeudamiento. El análisis de liquidez nos permite saber si el proyecto generará el suficiente efectivo con oportunidad para cubrir sus *obligaciones de corto plazo* como pudieran ser la compra de papel o el anticipo a proveedores y colaboradores.

Capital: este indicador corresponde a proyectos editoriales de una mayor estructura, pensemos por ejemplo en una sociedad anónima (S.A.), sociedad de acciones simplificada (S.A.S) o en una asociación en participación (A.P.), en donde existen rubros susceptibles de análisis como el grado de capitalización, la política de aportación de socios y el pago de dividendos, reflejando si la aportación con recursos internos es la adecuada para el proyecto editorial como proyecto de inversión, independientemente de índices positivos de ventas, utilidades y liquidez.

2. Análisis vertical



Es un instrumento de *reducción de riesgo* para la toma de decisiones basado en la interpretación de *indicadores financieros* que reflejan patrones de comportamiento en los principales aspectos *operativos* del proyecto. Los índices se obtienen mediante ecuaciones conocidas como *razones financieras* donde se establece la relación entre dos cantidades de los estados financieros, el análisis consiste en *interpretar* el resultado a partir de su comparación y correlación tanto con periodos anteriores como con indicadores de la industria. Veamos los índices de mayor utilidad en un proyecto editorial: liquidez, endeudamiento y operación, recordemos que las líneas diagonales indican la acción de dividir.

a) Índices de Liquidez: las razones financieras que reflejan la capacidad del proyecto para cubrir sus obligaciones a corto plazo son:

- *Liquidez corriente (Activo circulante / Pasivo circulante):* refleja la capacidad del proyecto para hacer frente a sus obligaciones más exigibles cuando el índice es mayor que uno ($L_c > 1$) siempre y cuando haya correlación con otros índices como rotación de cartera, inventarios, documentos por pagar, por otra parte un índice excesivamente alto reflejaría una deficiente administración del activo circulante.
- *Liquidez ácida (Activo circulante – Inventarios / Pasivo circulante):* también conocida como prueba del ácido, es un indicador de la misma naturaleza que el anterior pero de mayor rigurosidad, parte de la premisa de que los inventarios no generan liquidez de manera inmediata y mide hasta qué punto el proyecto considera sus inventarios como fuente líquida para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

b) Índices de Endeudamiento: las razones de apalancamiento (deuda, apalancamiento y cobertura de intereses) miden el grado en el que el proyecto se está financiando con préstamos externos y la capacidad que se tiene para cubrir los costos de dicho financiamiento. Veamos la razón de apalancamiento:

- *Apalancamiento (Pasivo total / Capital contable):* nos permite dimensionar las proporciones de la estructura financiera al conocer la participación de capital contable y los pasivos totales para configurar el activo total. Cuando el índice es menor a uno ($A < 1$) significa que el proyecto puede liquidar el total de sus obligaciones y generar un sobrante.

c) **Índices de Operación:** a través de la correlación con ventas e interpretación las actividades del proyecto como la rotación de inventarios, cuentas por cobrar, proveedores, documentos por pagar, capital y activos, podemos medir *la eficacia* con la cual el proyecto editorial utiliza los recursos con los que cuenta, cifras altas reflejan un óptimo desempeño ya que se logra un mayor nivel de ingresos con los bienes y fondos que se tienen. Veamos algunos índices de *rotación*:

- *Rotación de Inventarios (Promedio en inventario x 360 días / Costo de ventas):* el resultado de la ecuación será un referente para evaluar el *plazo medio de ventas* y la *eficiencia en el manejo de inventarios* de nuestros títulos, representa las veces que las existencias giran (se compran o crean, se procesan y venden). Si observamos una lenta rotación nos indica: una sobre inversión en inventarios, obsolescencia de los títulos o que estos no tienen demanda, en este aspecto recordemos que la investigación de mercado realizada previamente nos sirve para definir con precisión el *perfil de nuestro lector objetivo*, conocer su universo simbólico, identificar su sistema de creencias y publicar *productos editoriales pertinentes* acordes con sus necesidades y expectativas o bien replanteándolas.
- *Rotación de Cuentas por cobrar (Promedio de cuentas por cobrar x 360 días / Ventas netas):* indica el plazo promedio de cobranza y la eficiencia de la recuperación de la cartera. Conviene comparar este índice con las *políticas de crédito* del proyecto, si estas permanecen sin cambios y la rotación aumenta, nos indicaría un problema en la cobranza.
- *Rotación de Proveedores (Saldo de proveedores x 360 días / Costo de ventas):* nos indica el plazo promedio en el que pagamos a nuestros proveedores de bienes o servicios como distribuidoras de papel, imprentas o encuadernadoras.

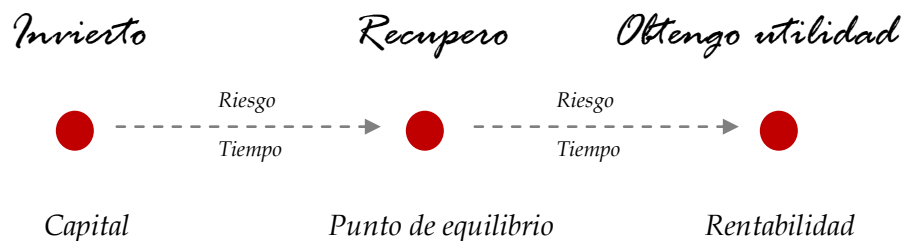
- *Rotación de Documentos por pagar (Saldo de documentos por pagar $\times$ 360 días / Costo de ventas):* refleja el plazo promedio de los documentos por pagar a corto plazo.
- *Rotación de Activos (Ventas / Activo total):* a través de este indicador podemos medir la *eficiencia de la administración* en el uso y aprovechamiento de los recursos que tenemos, por lo que una cifra baja nos indica que el proyecto no está generando el suficiente volumen de ventas con respecto a la inversión.

d) Índices de Productividad: se obtienen a partir de *razones financieras de rentabilidad* como lo son el margen de utilidad sobre ventas, rendimiento sobre activos totales y rendimiento sobre capital contable que nos muestran la eficiencia con la que opera el proyecto, el incremento de estos indicadores refleja el mejor aprovechamiento de nuestros recursos.

- *Productividad a Ventas Netas (Utilidad neta / Ventas netas):* se evalúa la eficiencia operativa y administrativa del proyecto para obtener rendimientos por cada peso de venta.
- *Productividad al Capital Contable: (Utilidad neta / Capital contable – Utilidad del ejercicio):* determina el porcentaje del rendimiento obtenido por los accionistas de un proyecto con relación al monto de inversión aportado.
- *Productividad de Activos (Utilidad neta / Activo Total)* nos muestra la efectividad y eficiencia en el uso y aprovechamiento de la inversión total.

Evaluación financiera

Un proyecto editorial como *proyecto de inversión* que es administrado dentro de un esquema de negocio tiene como principal objetivo invertir un determinado capital *en el presente* que habrá de ser recuperado íntegramente y con un margen de utilidad adicional (rentabilidad) *en un futuro próximo*.



La elección de un proyecto editorial sobre otras alternativas de inversión, se fundamenta en establecer la relación que existe entre *la inversión, los flujos operativos y el período de tiempo* durante el cual se espera que dichos flujos se mantengan. Por lo que analizar la *factibilidad financiera...*

*Visualizamos nuestros recursos en una línea de
Tiempo*

para evaluarlos a partir de tres indicadores fundamentales: *Tiempo* de recuperación de la inversión inicial, *Riesgo* mínimo y *Rentabilidad* (sobre la inversión y el rendimiento promedio). El *método de evaluación* más asertivo para saber si podremos recuperar nuestra inversión y obtener rendimientos es el *valor presente neto* (VPN) ya que considera el valor del dinero en el tiempo, dicho método se refuerza con otros adicionales como la *tasa interna de retorno*, el *período de recuperación* y el *valor presente neto anualizado*, de esta manera tendremos información más exacta para una *toma de decisiones asertiva*.

Valor presente neto

También conocido como VPN es el *método de evaluación de proyectos de inversión* que confronta nuestras expectativas contra la realidad pues de esta manera sabemos si existe la *posibilidad* de obtener el rendimiento mínimo esperado.

El cálculo del VPN se basa en la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo, proyectados a través de una *línea de tiempo* hipotética que representa la *vida económica* del proyecto, y el valor actual de la inversión, con lo cual podemos ver claramente los beneficios *futuros* en términos de un valor *actual* (punto cero), es como tener una bola mágica de cristal para ver en el *presente* nuestro futuro financiero.

El análisis del VPN no sólo consiste en saber si obtendremos el rendimiento mínimo sino en *compararlo* contra las tasas (%) de otras alternativas de inversión que evidencian el *costo de capital*, esto es el promedio ponderado del costo de todos los fondos a largo plazo obtenidos del proyecto, aunque también existe la posibilidad de estimar las tasas de rendimiento futuras a las cuales los fondos pueden ser invertidos, así hablaríamos de una *tasa de oportunidad*.

Los *flujos de efectivo* generados por el proyecto se descuentan de la tasa mínima requerida que bien puede ser la *tasa líder*, es decir el rendimiento a 28 días (corto plazo) de los certificados de la tesorería de la federación (CETES) alrededor del 3%, o la *tasa de interés real*, es decir aquella tasa que se ajusta conforme la inflación según el deflactor del PIB (ecuación de Fisher) y se manifiesta en los distintos instrumentos financieros de inversión que reditúan un porcentaje de ganancia.

*Esto significa que
el rendimiento mínimo que esperamos de un proyecto de
inversión tiene que ser mayor que la inflación, que los CETES o
que un pagaré tradicional, para que valga la pena.*

El índice del VPN
se obtiene a partir
de la siguiente
ecuación:

Valor Presente Neto =

Valor presente de los flujos de efectivo

Valor presente de la inversión.

Si la cifra obtenida es *positiva*, nos indica que existen rendimientos potenciales sobre el mínimo requerido, si es igual o cercana a *cero* entonces se obtendrá el rendimiento estimado pero nada más, si la cifra es *negativa* quiere decir que el rendimiento requerido y la recuperación de capital no se alcanzarán con los flujos de efectivo estimados durante la vida económica del proyecto.

La *ventaja* del VPN es que considera el valor del dinero en función del *tiempo*, opera con *flujos de efectivo*, que es la cantidad real que ingresó al proyecto, indica si la rentabilidad real de la inversión supera la rentabilidad deseada y además supone la comparación de flujos positivos de efectivo (ingresos) y negativos (egresos) sobre una misma base de tiempo. La *desventaja* es que ignora las *tasas* a las cuales se reinvertirán los flujos positivos generados por la inversión, a través de su vida útil.

Cuando los flujos de efectivo son *regulares* es recomendable *anualizar* el VPN ya que representa un margen de error que se puede comparar directamente con la estimación anual de los flujos de efectivo, debido a que el VPN ha sido reconstruido nuevamente en la proyección futura de los flujos de efectivo. Para ello nos auxiliamos de la siguiente ecuación:

$$\text{Anualidad} = \text{VPN} / \text{Factor}$$

El *valor presente neto anualizado* nos sirve para comparar los beneficios netos anuales de alternativas con diferentes vidas y para encontrar el *flujo anual requerido* para justificar una inversión cuando el monto de capital inicial es conocido, pero los beneficios de operación no han sido determinados aún. Cuando estimamos una vida económica y una tasa de descuento, podemos encontrar un nivel de flujo de efectivo anual mínimo a través de la fórmula:

$$\text{Flujo de efectivo} = \text{Inversión neta} / \text{Factor}$$

La tasa interna de retorno (TIR)

Es la tasa obtenida por aproximación hasta que nuestro VPN sea cero, lo que implica que se trata de una *tasa de descuento* que iguala el valor presente de los flujos de efectivo esperados con el valor presente de la inversión, lo anterior podemos interpretarlo como *la certeza* de que el capital invertido puede ser amortizado durante la vida económica del proyecto ganando el rendimiento exacto que implica la tasa de descuento. La TIR se convierte en un método de evaluación que *complementa* al VPN y que es útil cuando tenemos que elegir entre dos o más proyectos, particularmente en épocas inflacionarias.

El periodo de recuperación

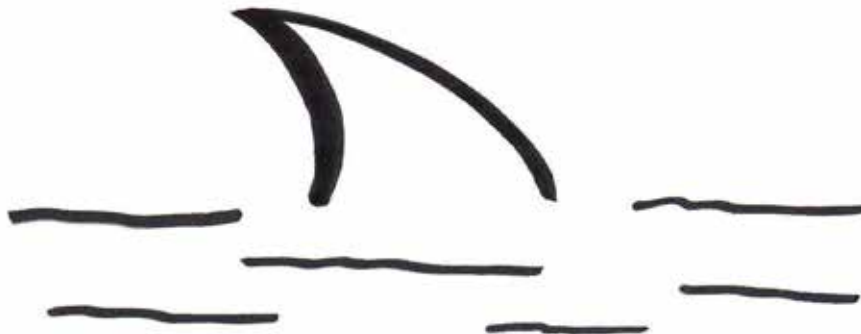
Saber que nuestro proyecto editorial será rentable, no es suficiente, sigue siendo una decisión de alto riesgo, por lo que necesitamos precisar con la mayor exactitud posible *cuándo* será rentable, a través del *periodo de recuperación a valor presente* buscamos conocer la *vida económica mínima* para obtener los rendimientos que esperamos (VPN positivo) con base en los *flujos de efectivo proyectados* que lo garanticen como una alternativa económicamente atractiva. El análisis que se requiere para encontrar la vida económica mínima de un proyecto editorial se realiza *acumulando anualmente los valores presentes*, ya sean positivos o negativos; de esta manera el *índice de riesgo* del proyecto se va minimizando, a través de información financiera que nos permite estimar nuestra capacidad de respuesta ante las distintas variables de riesgo y tomar las decisiones más asertivas que garanticen la supervivencia del proyecto.

El riesgo

El riesgo en un proyecto editorial, como proyecto de inversión, está representado por la incertidumbre que genera el impacto de una serie de factores tanto externos como internos que afectan principalmente dos aspectos financieros en la vida económica del proyecto: el equilibrio y la rentabilidad.

La naturaleza de dichos factores puede ser hallada en dinámicas no contempladas del mercado, problemas con las fuentes de financiamiento, elección inadecuada de personal, insumos o procesos, estrategias precipitadas de conceptualización, administración, producción, distribución o comercialización, o repercusiones por cambios económicos internacionales como lo serían control de precios, deslizamiento en la paridad cambiaria, escasez de papel y otros insumos, inflación, austeridad y recesión.

La incertidumbre será siempre una *constante*, y la única manera de *dimensionarla* es considerando que los factores relacionados con la operatividad del proyecto pueden ser *controlados* y los de índole externa pueden ser *anticipados*, mediante recursos de administración financiera como lo son las *formas de medición de riesgo* entre las cuales se encuentran: el análisis de punto de equilibrio, análisis de sensibilidad de riesgo, árboles de decisión, coeficiente de volatilidad (β), distribuciones de probabilidad, equivalentes de certeza, modelo de valoración de activos de capital, modelos de simulación y tasas de descuento ajustadas por riesgo. Veamos algunas de estas formas.



a) Distribuciones de probabilidad

El *análisis de riesgo* se realiza desde un enfoque probabilístico con respecto al *grado de incertidumbre* generado por las variables que inciden en un proyecto de inversión, de esta manera la información susceptible de ser analizada e interpretada se expresará mediante *distribuciones de probabilidad*, en este sentido el tiempo continúa siendo un factor muy importante ya que entre más próximo de suceder se ubique un evento, en la línea de vida del proyecto, su probabilidad será mayor.

Existen
dos tipos
de distri-
buciones:

Distribución normal: gráficamente la podemos imaginar como una campana, es un elemento básico en la teoría estadística. La expresión de una variable aleatoria X tiene una distribución normal cuando:

$$X = (-\infty < \mu < \infty) \quad \text{y} \quad \sigma^2 > 0$$

Distribución triangular y Distribución β : comúnmente utilizadas al introducir riesgo en proyectos de inversión y rutas críticas (PERT) ya que se basan en tres *escenarios*: pesimista, probable y optimista.

b) Análisis de sensibilidad de riesgo

Este análisis busca conocer el impacto de determinadas variables en el *valor presente neto* (VPN), por lo que se van modificando para identificar cuál es la variable de mayor impacto en la *rentabilidad* del proyecto, es decir la que más lo afecta o condiciona, esto significa que no sólo mide el *índice de riesgo* sino su *probabilidad*. El indicador de análisis de sensibilidad de riesgo se obtiene de:

$$IS = \% \text{ de variación en la rentabilidad} / \% \text{ de variación en el factor que se analiza.}$$

La principal *ventaja* que este método nos ofrece es visualizar la vida económica del proyecto de una manera muy realista: con una constante incertidumbre generada por diversos factores que por ser cuantificables podemos dimensionar su impacto y así prever nuestra capacidad de respuesta mediante diversas estrategias de adaptación. La *desventaja* es que en tanto más se alargue la línea de tiempo es más difícil pronosticar con certeza el índice de riesgo.

c) *Análisis financiero del punto de equilibrio*

Conocer el punto de equilibrio a través del método operativo, descrito con anterioridad, no es suficiente. Necesitamos analizarlo e interpretar su valor en función del *riesgo*, desde una *perspectiva financiera*, es decir calcular la *probabilidad* de que no lográramos alcanzar el punto de equilibrio, con las consecuentes pérdidas operativas. Buscamos conocer: un *índice de rentabilidad*, la *capacidad mínima económica* o un *índice de sensibilidad de ventas*, para ello podemos emplear las siguientes fórmulas, dependiendo de la información de la que dispongamos:

$$\text{Volumen de ventas p.e.} = CF / P - CV$$

Donde:

CF = Costos fijos

P = Precio de venta unitario

CV = Costos variables unitarios

$$\text{Porcentaje de ventas p.e.} = CF / P - CV$$

Donde:

CF = Costos fijos

I = Ingresos

CV = Costos variables

El *punto de equilibrio financiero* también mide la holgura o margen de seguridad que presentan las *proyecciones financieras* considerando los valores mínimos de excedente de efectivo que debiera generar el proyecto para cubrir oportunamente: costos y gastos fijos, necesidades operativas de capital de trabajo, pago oportuno del servicio de la deuda así como otras obligaciones y compromisos financieros en función de los ingresos futuros.

A este tipo de análisis también se le conoce como *índice de cobertura de la deuda* ya que no sólo considera los ingresos y egresos del proyecto, como en el caso del punto de equilibrio operativo, sino que también toma en cuenta los ingresos que deberá generar el proyecto para *cubrir* sus requerimientos de capital de trabajo y demás compromisos financieros, es decir que en su cálculo podemos cuantificar las ventas mínimas que se requieren para cubrir tanto los aspectos operativos como los aspectos financieros del proyecto, es particularmente importante para el *análisis de perfil crediticio* por parte de las instituciones que en un momento dado podrían representar nuestra fuente de financiamiento.

El análisis financiero de la información obtenida se realiza a partir de un *proceso comparativo* entre el punto de equilibrio operativo y el punto de equilibrio financiero, identificando las diferencias y evaluando la probabilidad de que ocurran, de esta manera resultará un *indicador* sobre la totalidad del proyecto en función de su *capacidad de generación de recursos* y de su posible contracción en ingresos o incremento de costos sin que se afecte la funcionalidad del mismo, con base en tres factores principales: *necesidades de financiamiento, plazo de los mismos y necesidades de capital de trabajo*, de esta manera podremos identificar algunas de las causas que determinan el valor obtenido como lo son: ampliación en el plazo de los créditos involucrados, incremento en precios de venta, modificación en políticas de capital de trabajo, entre otras, que a su vez representan *factores de crecimiento o de vulnerabilidad* del proyecto, si quisieramos profundizar en el análisis de riesgo del punto de equilibrio podríamos hacerlo a través de instrumentos más sofisticados como la *medición de la variabilidad de los ingresos* en función de una *tasa interna de rendimiento financiero* equiparable con el costo de oportunidad.

LA RESPONSABILIDAD

SOCIAL

2

Editar es dialogar

Alejandra Martínez Austria

EL ADMINISTRADOR DE PROYECTOS EDITORIALES

Como agente social de cambio

Precisar los inicios de la actividad editorial sin duda nos remite a la necesidad del ser humano por comunicar su existencia en la búsqueda instintiva de la supervivencia, la *oralidad* como práctica comunicativa de un pensamiento insertado en el desarrollo de la civilización, devino construcciones sociales que convirtieron al lenguaje en una poderosa *herramienta persuasiva de transformación* a través del *diálogo*, actividad propicia para el intercambio de *códigos comunes* mediante el contraste de opiniones donde se reconocían los acuerdos y diferencias, se definían los derechos y se establecían las obligaciones de la ciudadanía para su actuar en el *espacio público*. Charaudeau aporta al respecto:

“ En efecto, el *espacio público* como realidad empírica es algo compuesto. Allí se despliegan prácticas diversas, unas de palabra, otras de acción, otras de intercambios y de organización en grupos de influencia dentro de cada una de las tres esferas que constituyen a las sociedades democráticas: la esfera de lo político, la de lo civil y la de los medios.¹

Quien administra un proyecto editorial no se limita a ser un asiduo lector, sino que *capitaliza el valor simbólico* en un producto para obtener una rentabilidad social y financiera, en este proceso su bagaje cultural y empresarial da mayor asertividad a su toma de decisiones para ser un *agente social de cambio* que en todo momento se *cuestionará* la veracidad y validez de lo establecido para *intervenir* en una realidad poblada de *convenciones culturales* que amerita ser *reinterpretada* desde distintas perspectivas, mediante la generación de nuevos lenguajes visuales y textuales.

¹ Patrick Charaudeau, *El discurso de la información*, trad. de Margarita Mizraj (Barcelona: Gedisa, S.A., 2003), 15.

La comunidad lo faculta como el ente poseedor de una *visión intelectual* para dar voz a grupos de *diversas identidades* culturales, étnicas y regionales que, de otra manera, no tendrían cabida en los grandes corporativos editoriales, ejerciendo a cada instante su derecho a la *libertad de expresión*, defendiendo el de sus colaboradores y asumiendo que uno de los derechos del lector es tener un producto que ha sido cuidado desde su conceptualización hasta su manufactura con pertinencia y calidad.

El administrador de proyectos editoriales se sabe integrante de una sociedad mestiza con una *identidad en continua construcción* heredera de una lucha que ha migrado del polvoriento campo de batalla a los teléfonos inteligentes, reconoce aquellos aspectos en su historicidad que la distinguen de otras y en los cuales fundamenta sus tradiciones, es portador de una voz propia a través de la cual *ofrenda* su conocimiento al interés colectivo, sabe que antes de él hubo otros y que después de él vendrán muchos más, por eso busca en todo momento responder a las *necesidades* sociales mediante *estrategias de comunicación* para la mejor comprensión de los *universos simbólicos* que se traducen en *códigos culturales* cuyas manifestaciones se pueden leer, ver o escuchar en la cotidianidad de las palabras y surten efecto en la diversidad de cosmogonías, la memoria, la identidad, las necesidades, las aspiraciones, las posibilidades y expectativas, de esta manera compartimos códigos que van más allá de una época y una geografía determinadas donde la relatividad del tiempo y el espacio es cada vez más líquida en las nuevas formas de comunicación.

La responsabilidad social implica el encuentro con el otro a través del *diálogo*, como territorio neutral para intercambiar y retroalimentar las ideas ya existentes, es la construcción evolutiva del pensamiento humano, la manera de *visibilizar* nuestra naturaleza en un ámbito de honestidad intelectual con formas creativas que moldean la realidad, es por ello que se precisa de un amplio bagaje cultural que nos ayude a entender la postura desde donde el otro percibe el mundo.

Un proyecto editorial trasciende y construye su permanencia a partir de la *credibilidad* con la que es reconocido por el lector, donde la *verdad*, la *pertinencia* y la *calidad* son elementos fundamentales, así como la *dimensión administrativa* en la que el producto se *gestiona* a partir de criterios de sostenibilidad (responsabilidad financiera, social y am-

biental) donde el apego a la transparencia de las prácticas constituye un *valor cualitativo* y los parámetros de gestión representan los *referentes cuantitativos* que facilitan la medición y evaluación del proyecto acorde con lo que se espera de una rentabilidad social y financiera.

Aunque la actividad del administrador de proyectos editoriales también se ha visto influenciada por creencias que abrevan de la tradición retórica y que se traducen en la dimensión simbólica de las prácticas editoriales tales como:

Laudes Litterarum: significa “Elogio de las letras”, se refiere al carácter formativo de las letras como base educativa del verdadero hombre libre, este tópico permea el discurso de *escolarización* a través del cual se legitima la existencia del *libro*.

La información es poder: frase derivada de la enunciada por el economista escocés David Hume en el siglo XVIII: “*Quien tiene el saber tiene el poder*” y que nos remite a una *sociedad del conocimiento* donde el ser humano es valorado por el acervo intelectual que posee para una toma de decisiones que lo faculta en la resolución asertiva de problemas.

Litterae non dant panem: tópico retórico literario que significa “*Las letras no producen pan*”, se refiere a que el trabajo intelectual no retribuye en general grandes beneficios económicos a sus autores.

En realidad la actuación del administrador de proyectos editoriales va más allá de las estigmatizaciones y de la definición que la ley contempla para el *editor*, pues asume la *responsabilidad* de...

*Impulsar acciones de transformación social
mediante la generación de
experiencias de lectura*

Que se manifiestan a través de un producto editorial que ha sido desarrollado mediante un *proceso administrativo* donde su factibilidad ha sido evaluada para dimensionar sus posibilidades de rentabilidad e identificar las fuentes financieras más apropiadas, seleccionar los recursos humanos que con su experiencia y conocimiento aporten *valor agregado* al producto y elegir los procesos que minimicen el impacto ambiental sin desequilibrar la estabilidad económica del proyecto, mientras genera empleo para los diversos agentes de la cadena de valor: los *colaboradores* involucrados en la creación del contenido, el *impresor* como dueño de los medios de producción, gestor de insumos y procesos, el *librero* como distribuidor y un beneficiario final *el lector* como consumidor de contenidos y figura crítica que expone las nuevas ideas que habrán de manifestarse en acciones que *transformen su realidad* y la de los demás.

Más allá del mundo de las letras el editor también se alimenta de otras disciplinas que en un momento dado *resignifican* su profesión y la extienden hacia ámbitos de acción en los que su intervención se traduce en una *aportación social* significativa es así como la música, la fotografía, el cine, el teatro, la escultura, la instalación, la danza, el derecho, la cocina la arquitectura, la administración, la antropología...

*Amplían nuestro **criterio***

*para una **toma de decisiones** enriquecida*

a veces pensamos en el editor como una especie endémica de las sociedades urbanas, pero no podemos excluir, particularmente en nuestro país, su actuar en ámbitos rurales con carencias importantes donde la lectura es un lujo, la labor del editor en ese contexto tiene que ver con un principio básico de la administración: hacer más con menos, para *proponer nuevas posibilidades de acceso a la información*.

LA PERTINENCIA DEL PRODUCTO EDITORIAL

Un proyecto editorial es el resultado de un esfuerzo colectivo que busca, entre otras cosas, visibilizar una idea a través de un discurso textual, visual y táctil, por lo que es muy importante definir el *perfil* de nuestro lector objetivo a través de un *proceso de investigación* con el fin de conocer su sistema de creencias para *interpretar* de una mejor manera sus convenciones culturales de esta manera nuestra *toma de decisiones* será asertiva con respecto *al fondo y a la forma* que daremos al producto editorial para enriquecer la *experiencia de lectura* que habremos de proponer.

La lectura, como mecanismo de interpretación, es una manera de aproximarnos al discurso del otro pues nos permite decodificar los lenguajes visuales, textuales, sonoros, tácticos, olfativos y gustativos del universo, leer es el reconocimiento de los signos a través de los cuales le damos sentido al mundo que habitamos, podemos leer las ciudades, los gestos, las palabras, los colores, el clima, las personas, las intenciones, las circunstancias, los motivos, incluso los presagios.

Desde esta perspectiva quien administra (*planea, organiza, ejecuta y controla*) un proyecto editorial lleva la lectura a otro nivel, pues en su cotidianidad precisa de *leer* o interpretar *información* que le brinde mayor asertividad a su toma de decisiones como: cronogramas, presupuestos, diagramas de flujo, análisis de mercado, estados financieros y gráficos de ventas; es por eso que *leer* al lector objetivo *antes* de generar un producto editorial es parte de nuestra responsabilidad social, es decir que se deben de realizar todos los procesos necesarios de investigación para conocer su edad, sexo, nivel socioeconómico, hábitos de consumo, gustos, etcétera, con la finalidad de interpretar la información, conocer patrones, prospectar tendencias y decidir cuál será la *propuesta editorial* con la que habremos de *intervenir* ya sea refrendando o replanteando sus convenciones culturales.

La *pertinencia* de un producto editorial se construye a partir el bagaje cultural y la experiencia aportada por quien administra el proyecto, la información obtenida tanto del *análisis del mercado*, que nos permite conocer la oferta y la demanda, como del *análisis financiero*, mediante el cual estimamos el capital a invertir, el índice de riesgo, el tiempo para recuperar la inversión y el margen de rentabilidad, así como de la asesoría de los colaboradores y las sugerencias de los proveedores durante el proceso de producción.

Al generar un producto editorial *pertinente* es más factible que el índice de rentabilidad sea mayor, pues se trata de un objeto cultural pensado en fondo y forma para garantizar su apropiación en un nicho de mercado específico a través de estrategias de difusión y comercialización, evitando los inventarios de lento desplazamiento que financieramente no representan utilidad alguna.

Leer... ¿para qué?

La información como herramienta de *empoderamiento*

La lectura es una práctica cultural que responde a un *proceso de resignificación* del mundo que habitamos, que abreva de la tradición narrativa y se vincula con la escritura, la historia nos muestra que cuando la información es considerada relevante trasciende la oralidad y se manifiesta por escrito para formar parte de la memoria colectiva.

Un administrador de proyectos editoriales comprometido con el oficio ha sido antes un *lector* de igual naturaleza, pues precisa de un bagaje cultural multidisciplinario que le permita *aproximarse* a la comprensión del universo simbólico del otro: la vocación de lector *antecede* a la de editor, escritor, crítico o promotor, pues implica la búsqueda de aquellos autores con quienes deseamos entablar un *diálogo para vincularnos intelectual y emocionalmente* atendiendo a distintas necesidades en nuestros procesos de comunicación habituales que van desde el acopio de información para la solución de un problema, el contraste de la opinión propia, el esparcimiento o la reflexión, para generar lo que Eduardo Andión reconoce como “esquemas de acción y valoración para conectarnos con el mundo”².

La lectura puede pensarse en primera instancia como un instrumento para *organizar la información y el conocimiento*, a través de la sintaxis de un texto nos familiarizamos con la *estructura* de un idioma determinado, con el orden y el resultado del mismo cuando este permanece o se altera, lo que nos lleva a inferir que el lenguaje es aquello que nos permite interactuar en una colectividad de manera funcional mediante *la construcción de significados y usos sociales* en un *diálogo* continuo con el otro.

² Eduardo Andión, “La recepción como práctica cultural” (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, 2015).

La lectura, particularmente en el caso de quien desea producir y editar un texto, precisa de algo más que el conocimiento básico de un lenguaje. Leer es una práctica más profunda y enriquecida de lo que las campañas publicitarias aparentan, no es una actividad aislada generadora instantánea de una falsa intelectualidad reducida a la acumulación de datos sino que implica *procesos neurológicos y cognitivos* que se encuentran en función de contextos socioculturales, económicos, históricos y políticos que permean las expectativas y acciones de un individuo como ente social.

De acuerdo
con Marco
Moctezuma:

Las prácticas de lectura están determinadas por factores como el tiempo, el ingreso, la escolaridad, las redes de socialización, la estructura del mundo, de vida, tiene que ver con un *capital cultural acumulado*: la lectura es una práctica social y no sólo un gusto o un esfuerzo personal, la literatura es un *sistema de referencias*, la lectura es una forma de estar en el mundo y vincularse con él.³

Los diferentes *niveles de lectura*, de un discurso textual o visual, se encuentran en función de los *recursos culturales* de cada lector: del conocimiento del lenguaje y códigos simbólicos que faciliten la atribución de *significados*, la atención sobre lo que considera interesante, las condiciones físicas para la transmisión y recepción del mensaje y el conocimiento previo relacionado con lo que se lee coadyuvan en la generación de *sentido*⁴. La *funcionalidad* de un producto editorial se vincula íntimamente con la del arte en tanto que es...

Espejo de la realidad social

García
Canclini nos
deja ver la
importancia
de imaginar
para construir
nuestra rea-
lidad:

Las construcciones simbólicas son también maneras de imaginar lo posible [...] La obra artística suele vincularse con lo real a la vez como representación y como simulacro, proyección de conflictos y esquemas de solución. Ya en siglos anteriores la práctica artística sirvió para que los hombres trascendieran sus condicionamientos, pero sobre todo las vanguardias contemporáneas las que quieren hacer del arte un lugar para inventarnos, para ensayar formas aún impensadas de nuestra existencia.⁵

³ Marco A. Moctezuma en conversación con Alejandra Martínez Austria el 24 de enero de 2015.

⁴ Véase: Groupe µ. *Tratado del Signo Visual* (Barcelona: Cátedra, 1987).

⁵ Néstor García Canclini, *La producción simbólica. Teoría y método en la sociología del arte* (México: Siglo XXI Editores, 2010), 149.

Sin duda el término *espejo*, nos remite a *la fuerza de la imagen*, a la prevalencia del lenguaje visual sobre el textual, es por eso que aquello que se nos muestra en televisión o en internet se constituye como un referente de *veracidad*, Sartori nos habla en su *Homo videns*⁶ de esta tendencia que se origina en un cerebro reptiliano que prefiere la experiencia visual. Al respecto cabe citar a Kapuscínski:

“Hoy la imagen la ocupa el televisor y así seguirá siendo. Si queremos utilizar en la prosa la descripción de una imagen, dicha descripción sólo será eficaz si la imagen se convierte en punto de partida de una reflexión. La televisión ofrece incesantes imágenes del mundo pero es incapaz de acompañarlas de reflexión.”⁷

A diferencia de los medios masivos, específicamente aquellos en los que prevalece la experiencia visual *digerida*, una obra literaria representa un mayor *reto intelectual* para el lector a través de *estructuras complejas de contenido*, personajes detalladamente contruidos, nuevas formas de percibir el tiempo y el espacio que, mediante la práctica, generarán una serie de *habilidades útiles en la resolución de problemas en la vida cotidiana*: el desarrollo del pensamiento lógico y la capacidad de abstracción, la creación de imágenes mentales (metáforas cognitivas), la experimentación de nuevos usos del lenguaje, la elección de argumentos, agudeza en la memoria a corto plazo, la capacidad de inferir, el saber que se puede abreviar de la experiencia de otros para casos similares o anticipar una situación por el reconocimiento de acciones y personajes y mejor aún: a *cuestionar lo establecido* desempeñando un nuevo quehacer dentro de una colectividad con una serie de convenciones culturales que ameritan ser examinadas.

El *acceso a la información* a partir de la lectura y el desarrollo de habilidades que esta genera permean la *toma de decisiones* del individuo formando *ciudadanos críticos* que, conocedores de sus derechos y obligaciones, tienen *el poder* de cambiar su entorno.

⁶ Véase: Giovanni Sartori, *Homo Videns, la sociedad teledirigida*, Trad. de Ana Díaz Soler (Buenos Aires: Taurus, 1998.)

⁷ Ryszard Kapuscínski, “Apuntes Nómadas”. En Nexos <http://www.nexos.com.mx/?p=8020> (Fecha de consulta: 10 de enero de 2015).

Es por ello que la formación de *capital humano de alto valor* a través de la *generación de competencias* repercute directamente en el *índice nacional de productividad*, el cual en México se encuentra rezagado con respecto a los países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)⁸, lo que se explica con la información proporcionada por la SEP en el año 2013 en la que se señalaba que el número de los alumnos de educación superior representaba únicamente el 12.26% del total⁹, porcentaje que se torna preocupante si consideramos que el Foro Consultivo y Tecnológico¹⁰ asume que en el año 2015 sólo 16 de cada 10,000 mexicanos estudia un postgrado. De acuerdo con un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

“ La limitada generación de empleos de calidad y la persistencia de los bajos salarios en México están relacionadas con un mayor problema de calidad y productividad de la fuerza laboral. México enfrenta un dilema como país de ingreso medio con una fuerza laboral poco calificada. Un creciente número de jóvenes que ingresan a la fuerza laboral en México no poseen las habilidades requeridas por el sector productivo.¹¹

El desarrollo de nuestro país también se manifiesta a través de un indicador que refleja la vinculación de la academia con la industria: *la obtención de patentes*, que en el año 2014 fue de 305, mientras que para Estados Unidos este número ascendió a 4,514.¹² La llamada *Educación 3.0* es un término que evidencia la necesidad de actualizar los modelos educativos tradicionales de tal manera que asuman formas que respondan de una manera más asertiva a las necesidades de la *sociedad*, así como a los requerimientos de la *industria* en función de *estándares internacionales de calidad* que buscan incrementar la *competitividad* para lograr un desarrollo sostenible en torno a tres ejes de acción: responsabilidad social, económica y ambiental.

⁸ «24 Horas Diario sin Límites», <http://www.24horas.mx/empleos-limitados-y-bajos-salarios-afectan-productividad-de-mexico-bid/> (Fecha de consulta: 04 de marzo de 2015).

⁹ «Secretaría de Educación Pública», http://www.sep.gob.mx/es/sep1/ESTADISTICA_EDUCATIVA, (Fecha de consulta: 04 de marzo de 2015).

¹⁰ «Foro Consultivo Científico y Tecnológico», <http://www.foroconsultivo.org.mx/innovacion.gaceta/component/content/article/149-foros-del-foro/196-solo-16-de-cada-10-mil-mexicanos-estudian-un-posgrado> (Fecha de consulta: 04 de marzo de 2015).

¹¹ «24 Horas Diario sin Límites», *Ibíd.*

¹² «Diario El Pulso del Estado de México», <http://elpulsoedomex.com.mx/mexico-tercer-lugar-del-mundo-por-numero-de-solicitudes-de-patente/> (Fecha de consulta: 04 de marzo de 2015).

En este contexto el mercado laboral valora particularmente al *capital humano especializado*, en cuya formación la lectura, y el desarrollo de las habilidades que deviene, constituye una herramienta imprescindible, donde de acuerdo con Marco A. Moctezuma “*los libros atienden la demanda de formación académica*”¹³. Sin duda la educación básica representa el ámbito formal donde se fomentan las primeras prácticas de lectoescritura, es aquí donde las evaluaciones escolares para concursos de lectura en voz alta en nuestro país, se componen por escasos reactivos que aluden únicamente a características relacionadas con la forma, por lo que podemos darles un sentido más amplio:

- a) *Postura*: después de leer, el individuo se asume como parte de una colectividad y reafirma o cambia su manera de pensar parcial o totalmente, al *cuestionar lo establecido* se genera una nueva postura intelectual.
- b) *Fluidez*: sin duda el conocer otras formas de pensar y de sentir darán al lector mejores recursos sociales adaptativos generados a través del intercambio (recepción y apropiación) de *códigos icónicos, gráficos y culturales* lo que le permitirá desarrollar mayor empatía.
- c) *Acentuación*: el lector no puede memorizar todo un texto de principio a fin por lo que habrá de *retener* aquello que considera *útil*, todo lo demás queda en el libro que, en este caso, desempeñaría una función secundaria como *extensión* de la memoria.
- d) *Puntuación*: se puede traducir en selectividad, en los *límites* que el lector imponga con respecto a sus *acciones* y a los actos de otros que lo involucren. Las pausas, la reflexión, los cuestionamientos, los paréntesis, las exclamaciones, el inicio y fin de sus relaciones supone una serie de principios que devienen vínculos sociales más sanos.
- e) *Pronunciación clara*: lo traduzco como *la opinión* respecto a una idea, su defensa y comunicación asertiva en un ámbito social.

¹³ Marco A. Moctezuma “Distribución y Comercialización” (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, 2015).

Leer es un acto a través del cual manifestamos nuestra *libertad de elección* al encontrarnos frente a una gama de *posibilidades* temáticas, por lo que se vincula directamente con una estructura de *pensamiento flexible*. A la pregunta ¿qué se debe leer? se puede responder: lo que a ti te guste, pues siempre volvemos a aquellas experiencias que nos resultaron placenteras, incluso la relectura de un texto nos permite apreciarlo desde una nueva perspectiva con gustos y saberes enriquecidos por el tiempo.

El objetivo de la lectura no es la acumulación de información, pues para ello han sido desarrollados los dispositivos, incluido el libro, que fungan como contenedores de una *exomemoria*, leer sirve, entre muchas otras cosas, para *ampliar el criterio* y tomar decisiones mejor fundamentadas reconociendo y comparando la *diversidad* de pensamiento.

Con
respecto a la
lectura
Escalante
comenta:

En la práctica, esa necesidad de verdades absolutas significa que no saben leer. Son lectores voraces pero sin criterio, incapaces de *distinguir, escoger, valorar*, de modo que toman cualquier libro al pie de la letra y adoptan sus ideas.¹⁴

Actualmente el lector se convierte en una figura activa que incide constantemente en la producción editorial (*prosumidor*) como creador de *contenidos de valor* y figura de opinión cuando los productos editoriales se insertan en la dinámica de las nuevas plataformas tecnológicas, generando nuevas formas de consumo y apropiación. Más allá de las convenciones culturales propias de cada generación por ejemplo entre aquellos que prefieren la lectura en papel o en dispositivos electrónicos, por una cuestión más de *habitus* que de poder adquisitivo.

Luz María Chapela
concibe a un:

“...lector dispuesto a arriesgarse, a buscar una otredad no un dogma, con capacidad de asombro, deseo y reflexión”.¹⁵

¹⁴ Fernando Escalante Gonzalbo, *A la sombra de los libros*. Lectura, mercado y vida pública (México: El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales, 2007), 134.

¹⁵ Luz María Chapela, “Recepción. Teorías de la comunicación” (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, 2015).

*De acuerdo
con Marco A.
Moctezuma¹⁶:*

“Entre los efectos de la lectura se encuentran: la formación de una conciencia individual, la vinculación con la vida pública, se crean espacios que promueven la imaginación y la sensibilidad lo que nos permite adquirir capacidad crítica y enriquecer nuestros criterios de análisis.

Un tipo de lectura crítica más allá de la nota informativa incide en la participación política y social del país, la lectura forma ciudadanos: individuos libres con obligaciones y derechos.

Los libros

se habitan

con la lectura.”

¹⁶ Marco A. Moctezuma, “Distribución y Comercialización” (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, 2015).

El ritual de la imaginación

La lectura también puede ser apreciada como un *ritual de la imaginación*, que se itera en la medida en que resultó útil y placentero con anterioridad y que facilita la *resignificación* constante del mundo. Bourdieu, comenta:

“ El rito [...] es una tradición que se cree transmitir y codificar por un trabajo de racionalización que implica una reinterpretación en función de nuevas interrogantes [...] los ritos se vuelven textos que hay que descifrar.¹⁷

En este sentido la lectura más allá de un proceso cognitivo, tiene que ver no sólo con las estructuras formales propias del aprendizaje sino con la relación (positiva o negativa) de las *condiciones emocionales* en que se vio favorecida una primera aproximación, con la generación del *deseo*.

La elección de los primeros textos bien puede provenir de una recomendación, como un *ritual* que precisa de la inducción del maestro, o bien de la intuición propia, por ejemplo los productos editoriales que ayudan a generar el hábito de la lectura desde muy temprana edad son: el formato conocido como *libro-álbum*, que conlleva un simbolismo *lúdico* incluso en su expresión material mediante el cual el niño integra el producto editorial a *su espacio* como uno más de sus juguetes, y las historietas (*comics*) cuyos protagonistas en muchas ocasiones son héroes que portan modelos aspiracionales de conducta basada en una escala de valores éticos y morales para la solución de conflictos y en todo momento visibilizan la congruencia entre lo que piensan, dicen y hacen.

¹⁷ Pierre Bourdieu, *Cosas dichas*, trad. de Margarita Mizraji (Barcelona: Gedisa, 1987), 120.

El estilo usado en el lenguaje de las lecturas seleccionadas puede facilitar el placer por la lectura a largo plazo, palabras simples y precisas, colores llamativos, temas interesantes acordes con la edad del lector, el empleo de índices y números de página que faciliten la búsqueda de la información, así como las condiciones emocionales en torno al acto de lectura, cercanía con los padres, afecto, recompensa, etcétera. Habrá quien diga incluso que es el libro el que *aparece* ante el lector cuando este se encuentra preparado para leerlo, de cualquier manera la voluntad para leer *significa* estar *dispuesto* a escuchar lo que *el otro* tiene que decir, la lectura es una herramienta que coadyuva en la generación del *diálogo* donde conocer la postura del otro se convierte en un principio para la *solución de conflictos*, de esta manera se construye una *ciudadanía* que crea *mecanismos civilizados* en los que la violencia no tiene cabida. La lectura, al ser una *práctica cultural* también es susceptible de ser dimensionada desde su configuración simbólica, al respecto cabe citar a Escalante:

“ En el siglo XIX, en el momento clásico del mercado editorial, la lectura servía como signo de distinción: no sólo porque el “talento” era el valor emblemático de la burguesía en ascenso, sino que la lectura correspondía a un conjunto de prácticas culturales que permitían la comunicación con la aristocracia [...] y donde la alfabetización era absolutamente minoritaria, como en México, hacer exhibición de la lectura era indispensable. Actualmente –educación casi universal, legitimidad indiscutible del mercado– no hacen falta ni la familiaridad con el arte ni la lectura: el dinero se basta como criterio de distinción.¹⁸

Actualmente, además del libro, los *dispositivos de lectura* también son considerados como *objetos simbólicos*, que responden a la pregunta ¿en qué *clase* de soporte estás leyendo? a partir de la cual se infiere la preferencia por ciertas *marcas* como *símbolo de poder adquisitivo*, por ejemplo algunos de los dispositivos que actualmente se hallan en el mercado son tabletas, teléfonos inteligentes y lectores electrónicos cada uno en gran variedad de marcas, modelos y precios, objetos usados como *elementos distintivos*, diferenciadores, en la construcción y reforzamiento de la *identidad* del lector.

¹⁸ Fernando Escalante Gonzalbo, *Ibidem*, 65.

De acuerdo con el estudio *Prospección del mercado de dispositivos lectores de e-books* publicado en 2009 por *The Cocktail Analysis*¹⁹, la población encuestada (434 casos) muestra como motivos de preferencia de los *e-books*: portabilidad, gusto, interés, acceso a múltiples libros, ahorro de espacio, objeto novedoso, costo más bajo, ahorro de papel y posibilidad de incrementar la visualización tipográfica. Por lo anterior es posible deducir que las motivaciones para comprar un *dispositivo electrónico de lectura* apelan a criterios pragmáticos que caracterizan el estilo de vida urbano en el que *la inmediatez* es un valor preponderante en el *sistema de creencias*.

Al respecto, cabe reflexionar que la evolución del libro a formatos digitales y las prácticas de lectura en contextos de *Big Data* también han incidido en los espacios destinados a su almacenamiento, la *biblioteca* como lugar de conservación de uno de los símbolos culturales más importantes, como lo es el libro, ha mutado hacia esquemas más flexibles, ya no es el espacio frío y sobrio sino que se ha adaptado a las nuevas formas de trabajo en donde imperan la comunicación, la tecnología y el trabajo en equipo, incluso la figura del bibliotecario ha asumido nuevas competencias no sólo como gestor de contenidos digitales sino como *mediador de espacios de trabajo y comunicación*. La biblioteca es mejor comprendida como un *ecosistema* con elementos en continua interacción como lo son *espacios, recursos y servicios*. Al respecto la Dra. Lourdes Epstein comenta:

“ Saber usar la información genera ciudadanos libres, autónomos, conscientes de las posibilidades que crean a su alrededor.²⁰

La transición no sólo se ha dado en la forma, sino que de la *creación de contenidos* ha evolucionado hacia la *construcción de conocimientos*, así lo demuestra la *Taxonomía* propuesta por Benjamin Bloom en la que la educación se dimensiona en tres aristas fundamentales: *afectiva, psicomotora y cognitiva*.

¹⁹ Lourdes Epstein, “La Sociedad del Conocimiento” (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, 2015).

²⁰ The Cocktail Analysis, “*Prospección del mercado de dispositivos lectores de e-Books*”, https://s3.amazonaws.com/tca-2012/uploads/2009/04/TCA_EstudioEbooks.pdf (Fecha de consulta: 4 de diciembre de 2014).

El conocimiento también se construye de una manera distinta a partir de los soportes de lectura, los migrantes digitales poseen mayores recursos cognitivos para analizar la información, mientras que, de acuerdo con la Dra. Epstein:



Los nativos digitales aún poseen baja atención, niveles limitados en la comprensión de lectura y poca concentración, manejan mejor la información pero no tienen un mejor uso de esta. ²¹

Ya que leer implica analizar, comprender, interpretar y aplicar o mejor dicho:

Transformar

El mismo estudio encuesta (359 casos) a quienes prefieren la lectura en formato impreso donde prevalece un motivo altamente vinculado con *el placer* producido por los elementos metatextuales del libro: diseño, tipografía, color, calidad y gramaje del papel, formato, etcétera. Esto significa que aunque el libro es un producto cultural relacionado con la intelectualidad en realidad la práctica de la lectura se encuentra fuertemente vinculada con la emotividad y...

*Es el **formato impreso**
el que garantiza una experiencia de lectura
enriquecida porque implica un mayor número de
sensaciones físicas que devienen **estados
emocionales.***

²¹ Lourdes Epstein, *Ibíd.*

Editar...

¿Para quién?

Editar no es sólo “publicar”, al igual que la lectura, es un *acto de resignificación* donde los procesos de investigación y análisis que responden a las preguntas ¿para quién se publica qué? generan productos editoriales de mayor *pertinencia y rentabilidad*, disminuyendo el riesgo de inventarios sin desplazar, capital (humano, técnico y financiero) y tiempo desperdiciados en productos sin objetivos definidos que no coadyuvan con el fortalecimiento de las prácticas editoriales como esquema de negocio.

Reconocer el *significado* tanto de las características como de los límites situacionales y discursivos del otro, nos permite establecer un *contrato de comunicación*, ya que una propuesta editorial no es una imposición sino que surge de un *acuerdo tácito* donde quien administra el proyecto editorial se interesa por *descubrir la identidad* del otro: conoce a su *lector objetivo* mediante un proceso de investigación previo a través del cual identifica los tópicos que le son importantes en las formas (diseño, colores, imágenes, materiales, formato impreso o digital) que se apegan a sus *convenciones culturales*, conoce los rasgos específicos de su personalidad tales como edad, sexo, lugar de residencia, formación académica, nivel socioeconómico, estilo de vida, hábitos de consumo, creencias y entonces quien administra (*planea, organiza, ejecuta y controla*) un proyecto editorial abreva de su propia *dimensión cultural adquirida*, característica de su tiempo y espacio, para *comprender* al otro mediante *códigos comunes* que le permiten interactuar desde su propia cosmogonía determinada por su clase social, bagaje cultural, experiencia personal, incluso desde un momento determinado en el que el individuo es actor o espectador...

Aquí es el punto



*Donde se encuentran los sistemas de creencias
tanto del editor como del lector objetivo.*

Visibilizar las ideas

Libertad de expresión

Fundamentada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos del año 1948 la libertad de expresión es el derecho que tiene todo ser humano a manifestar lo que piensa, de aquí se deriva la libertad de prensa que permea toda actividad editorial ejercida en cualquier medio de comunicación.

El administrador de proyectos editoriales como agente social de cambio *interviene* en un espacio con una *estrategia* que refrenda sistemas de creencias o los replantea, en este sentido ocurre un desplazamiento de los *intereses* que se encuentran detrás de un mensaje, ya sea de índole política, social, económica, cultural, jurídica, comercial, religiosa, etcétera, que no necesariamente resultan beneficiados al comunicar una idea ya que en ocasiones se evidencian prácticas poco transparentes que al ser difundidas de forma masiva en el espacio público son cuestionadas por la sociedad. Es entonces cuando los agentes comprometidos con la libertad de expresión como lo son editores, periodistas, fotógrafos, corresponsales e ilustradores ven en riesgo su integridad personal. La libertad de expresión es el derecho a través del cual se construye la *democracia* desde la auténtica *pluralidad de voces*, la denuncia ciudadana alentada por la facilidad que brinda la tecnología a través de las redes sociales coadyuva con el *empoderamiento de la sociedad*, en este sentido hablamos de una batalla con armas distintas entre quienes buscan la equidad y quienes pretenden anteponer sus intereses, pues para quien carece de recursos intelectuales que privilegien el diálogo, la violencia es su única opción, ejemplos recientes son el atentado contra el semanario francés Charlie Hebdo por abordar, con ironía, un tema religioso, así como los periodistas mexicanos perseguidos y asesinados que cubren temas como narcotráfico, corrupción, abuso infantil, violencia de género, nota roja, etcétera.

En México los delitos contra la libertad de expresión conciernen al *orden federal*, de acuerdo con Cynthia Cárdenas, abogada de la asociación *Artículo 19*:

“ México es considerado como el país de América Latina más peligroso para ejercer el periodismo. Las agresiones tienen un objetivo claro: quebrantar el libre flujo de ideas e informaciones. Silenciar. Cada periodista asesinado o silenciado se traduce en la ausencia de información disponible para la sociedad. De ahí su importancia.²²

Las líneas editoriales de los medios de comunicación con frecuencia se encuentran entre la disyuntiva de informar únicamente u ofrecer una postura crítica de los hechos que lleve al lector, televidente, radioescucha o lectoespectador a la *acción social*, de ahí que su poder radique en que la capacidad tecnológica que poseen para difundir un mensaje a una gran audiencia por lo que se constituyen como referentes de la opinión pública. La lucha por la libertad de expresión como *fondo* debe de *prevalecer* más allá de los lenguajes estéticos de las formas, la búsqueda de un *compromiso social* es lo que realmente le da un...

Sentido de trascendencia humanista

a cualquier proyecto editorial.

Fundamentar la *libertad de expresión* de quienes participan en un proyecto editorial en torno a *la verdad* como un eje racional que se logra a través de la investigación y experimentación para generar *conocimiento*, le otorgará al proyecto editorial la *credibilidad* suficiente, para garantizar su permanencia a través del *tiempo* con base en un *criterio ético*. Para Charaudeau²³ la verdad se evalúa mediante un *decir*, del que parte una serie de oposiciones:

²² Cynthia Cárdenas, “Federalizar los delitos contra periodistas en México ¿para qué?” en portal Expansión-CNN, <http://mexico.cnn.com/opinion/2012/06/15/opinion-federalizar-los-delitos-contra-periodistas-en-mexico-para-que>, (Fecha de consulta: 4 de diciembre de 2015).

✓ Verdadero Decir lo exacto Decir lo que ha sido Decir la intención oculta Probar las explicaciones	X Falso Decir lo erróneo Inventar lo que no ha sido Encubrir la intención (mentira o secreto) Dar explicaciones sin poder probarlas

Exponer *la verdad* también implica *interpretar un hecho*, por lo que quien administra un proyecto editorial debe de *analizar* de manera *objetiva* la información que recibe, esto se vuelve particularmente importante cuando se trata de sucesos que implican valores fundamentales de otros seres vivos como lo son la libertad, la salud y la inocencia, recordemos que en la gama de productos editoriales, se encuentran aquellos que precisan de ser argumentados únicamente a través de fuentes bibliográficas y otros que ameritan profundizar en un tema mediante técnicas de investigación de campo como lo son las entrevistas y la observación.

La verdad también puede ser vista como una *construcción continua* que amerita ser analizada desde un enfoque panóptico conformado por subsistemas en donde cada participante de un hecho social, cuenta la historia desde su propia percepción. La *interpretación* de este entramado narrativo habrá de ser analizado bajo los tópicos retóricos y científicos pertinentes en función de lo que se busca identificar para establecer coincidencias, es aquí donde incluso *el silencio posee un significado* cuando, por ejemplo, los 43 protagonistas de una historia han desaparecido y sólo queda reconstruir *la verdad* a partir de las cenizas que habrán de filtrarse por las grietas de la historia.

En el espacio de locución el *uso de la palabra* responde a una *jerarquía simbólica de poder* en la que los individuos participantes de un acto comunicativo la reconocen como un *derecho* que se encuentra representado por las voces, o el silencio, de los protagonistas y por quienes colaboran textual o gráficamente, por lo que la selección de dichos colaboradores también constituirá un elemento que aportará credibilidad al proyecto editorial, ya que sus competencias, actitudes, propuestas, trayectoria, postura y relaciones se traducirán en un *valor agregado* al producto.

²³ Patrick Charaudeau, *Ibidem*, 87.

El acto de intervenir

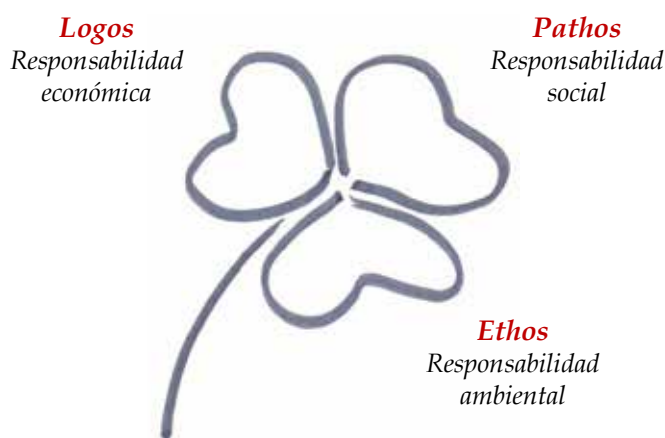
Al conocer el sistema de creencias de su lector objetivo el administrador (a) de proyectos editoriales se transfigura en un *agente social de cambio*, un *mediador* de contenidos, de vínculos sociales y de procesos, cuyo *acto de intervención* se manifiesta en una *toma de decisiones asertiva* fundamentada en la información obtenida a través del proceso de investigación previo que revela las necesidades, gustos y expectativas del lector objetivo para generar una serie de *acuerdos previos* a partir de los cuales se construirán los *argumentos persuasivos*, tanto textuales como visuales, garantizando la *pertinencia* del producto editorial, en sus dimensiones simbólica y matérica, que habrá de *proponer* para que de manera sutil o abierta...

*refrende o cuestione dichas convenciones culturales
planteando **nuevas posibilidades** para
reinterpretar la realidad.*

Un producto editorial es un *acto retórico* en sí mismo ya que es *el medio* que *porta un discurso persuasivo* que busca mover al lector a la acción, a través de una situación comunicativa entre editor y lector, con identidades diferentes, que habrá de ser interpretado y comprendido en su totalidad en la medida en que se compartan códigos culturales sobre un tema. No existe una fórmula mágica para lograr que nuestro producto editorial sea, más que el vector, el catalizador que lleve al lector a la acción, en realidad se trata de un proceso de investigación sobre sus gustos, información que provendrá de su *sistema de creencias*, que habremos de conocer mediante la investigación de mercado. Veamos las tres dimensiones que deben de ser consideradas al administrar un proyecto editorial como medio de persuasión:

1. *Logos* es la parte *racional* donde las emociones no tienen cabida, aquí se ubica nuestro análisis financiero (capital, riesgo, rentabilidad), el conocimiento de nuestro mercado (oferta y demanda), la investigación en la que se fundamenta el texto a publicar, el capital intelectual de nuestro equipo de trabajo que se refleja en su nivel de especialización, la transparencia de las prácticas, el modelo de negocio, el desarrollo de proveedores, el precio de venta.
2. *Pathos* es la generación de *estados emocionales*, al administrar un proyecto editorial tenemos que *comunicarnos de manera persuasiva* para poder entablar *negociaciones* que son diálogos a través de los cuales buscamos *acuerdos* con clientes, proveedores, instituciones y nuestro equipo de trabajo, con el lector objetivo nos comunicaremos a través de los materiales, colores, discurso textual y visual, portada y otros elementos del producto editorial, recordemos que la neuroeconomía nos dice que las *decisiones de compra* son detonadas por las *emociones*.
3. *Ethos* son los *elementos contundentes* que *garantizan la calidad* de nuestro sello editorial por ejemplo las *fuentes de información* que respaldan nuestro contenido como instituciones académicas, científicas o empresariales, la *pertinencia* con la que construimos el producto, la manufactura mediante *estándares internacionales de calidad*, los autores y traductores que nos acompañan, el número y clase de *anunciantes* o patrocinadores, el marco jurídico y el número de publicaciones que materialicemos.

Las tres dimensiones fundamentales permean a un proyecto de inversión que es administrado a través de criterios de sostenibilidad de la siguiente manera:



Ahora bien, recordemos que un proyecto de inversión se gestiona a través de un *proceso administrativo* que es también un proceso retórico pues implica una *intención persuasiva* para llevar al sujeto a una *toma de decisiones* mediante un proceso racional (*intellectio*) a través de cuatro fases:

Planeación • Organización • Ejecución • Control

1. *Inventio*, se refiere a la conceptualización y *planeación* tanto del proyecto de inversión como de un producto editorial.
2. *Dispositio*, es la manera como *organizaremos* nuestros recursos humanos, técnicos y financieros para alcanzar el equilibrio y la posterior rentabilidad, por cada manera de organizarlos se obtiene un resultado distinto, esto también lo vemos en el índice del producto editorial.
3. *Elocutio, memoria, pronuntiatio*, es la forma persuasiva para comunicar nuestros objetivos aquí podríamos hablar de estilos de *liderazgo* en el proyecto, y en el producto en el tipo de discurso.
4. *Actio* es cuando tomamos la *decisión* de invertir en un proyecto editorial con la producción de uno o más títulos.

El proceso retórico también lo usamos para generar tanto el fondo como la forma del *producto editorial*.

Con respecto a la persuasión del discurso que contiene un producto editorial cabe citar a Luisa Rodríguez:

“La *intellectio* es el momento de adscripción del escritor a una materia o tema general y a un género de discurso. A partir del la *intellectio* se activa el proceso productivo generativo. La *inventio* comprende el desarrollo conceptual del tema. Entraña el encuentro de argumentos para asertar una tesis: la persuasión va unida a un trabajo intelectual e implica un conocimiento de métodos, recursos y estrategias de argumentación que se encuentran en los *topoi* (lugares comunes, tópicos). Estos actúan como dispositivos que le permiten a un escritor hallar los antecedentes del tema y los argumentos que mejor cuadren a su tesis. Encontrados los argumentos en los *topoi*, es preciso distribuirlos en un todo coherente en la fase denominada *dispositio* en latín, *taxis* en griego.

Ordenadas las partes prosigue la *elocutio* (*lexis*), momento de poner el discurso en sus palabras definitivas. La *elocutio* es un trabajo estratégico con las figuras del lenguaje, a nivel de la palabra, frase, oración, párrafo y el texto como un todo. La *elocutio* conlleva un conocimiento de los recursos textuales con el fin de que un texto transmita con propiedad su contenido. La *elocutio* es una práctica común a la retórica y a la poética, pues ambas disciplinas trabajan con la palabra. A la *elocutio*, siguen otras dos partes del proceso: *memoria* y *pronuntiatio*. Los discursos clásicos tienen como fin su declamación ante un auditorio, por ello hay reglas para su evocación y representación que incluyen asuntos como la voz, el ritmo, la armonía.”²⁴

La manera como la información es recibida por nuestro lector no es pasiva, si lo consideramos como un *sujeto social poseedor de un capital simbólico*, proceso que la sociología de la comunicación analiza en su amplitud y complejidad, transmitir un mensaje que busca dirigir al individuo a una acción determinada precisa de un *discurso argumentado*, al respecto cabe citar a Perelman:

“ La *argumentación* no tiene por fin únicamente la adhesión puramente intelectual: ella busca muy a menudo, incitar a la acción, o por lo menos, crear una disposición a la acción [...] La argumentación buscará efectos diferentes y utilizará cada vez métodos apropiados, tanto para el objeto de un discurso, como para el tipo de auditorio sobre el cual se quiere actuar.”²⁵

En un proyecto editorial dimensionado como proyecto de inversión encontramos que los *argumentos* más persuasivos son de tipo financiero: un capital inicial moderado, la certeza de que la inversión se recuperará en poco tiempo con un índice bajo de riesgo y con una alta tasa de rentabilidad... así es...

los números convencen

²⁴ Luisa Rodríguez Bello, *Planificación estratégica y canónica del discurso: inventio, dispositio, memoria y pronuntiatio* en «Revista Electrónica de la UNAM», <http://www.revista.unam.mx/vol.6/num3/art24/art24-3.htm#a> (Fecha de consulta: 22 de enero de 2015).

²⁵ Chaïm Perelman, *El imperio retórico. Retórica y argumentación* trad. de Adolfo León Gómez Giraldo (Colombia: Norma, 1997), 32 - 33.

Ahora bien, recordemos veamos los argumentos dentro del producto editorial, recordemos que porta un *discurso* visual, textual y táctil que será *persuasivo* en la medida en que apele a los conocimientos, motivadores emocionales y creencias del lector objetivo, en un diálogo silencioso el administrador de proyectos editoriales también imagina y se cuestiona, se reconoce en la mirada del otro como un ávido lector que busca continuamente *espacios de tematización* en torno a la verdad, la belleza, la justicia, el amor, la perfección, el conocimiento, etcétera, elementos que encontramos en la realidad en la que, amén de la modernidad, los sentimientos humanos siguen siendo los mismos: instintos básicos de supervivencia que nos hacen altamente predecibles, es por ello que las tragedias griegas o las obras de Shakespeare nunca pasarán de moda, de esta manera las industrias culturales continúan abrevando de *la tradición* porque financieramente representan una *garantía de venta* para libros, series, películas, obras teatrales, letras de canciones, etcétera.

Con respecto
a los tópicos
retóricos
tradicionales
Perelman
aporta:

Los lugares comunes son *afirmaciones muy generales* referentes a lo que *presumiblemente* vale más en algún dominio, mientras que los lugares específicos se refieren a lo que es preferible en dominios particulares. Cuando se dice: que lo que aprovecha al mayor número, lo que es más durable y útil en las situaciones más variadas es preferible a lo que no aprovecha sino a un pequeño número [...] se enuncia un *lugar de cantidad*. [...] Los lugares de cantidad caracterizan el espíritu clásico.²⁶

Recordemos
algunos de los
lugares
comunes que
prevalecen
hasta nuestros
días, creencias
populares que
han sido
utilizadas
como ejes
temáticos de
muchos
productos
culturales:

Amor post mortem: la idea de la existencia del amor después de la muerte nos remite a la victoria de la vida sobre el inevitable destino del ser humano constituyen una de las premisas en las que se han basado desde preceptos religiosos hasta movimientos literarios como el romanticismo.

Locus amoenus: representa *el lugar idílico*, en el que la naturaleza desempeña un papel importante, a la que el ser humano se integra en un estado de relajación y esparcimiento, su imagen mental se asociaba con el paraíso como recompensa divina en un estadio ulterior a la existencia terrenal.

²⁶ Chaïm Perelman, *Ibídem*, 53.

Nihil novum sub sole: frase atribuida al rey Salomón que se traduce como “Nada nuevo bajo el sol”, alude al carácter cíclico de la vida, a la repetición de las tendencias, esto lo vemos claramente en las formas de vestir.

Pecuniae omnia parent: significa “Todo obedece al dinero”, enuncia la creencia del poder absoluto que da la acumulación de capital económico.

La *intervención del editor* consistirá en plantearlos desde una nueva perspectiva, al respecto Charaudeau comenta:

“ El sujeto hablante, por una parte, debe tomar posición en relación con el tema impuesto por el contrato (aceptarlo, rechazarlo, desplazarlo, proponer otro), es decir, elegir un “modo de intervención” (dirigir, retomar, continuar, etc.), y por otra, organizar ese campo temático de acuerdo con un “modo de organización discursivo” particular (descriptivo, narrativo, argumentativo).²⁷

Es por eso que resulta interesante analizar las colecciones de un sello editorial pues podemos ver la manera como a través del tiempo ha *construido* una visión del mundo para otros, el mismo *producto editorial* como *producto cultural* asume una condición de *identidad propia* ya que a través de su contenido y de los *elementos metatextuales* porta un mensaje que se manifiesta en elementos de *diseño*, como la portada, los colores, la tipografía, las imágenes, la retícula, la composición, el formato, o el *cuidado de la edición* como la revisión ortotipográfica y de estilo, el sistema de citación, la traducción, el estilo del escritor, factores de *producción* como el tipo de papel, los bioinsumos y bioprocesos, la calidad de la impresión y del acabado, incluso el precio, la manera de distribuirlo y promocionarlo, se constituyen también como *argumentos persuasivos* del acto comunicativo cuando se busca *generar una experiencia de lectura enriquecida*.

²⁷ Patrick Charaudeau, *Ibíd.*, 80.

La dispositio

*Como medio de resignificación
en el proceso editorial*

Sin duda la televisión ha condicionado en gran medida la manera como visualizamos la información, consumimos estructuras de contenido preconcebidas en torno a distintos intereses, lo hacemos de forma tan cotidiana, tan incorporada a nuestro *habitus*, que pocas veces nos cuestionamos si podría ser de otra manera. La retórica, como ciencia de las posibilidades, nos permite replantearnos lo establecido a través de un insumo inagotable: la *creatividad* al...

Proponer nuevos ***órdenes persuasivos***
en el proceso editorial para generar un ***sentido***
de valoración distinto y por ende una
respuesta diferente del lector hacia el texto

Aunque esto podría pensarse en el ámbito de la inmediatez en realidad la *ruptura de lo establecido* precisa de un conocimiento mayor del que podríamos suponer con respecto a las motivaciones profundas del lector, de sus aspiraciones en función de su escala de valores, conocer el “juego social” en el que opera dicha escala, el conocimiento de su *illusio* en un campo que presupone un *habitus* donde existe algo valioso que obtener.

Debido a su naturaleza eminentemente *narrativa* los productos editoriales pueden ser apreciados desde la metáfora cognitiva de un *viaje o travesía* por lo que, de acuerdo con Leonel Sagahón²⁸, los primeros elementos de referencia a través de los cuales un lector elige un producto editorial son: el título, el autor, el género literario y la portada, como factores secundarios quedarían: el sello editorial, el traductor, las características materiales, el precio, la asequibilidad y la recomendación. Una vez que el lector profundiza en el texto valora elementos como la claridad, coherencia, utilidad, estructura, argumento, personajes, diálogos, descripciones detalladas que generan *imágenes mentales* de personajes, lugares o situaciones, así como el uso elocuente del idioma a través de *recursos lingüísticos que buscan persuadir*, como la analogía y la metáfora.

La brújula del proceso editorial se encuentra en función de las expectativas del lector, *rebasarlas* es el verdadero reto del editor mediante la *transfiguración* de los textos en fondo y forma a través de la corrección de estilo, las maneras de contar la misma historia, la narración a través de los elementos metatextuales como los colores, los diseños, las texturas, los formatos, las imágenes; el lector recibe un texto transformado de distintas maneras para su mejor apreciación; *innovar* en un objeto cultural anclado históricamente en estructuras formales se torna en un desafío mayor al enfrentar la asequibilidad de la información y los recursos visuales y auditivos que brinda el formato digital ya que dentro de las industrias culturales, el libro no compite directamente contra medios como podrían ser la radio, la televisión o el cine, sino que...

*La verdadera **competencia** del libro, en términos creativos para el editor, es el **libro** mismo.*

Pero cómo lograr sorprender a un lector que consume todo el tiempo diversos productos narrativos, sin que el editor caiga en la tentación inmediata de subordinar el texto a la imagen para insertarse en un ámbito de consumo cultural preponderantemente visual, la respuesta es una continua construcción de resignificaciones a través de la labor editorial, mediante la articulación de diversos recursos persuasivos.

²⁸ Leonel Sagahón, "Diseño Editorial" (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, 2014).

Los **riesgos** que un editor asume no sólo tienen que ver con cuestiones financieras en escenarios de incertidumbre económica, sino con propuestas de **formato y contenido**.

Iniciar el proyecto editorial considerando en todo momento las necesidades del lector objetivo nos permite establecer una serie de relaciones entre el concepto y la materialización del objeto a través de una toma de decisiones más asertiva con respecto a: el perfil de especialistas que se requieren para las labores de redacción, traducción y diseño; la subordinación de la imagen, al texto o el equilibrio entre estos, la identificación del orden (*dispositio*) de las partes del producto editorial (que pueden ser físicas o conceptuales) para ser presentadas de una manera distinta a través de operaciones retóricas tales como la adjunción, la supresión o la substitución con el fin de lograr mayor persuasión; la elección de materiales: el papel que se requiere (gramaje, textura, color, presentación) para forros e interiores o la resolución de pantalla y aplicaciones idóneas para un determinado dispositivo, las dimensiones del formato y el tamaño de pliegos en los que habría un menor desperdicio, la mecanicidad que ofrecen los distintos tipos de encuadernado, si es de utilidad el barniz a registro, si el uso que se presupone tendrá el objeto requiere de plastificado, cosido o pegado, la estimación de un precio de venta y saber si este podría ser cubierto fácilmente por el lector de acuerdo con sus posibilidades económicas, la fecha idónea para la publicación del producto editorial así como los canales de distribución más convenientes. Todo el tiempo los actores, procesos y materiales del campo editorial se desenvuelven en el

Juego de las posibilidades infinitas

donde el objetivo es generar un *producto cultural persuasivo* que tendrá *alta demanda* en el mercado para así *recuperar* la inversión inicial y obtener una *rentabilidad* financiera que nos permitirá *reinvertir* en nuevos productos.

Editar es mucho más que publicar

La *visibilidad* que un equipo editorial aporta a una obra es una *construcción* que está más allá de la inmediatez de la autopublicación, pues se trata de enriquecer la experiencia de lectura que ofrece el producto a través de la colaboración intelectual de un grupo de especialistas. La *autopublicación* y la *publicación instantánea* facilitadas por las nuevas tecnologías carecen de un interés genuino por conocer al lector objetivo ya que responden únicamente a un impulso por un protagonismo efímero, lo que da como resultado una sobreoferta de “*proyectos*” que no aportan realmente nada nuevo al mercado editorial ni fortalecen a la industria como esquema de negocio.

La transición de los productos editoriales no sólo se ha dado en la forma, sino que de la *creación de contenidos* se ha evolucionado hacia la *construcción de conocimientos*, así lo demuestra la *Taxonomía* propuesta por Benjamin Bloom en la que la enseñanza se dimensiona en tres aristas fundamentales: *afectiva, psicomotora y cognitiva*. El *conocimiento* también se construye de una manera distinta a partir de los soportes de lectura, las generaciones habituadas a los productos editoriales impresos (migrantes digitales) poseen mayores recursos cognitivos para analizar la información, mientras que los nativos digitales aún tienen baja atención, niveles limitados en la comprensión de lectura y poca concentración, de acuerdo con la Dra. Lourdes Epstein “Manejan mejor la información pero no tienen un mejor uso de esta”²⁹ ya que leer implica analizar, comprender, interpretar y usar lo aprendido para...

Transformar la realidad.

²⁹ Lourdes Epstein, *Ibidem*.

La toma de decisiones del administrador de proyectos editoriales se construye esencialmente en *el discernimiento* ya que siempre evalúa sus opciones desde un criterio racional de *costo-beneficio* y al mismo tiempo como alguien con una particular *sensibilidad* que le permite identificar las necesidades del otro, los cambios sociales, las innovaciones tecnológicas, los *sistemas de creencias*, los símbolos de los *procesos de transculturización* que operan en nuestra cotidianidad como referentes aspiracionales y que hacen emerger de nuestra cultura una *identidad mestiza*.

Uno de los motivos para administrar un proyecto editorial es crear una *actitud crítica* ante lo establecido, al poner sobre la mesa los temas e invitar al lector a cuestionar las convenciones culturales que se dan por ciertas y que pueden ser reinterpretadas y llevarse a la práctica de una manera distinta.

La toma de decisión editorial responde a lo que en ciencias administrativas se conoce como un modelo arbóreo en el que cada elección conduce a otra que puede ser opuesta a su alternativa, por ejemplo, pensemos en un árbol con dos ramas, decidir entre la funcionalidad y la belleza en ocasiones puede ser complementaria y en otras no, pienso en un clásico: el *Baldor*, claro que habrá quien encuentre alguna clase de misteriosa belleza en el álgebra, en las ecuaciones de segundo grado o en el binomio de Newton. De ahí que una de las primeras decisiones editoriales se formule en la *disyuntiva* entre ofrecer algo nuevo que cuestione las convenciones culturales establecidas, que probablemente se venda poco, o algo ya conocido que refrende tópicos comunes y que fluya perfectamente en las dinámicas de mercado, la poesía me parece un buen ejemplo de un producto editorial que representa un reto de capitalización y que debido a su naturaleza experimental puede alejarse tanto de lo convencional que represente un riesgo financiero muy alto.

El administrador de proyectos editoriales en tanto que hace de la edición y venta de libros su *forma de vida* puede mixturar sus colecciones entre aquellas con un perfil más comercial, sin sacrificar calidad y contenido, y las de temática especializada que van dirigidas a un nicho de mercado específico con tirajes acotados.

Uno de los grandes retos de la *promoción* de la lectura es generar el suficiente interés en quienes son ajenos a ella para que la incorporen en su vida cotidiana como un medio para allegarse de *información* que les permita *tomar decisiones* que mejoren sus condiciones de vida, es un desafío porque en algunos sectores de la sociedad en los que existen necesidades básicas no resueltas como la alimentación, la salud y el trabajo, la lectura puede ser vista como un gasto y una pérdida de tiempo más que como una inversión y una puerta hacia otras posibilidades de construir una vida distinta, uno de los problemas de nuestro país es la violencia, y su solución solo se ha planteado desde estrategias de seguridad pública, cuando en realidad se puede dimensionar desde un *ámbito multidisciplinario* de acción en el que las prácticas de lectoescritura representen una *alternativa* ante disyuntivas sociales, tenemos dos ejemplos:

La Casa Talavera es un centro cultural que se encuentra inmerso en el corazón de La Merced, una de las zonas más conflictivas de la Ciudad de México, con altos índices de narcomenudeo, violencia y prostitución, ofrece talleres gratuitos sobre diversos oficios a través de los cuales también genera comunidad, este modelo de gestión cultural también se replica en los espacios conocidos como *Faros*.

El Ermitaño, es una librería de barrio que surgió como una idea colectiva del grupo de reflexión sobre la labor editorial denominado *La Tertulia*, se inserta en el espacio público de un microcosmos urbano que desea renovar y fortalecer sus vínculos sociales a partir de esquemas de convivencia y diversidad.

En ese contexto un *promotor de la lectura* se convierte en un *facilitador de posibilidades*, cuya labor consiste en dar a conocer *espacios mentales* alejados de una realidad social en la que prevalece la violencia física, emocional, visual o verbal, el *libre albedrío* del lector ante nuevos planteamientos de vida hará el resto.

LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

En un proyecto editorial

Un proyecto editorial es un trabajo en equipo que, desde diversas disciplinas, propone los lenguajes visuales, textuales e incluso financieros, como lo son los modelos de negocio, considerando en todo momento al *lector objetivo* para definir sus necesidades y expectativas a partir de las cuales se dará la sinergia necesaria para un proceso de colaboración en el que mediante la aportación de todos los integrantes se creará una *experiencia de lectura* enriquecida.

El proceso de edición desde la dimensión del capital humano implica un constante *diálogo* entre colaboradores de diversos *perfiles profesionales* cuya *apreciación* del mismo objeto editorial se genera desde distintas perspectivas, por ejemplo los artistas visuales, diseñadores e ilustradores lo conceptualizarán desde *la forma*: el color, las texturas, las dimensiones; por su parte los redactores, traductores y correctores desde *el fondo*: la veracidad del contenido, la novedad, la visibilidad temática y la manera de expresarla; el equipo de ventas desde sus posibilidades en el comerciales, los colaboradores de jurídico desde los instrumentos de transparencia, el equipo de producción desde su aspecto financiero y las posibilidades matéricas, el equipo de finanzas desde su rentabilidad y quien administra el proyecto editorial debe de tener la capacidad de comprender este *mosaico de visiones*.

La profesionalización

Como factor de competitividad

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ³⁰ la *generación de competencias* es considerada como la *divisa del siglo XXI* debido a que la dinámica económica internacional precisa de capital humano con *conocimiento especializado* que responda a las *necesidades de la industria* con el fin de desarrollar nuevos productos y servicios para la *sociedad*, es también una manera de capitalizar los recursos intelectuales como *valor agregado* al producto.

Hasta la fecha en México no existe la licenciatura de *Productor editorial* o *Editor*, por lo que a esta profesión se llega desde distintas áreas de conocimiento por ejemplo desde el periodismo, la comunicación, la literatura, la arquitectura, el diseño, la medicina, la escultura o, como en mi caso, desde la administración de empresas y el control de calidad, porque la producción editorial es un oficio que se construye en la práctica laboral cotidiana, no obstante...

La *academia* representa un espacio para *resignificar* los sistemas de creencias en torno a la producción editorial... con el fin de *optimizar* nuestros tiempos, *reducir* nuestros costos y *eficientar* nuestros procesos

³⁰ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, *Mejores competencias, mejores empleos, mejores condiciones de vida. Un enfoque estratégico de las políticas de competencia* (México: Santillana, 2013).

Aunque existe una oferta educativa destinada a desarrollar las competencias para los procesos editoriales, aún no se han fortalecido los mecanismos que promuevan...

El diálogo entre academia e industria

con el fin de conocer y evaluar de manera cuantitativa y cualitativa los *retos* que enfrenta actualmente el sector editorial para diseñar programas de estudio de mayor pertinencia donde la *academia* aporte soluciones desde su *esencia*: la propuesta de nuevos marcos interpretativos a partir de nuevas *líneas de investigación*, tanto de alumnos como de profesores, *que resignifiquen los sistemas de creencias* sobre responsabilidad social, insumos y procesos de menor impacto ambiental, mecanismos para transparentar las prácticas, agentes, mercados, fuentes de financiamiento, modelos de negocio, esquemas tributarios, marco jurídico, etcétera.

*Es aquí donde la **innovación** que se genera en la academia se convierte en un **factor de competitividad** para la industria.*

Recordemos que el saber editorial en México proviene de la cultura heredada de los *intelectuales* mexicanos que buscaban difundir nuevas formas de concebir la realidad así como de la participación de los exiliados que llegaron a México durante la Guerra Civil española en 1936, el conocimiento técnico de los *impresores* como dueños de los *medios de producción*, así como de los *libreros*, conocedores de las prácticas de comercialización y distribución, que se desarrollaron bajo el auspicio de las políticas públicas vinculadas con la educación a partir de 1921 cuando José Vasconcelos fue nombrado titular de la entonces naciente SEP.

Actualmente los espacios de profesionalización, o mejor dicho de resignificación, para los agentes de la industria editorial han surgido tanto de iniciativas gremiales como de particulares y de la universidad pública, en la Ciudad de México se encuentra la siguiente oferta:

- a) *Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas* (CANAGRAF): durante todo el año ofrece *cursos* con valor curricular sobre aspectos relacionados con el control de calidad de insumos y procesos de impresión.
- b) *Cámara Nacional de la Industria Editorial* (CANIEM): ofrece tres diplomados *Los procesos en la edición de libros* (\$27,750 más IVA), *Los procesos en la edición de revistas* (\$27,750 más IVA) y *Formación de editores digitales*, así como *cursos* sobre diversos aspectos del trabajo editorial: derechos de autor, edición (redacción, corrección de pruebas, infografía, principios editoriales) comercialización y mercadotecnia, administración y finanzas (reformas fiscales y cálculo editorial), producción digital y diseño web, y la *Beca Juan Grijalbo*: Introducción al mundo del libro y la revista impartida desde hace 25 años. Cabe mencionar que existe la posibilidad de inscribirse como candidato en la publicación en línea de su bolsa de trabajo mensual.
- c) *Centro Editorial Versal*: ofrece anualmente la *Especialización editorial* con un costo aproximado de \$25,000 más IVA y el *Diplomado en redacción editorial y cuidado de la edición* en \$14,000 más IVA.
- d) *Profesionales de la Edición, A.C.*: imparte el *Diplomado en corrección de estilo y asesoría editorial* (\$44,640 más IVA) así como una serie de talleres vinculados con la edición, derechos de autor y nuevas tecnologías para mercadotecnia.
- e) *Sociedad General de Escritores de México* (SOGEM): ofrece el *Diplomado en Creación Literaria* con duración de dos años y un costo total aproximado de \$60,000, así como un laboratorio, diez talleres y un curso, todos relacionados con el desarrollo de los diversos géneros literarios (narrativa, cuento, poesía, guión, literatura infantil, dramaturgia, ensayo, periodismo), la corrección, la historia y la experimentación.
- f) *Universidad Autónoma Metropolitana* (UAM-X): imparte la *Maestría en Diseño y Producción Editorial*³¹ con duración de dos años a través de un programa multidisciplinario bianual que cubre de manera general los aspectos más básicos de la labor editorial con un costo total de \$ 4,253.

³¹ No confundir con los estudios de *Técnico Superior en Diseño y Producción Editorial* que se imparten en el Instituto de Estudios Superiores Puerta Bonita en Madrid, España, desde el 17 de febrero de 1996, véase: http://www.iespuertabonita.es/web0001/disenio_aagg.htm.

La opción idónea de profesionalización puede ser elegida a partir de un *análisis costo-beneficio* en función de: programas de estudio (materias, horarios, formas de evaluación), claustro de profesores, certificación, precios, ubicación, bolsa de trabajo y la transparencia de sus prácticas, ahora que si la certificación se aprecia más desde su valor simbólico entonces el *aprendizaje autodidacta* es una buena opción.

La *certificación académica de conocimientos* de los agentes editoriales pronto se verá complementada con la *certificación de competencias laborales* a través de la evaluación de las mismas, actividad que ha emprendido la CANIEM al inscribirse al Sistema Nacional de Competencias (SNC), con la finalidad de *vincular* la formación profesional con las necesidades actuales del sector editorial, de esta manera, los programas educativos y los trabajos finales que los alumnos presenten para graduarse estarán orientados a proponer soluciones con respecto las necesidades reales de la industria, también se busca *transparentar* las prácticas de las áreas de recursos humanos al crear *sistemas de gestión* para evaluar y certificar el desempeño del personal con base en *competencias profesionales* definidas lo que permite a los agentes del campo editorial definir sus *derechos y obligaciones* a través de *contratos* justos que otorgan *certeza jurídica* a su trabajo, los esquemas de ascenso laboral por méritos incrementan la competitividad entre los profesionistas del campo editorial coadyuvando con la *productividad* del sector y por ende con su fortalecimiento.

En la industria editorial mexicana, las competencias laborales responden a estándares cualitativos y cuantitativos, que de acuerdo con Carlos Anaya Rosique:

“Explicitan, describen y ejemplifican el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral con relación a las mejores prácticas establecidas en empresas líderes de cada sector productivo, con elementos como: criterios de desempeño, conductas, conocimientos mínimos, habilidades cognitivas, motrices y psicosociales relevantes para el ejercicio de las actividades clave; en la industria editorial los *estándares de competencia* aún se encuentran en proceso de definición por un Grupo de Técnicos Expertos en la Función Individual (GTEFI), mediante el análisis de competencias básicas, conductuales y funcionales.”³²

³² Carlos Anaya Rosique, “Gestión y Finanzas” (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, 2013).

Las principales competencias laborales (conocimientos, experiencia, actitudes y habilidades) que actualmente el mercado de la industria editorial requiere de los profesionistas son:

- ✓ *Competencias básicas:* habilidades en la comunicación verbal y escrita, solución de problemas bajo presión, trabajo en equipo, uso de tecnologías de la información.
- ✓ *Competencias conductuales:* puntualidad, proactividad, disciplina, compromiso, empatía, liderazgo, desempeño por objetivos, creatividad, toma de decisiones asertiva en escenarios de riesgo, tolerancia a la frustración, capacidad de respuesta, visión estratégica, honestidad y ética.
- ✓ *Competencias funcionales (técnicas):* varían de acuerdo con el perfil de cada puesto, por enfocarse a conocimientos especializados, el grado académico que se solicita va desde carrera técnica hasta licenciatura terminada y cursos complementarios, los idiomas adicionales al español se consideran un *valor agregado* principalmente para editores y traductores de libros en otra lengua, los años de experiencia son altamente valorados que habrán de comprobarse a través de publicaciones materializadas o carpetas de trabajo, así como el conocimiento de programas especializados para edición de texto e imágenes que se considera una herramienta importante pues reduce significativamente los tiempos estimados para el proceso de producción.

Aunque las competencias técnicas son importantes, en mi opinión, las llamadas competencias suaves (básicas y conductuales), son *fundamentales* ya que el proceso editorial no está exento de retrasos y presiones para que un producto sea entregado a tiempo por lo que es preferible colaborar con personas que tienen la capacidad para tomar decisiones asertivas en circunstancias críticas sin perder la *ecuanimidad o la atención en los detalles*.

Estructura organizacional

De un proyecto editorial

Quien administra un proyecto editorial desempeña cinco funciones principales: conceptualización, gestión financiera del proyecto, selección y coordinación del equipo de trabajo, control de calidad de los insumos y procesos, así como distribución y comercialización, idealmente quien administra (*planea, organiza, ejecuta y controla*) es la persona con mayor experiencia, conocimiento y habilidades, o quien ha aportado gran parte o la totalidad del capital inicial.

Uno de los aspectos de mayor relevancia al administrar un proyecto editorial *por integración de procesos mediante subcontratación de servicios* es la conformación de un *equipo de trabajo* con agentes de diversas disciplinas que enriquecerán con su conocimiento y experiencia la construcción del producto, donde cada integrante desempeñará una serie de actividades específicas de acuerdo con su formación académica, experiencia laboral, grado de especialización, competencias y características profesionales, de esta manera el *capital intelectual* se convierte en un *factor de rentabilidad* dentro del proceso de producción.

La *integración de procesos* es una manera práctica y de bajo costo para dar *funcionalidad a la estructura operativa*, cuando no necesariamente se es propietario de los medios para producción a gran escala o no se cuenta con un presupuesto para cubrir la responsabilidad laboral que implica el tener personal de planta, de esta manera hablaríamos de dos fases:

- *Subcontratación de personal especializado:* que ejerce de manera independiente, es decir que no pertenecen a alguna institución, sindicato o empresa y que están facultados con una *cédula de identificación fiscal* para expedir recibos de honorarios por la prestación de sus servicios o facturas por el trabajo realizado, representa una *estrategia para reducir los gastos operativos* correspondientes a la mano de obra del proyecto. Nuestra toma de decisiones se ejerce al *seleccionar y coordinar al capital humano*.
- *Maquila de procesos:* pueden a su vez ser proporcionados en conjunto por una empresa prestadora de servicios editoriales o bien a través de diferentes proveedores de acuerdo con cada etapa del proceso (*preprensa, prensa, postprensa*) con la finalidad de *reducir los costos de producción*. Nuestra toma de decisiones se ejerce a partir del *desarrollo de proveedores*.

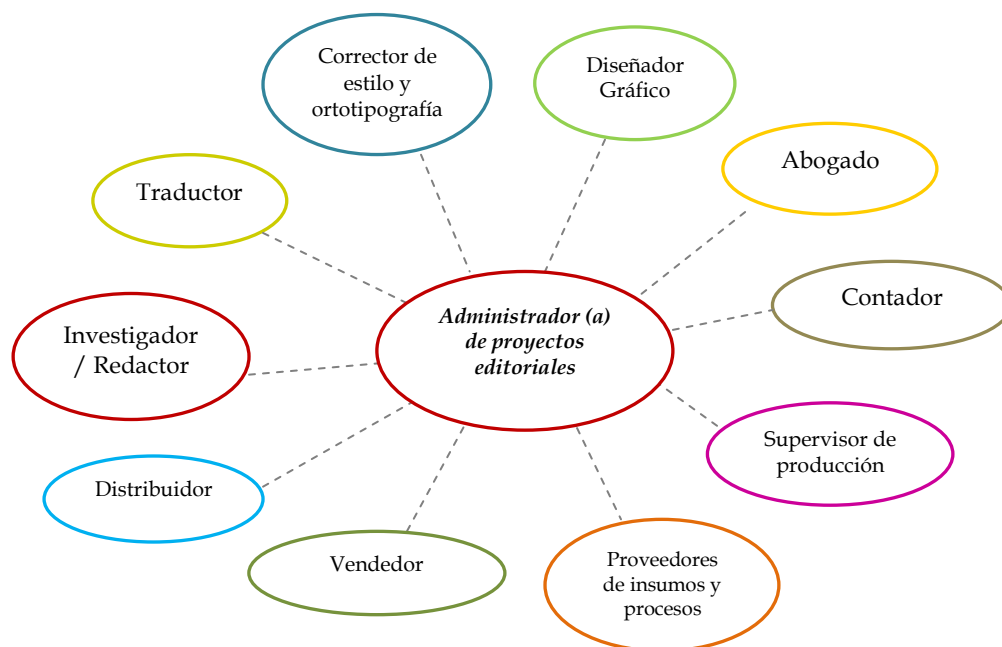
La administración de capital humano en un proyecto editorial se realiza con el fin de *seleccionar* a los colaboradores más calificados para que enriquezcan el proceso, aporten valor agregado al producto, se reduzcan los errores y el costo que conllevan, y se optimicen los tiempos de producción.

Organigrama

Aunque aparentemente un proyecto editorial pequeño no necesita de un *sistema de organización*, resulta de gran utilidad emplear herramientas administrativas de organización, ya que así como el *diagrama de flujo* permite tomar decisiones sobre la organización de los procesos, el *organigrama* permite conocer: el *capital humano* que se requiere en nuestro *flujo de trabajo*, el *costo* que implica, la *responsabilidad* que cada integrante del equipo asume con respecto a funciones específicas por cada etapa del proyecto, el tipo de relación que tiene con el proyecto (subordinación directa o indirecta), también nos da una idea de aquellas actividades que se pueden realizar de manera *des-territorializada*.

La *selección de capital humano* comprende algunos *perfiles* esenciales como los autores (investigador, compilador, escritor o redactor, traductor, diseñador), corrector de estilo y de ortotipografía, supervisor de procesos, contador, abogado y ejecutivos de comercialización, y se puede gestionar a través de una empresa reclutadora personal o bien mediante bolsas de trabajo de instituciones del sector como lo son la CANIEM, la CANAGRAF, las distintas universidades, o en portales de trabajo por internet, la diferencia entre cada reclutador es el número de filtros que aplica durante su *proceso de selección*. La subcontratación también es conocida como esquema de organización mediante *grupos de apoyo* (*outsourcing, staff*) es de naturaleza temporal y por lo tanto variable, implica una responsabilidad civil a diferencia de la organización con personal de planta, por lo que el pago de impuestos y prestaciones se reducen substancialmente.

En el esquema que elaboré podemos apreciar que no existen líneas de autoridad sino de colaboración, recordemos que se trata de *relaciones civiles no laborales*, donde cada persona cumple actividades específicas en un periodo determinado, reportando siempre a quien administra el proyecto.



Podemos agrupar los perfiles en cuatro fases principales del proceso editorial:

Conceptualización: es el proceso en el que se plantean e investigan las mejores posibilidades para materializar una idea susceptible de ser capitalizada en un proyecto editorial, aquí se encuentra quien administra (*planea, organiza, produce y controla*), sus socios intelectuales y capitalistas, si los hay.

Edición: se refiere a la generación u obtención de contenido, su tratamiento textual y gráfico por especialistas, aquí encontramos a los reporteros, fotógrafos, escritores, traductores, compiladores correctores y diseñadores.

Producción: es la fase en la que el contenido se materializa ya sea en formato análogo o digital, aquí se requiere un *supervisor (a) de procesos* que esté a cargo del *control de calidad*.

Comercialización: ya sea de espacios publicitarios o de venta de producto terminado financiamos la operación del proyecto y el proceso de producción o bien recuperamos el capital invertido, en esta etapa la labor de los ejecutivos de venta es fundamental.

El *rango de edad* general que el mercado laboral propone para las diversas profesiones va de los 22 a los 60 años, como podemos ver es amplio ya que a diferencia de otros sectores se trata de aportar al proyecto capital intelectual más que físico. El personal más joven está vinculado con las labores de menor responsabilidad inherentes a la tecnología como los contenidos digitales, y los de mayor edad ocupan las vacantes con alto grado de responsabilidad en la toma de decisiones.

La *remuneración* de las posiciones laborales dependerá del tamaño de la editorial (MIPYME o grande), del perfil del colaborador y del grado de responsabilidad en su toma de decisiones, aunque aún no existe un tabulador para la industria editorial la mixtura entre experiencia y formación académica es altamente valorada como un factor determinante.

Respecto a las consideraciones de *género*, la edición se muestra como un espacio laboral incluyente en el que las mujeres u hombres ocupan posiciones de acuerdo con sus estudios, experiencia y habilidades, aunque en primera instancia se pudiera pensar que las actividades que requieren un mayor esfuerzo físico, como por ejemplo el área de *control de calidad de la producción*, estuviera destinada únicamente a los hombres en realidad no es así ya que algunas mujeres desempeñamos esta actividad.

El organigrama por integración de procesos a través de la subcontratación de servicios también puede ser conformado mediante una serie de *despachos especializados* (servicios editoriales, asesoría jurídica y contable, empresa de pre prensa, impresión y acabado, distribuidora y comercializadora) que el administrador de proyectos editoriales contrata como *equipo de apoyo (staff)* para desempeñar las diversas fases del proceso, de esta manera asume su labor de *liderazgo* como *coordinador del proyecto* en continua *comunicación y supervisión* de la labor de los diferentes equipos de trabajo, en este caso no se trataría de selección de capital humano sino de *desarrollo de proveedores*, no obstante para un proyecto editorial que comienza, trabajar de esta manera puede resultar muy costoso.

Perfiles profesionales

A continuación presento de forma detallada algunos de los perfiles que se requieren en la *integración del equipo de un proyecto editorial* de acuerdo con información obtenida de diversas bolsas de trabajo en línea.

ADMINISTRADOR (A) DE PROYECTOS EDITORIALES	
Edad:	30-60 años
Formación profesional	Licenciatura administración de empresas culturales. Titulado. Cursos relacionados con el área editorial. Amplio bagaje cultural. Inglés 100%
Conocimientos específicos:	Conceptualización, análisis de mercado, planeación financiera, análisis de riesgo, gestión de contenidos, procesos de producción editorial, selección de materiales, negociación con proveedores, sostenibilidad, marco jurídico y fiscal de la industria editorial, distribución y comercialización, ERP's, análisis financiero, rentabilidad.
Habilidades y aptitudes:	Liderazgo, responsabilidad, excelente comunicación oral y escrita, amplio criterio, proactivo, honesto, discreto, trabajo bajo presión, gusto por la lectura, capacidad analítica de mercado, facilidad para las relaciones públicas y cálculos matemáticos, excelente ortografía.
Experiencia:	Mínimo cinco años en inversión, operatividad, control de calidad y rentabilidad de proyectos editoriales, comprobable con estados financieros en números negros.
Actividades:	Capitalización de ideas editoriales desde la investigación de mercados, administración y supervisión del proceso editorial hasta su rentabilidad. Gestionar el proceso editorial para la publicación libros y revistas, coordinar la planeación editorial con el equipo de trabajo. Elegir materiales de menor impacto ambiental. Dirigir y supervisar el proceso de producción. Realización y apego a presupuestos. Verificar la calidad editorial en cada una de las etapas del proceso. Rentabilizar el proyecto.
Rango salarial:	\$20,000 a \$45,000 De acuerdo con experiencia y aptitudes.

EDITOR (A)	
Edad:	30-40 años
Formación profesional:	Licenciatura en letras, humanidades, comunicación. Titulado. Cursos relacionados con el área editorial. Inglés 100%
Conocimientos específicos:	Conocimiento del proceso editorial.
Habilidades y aptitudes:	Gusto por la lectura, amplio criterio, ecuanimidad, empatía, liderazgo, facilidad para la comunicación oral y escrita, excelente ortografía.
Experiencia:	Mínimo cinco años en gestión de proyectos editoriales, comprobable con material publicado.
Actividades:	Gestionar el proceso editorial para la publicación de libros y revistas, supervisar el proceso de producción.
Rango salarial:	\$20,000 a \$25,000 De acuerdo con experiencia y aptitudes.

REDACTOR (A)	(INVESTIGADOR)
Edad:	25- 35 años
Formación profesional	Licenciatura en letras, comunicación, periodismo.
Conocimientos específicos:	Géneros periodísticos, temas de actualidad, cultura general, excelente ortografía, comprobable con material publicado. Inglés 100%
Habilidades y aptitudes:	Gusto por la investigación, capacidad narrativa, amplio criterio, responsable, puntual, tolerante a la presión, ecuaníme. Cuento con equipo propio y cédula fiscal para expedición de facturas o recibos de honorarios.
Experiencia:	Mínimo cinco años en redacción de textos.
Actividades:	Búsqueda de información, comprobación de fuentes y redacción de textos para libros, revistas y blogs.
Rango salarial:	\$8,000 a \$15,000 ó bien por número de cuartillas, de acuerdo con experiencia, fuentes, especialización, idioma .

FOTOPERIODISTA (REPORTERO GRÁFICO)	
Edad:	25- 35 años
Formación profesional	Licenciatura en periodismo, fotografía, comunicación..
Conocimientos específicos:	Temas de actualidad, cultura general, redacción, iluminación, técnicas digitales en retoque fotográfico y del proceso de producción editorial. Inglés 100%
Habilidades y aptitudes:	Interés por temas de actualidad, inquisitivo, con vocación social, ético, capacidad narrativa, responsable, puntual, tolerante a la presión, ecuánime, empático, amplio criterio, que conozca la ciudad, disponibilidad de tiempo, creativo, fuentes confiables. Excelente comunicación oral y escrita. Cuento con equipo propio y cédula fiscal para expedición de facturas o recibos de honorarios. Cuento con licencia de conducir y disponibilidad para viajar.
Experiencia:	Mínimo cinco años en redacción de notas, cobertura de eventos públicos y privados, fotografía en interiores y exteriores, retrato, paisaje, producto, manejo de presupuestos.
Actividades:	Cobertura de eventos para redacción de notas con fotografía.
Rango salarial:	\$8,000 a \$15,000 ó bien por número de cuartillas, de acuerdo con experiencia, fuentes, especialización, idioma y tema de la nota.

TRADUCTOR (A)	
Edad:	22-45 años
Formación profesional	Licenciatura en idiomas, traducción, letras inglesas. Titulado
Conocimientos específicos:	Traducción de textos literarios, científicos y jurídicos. Inglés 100% con certificado de traducción vigente. Los idiomas a traducir con mayor demanda laboral son: inglés, alemán, portugués y japonés. Amplia cultura general. Agudeza en el análisis textual, uso e interpretación de variantes regionales determinadas, conocimiento de los rasgos del discurso como frases, vocabulario, capacidad descriptiva, profundidad argumentativa, uso apropiado de figuras literarias. Conocimiento de MSO y del programa SDL Trados.
Habilidades y aptitudes:	Responsable, cuidadoso en los detalles, proactivo, honesto, discreto, tolerante a la presión, paciente. Gusto por la lectura y la redacción. Buena comunicación. Compromiso. Calidad en el trabajo.
Experiencia:	Mínimo tres años en traducción de textos académicos y científicos en libros y revistas.
Actividades:	Traducción y revisión de textos. Cuento con el equipo necesario para trabajar desde casa y recibo de honorarios.
Rango salarial:	\$7,000 a \$15,000 mensuales o bien por \$60 por cuartilla de 220 palabras. Si se trata de un traductor nativo de lengua inglesa: \$20,000 mensuales ó \$100 por cuartilla.

CORRECTOR (A)

Edad:	22-45 años
Formación profesional	Licenciatura en lingüística, letras, filosofía, comunicación. Titulado
Conocimientos específicos:	Conocimiento profundo de la gramática española. Amplio bagaje cultural. Conocimiento de Idd y MSO.
Habilidades y aptitudes:	Responsable, cuidadoso en los detalles, proactivo, honesto, discreto, tolerante a la presión, paciente. Gusto por la lectura y la redacción.
Experiencia:	Mínimo tres años en corrección ortotipográfica de textos académicos y científicos en libros y revistas.
Actividades:	Identificación y corrección de errores ortotipográficos. Comprobar la coherencia, orden e integridad del texto. Detectar y corregir discontinuidades y empastelamientos.
Rango salarial:	\$6,000 a \$8,000 ó bien por número de cuartillas. De acuerdo con experiencia, especialización, idioma y aptitudes.

DISEÑADOR (A)

Edad:	25- 30 años
Formación profesional	Licenciatura en diseño gráfico. Titulado
Conocimientos específicos:	Especialidad en diseño editorial y formación de textos. Conocimiento del proceso de producción editorial. Plataforma Mac y PC, CS6 Adobe Creative Suite, Php, Illustrator, MSO. Diseño web, interfaces, maquetación para web y aplicaciones móviles. Excelente ortografía.
Habilidades y aptitudes:	Creativo, responsable, cuidadoso en los detalles, honesto, tolerante a la presión, ecuánime. Gusto por la lectura. Estabilidad laboral.
Experiencia:	Mínimo cinco años en diseño y formación de portadas e interiores para libros y revistas, supervisión de archivos para salida a pre prensa. Autorización de pliegos a pie de máquina (<i>press check</i>).
Actividades:	Diseño de forros e interiores para edición impresa y digital. Cuenta con el equipo necesario para trabajar desde casa y recibo de honorarios.
Rango salarial:	\$8,000 a \$15,000 ó bien por número de cuartillas. De acuerdo con experiencia, especialización, idioma y aptitudes.

EJECUTIVO DE COMERCIALIZACIÓN DE ESPACIOS PUBLICITARIOS

Edad:	25- 40 años
Formación profesional	Licenciatura en mercadotecnia. Titulado
Conocimientos específicos:	Conocimiento del circuito de comercialización de espacios publicitarios en proyectos editoriales. Comportamiento del mercado editorial. MSO e Internet.
Habilidades y aptitudes:	Responsable, excelente comunicación oral y escrita, proactivo, honesto, tolerante a la frustración, excelente presentación, gusto por la lectura.
Experiencia:	Mínimo cinco años en ventas de espacios publicitarios en productos editoriales como directorios, agendas y revistas. Comprobable mediante el porcentaje de incremento en cuota de ventas.
Actividades:	Comercializar los espacios publicitarios de un producto impreso .Cuenta con auto, conozca la ciudad de México. Cuenta con cartera de clientes y prospectos AA y AAA. Expida facturas o recibos de honorarios.
Rango salarial:	\$8,000 más comisiones. De acuerdo con experiencia, especialización, idiomas, cartera de clientes y aptitudes.

EJECUTIVO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTO TERMINADO

Edad:	25- 35 años
Formación profesional	Licenciatura en mercadotecnia. Titulado
Conocimientos específicos:	Venta de libros y revistas. Conocimiento de técnicas de negociación y venta en el circuito de comercialización editorial. Conocimiento de las características técnicas del producto terminado.MSO e Internet.
Habilidades y aptitudes:	Excelente presentación. Tono de voz agradable. Facilidad de palabra. Gusto por la lectura y las relaciones públicas. Empatía.
Experiencia:	Mínimo cinco años en ventas de productos editoriales como libros, directorios, agendas y revistas. Comprobable mediante el porcentaje de incremento en cuota de ventas.
Actividades:	Comercializar los productos editoriales impresos. Cuenta con auto, conozca la ciudad de México. Cuenta con cartera de clientes y prospectos AA y AAA. Expida facturas o recibos de honorarios.
Rango salarial:	\$8,000 más comisiones. De acuerdo con experiencia, especialización, idiomas, cartera de clientes y aptitudes.

ENCARGADO DE REDES SOCIALES

Edad:	20- 25 años
Formación profesional	Licenciatura en comunicación, mercadotecnia, publicidad.
Conocimientos específicos:	Conocimiento de estrategias de comercialización por redes sociales. Herramientas de gestión de redes. MSO y Photoshop.
Habilidades y aptitudes:	Creatividad, trabajo en equipo, comunicación, flexibilidad. Excelente ortografía. Tolerante.
Experiencia:	Mínimo dos años en cuentas de alta afluencia.
Actividades:	Responsable de campañas de comunicación, boletines, <i>landing page</i> , redes sociales. Impulsar la estrategia comercial para producto editorial digital. Generación de contenidos para redes sociales y respuesta a comentarios. Jerarquizar contenido en <i>facebook</i> . Desarrollar conceptos para campañas digitales en redes sociales..
Rango salarial:	\$5,000 a \$15,000 De acuerdo con el manejo de cuentas de alta afluencia.

Perfiles híbridos

Una práctica común en el proceso editorial para contratar un menor número de profesionistas especializados, como una *estrategia para reducir gastos* por concepto de honorarios de mano de obra, es la búsqueda de *perfiles híbridos*, por ejemplo en caso de requerir un redactor, un traductor y un corrector, se solicita a un “redactor con inglés certificado y excelente ortografía”, aunque este profesionista recibe un salario mayor “no se requiere” contratar a los otros dos; perfiles de este tipo son: *editor-redactor-corrector*, *editor-redactor-diseñador*, *diseñador-corrector*, *redactor-traductor*, *diseñador-community manager*, *redactor-community manager* y *redactor-corrector-fotógrafo*.

Sin embargo las neurociencias han demostrado que el cerebro genera un determinado tipo de habilidades de acuerdo con el hemisferio más desarrollado, si es el derecho prevalecerán las destrezas que implican emociones y *sensibilidad creativa*, si es el izquierdo las habilidades serán racionales como la *capacidad de abstracción* para actividades relacionadas con el análisis, operaciones matemáticas y secuencias lógicas para toma de decisiones.

Por lo que, en mi experiencia al seleccionar colaboradores, *los perfiles híbridos no son recomendables* recordémos que un proyecto editorial es un proyecto de inversión *no un espacio de experimentación* para “aprender” y desperdiciar recursos, tampoco es una estrategia de ahorro pues implicaría un *riesgo* muy alto de cometer errores en los procesos ocasionando costos y tiempos adicionales incluso perdiendo al cliente o proyecto; en caso de elegir esta opción *sólo* por cuestiones presupuestales se debe de ser cuidadoso de que las profesiones que pretenden fusionarse tengan relación entre sí, o bien que el candidato *compruebe* que posee los conocimientos y habilidades suficientes para realizar las actividades que requiera el puesto con base en altos estándares de desempeño, detallando específicamente en su contrato las actividades para las que ha sido requerido, incluyendo una cláusula por cobro de errores fundamentada los arts. 52 y 46 de la LFDA, donde el autor, digamos un diseñador, tiene por obligación entregar las cosas bien y a tiempo, ya que en el caso de que las modificaciones hagan más onerosa la edición él correrá con los gastos.

En mi experiencia el único tipo de hibridez que funciona no es de naturaleza profesional sino de índole conductual: un colaborador-asesor, el “especialista” que no sólo cuenta los días en el calendario para su día de pago, sino el (la) que siempre encuentra la manera de:

mejorar el producto, eficientar el proceso, optimizar los tiempos y reducir los costos.

Reducción de costos por subcontratación

Aunque no existen *tabuladores* que determinen la *remuneración económica* de los agentes en la actividad editorial, el mercado ha fijado el rango salarial acorde con la experiencia, la responsabilidad del puesto y el dominio del idioma inglés más que con el grado académico debido a que la profesionalización a través de instituciones es relativamente reciente. Actualmente el salario mínimo en México es de \$80.04 por día equivalente a \$2,401.20 mensuales, los sueldos de la industria editorial fluctúan entre los dos y los diez SM debido a que *la mayor parte de las editoriales en México son micros, pequeñas y medianas*, con tirajes acotados por título, y a que la demanda de los productos editoriales no representa un artículo de primera necesidad, con base en datos diversas bolsas de trabajo en línea he elaborado un *cuadro de remuneraciones mensuales por puesto* en el mercado laboral del sector editorial mexicano. Cabe mencionar que a estos sueldos todavía se les descuentan impuestos.

<i>Puesto</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Asistente	\$ 5,000.00	\$ 15,000.00
Contador	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00
Control de calidad	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00
Corrector	\$ 6,000.00	\$ 8,000.00
Diseñador	\$ 8,000.00	\$ 10,000.00
Editor	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00
Encargado redes soc.	\$ 5,000.00	
Jurídico	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00
Redactor/ Investigador	\$ 8,000.00	\$ 15,000.00
Traductor	\$ 7,000.00	\$ 15,000.00
Vendedor	\$ 8,000.00	

Como se puede observar de acuerdo con su naturaleza los empleos son susceptibles de dividirse en dos categorías:

Ejecutivos: sus principales responsabilidades consisten en dimensionar la factibilidad humana, financiera y técnica de los diferentes procesos en condiciones mínimas de riesgo, encontrar los recursos necesarios para materializar la obra bajo criterios de calidad, eficientar los procesos, reducir los costos, optimizar los tiempos, para recuperar el capital invertido (*equilibrio*) más un margen de utilidad (*rentabilidad*), coordinar los equipos de trabajo y supervisar los procesos.

Creativos: su aportación al proyecto editorial radica en la transfiguración de los elementos simbólicos, la materia prima emerge de su instinto creativo otorgándole al producto la flexibilidad necesaria para adaptarse al entorno mediante propuestas innovadoras, entre ellos se encuentran el escritor, redactor, investigador, traductor, compilador, ilustrador y diseñador, a quienes la *Ley Federal del Derecho de Autor* protege (Art. 11 LFDA) y reconoce con derechos morales, (Arts. 18,19 y 26 LFDA) en tanto que su obra es una creación artística individual (Art. 4D y Art. 13 LFDA) que ha sido fijada en un soporte material ya sea en papel o en archivo electrónico (Art. 5 LFDA).

Consideraciones jurídicas

En la subcontratación de colaboradores

Como lo mencioné anteriormente, en el artículo 124 de la *Ley Federal del Derecho de Autor* (LFDA) se define la figura jurídica de “Editor” y se contempla el proceso de edición *por terceras personas* esto representa un modelo de negocio por *subcontratación de servicios* en el que se requiere de profesionistas especializados en diversas disciplinas que cuenten con experiencia, cualidades y conocimientos específicos en determinada fase del proceso editorial para *garantizar* el producto o servicio que ofrecen.

Por lo que al satisfacer nuestras expectativas y ellos considerar la posibilidad de aceptarnos como cliente, se establecerá un *acuerdo de voluntades* que dará lugar a una *obra por encargo* (Art. 83 LFDA) generando una relación civil de índole patrimonial que será preciso manifestar por escrito, en tanto que las personas físicas o morales tengan capacidad jurídica, a través de un *contrato de prestación de servicios profesionales* por honorarios, para formalizar la relación establecida proporcionando *certeza jurídica* al acuerdo. La persona que encarga la obra o que la produzca, que en este caso sería el administrador de proyectos editoriales, con la colaboración *remunerada* de otras será el *titular de los derechos patrimoniales: reproducción, explotación, y distribución* (Art. 125 LFDA) de la misma.

Los *elementos* que siempre deberá contener dicho *contrato* son: objeto, sujetos, manifestación de la libre voluntad de los mismos, que se traducirá en una serie de derechos y obligaciones, y habrá de ser manifestado por escrito de la manera más detallada posible en un texto integrado por tres rubros principales: proemio, declaraciones y clausulado. El cumplimiento de un contrato permite cubrir en tiempo y forma el cronograma establecido para que a partir de ahí se pueda generar una estrategia de comercialización oportuna y asertiva que incremente las probabilidades de un desplazamiento exitoso del producto, de esta manera el contrato es un instrumento de transparencia determinante en la rentabilidad de un proyecto editorial.

Por otra parte, cabe mencionar también que existe *la obra bajo relación laboral* (Art.84 LFDA) que deberá constar por escrito en un *contrato individual de trabajo*, a falta de mención expresa los derechos patrimoniales se dividirán entre empleador y empleado. El empleador podrá divulgar la obra sin autorización del empleado pero no al contrario. A falta de contrato individual de trabajo, los derechos patrimoniales corresponderán al empleado. El *costo* por la redacción de un contrato actualmente fluctúa entre los \$3,000 y los \$7,000; es realizado por un abogado (a), de preferencia *especializado en derechos de autor* en el ámbito editorial, en ocho días aproximadamente. Cabe mencionar que la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM) incluye los servicios de asesoría jurídica en su cuota de afiliación, que en este caso sería la cuota mínima de \$3,000 aproximadamente correspondiente al proyecto inicial autor-editor.

Al preguntar a José Antonio Sánchez cuál es la decisión más difícil para un Auditor de Calidad me comenta que “es justo cuando la fecha de entrega se aproxima y el trabajo no cumple con los requerimientos de calidad”.³³ Tema que bien podemos analizar desde el campo de la ética profesional, ya que considero que aunque el cliente no se percate de los pequeños errores nosotros, quienes estamos a cargo del control de calidad de los procesos de producción, representamos sus intereses y estamos para cuidar que todo cumpla con los más altos estándares de manufactura, sin embargo a veces en tirajes grandes se precisa de un *análisis costo-beneficio* debido a la compra de insumos que implica, la repetición de procesos y el retraso en la entrega. En un caso como este es importante rastrear de dónde provino el error ya sea de los archivos del cliente o de nuestro proveedor, ser honestos y deslindar las responsabilidades que implican asumir los altos costos de la corrección. A través de este ejemplo podemos apreciar cómo la *regulación y equilibrio* de los *vínculos profesionales* establecidos en un proyecto editorial garantiza la *estabilidad* en su dimensión humanista y su *fluidez operativa* en el largo plazo.

Al organizar el equipo de trabajo de un proyecto editorial es necesario establecer una serie de *directrices de acción* fundamentadas en principios éticos que sirvan como referencia a los colaboradores y empleados para la toma de decisiones ante situaciones que pudieran representar un *conflicto de intereses*, tanto en la convivencia cotidiana como con clientes, proveedores e instituciones, logrando fortalecer los vínculos internos del equipo de trabajo al facilitar la comunicación, agilizar los procesos de supervisión y reafirmar el sentido de identificación con el proyecto.

³³José Antonio Sánchez Norberto, Auditor de Calidad en la imprenta R.R. Donnelley México, en conversación con Alejandra Martínez Austria el 9 de junio de 2016.

El instrumento que nos ayuda a transparentar las relaciones profesionales es el *código de ética*. En este ámbito la administración editorial se ha visto enriquecida por las aportaciones de la *antropología empresarial*, que permite dimensionar al proyecto editorial como un sistema complejo donde lo material y lo simbólico se manifiestan también en los *procesos de interacción humana*, por lo que el constante flujo de trabajo entre especialistas en las diversas etapas del proceso editorial precisa *construir vínculos* a partir de una *actitud* profesional y respetuosa para lograr relaciones equitativas y duraderas basadas en *principios fundamentales* como la dignidad, el respeto, la honestidad, la legalidad, la veracidad, la justa competencia, el bienestar y la salud.

Un código de ética es un *contrato de comunicación*, para establecer límites justo cuando deben de ser fijados: al *inicio* de cualquier relación profesional. Deberá de ser comunicado tanto de forma verbal como escrita, su extensión dependerá de los temas que sea relevante abordar por ejemplo información confidencial, cumplimiento de la ley, seguridad de los colaboradores y protocolos de desempeño del trabajo, también se pueden incluir temas específicos como abuso de confianza, acoso sexual, conducta del empleado, calidad del producto, contratos, inclusión, tolerancia, fijación de precios, inversiones, servicios profesionales de terceros, protocolos de comunicación, privacidad, gratificaciones, propiedad intelectual, etcétera. Un cuidadoso proceso de selección de los colaboradores aunado a un código de ética genera un ambiente laboral estable lo que hace que el equipo de trabajo se *integre* de una mejor manera desarrollando recursos importantes de comunicación, tolerancia, flexibilidad, compromiso, honestidad, creatividad y negociación, lo que generará una mayor *motivación* que a su vez se reflejará en el *incremento de la productividad* de esta forma evitaremos los gastos que implica la continua rotación de personal.

Un proyecto editorial que posee un código de ética, puede ser capitalizado como una *ventaja competitiva* entre sus clientes, proveedores, instituciones y futuros inversionistas, ya que *reduce el riesgo* de prácticas que pudieran poner en peligro la recuperación del capital inicial, fuga de información confidencial, la reputación de los involucrados, las utilidades sobre ventas o la credibilidad ante clientes e instituciones gubernamentales.

LA CERTEZA JURÍDICA

DEL PROYECTO EDITORIAL

En torno a la obra

El *reto* humanista que permea en todo momento las prácticas editoriales es *el encuentro con el otro*, quien asume formas diversas ya sea como lector, colaborador, cliente o proveedor. Kapusćiński nos da una lección sobre *otredad* con la claridad y contundencia de su estilo:

“...¿Cómo debemos comportarnos con el Otro? ¿Cuál debería ser nuestra actitud hacia él? ella podría desembocar en un duelo, un conflicto o una guerra [...] Afortunadamente, en nuestro planeta hay pruebas abundantes, aunque dispersas, de una experiencia distinta: *la cooperación*. Me refiero a los restos de puertos, ágoras, santuarios, plazas del mercado; a los edificios, todavía visibles, de antiguas academias y universidades; a los vestigios de rutas comerciales como el Camino de la Seda, la Ruta del Ámbar y la de las caravanas que atravesaban el Sahara. En todos estos lugares, las personas se reunían para intercambiar ideas y mercancías. Allí hacían sus transacciones y negocios, concertaban pactos y alianzas, descubrían metas y valores compartidos. "El Otro" dejó de ser sinónimo de algo extraño y hostil, peligroso y letalmente maligno. Descubrieron que cada uno llevaba dentro un fragmento del Otro, creyeron en esto y vivieron tranquilas. Al toparse con el Otro, la gente tuvo, pues, tres alternativas: hacer la guerra, construir un muro a su alrededor o entablar un diálogo.³⁴

³⁴ Ryszard Kapusćiński, *El encuentro con el otro*.
http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo75/files/El_encuentro_con_el_Otro.pdf
(Fecha de consulta: 10 de enero de 2015).

En la actividad editorial nuestra disposición por *dialogar* y reconocer la existencia del otro implica dar *certeza jurídica* a los acuerdos con nuestros colaboradores, proveedores y clientes mediante el uso de *instrumentos que transparentan las prácticas* desde la verdad, la ética y el respeto al derecho de la libertad de expresión formalizando las relaciones laborales y procesos lo que facilita la organización administrativa y permite generar relaciones laborales justas y estables. A continuación veremos algunos de los principales aspectos susceptibles de transparentar.

¿Quién es el autor?

De acuerdo con el artículo 12 de la *Ley Federal del Derecho de Autor* (LFDA), autor es la *persona física* que ha creado una obra literaria o artística, de acuerdo con el tipo de obra se clasifican en:

Autor de obra primigenia: es el *creador (es) intelectual* (Art. 4D LFDA) de una obra, en nuestro caso literaria y obras de arte aplicado que incluyen el diseño gráfico (Art. 13 Fraccs. I y XIII LFDA) por ejemplo las portadas, que ha sido fijada en un soporte material ya sea en papel o en archivo electrónico (Art. 5 LFDA) y que se encuentra protegida por la LFDA (Art. 11).

Autor de obra derivada: a lo largo de la historia de la cultura el ser humano ha resignificado los universos simbólicos de las obras primigenias a través de nuevos códigos visuales y lingüísticos dando lugar a *obras derivadas* (Art. 4º y 78 LFDA) como lo son:

Arreglos, compendios, ampliaciones, traducciones, adaptaciones, paráfrasis, compilaciones, colecciones y transformaciones de obras literarias o artísticas.

Como podemos observar el editor puede ser al mismo tiempo *autor*, de *obras derivadas*.

El artículo 26 de la LFDA especifica quiénes son los *titulares derivados*, se trata de las personas físicas o jurídicas que lícitamente han adquirido la titularidad de algunos de los derechos del autor, el titular de una obra derivada es titular primigenio mientras que sus herederos o causahabientes serán considerados como titulares derivados. Así se distingue que el autor de una obra es quien estuvo a cargo directamente de la creación de la misma, pues emana de su talento, creatividad y conocimientos; el titular de los derechos puede ser una persona que adquirió los derechos patrimoniales de la obra en cuestión, la obra derivada sólo podrá ser explotada con el consentimiento del titular del derecho patrimonial sobre la obra primigenia, previo consentimiento del titular del derecho moral (Art. 78 LFDA).

¿Cuáles son sus derechos?

El autor de una obra tiene derecho a: la *libertad de expresión* y siempre tendrá el reconocimiento como *creador* de la misma, es decir que siempre ostentará la *titularidad de los derechos morales* (Arts. 18 al 23 LFDA) de su creación y no podrá transferirlos, a transferir o no sus derechos patrimoniales mediante un contrato por escrito, a hacer *modificaciones* a su obra hasta antes de que entre a prensa (Art. 46 LFDA) y a consentir por escrito las modificaciones que el editor sugiera *antes de publicar* (Art. 45 LFDA) .

¿Cuáles son sus obligaciones?

De acuerdo con el Art. 52 de la LFDA, el autor tiene la obligación *ante el editor* de:

a) *Entregar la obra* conforme con lo estipulado en el contrato, es decir bien y a tiempo.

b) Garantizar la autenticidad (autoría y originalidad) de su obra (Art. 52 LFDA) por lo que el *plagio* atenta contra la propiedad intelectual y los derechos morales de los creadores, se encuentra tipificado en el Art. 270 del *Código Penal Federal*, dentro de los delitos contra la propiedad intelectual, y castiga con la pena de prisión de seis meses a dos años y multa de 12 a 24 meses a quien:

“... Con ánimo de lucro y en perjuicio de tercero, reproduzca, **plagie**, distribuya o comunique públicamente, en todo o en parte, **una obra literaria**, artística o científica, (...) sin la autorización de los titulares de los correspondientes derechos de propiedad intelectual o de sus cesionarios.³⁵

Algunos de los derechos del autor contemplados en la LFDA que se infringen con el plagio son:

Artículos	Contenido
5	Las obras quedan protegidas por la LFDA desde que se fijan en un soporte material, independientemente de su registro.
12	Autor es la persona física que ha creado una obra literaria o artística.
13	Tipo de obras donde existe el derecho de autor (primigenias y derivadas).
18	El autor como titular primigenio y perpetuo de los derechos morales.
19	El derecho moral del autor es inalienable, imprescriptible, irrenunciable e inembargable.
20	El creador y herederos, o el Estado, ejercen el derecho moral
21	El autor decide si su obra habrá de divulgarse o no, exige su reconocimiento como tal, modifica la obra, retira su obra del comercio.
24	El autor decide si un tercero explota o no su obra.
45	El editor no puede publicar una obra modificada sin consentimiento por escrito del autor.
52	Entre las obligaciones del autor se encuentra la de responder ante el editor por la autoría y originalidad de la obra.
57	Toda persona física o moral que publique una obra está obligada a mencionar el nombre del autor, traductor, compilador o adaptador.

Jesús Eduardo
García Castillo
señala como las
principales
formas de
plagio en el
proceso
editorial las
siguientes:

1. Copia textual sin comillas ni referentes.
2. Copiar y pegar con erratas.
3. Uso pernicioso de internet.
4. Uso de material ajeno sin dar crédito al autor: argumento (arreglo de premisas y conclusión), gráfica, infografía, tabla de datos, teoría, sistema, concepto, modelo o instrumento de investigación, frase, paremia, sintagma.
5. Una traducción que no referencia la fuente original.
6. Artículos redundantes son autoplagio.³⁶

Para evitarlo García Castillo sugiere:

“

... Se debe de leer constantemente y de forma reflexiva, investigar el estado de la cuestión, formular una hipótesis propia, demostrarla con argumentos sólidos, ordenar los argumentos con progresión lógica, estructurar un ensayo balanceado y con cohesión, citar con propiedad, tener una bibliografía completa y organizada ser congruente con un estilo de vida en el que la obligación, el privilegio y el placer es nuestro trabajo intelectual que se demuestra al producir textos originales y críticos.³⁷

Ejercer de forma *pacífica* los derechos que le hubiera transmitido al editor, recordemos que...

*La esencia de la labor editorial es
el diálogo para la generación de acuerdos.*

a) Si las correcciones, adiciones, enmiendas o mejoras que propone el autor *encarecen el costo de la obra*, este tendrá que *pagar* por ello (Art. 46 LFDA), porque estaría excediendo el *presupuesto de producción* arriesgando el *equilibrio financiero* del proyecto.

³⁵ Código Penal Federal y Leyes Complementarias. (México: Juriediciones, 2014).

³⁶ Jesús Eduardo García Castillo, “Cuidado de Pruebas”, (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, 2014).

³⁷ Jesús Eduardo García Castillo, *Ibidem*.

¿Quién es el editor?

La *Ley Federal del Derecho de Autor* (LFDA) en su artículo 124 lo define como “la persona física o moral que selecciona o concibe una edición y realiza por sí o a través de terceros su elaboración”³⁸. Una de sus principales responsabilidades es *visibilizar* una obra en el espacio público. El INDAUTOR reconoce tres tipos de editores en función de su personalidad jurídica³⁹:

- a) *Persona Moral Privada* (editoriales, universidades y centros de estudio): es el editor privado (empresa, universidad privada, sociedad, asociación y otros), legalmente constituida.
- b) *Persona Moral Pública* (gobierno): a diferencia de la anterior, en esta clasificación se encuentra el editor público por ejemplo las universidades públicas y las entidades de gobierno federales o locales.
- c) *Persona Física*: es el autor-editor es decir un particular (persona física) que editará por cuenta propia una publicación periódica.

¿Cuáles son sus derechos?

Los derechos del editor con relación a la obra, ya sea textual o gráfica, son los *derechos patrimoniales* que le han sido transferidos de manera voluntaria por el autor por ejemplo: la reproducción, distribución (por venta u otra forma), comunicación pública (art 125 LFDA), así como la realización o autorización de las traducciones, adaptaciones, o transformaciones de la misma, rentabilizar el proyecto, fijar el precio de venta, actos regulados por la LFDA en sus artículos 24 al 151. La *transmisión de los derechos patrimoniales u otorgamiento de licencias* del autor al editor, se podrá realizar a través de un *acuerdo voluntario* o contrato, con una remuneración económica o en especie, de forma temporal (cinco años) y se deberá manifestar por escrito.

³⁸ Ley Federal del Derecho de Autor, Ibídem, 32.

³⁹ Véase: www.indautor.gob.mx

La vigencia de los derechos patrimoniales será durante la vida del autor y cien años después de su muerte así como cien años después de divulgadas las obras póstumas. El artículo 16 de la LFDA⁴⁰ contempla los actos a través de los cuales una obra puede ser del *conocimiento público*, siendo los siguientes:

- I. *Divulgación*: el acto de hacer accesible una obra literaria y artística por cualquier medio al público, por primera vez, con lo cual deja de ser inédita.
- II. *Publicación*: la reproducción de la obra en forma tangible y su puesta a disposición del público mediante ejemplares o su almacenamiento permanente o provisional por medios electrónicos que permitan al público leerla o conocerla visual, táctil o auditivamente.
- III. *Comunicación pública*: acto mediante el cual la obra se pone al alcance general, por cualquier medio o procedimiento que la difunda y que no consista en la distribución de ejemplares (aquí se contempla al *libro electrónico*).
- IV. *Ejecución o representación pública*: presentación de una obra, por cualquier medio, a oyentes o espectadores sin restringirla a un público privado o círculo familiar. No se considera pública la ejecución o representación que se hace de la obra dentro del círculo de una escuela o una institución de asistencia pública o privada, siempre y cuando no se realice con fines de lucro.
- V. *Distribución al público*: puesta a disposición del público del original o copia de la obra mediante venta, arrendamiento y, en general, cualquier otra forma, y
- VI. *Reproducción*: la realización de uno o varios ejemplares de una obra, de un fonograma o de un videograma, en cualquier forma tangible, incluyendo cualquier almacenamiento permanente o temporal por medios electrónicos, aunque se trate de la realización bidimensional de una obra tridimensional o viceversa.

⁴⁰ Ley Federal del Derecho de Autor, *Ibíd.*, 6.

¿Cuáles son sus obligaciones?

Tiene la obligación de dar *visibilidad* a la obra, esto implica asumir su responsabilidad financiera, social y ambiental, mediante actividades como: *analizar la factibilidad* del proyecto editorial (mercado, costos y gastos, monto de capital, fuentes de financiamiento, riesgo, periodo de recuperación, tasa de rentabilidad), *pagar* por los derechos, protección, identificación, producción, distribución, promoción y publicidad de la obra (art. 48 LFDA), *respetar* los derechos morales del autor y solicitar su consentimiento para modificaciones en la obra antes de publicarla (art. 45 LFDA), *seleccionar, coordinar y pagar* al equipo de trabajo, desarrollar proveedores, prospectar clientes, *dar certeza jurídica al proyecto* mediante instrumentos de transparencia tales como contratos con autores, colaboradores, clientes y proveedores para *garantizar* que todas las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado, *conceptualizar* las estrategias para optimizar sus recursos humanos, técnicos y financieros, buscar los procesos e insumos de *menor impacto ambiental*, *supervisar la calidad* de los procesos durante todo el proceso de edición, *recuperar el capital* invertido con un margen de utilidad (rentabilidad) mediante la venta de espacios publicitarios o de producto terminado, *facturar y pagar impuestos*.

La obra

Instrumentos de *transparencia*

La obra es el *espacio de diálogo* entre el autor y el editor, donde convergen el derecho a la *libertad de expresión* y el derecho a la *libertad de prensa*, al *visibilizar* una idea textual, gráfica o incluso sonora (*audio-libros*) que es producto de una *creación intelectual original* (literaria o artística), de naturaleza intangible que no se encuentra sujeta a limitaciones o restricciones, moralmente perpetua, y que no es susceptible a ser modificada por otra persona que no sea el autor y que carece de

prescripción adquisitiva. El *marco jurídico* del derecho de autor se fundamenta en el artículo 28 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en el que se especifica que no son monopolios los privilegios que por determinado tiempo se concedan a los autores y artistas para la protección de sus obras; así como en la *Ley Federal del Derecho de Autor* y su Reglamento.

Protección de la obra

Para que una obra sea susceptible de protección legal, deberá de ser una creación integral humanamente perceptible, que sea resultado de un *quehacer intelectual* que refleje *creatividad*, que se trate de una *expresión formal*, es decir tiene que ser más que una idea, y que haya sido fijada en un soporte material; también deberá ser original aún cuando no sea novedosa, siempre que no utilice, copie o imite una obra preexistente, que se trate de una forma muy personal en la que el autor materialice sus ideas o sentimientos y que represente el estilo único del mismo.

La Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) en sus artículos 3º y 13 define el tipo de obras que protege:

Aquellas de *creación original*, susceptibles de ser divulgadas o reproducidas por cualquier forma o medio, y contempla las de naturaleza: literaria, musical (con o sin letra, dramática, danza, pictórica o de dibujo, escultórica y de carácter plástico, caricatura e historieta, arquitectónica, cinematográfica (y demás obras audiovisuales), programas de radio y televisión, programas de cómputo, fotográfica, obras de arte (que incluyen el diseño gráfico o textil) y de compilación (colecciones o bases de datos).⁴¹

⁴¹ *Ley Federal del Derecho de Autor*, Ibídem, 2, 4 y 5.

*El artículo 14
de la LFDA
enlista
aquello que
NO es
susceptible de
protección:*

Las ideas (fórmulas, soluciones, conceptos, métodos, sistemas, principios, descubrimientos, invenciones y procesos de cualquier tipo), el aprovechamiento industrial o comercial de las ideas contenidas en las obras, los esquemas, planes o reglas, para realizar actos mentales juegos y negocios; las letras, dígitos o colores aislados; los nombres, títulos o frases aislados; formatos o formularios, imitaciones, información de uso común y textos legislativos.⁴²

De acuerdo con la abogada María Fernanda Mendoza Ochoa⁴³, especialista en derecho de autor, los *trámites* concernientes a la *protección de la obra* se realizan *antes de editar* para que posteriormente surtan efecto ante terceros, el primero es el *registro de obra* para dar certeza jurídica al autor, a los titulares de derechos conexos y a los titulares de derechos patrimoniales, ante en el INDAUTOR y se puede realizar a través de *Express Autor*, obteniendo el *Registro de Certificado de Obra*, se obtiene el mismo día y la tarifa por pago de derechos actualmente es de \$198.00. Cabe señalar que la obra no nace con el registro, sino que representa una manera de acreditar su existencia y proteger el contenido de la misma.

Los tipos de contrato

*Los tipos de contrato
mediante los cuales el
autor le otorga a un
tercero o editor los
derechos concernientes
al ejercicio de los
derechos patrimoniales
de su obra pueden ser
por licencia o por cesión
de derechos.*

Contrato de **licencia** de derechos patrimoniales: el autor literario autoriza u otorga permiso a un tercero (que puede ser cualquier persona natural o jurídica, mexicana o extranjera), para que utilice su obra literaria en una forma determinada y de conformidad bajo las condiciones convenidas previamente y asentadas por escrito.

⁴² Ley Federal del Derecho de Autor, Ibídem, 5.

⁴³ María Fernanda Mendoza Ochoa, "Derechos de autor" y "Contratos civiles" (seminarios, Universidad Autónoma Metropolitana, 2013).

Mediante este tipo de contrato, el autor no se desprende ni pierde los derechos patrimoniales que posee sobre la obra en cuestión. Por ejemplo cuando el autor autoriza la adaptación de su obra literaria en favor de un tercero que desee realizar una obra audiovisual o película basada en la misma.

Contrato de cesión de derechos patrimoniales: el autor literario cede o transfiere la titularidad de uno o más de sus derechos patrimoniales sobre la obra en cuestión, a favor de un tercero, que puede ser también cualquier persona natural o jurídica, mexicana o extranjera. Esta cesión puede ser *no exclusiva*, compartida la titularidad de los derechos con el cesionario; o *exclusiva*, en cuyo caso el autor literario sí se desprende de los derechos patrimoniales que cede sobre la obra en cuestión, por ejemplo cuando el autor cede los derechos patrimoniales de su obra a una editorial.

Entre los contratos y convenios que son materia de *registro legal*, se encuentran los de edición, coedición, cesión de derechos, acuerdo de autorización para publicación, traducción, autorización para transmisión y colaboración remunerada. Veamos ahora tres de los tipos más usuales de contrato: *edición, coedición y traducción*.

✍ ***Contrato de edición de obra literaria:*** es uno de los contratos de cesión de derechos patrimoniales de autor más utilizado en el ámbito literario, se trata de un acto entre vivos relativo a la transferencia de derechos patrimoniales (Art. 30 LFDA) que se hace de manera voluntaria con una remuneración fija y determinada, en la que el autor cede al editor el derecho, en exclusiva o no, de edición de la obra literaria en cuestión, el editor entonces se compromete a reproducir, distribuir y vender dicha obra (Art. 42 LFDA).

Por la cesión de tales derechos, el editor y autor pueden participar, de forma conjunta, en las ganancias económicas generadas por la explotación de la obra literaria en cuestión, según los términos o porcentajes que ambos hayan pactado previamente. Los *requisitos* mínimos para un contrato de esta naturaleza quedan establecidos en el artículo 47 de la LFDA y son los siguientes: número de ediciones o reimpresiones que puede realizar el editor, *tiraje* de cada edición, si existe o no *exclusividad*, *remuneración* (fija y determinada o proporcional) que deba percibir el autor o el titular de los derechos patrimoniales por el uso de la obra. Cabe señalar que la exclusividad, según el artículo 35 de la LFDA, deberá ser expresa y se referirá a la licencia, la facultad de explotar la obra y la de otorgar autorizaciones no exclusivas a terceros. Conviene registrarlo ante INDAUTOR e incluir también: derecho de *preferencia* para una nueva edición, *precio de venta* (libremente fijado por el editor), modalidades de *explotación* así como el *plazo* para poner la obra a la venta. Las cláusulas de protección incluirían: responsabilidad (titularidad), venta de existencias una vez que el contrato ha vencido, contenido gráfico de la obra, derecho de preferencia y nuevas tecnologías.

\$ Contrato de coedición: se celebra cuando se *comparten los gastos de edición* con un tercero, el trabajo editorial estará a cargo de quien se estipule en el mismo. Este tipo de contrato contiene los mismos elementos que el de edición y algunos más: título de la obra, edición o reimpresión y nombre del autor, compilador o colaborador; determinar a qué parte corresponde la titularidad de los derechos patrimoniales de la obra; señalar si la entrega del material se hace de manera exclusiva o no, las características de la obra, como lo son tamaño final, cantidad de páginas, tipo de papel para portada e interiores y tiraje; costo de producción, determinando qué porcentaje aportará cada una de las partes y la forma como se hará el pago; especificar el porcentaje de ejemplares que corresponde a cada una de las partes; indicar las obligaciones que tendrá cada una de las partes; aclarar quién y de qué manera cubrirá las regalías del autor; mencionar cuál de las partes se hará cargo del registro de la obra y el contrato ante el INDAUTOR; anotar la vigencia del contrato en cuanto a la edición y la venta de los ejemplares; informar cuál de las partes tendrá bajo su custodia los negativos de la coedición.

🌀 Contrato de traducción por encargo: cuando la obra se encuentra en otro idioma precisa de un traductor con quien el editor habrá de celebrar un contrato de traducción por encargo, por lo que previamente, el autor o el titular de los derechos patrimoniales de esa obra, debe otorgar su consentimiento para que tanto el editor como el traductor cuenten con la protección de la LFDA.

Por este motivo una traducción no puede ser reproducida, modificada, publicada o alterada sin el consentimiento del traductor, según el artículo 79 de la LFDA, en la celebración de estos contratos debe señalarse que la titularidad de los derechos patrimoniales de la traducción corresponde al editor debido a que el traductor suscribe este tipo de instrumentos para realizar una traducción por encargo, recibiendo por ello una contraprestación económica, de acuerdo con los artículos 83 y 84 de la LFDA.

Registro y vigencia de contratos

Para que un contrato que transmita, modifique, grave o extinga derechos patrimoniales pueda tener efectos ante terceros se debe de *inscribir* en el *Registro Público del Derecho de Autor*, de acuerdo con los artículos 32 y 163 de la LFDA. La LFDA determina, en su artículo 33, que la *vigencia* de la transmisión de derechos patrimoniales será por cinco años y se extenderá a quince en caso de que la naturaleza o la inversión del proyecto así lo justifiquen. Según el artículo 29 de la LFDA, la vigencia de los derechos patrimoniales será durante la vida del autor y, a partir de su muerte, cien años más, cuando la obra le pertenezca a varios coautores los cien años se contarán a partir de la muerte del último y cien años después de divulgadas. Por lo que en función de lo anterior la obra será del *dominio público* cuando expire la vigencia de los derechos patrimoniales lo que significa, de acuerdo con el artículo 152 de la LFDA, que la obra podrá ser utilizada libremente por cualquier persona siempre y cuando se respeten los derechos morales del respectivo autor (es). También, conforme al artículo 153, es libre el uso de la obra de un autor anónimo mientras él mismo no se dé a conocer o no exista titular de derechos patrimoniales identificado.

Identificación

Los elementos que visibilizan la formalización de un producto editorial dentro de un marco jurídico, comercial y organizacional son:

Estándares: se trata del ISBN para libros e ISSN para publicaciones periódicas como revistas, ya sean impresas o digitales, sirven para identificación, proceso de inventariado, distribución y comercialización, se tramitan ante el INDAUTOR y se visibilizan en la página legal.

ISBN es un *estándar editorial para libros* pues se trata de un sistema internacional de numeración, aprobado como norma ISO 2108. De acuerdo con la información que el INDAUTOR muestra en su página web⁴⁴ este número identifica un título en particular y es para siempre porque está vinculado con la totalidad del producto editorial como objeto cultural es decir tanto con su contenido como con su forma, brindándole la posibilidad de ser mejor comercializado y distribuido en diversos países; sustituye los registros largos de descripción bibliográfica, ahorra tiempo y errores de copia, permite la actualización de los registros de inventario, su lectura es sistematizada por un dispositivo electrónico, proporciona información actualizada sobre ejemplares vendidos, se puede usar en libros o impresos con más de cinco hojas, publicaciones en microformas, publicaciones en lenguajes especiales para discapacitados, publicaciones en medios mixtos, obras literarias grabadas en fonogramas, cintas legibles por computadora para producir listas, programas de cómputo para identificar un producto de software concreto y otros medios similares como los audiovisuales. Puede ser solicitado únicamente por editores y autores-editores, *no por impre-sores ni por distribuidores*. Se integra de la siguiente manera:

Prefijo EAN	Grupo de registro (País)	Agente editor	Publicación	Dígito de comprobación
978	607	429	950	2

El ISBN deberá de aparecer en la página legal, en la parte inferior de la portada externa, en la parte inferior del reverso de la sobrecubierta o de cualquier otra funda que sirva de protección o envoltura, en la base del lomo (para libros en rústica), si hay una caja, por ejemplo para CD, deberá de aparecer en la etiqueta de la misma, en el caso de publicaciones en internet deberá de aparecer en la pantalla de visualización del mismo o en la primera pantalla y en los créditos de materiales audiovisuales como lo son películas y videos.

⁴⁴ Véase: www.indautor.gob.mx

Un nuevo ISBN *se requiere* en el título o edición de cada editorial así como también cuando la edición es revisada, actualizada o se presenta en un nuevo formato distinto al original (tapa dura o rústica, braille, audiolibro, publicación electrónica en internet, *e-book*, etcétera) y cuando un mismo título se publica dentro de una serie y de manera individual. Un nuevo ISBN *no se requiere* cuando se trata de una reimpresión, es decir cuando se trata de un nuevo tiraje conservando las características físicas totales de la edición y del contenido, cuando sólo se cambia el precio, o cuando se trata de modificaciones pequeñas como lo es una fe de erratas por un nombre o palabra incorrecta. De acuerdo con Sofía de la Mora:

“

El ISBN representa el *acta de nacimiento* de un producto editorial, ya que para su trámite se deben describir claramente sus características físicas (no del contenido), debe de tramitarse a tiempo para no tener detenida la producción [...] aunque en el caso de la edición universitaria no necesariamente garantiza calidad ni posibilidad de comercialización.⁴⁵

El trámite del ISBN, en México, se realiza ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor (INDAUTOR), su costo actual es de \$138.00 para personas físicas y de \$ 192.00 para personas morales. La duración del trámite de ISBN es de cinco a diez días hábiles.

*Antes de solicitar un ISSN se debe de tramitar la **Reserva de Derechos al Uso Exclusivo de Título**, con la finalidad de que cuente con la exclusividad para la explotación y uso del título de la publicación periódica que se desea proteger, dicha Reserva se tramita también ante el INDAUTOR.*

ISSN es el *estándar* (número internacional normalizado) *editorial para identificar las publicaciones periódicas*, por ejemplo revistas, periódicos, folletos no efímeros, ediciones en braille, medios mixtos y publicaciones periódicas (electrónicas en CD, difundidas a través de internet y en multimedia cuyo componente principal sea textual), y todas aquellas que de acuerdo con la norma ISO: 3297 (ISSN) se encuentran en cualquier soporte editado en partes sucesivas llevando generalmente una designación numérica o cronológica pensada para continuar indefinidamente, ya sea de carácter científico, docente o de investigación; el ISSN se encuentra asociado con el título de la publicación periódica, con su número de circulación y se compone de ocho dígitos.

⁴⁵ Sofía de la Mora Campos, aportación en el *Seminario de Derechos de Autor* (Universidad Autónoma Metropolitana, 2015).

Antes de solicitar un ISSN se debe de tramitar la **Reserva de Derechos al Uso Exclusivo de Título**, con la finalidad de que cuente con la exclusividad para la explotación y uso del título de la publicación periódica que se desea proteger, dicha Reserva se tramita también ante el INDAUTOR.

De acuerdo con el sitio web del INDAUTOR las publicaciones que no deben llevar ISSN son: libros o impresos monográficos con más de cinco hojas, material impreso de carácter temporal, como materiales promocionales y similares, partituras, impresiones artísticas y carpetas sin portada ni texto, documentos personales (como un *curriculum vitae*), tarjetas de felicitación, portadas, láminas o carteles, grabaciones de sonidos musicales, juegos y pasatiempos, cierto tipo de almanaques, agendas, calendarios, anuarios telefónicos, catálogos de librerías y editoriales, estatutos de sociedades, folletos turísticos, folletos publicitarios de carácter temporal, guiones de cine, radio y televisión, libros para colorear y recortar, listas de precios, programas de estudios, de eventos e informáticos. Las personas que pueden tramitar un ISSN son quienes editen permanentemente una publicación periódica, haciéndose cargo del proceso de edición y continuidad de la publicación, independientemente del patrocinio que reciba para la misma.

Por decreto de la UNESCO la asignación del ISSN no implica un pago de derechos no obstante el *Certificado de número de ISSN* actualmente cuesta \$138.00, en caso de requerir la *Constancia de corrección y actualización de datos* se deberá pagar \$138.00 y el *Cotejo o compulsa de documentos* tiene un costo de \$10.00. La duración del trámite de ISSN es de cinco a diez días hábiles.

La LFDA no considera obligatorio el código de barras sin embargo la Ley de Fomento para la Lectura y el Libro sí lo hace para ser acreedor a un tratamiento fiscal preferente sobre la venta del libro, es decir para la exención del IVA.

- **Código de barras:** contiene datos de identificación del producto editorial que facilitan su lectura por un dispositivo electrónico para efectos de comercialización y registro de inventarios proporcionando al producto una ventaja competitiva.

El ISBN o del ISSN sirven como *códigos de identificación* cuando se desea obtener el Código de Barras de un determinado producto editorial. El código de barras impreso en el Certificado del ISSN correspondiente a la asignación de dicho número, solo podrá ser utilizado en la impresión de la publicación periódica siguiente a su aprobación, por lo que para los próximos números o ediciones de la misma publicación, se requerirá de un *nuevo código de barras*, el cual ya

no podrá ser emitido por el Centro Nacional ISSN México. El código de barras proviene del EAN (*European Article Number*), el más usual es el EAN 13 conformado por trece dígitos que permiten conocer el país donde fue otorgado el código, el país donde se encuentra establecida la empresa, el propietario de la marca, el código de producto, un dígito de control e incluso el *precio* del producto. El código de barras de un producto editorial impreso por lo regular se ubica en la parte inferior de la cuarta de forros (contraportada).

Los trámites ISBN o el ISSN, el certificado de éstos, más el código de barras actualmente tienen un costo de \$138.00 y se deberán solicitar cuando el libro se encuentre *máximo a una semana antes de ingresar a la imprenta*.

Certificado de Licitud de Título y Licitud de Contenido: se tramitan ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la SEGOB.

La página legal: es el espacio en el interior del producto editorial, generalmente al reverso de la portadilla, destinado a *reconocer* el nombre y el tipo de colaboración de quienes participaron en un proyecto editorial, donde se incluyen los datos referentes al titular de los *derechos patrimoniales* de la obra (editor) y al titular de los *derechos morales* (autor, traductor, compilador, diseñador) de la misma, así como los registros jurídicos pertinentes (ISBN o ISSN) y la ficha catalográfica. La página legal transparenta el proceso de producción editorial y facilita las estrategias de promoción, distribución y comercialización del objeto editorial, en su construcción podemos darnos cuenta de la manera como fue estructurado jurídicamente un proyecto, si responde a lo que se espera de una publicación formal o si es resultado de la improvisación y la informalidad. El artículo 53 de la LFDA⁴⁶ señala como obligatorios en la página legal los datos siguientes:

- I. *Nombre, denominación o razón social y domicilio del editor:* con lo que se acredita la personalidad jurídica y domicilio fiscal del titular de los derechos patrimoniales de la obra.
- II. *Año de la edición o reimpresión:* permite que el lector considere la actualización de los datos contenidos en la obra.

Una reimpresión es cuando se trata de un nuevo tiraje conservando las características físicas totales de la edición y del contenido.

- III. *Número ordinal que corresponde a la edición o reimpresión cuando esto sea posible:* al igual que el punto anterior valoramos la actualización de la información, pues cuando se trata de una *nueva edición* habrá algún cambio en el contenido visual o textual; en el caso de que se trate de una *reimpresión* el contenido será el mismo y el nuevo tiraje responderá a la demanda del mercado.
- IV. *Número Internacional Normalizado del Libro (ISBN), o el Número Internacional Normalizado para Publicaciones Periódicas (ISSN),* en caso de publicaciones como revistas o diarios.

La *omisión* de los datos anteriores se estipula como *infracción* en el artículo 229 fracción VI de la LFDA, la multa contemplada se encuentra en el artículo 230 fracción II de la LFDA que asciende de los *mil a los cinco mil días de salario mínimo*, por ejemplo en la Ciudad de México actualmente el salario mínimo diario⁴⁷ es de \$80.04 por lo que la multa oscilaría entre los \$80,040 y los \$400,200.

La ficha catalográfica: al pensar en el libro como un producto cultural susceptible de insertarse en las dinámicas de la circulación conviene contemplar los elementos que faciliten su *identificación*, uno de ellos es la ficha catalográfica que, aunque no es un requisito jurídico, facilita la ubicación del libro en acervos con inventarios numerosos como lo son las bibliotecas ya que incluye, entre otros datos, el título, el nombre del autor, la editorial, las dimensiones, el número de páginas, la serie, el registro y el número de acceso. El sistema de catalogación más usado es el Sistema Dewey, basado en 10 categorías temáticas. La ficha catalográfica se ubica en la parte superior de la página legal e idealmente es construida con la asesoría de un bibliotecario.

⁴⁶ *Ley Federal del Derecho de Autor*, Ibídem, 15.

⁴⁷ Página oficial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Servicio de Administración Tributaria, Sección "Salarios Mínimos 2016", http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tablas_indicadores/Paginas/salarios_minimos.aspx (Fecha de consulta: 11 de marzo de 2016).

LA RESPONSABILIDAD
AMBIENTAL

3

*Cuestionar para
resignificar*

Alejandra Martínez Austria

LA DIMENSIÓN MATÉRICA

del producto editorial

Los productos editoriales portan un discurso que no sólo se expresa en su *fondo*, sino en su *forma*, poseen una *cualidad narrativa* que se manifiesta a través de las características de sus materiales, texturas, colores, formato, origen, peso, que al asumir un *lenguaje* propio nos lleva a disfrutar de una manera enriquecida la *experiencia de lectura*, si abrimos nuestros sentidos descubrimos que un proyecto editorial *trasciende* su propia manufactura pues su esencia se encuentra en la dimensión simbólica de su tiempo que incluso se evidencia en la dimensión *matérica* de la obra ya sea a través de un formato impreso o digital, en ambos casos se trata de *productos culturales* que responden a los usos y costumbres propios de una época que incorporan desarrollos tecnológicos y que representan un *lenguaje propio* para distintas necesidades y sistemas de creencias.

Los elementos usados durante la fase de materialización incidirán directamente en la manera cómo el producto editorial será *recibido y apropiado* por lo que siempre buscaremos dar al producto un *equilibrio* entre *estética y funcionalidad*, para lo cual se requiere el uso de *tecnología*, independientemente del formato final, con el objetivo de *optimizar tiempos, eficientar procesos y reducir costos*, mediante estándares de calidad, presupuestos, calendarización de actividades, mano de obra especializada, supervisión constante, instrumentos de transparencia, permeados a través de criterios de responsabilidad social, ambiental y financiera; debido a que la *tendencia de los procesos* dentro de los modelos económicos que contemplan la *producción a gran escala*, como lo es la industria editorial, es la de hacer más artículos con menos recursos en el menor tiempo posible para circuitos internacionales de consumo.

No obstante la posibilidad de concretar un proyecto editorial va más allá de su dimensión matérica pues nos habla de la oportunidad de *capitalizar* los valores del imaginario colectivo a través de nuevos *esquemas de negocio* en los que la tradición y la tecnología convergen mediante nuevas formas de producción y circulación desterritorializadas para nichos de mercado en los que se generan lógicas más selectivas de oferta y demanda priorizando la transparencia de las prácticas como un *factor de competitividad*.

Uno de los mayores cuestionamientos de la *reproducción a escala* de los productos culturales, como lo es el libro, proviene de la *Escuela de Frankfurt* al considerar que las industrias culturales se banalizan al convertirse en entretenimiento puro y circunscribir al arte a una dimensión mercantil supeditada a *fórmulas de éxito*. El autor Jesús Martín-Barbero lo expresa de la siguiente manera:

“ Lo que de arte quedará ahí ya no será más que su cascarón: el estilo, es decir, la coherencia puramente estética que se agota en la imitación. Y esa será *la forma* del arte que produce la industria cultural, identificación con la fórmula, repetición de la fórmula.¹

El concepto de *fórmula* en el horizonte creativo ciertamente puede demeritar el valor de una construcción narrativa cuando por ejemplo a falta de creatividad se abusa de los lugares comunes, no obstante para que el proceso de materialización de un proyecto editorial se desarrolle en torno a un modelo de negocio es necesaria su producción a escala es decir un tiraje (reproducción por volumen) que se realiza conforme a *estándares de calidad* para garantizar la *recepción material* del producto de la mejor manera posible, pues como afirma D.F. Mackenzie²:

Las formas repercuten en el significado...

las formas crean *sentido*

¹ Jesús Martín Barbero, *De los medios a las mediaciones* (Bogotá: Convenio Andrés Bello, Quinta edición, 1998), 56.

² D.F. Mackenzie, *Bibliografía y sociología de los textos* (Madrid: Akal Ediciones, 2005), 30.

*Al respecto,
Néstor
García
Canclini
propone una
complementa-
riedad de
enfoques
cuando
señala que:*

*“... El análisis sociológico de un proceso artístico debe operar en dos niveles. Por una parte examinará el arte en tanto *representación ideológica*; cómo aparecen escenificados en un cuadro los conflictos sociales, qué clases se hallan representadas, cómo se usan los procedimientos formales para sugerir la perspectiva de una de ellas; en este sentido, la relación se efectúa entre *la realidad social y su representación ideal*. Por otro lado se vinculará la *estructura social* con la *estructura del campo artístico*, entendiendo por campo artístico las *relaciones sociales y materiales* que los artistas mantienen con los otros componentes del proceso estético: *los medios de producción* (materiales, procedimientos) y las *relaciones sociales de producción* (con el público, los *marchands*, los críticos, la censura, etcétera).”³*

En un producto editorial se crea *un diálogo entre ciencia y arte*, los universos emocional e intelectual del ser humano se encuentran en el proceso de construcción de un producto cultural.

Considero que valorar un proyecto editorial en su dimensión económica, es la única manera de hacer de esta profesión una forma de vida, “ponerle precio al arte” no es banalizarlo como lo postulaba la Escuela de Frankfurt, sino que representa una manera activa, más que reflexiva, de materializar proyectos editoriales, fortalecer la industria editorial, dar trabajo a los agentes de la edición, generar espacios de profesionalización, esfuerzos gremiales de representación y políticas culturales que consideren la labor editorial como un medio para alcanzar los objetivos de desarrollo de nuestro país.

³ Néstor García Canclini, *La producción simbólica* (México: Siglo XXI Editores, 2010), 69.

La transición del texto

La denominada transición del libro es en realidad la transición del texto, nos encontramos ante la transfiguración de las formas narrativas.

Como objeto cultural el producto editorial incorpora los avances tecnológicos en su proceso de producción, esto se comprende mejor si pensamos que desde hace ya muchos años el proceso de edición se realiza a través de diversos programas: Word para la redacción del texto, Excel para la generación de tablas alfanuméricas y gráficas, Illustrator y Photoshop para el diseño de imágenes, Indesign para la integración de texto e imágenes en el proceso de formación, etcétera; estos programas representan *recursos* que al usarlos con base en estándares de calidad *optimizan la manufactura del producto y su reproducción*, independientemente del tiraje ya sea en formato impreso o únicamente digital, en este sentido estaríamos ante un fenómeno de *coexistencia de formatos* que repercute desde microentornos editoriales, como lo es el caso de un proyecto editorial, hasta un replanteamiento sectorial. D.F. Mackenzie define el *texto* de la siguiente manera:

“Entiendo por “textos” los datos verbales, visuales, orales y numéricos en forma de mapas, impresos y música, archivos de registros sonoros, de películas, videos y la información computarizada; de hecho todo desde la epigrafía a las últimas formas de discografía. [...] Deriva del latín *textere*, “tejer”, y, por tanto, se refiere no a una clase específica de material como tal, sino a su condición de tejido, a la trama o textura de materiales. De hecho, no se restringía a la urdimbre de textiles, sino que podía ser igualmente aplicado a la acción de entrelazar o entrecruzar cualquier tipo de material.”⁴

⁴ D.F. Mackenzie, *Ibidem*, 31

En la definición de Mackenzie es posible identificar la acción de “entrelazar” o “entrecruzar” con el intercambio de ideas, que en la industria editorial se traduce en el *diálogo* que entablamos al administrar un proyecto editorial con nuestro equipo de trabajo, proveedores, clientes, materiales, pero ante todo con nuestro lector objetivo para conocer sus necesidades y asumirlas como nuestro punto de partida.

Si observamos al producto editorial como un *contenedor de texto* con características físicas podemos ver que el formato digital responde a un *sistema de creencias* que en este momento prevalece instaurado por las dinámicas de la economía de mercado donde la *inmediatez* es un factor de competitividad que se potencia a través de la ligereza de los objetos de esta manera lo “light” ha permeado *las formas* de vestir, comer, relacionarnos, comunicarnos, incluso los productos editoriales son valorados desde su asequibilidad, portabilidad, peso, pues son en esencia *medios para comunicar ideas*.

Los productos editoriales como *mercancías culturales*, que se insertan en las sociedades contemporáneas, también se inscriben en esta *lógica de mercado*, la coexistencia de formatos (impreso y digital) se explica porque ambos responden a necesidades específicas de *nichos de mercado* (consumidores) distintos en su edad, poder adquisitivo, habilidades, motivaciones, actividades, creencias, de esta manera se articulan en dinámicas complementarias de uso y apropiación de formatos: los formatos digitales han generado un consumo acelerado de contenidos, donde la *inmediatez* y la *asequibilidad* se convierten en *estándares de competencia*, no obstante en cada contexto socioeconómico funciona diferente ya que los contenidos editoriales digitales están condicionados a la capacidad adquisitiva para adquirir un *soporte electrónico* y para la compra de dichos contenidos, por lo que de esta manera el espacio virtual que en apariencia ostenta una libertad sin precedentes en realidad es un *espacio condicionado* por las lógicas de mercado que se desarrollan en el marco de rigurosos criterios económicos generando, aún sin desecharlo, *formas excluyentes* para acceder al *capital simbólico* de una cultura.

Así habrá un tipo de consumidor que se encuentre a la expectativa por la versión más reciente de un libro electrónico, por quien valore la inmediatez en la accesibilidad a la información y la portabilidad de la misma, y otro que anhele la edición facsimilar impresa de una obra, por quien prefiera una experiencia de lectura más *orgánica*, no cuente con un dispositivo electrónico o para quien le resulte menos cansado leer en papel, habrá también quien haga uso de ambos formatos por lo que podemos decir que ninguno es mejor que otro, ya que pertenecen a *ámbitos distintos de valoración*, algunas generaciones como los *millennials* se relacionan más fácilmente con el formato electrónico, otros siguen apreciando el valor simbólico de un texto impreso.

Si pensamos en el formato electrónico como una manera de reducir los costos de producción justificándolo como un “asunto de portabilidad” debemos cuidar que no sea a costa de sacrificar *la calidad de la experiencia de lectura*, por ejemplo en este sentido la diferencia entre un libro impreso y uno electrónico sería como si tuviéramos una ocasión especial que celebrar y buscáramos un vino tinto, importado o nacional, de excelente calidad pero al recibirlo en su caja con una botella etiquetada con grabado y marbete, a sabiendas de que se trata de una cosecha única, por la que se ha pagado un alto precio, decidiéramos que mejor lo queremos en una bolsa de plástico, con popote... para llevar. Así es: la portabilidad no lo es todo.

Elegir el *formato* más adecuado en el que habremos de materializar un proyecto editorial supone un *diálogo* con nuestro lector objetivo a través de un *análisis e interpretación* de *parámetros cualitativos y cuantitativos* en torno a su sistema de creencias, identidad, motivaciones, hábitos de lectura, que está más allá de nuestras preferencias personales para cubrir la necesidad en un *nicho específico de mercado*.

La **tradición** **gráfica** mexicana

La gráfica mexicana es el antecedente inmediato del proceso de producción editorial, representa una tradición revestida por una voz social que se manifiesta en un horizonte enriquecido de posibilidades, la propuesta creativa de quienes incluso en las tribulaciones cotidianas ven la oportunidad de dar al arte una funcionalidad que va más allá de la pasividad inherente a la belleza.

La tradición gráfica mexicana lleva consigo el *espíritu revolucionario* de los cambios sociales, porta un *discurso identitario* construido a través de *la imagen* elemento que posibilita la confrontación de la frívola realidad burguesa, en sus trazos ostenta un pacifismo provocativo que hiere la susceptibilidad del poderoso con las armas de *la improvisación, la espontaneidad y el autodidactismo*.

Se sabe libre porque posee la verdad del pueblo, su oficio emana de la fuerza de los grabadores en un mestizaje espiritual donde convergen el silencio indígena y la posibilidad de *transfigurar* a través del arte una *realidad social*. En el México postrevolucionario no todos sabían leer pero cualquiera podía percibir las emociones que *transmitía* la imagen de un grabado que visibilizaba la opresión, la inequidad, el abandono, el destierro en la tierra propia, con el tiempo el grabado logró su objetivo: mover la conciencia popular de la *reflexión* hacia la *acción*.

La materia prima del grabado es *la realidad*, que busca ser visibilizada a la menor provocación de manera exponencial, por ello los procesos gráficos han hecho uso de la tecnología para lograr una reproducción en alto volumen con un efecto alucinante: una idea reproducida mil veces que se convierte en verdad o una verdad vista mil veces que se transforma en una idea.

Sabedores que su capital intelectual era mayor que su capital económico los grabadores se organizaron en grupos de trabajo *independientes del presupuesto gubernamental*, sin becas, concursos ni subsidios, de esta manera, con base en esta autonomía, nada ha podido condicionar su universo simbólico, esta es la *fuerza* que le da *valor* al grabado.

Si pudiéramos establecer un vínculo entre la tradición gráfica y algún oficio literario sería con *el periodismo*, alejado de los eufemismos y metáforas de la ficción así como de la frivolidad de la cortesía, en ese sentido la producción gráfica es igual de honesta pues el discurso gráfico y textual que visibiliza parte de la *libertad de expresión*, resignificada en la *libertad de prensa* donde todas las decisiones tanto de fondo como de forma conllevan una repercusión costo-beneficio, en este *karma financiero* quien administra un proyecto editorial aprende a evaluar cuidadosamente la selección de los contenidos, materiales, colaboradores, proveedores, el tiraje, pues sabe que los mejores sueños se realizan con los ojos abiertos y un presupuesto real.

De los talleres de grabado heredamos también la experimentación, el diálogo con los materiales, el trabajo exhaustivo hasta lograr lo que se busca así como la apreciación financiera de un proceso de edición y un esquema de negocio usado en la actualidad, ya que aunque se piensa que la *impresión sobre demanda* es una tendencia nueva en la producción, en realidad proviene de los *talleres de grabado* que asumieron una estrategia de comercialización *de tirajes reducidos por encargo*, teniendo a la litografía como línea principal y el grabado en metal y la litografía como líneas secundarias, permitiendo a la dimensión artística del grabado coexistir con los procesos industrializados y la rentabilidad, sin las contradicciones habituales entre el arte y la economía.

Del grabado también heredamos la *temática popular*, ya que tenemos la posibilidad de publicar productos editoriales de calidad que aborden temas de interés general, pensar que el libro o la revista sólo satisfacen temas de la alta cultura puede hacernos perder oportunidades para capitalizar y explorar nuevos horizontes temáticos que habitan en nuestra cotidianidad.

LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRÁFICAS

en la Ciudad de México

De acuerdo con datos del INEGI mostrados en la *Radiografía de la Industria Gráfica*, que elaboró la *Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas* (CANAGRAF) de las 25,639 *empresas gráficas* que hay en todo México el .8% son grandes, el 2.2% son medianas, el 15% son pequeñas y **el 82% son micro** (21,025), entre todas generan un total de 2,993,610 empleos de los cuales 16.66% son directos y el 83.33% son indirectos⁵. Esta información llevó a la CANAGRAF a organizar la *Primera Jornada de Afiliación 2016*⁶ con el fin de conocer las necesidades del sector, y promover los servicios que brinda la CANAGRAF para los pequeños y medianos empresarios, en la llamada *zona gráfica*, el cuestionario formulado para recabar la información arrojó datos muy interesantes que veremos a continuación.

⁵ CANAGRAF, *Radiografía de la Industria Gráfica* (México: CANAGRAF, 2016), 6,7, 8.

⁶ CANAGRAF, *Primera Jornada de Afiliación 2016*, (México: CANAGRAF, 2016), 7.

La zona gráfica

En el centro de la Ciudad de México, existe un *microcosmos* caracterizado por el olor a tinta y el ruido de las prensas que se ubica en las colonias *Algarín* y *Obrera* entre las calles de Eje Central, Viaducto, Fernando Ramírez y Tlalpan, donde se ubica la mayoría de los talleres gráficos y los despachos de servicios que gestionan impresos que operan bajo los esquemas de *distribución de insumos, manufactura de procesos y prestación de servicios*.

Veamos el siguiente cuadro que elaboré con datos de la CANAGRAF⁷:

Giro	Algarín	Obrera
Imprentas	234	279
Comercialización de papel y cartón	40	20
Insumos para artes gráficas	36	10
Publicidad, diseño y rotulación	55	83

Eduardo Pérez Abarca, Director de la CANAGRAF, nos comenta⁸ que la principal necesidad detectada en la zona gráfica de la Ciudad de México es el *acceso a financiamientos para renovación de los equipos de los talleres*, que actualmente tienen en promedio 15 años, señala que los microcréditos sólo sirven para negocios de impresión digital y que para renovar el equipo de impresión en *offset* se requiere de un capital más fuerte pues son equipos manufacturados en el extranjero tasados en divisas, señala también que esto permitiría *eficientar los procesos e incrementar la calidad*.

⁷ CANAGRAF, Primera Jornada de Afiliación 2016, Ibídem, 17, 18.

⁸ Eduardo Pérez Abarca entrevistado por Alejandra Martínez Austria el día 23 de mayo de 2016.

Guillermo Martínez
Rodríguez, editor
con más de 30 años
de experiencia
señala que:

“El microempresario gráfico no tiene acceso a financiamientos ya que la antigüedad de su equipo impide que este sea tomado como garantía crediticia por las instituciones bancarias. Tampoco logra alcanzar un alto grado de competitividad porque no considera relevante capacitar a su personal.”⁹

Además de lo que nos comenta Guillermo Martínez, considero que el microempresario gráfico no es sujeto de crédito porque sus *flujos de efectivo* no son constantes, derivado de la falta de *demand*a en el mercado y no *capacita* a su personal porque el costo que ello implica lo contempla más como un *gasto* que como una *inversión*, ya que piensa que una vez capacitado el empleado buscará trabajo en otra empresa cuando en realidad el mismo lugar podría ofrecerle nuevas expectativas laborales.

Uno de los factores que afecta la competitividad de la industria gráfica mexicana en relación con la producción editorial la encontramos en la tardía reforma energética, como veremos a continuación. De acuerdo con la *Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación*, en su capítulo 49 correspondiente a productos editoriales, de la prensa y de las demás industrias gráficas, textos manuscritos o mecanografiados y planos, se contempla la *exención de impuestos* para la importación de libros impresos en el extranjero:

“

Código 4901.99.06: Obras de la literatura universal; libros técnicos, científicos o de arte, incluso los de carácter biográfico, impresos en idioma distinto del español (Pza), excepto lo comprendido en las fracciones 4901.99.01, 4901.99.02 y 4901.99.05 están exentos de aranceles tanto en su importación como en su exportación.

Código 4902.90.01: Diarios y publicaciones periódicas impresos en español. (Kg) exentos.¹⁰

⁹ Guillermo Martínez Rodríguez, Director General de Austria Ediciones, en conversación con Alejandra Martínez Austria el día 27 de mayo de 2016.

¹⁰ *Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación*, Nueva Ley DOF 18 de junio de 2007, p 313.

Pensemos ahora en uno de los principales insumos de los equipos utilizados en las distintas fases de la producción editorial: la luz. De acuerdo con el Diario El Economista¹¹ las tarifas de energía eléctrica para uso industrial en México son 86% más elevadas que en E.E.U.U., esto se debe a que en nuestro país existe muy poca infraestructura para explotar las reservas que se tienen de gas de lutita, también conocido como esquisto o pizarra (*shale gas*), las tarifas de luz para uso industrial en México se encuentran a la par de las existentes en Suiza y Francia.

Es por ello que para algunas editoriales resulta mucho más barato imprimir en el extranjero e importar el producto terminado que producirlo aquí en México, de esa maquila de impresos el 40% corresponde a libros y revistas y para la industria de artes gráficas representa un déficit en la balanza comercial de 300 millones de dólares anuales, lo que significa una afectación aproximada de 400,000 empleos en la industria gráfica mexicana.

¹¹ Página oficial del Diario El Economista, Sección “Industrias”,
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/07/08/electricidad-mexico-86-mas-cara-que-eu>
(Fecha de consulta: 27 de mayo de 2016).

EL CONTROL DE LA CALIDAD *del proceso de producción editorial*

como premisa de competitividad



*Administrar un proyecto editorial
desde un enfoque de **calidad total** implica una toma asertiva y
oportuna de decisiones para optimizar todos nuestros recursos con la
finalidad de satisfacer las necesidades del **lector objetivo**.*

La *calidad* es un concepto que va más allá de los estándares de manufactura pues responde a nuestro *instinto* primario por la *supervivencia* mediante un proceso de *adaptación* que nos hace ser competitivos, buscando en todo momento satisfacer las necesidades de nuestro lector objetivo mediante el aprovechamiento de todos nuestros recursos con el fin de generar productos editoriales *pertinentes* con alta

demanda en su nicho de mercado y por ende con altos *índices de rentabilidad*. Desde el enfoque de las ciencias administrativas aplicadas a un proyecto editorial podemos decir que *la calidad* es el *criterio* que permea la *visión de negocio* a través de decisiones oportunas con respecto a la agilización de procesos, optimización de tiempos y reducción de costos, con el fin de *disminuir el riesgo*.

Algunos de los factores más importantes de ser cuantificados son: el análisis de mercado, los presupuestos y proyecciones financieras, la transparencia de las prácticas con apego a un marco jurídico, la pertinencia del producto editorial, nuestra capacidad para comunicar nuestras expectativas con respecto al producto final, la integración y capacitación de nuestro equipo de trabajo, la elección de proveedores con procesos certificados así como los estándares de calidad de nuestros insumos.

Existen dos enfoques sobre la calidad, el primero se origina en la cultura norteamericana apegado al lujo como *valor agregado* aunque con altos costos, el segundo es herencia de la cultura japonesa (Kaizen) que busca la *mejora continua, la reducción de defectos y de los costos por desperdicio*; en los productos editoriales ambas son válidas pues apelan a sistemas de creencias vigentes, sin embargo el enfoque oriental es el que se vincula mejor con nuestra responsabilidad ambiental y nos remite a una congruencia y mejoramiento en nuestras acciones personales y en la administración de nuestro proyecto de manera constante hasta lograr la *calidad total*.

Ahora bien, si recordamos que los productos editoriales son *productos culturales* pertenecientes a un tiempo, un espacio, a una realidad determinada, comprenderemos con facilidad que son susceptibles de la *innovación tecnológica* tanto en sus procesos de producción como en sus dinámicas de consumo y apropiación por lo que habremos de buscar *la calidad* como parte esencial de su *identidad* para que nuestro lector objetivo *identifique*, es decir que *incorpore a su sistema de creencias*, a nuestro proyecto editorial con publicaciones que satisfacen al 100% sus expectativas, es en este punto cuando la calidad se convierte en sinónimo de:

Garantía

La calidad no es un concepto relativo, parcial ni negociable ya que, en mi experiencia, cualquier publicación por modesta que parezca amerita el mismo cuidado que un gran tiraje, es parte de nuestra responsabilidad social, financiera y ambiental publicar y distribuir productos editoriales que porten un discurso honesto, valioso y comprometido en todos los sentidos acordes con el sistema de creencias de nuestro lector objetivo.

LA PLANEACIÓN

de la producción editorial

Cuando pienso en lo que significa para mí la producción editorial se me viene a la mente una frase del pintor Pablo Picasso:

El toro es el toro



La *producción editorial* es la etapa en la administración de proyectos editoriales donde asumimos plenamente nuestra responsabilidad financiera, por lo que el enfoque de planeación habrá de ser siempre desde una perspectiva de *costo-beneficio*, mediante el aprovechamiento de pliegos, el ecodiseño, la elección de proveedores y bioinsumos, el apego a presupuestos, el control de calidad de los procesos y los instrumentos de transparencia.

Vivimos una preocupación real por el medio ambiente que las dinámicas de mercado han logrado capitalizar dando lugar a un *consumismo verde*, por lo que en todo momento habremos de *discernir*, desde un análisis puramente racional sin caer en paradigmas, si las opciones que se dicen ecológicas son en realidad las más convenientes para nuestro proyecto editorial.

Más allá de la aproximación creativa que se tiene al inicio de un proyecto editorial el proceso de producción implica una *toma de decisiones* que nos circunscriba rigurosamente a nuestra *capacidad financiera real* pues cualquier elección en insumos y procesos *significa* una variación en *el precio*, una modificación en nuestros presupuestos, lo cual es de especial atención si recordamos que para lograr un *equilibrio financiero* es importante no sólo el apego a nuestro presupuesto sino al *control de calidad* durante todo el proceso ya que cualquier error implica costos adicionales que incluso pueden comprometer la vida de nuestro proyecto, ya que...

***Hacer más con menos es nuestro reto al
administrar la producción editorial.***

Resulta conveniente apreciar la administración ecoambiental de un proyecto editorial como un *instrumento de reducción de riesgo* de costos por desperdicio de materiales en el proceso de manufactura a través de *nuevas formas, insumos, prácticas y procesos* como lo son el óptimo aprovechamiento del pliego, la reducción de plastas, el flujo de trabajo *paperless* o la impresión sobre demanda, acciones que incluso pueden ser capitalizadas como *imagen identitaria de proyecto* para el lector objetivo que en su sistema de creencias ha valorado altamente la protección del medioambiente, así como la reducción de gastos por *seguridad e higiene en el trabajo* en este caso con relación al impacto en la salud de quien administra un proyecto editorial.

La resignificación

del paradigma de la sostenibilidad

La producción editorial ha sido permeada por creencias sin fundamento que han impactado en su rentabilidad social, ambiental y financiera recordemos la antigua creencia que equiparaba un tiraje excesivo como sinónimo de éxito, cuando ahora sabemos que la proyección cuantitativa de la demanda interpretada dentro de un análisis de mercado evita tirajes desmedidos con inventarios sin desplazar, por lo que...

Es social, ambiental y financieramente más responsable publicar productos editoriales pertinentes, con control de calidad dentro de esquemas de negocio que aseguren su rentabilidad.

Es así como la mejor manera para minimizar el impacto ambiental al administrar un proyecto editorial es mediante *la resignificación de nuestro sistema de creencias* con respecto al paradigma de la sostenibilidad, al *cuestionar lo establecido resignificaremos nuestras prácticas, buscaremos nuevos procesos, equipos, insumos, desarrollaremos esquemas de negocio más asertivos, elegiremos de forma más selectiva a nuestros colaboradores y proveedores, desarrollaremos los instrumentos de transparencia necesarios con el fin de eficientar nuestros procesos, optimizar nuestros tiempos y reducir costos de producción y gastos operativos sin demeritar la calidad de nuestro producto.*

Además de *nuestro propio sistema de creencias* tenemos el *sistema de creencias del lector objetivo*, que resulta determinante en la *elección de los insumos y procesos* para el producto editorial pues debemos de considerar sus necesidades, preferencias y expectativas, recordemos que de acuerdo con la neuroeconomía el lector fundamenta su decisión de compra, en un *sistema de creencias* donde prevalecen *las emociones y los impulsos*, en primera instancia a partir de las características físicas y visibles de *los materiales* mediante *valoraciones o tópicos de cualidad*, que Perelman define como:

“ Se enunciará un lugar de cualidad si se da como razón de preferir alguna cosa, el hecho de que es única, rara, irremplazable, que es una ocasión que no se producirá más: *carpe diem*. Es un lugar que favorece la élite más que la masa, lo excepcional más que lo normal, que aprecia lo que es difícil, lo que hay que hacer en el momento preciso, la urgencia. Los lugares de la cualidad caracterizan el espíritu romántico.¹²

El espíritu romántico de las emociones en la dimensión material se detona a partir de la *apariencia* del producto editorial, las características físicas de los materiales: textura, composición, origen, peso, aroma, el *valor simbólico* que posee *el color*, por ejemplo el “blanco” es relacionado con *atributos valiosos* como la ética, la pulcritud, la pureza, la confianza, la racionalidad, la perfección.

¹² Chaïm Perelman, *El imperio retórico. Retórica y argumentación*. Traducción de Adolfo León Gómez Giraldo. (Colombia: Editorial Norma, S.A., 1997), 52.

Recientemente, tuve la oportunidad de encuestar a 35 auditores de calidad de empresas de producción gráfica con qué color relacionaban la palabra “calidad” y obtuve los siguientes resultados¹³:

Color	Personas	Porcentaje de la muestra
Blanco	17	48.57%
Azul	7	20.00%
Rojo	3	8.57%
Amarillo	3	8.57%
Verde	2	5.71%
n/c	3	8.57%

Es interesante conocer que existe una notable preferencia por el color blanco como *símbolo* de calidad, de esta manera el papel caracterizado por su máxima blancura será preferido por un lector que ha asignado a lo que el color blanco representa: un *significado valioso* en su *sistema de creencias*, producto de su propio bagaje cultural.

Es conveniente precisar que aquí no estamos hablando de los estándares de calidad de los materiales sino de *la valoración* a partir de *sistemas culturales* del lector objetivo donde prevalece lo que él *cree* que es mejor, es decir aquello que tiene un vínculo directo con su *sistema de creencias* y con lo que se siente *identificado*, de esta manera podemos apreciar cómo también *mediante la forma*, los materiales, el color, la manufactura, nuestro producto editorial *comunica* al lector objetivo una *identidad propia* como producto cultural.

¹³ 35 cuestionarios impresos formulados por Alejandra Martínez Austria durante el *Seminario de Control de Calidad de Papel* impartido por la CANAGRAF en la Ciudad de México, junio 2016.

Otro ejemplo serían los lectores preocupados por el medio ambiente que preferirán el papel reciclado aunque este no tuviera las características del papel de línea pero que su manufactura comunicaría un *código* en común que sería la preservación de los recursos naturales, posibilidad que aprovecharía la mercadotecnia como un recurso visual mediante el color verde vinculado al *locus amoenus*, por lo que el *consumismo verde* podría ser considerado como el *paradigma de la sostenibilidad* ya que se inserta en un sistema de creencias que busca la preservación ambiental, aunque a lo largo de la presente investigación hemos visto que:

*la sostenibilidad va mucho más allá de un furor ecológico ya que implica el **equilibrio** entre las dimensiones **social, financiera y ambiental***

que habrá de reflejarse en la *congruencia* de todas nuestras acciones al administrar un proyecto editorial con objetivos claros y definidos asumiendo nuestro compromiso como *emprendedores de vocación social*.

Es por ello que conviene *analizar* todas aquellas *opciones ecológicas* de una manera crítica, para no asumirlas como un nuevo *dogma verde*, por lo que cabría también *cuestionar* si la perspectiva de reducción de impacto medioambiental, así como toda la serie de productos y servicios proviene de una conciencia ecológica real o es una forma más como la economía ha encontrado *mercados verdes* con un *alto potencial de capitalización* que abrevan del romanticismo de la tradición retórica de la literatura clásica latina mediante el tópico conocido como *locus amoenus*, lugar paradisiaco en el que la naturaleza ocupa un espacio protagónico al que el ser humano se integra.



La fuerza cultural que el *locus amoenus* representa en el inconsciente colectivo, como sinónimo de *bienestar*, se manifiesta no sólo en lo que algunas *religiones* prometen, sino también en la *publicidad* relativa a comida saludable, detergentes, residenciales, marcas de leche, partidos políticos, lugares para vacacionar, autos, ropa e insumos para artes gráficas; las imágenes que lo caracterizan son extensiones de pasto, días soleados, animales y agua transparente, en un sentido abstracto está representado por el color verde, el símbolo del sol como fuente de la luz se asocia directamente con el término *esperanza*.

La esencia del cambio en el paradigma económico radica en la *resignificación* del valor simbólico de nuestros *hábitos de consumo*.

En la dimensión financiera de un proyecto editorial observamos que todo es susceptible de ser cuantificado para tomar decisiones desde una perspectiva de *costo-beneficio*, aciertos o desaciertos pueden ser traducidos en ahorros o gastos innecesarios.

En este sentido el *precio* de los materiales verdes también tiene una repercusión que debemos asumir y comunicar con anticipación a nuestros clientes, elegir productos ecoambientales únicamente por lo que *significan* puede comprometer la estabilidad financiera del proyecto.



Dentro de las propuestas creadas en el marco de la economía ambiental, una de la serie de acciones más conocidas es la de las seis erres, que ha sido popularizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y consiste en:

♻ *Repensar* los productos y sus funciones ♻ *Reducir* el consumo de energía y materiales ♻ *Reemplazar* las sustancias peligrosas ♻ *Reciclar* materiales y usar materiales reciclables ♻ *Reutilizar* partes y componentes ♻ *Reparar* prolongando la vida de un producto.¹⁴

A partir de la serie anterior, han surgido otras propuestas, simplificadas como la de *Greenpeace* conformada por *tres erres*: *reducir*, *reusar*, *reciclar* cuya brevedad permite recordarla fácilmente, por otra parte una versión que va más allá del uso del producto es la expuesta por Serge Latouche, quien sugiere una serie de acciones denominada las *ocho erres*, ya que propone inicialmente un *cambio en la valoración de los productos* a partir de una *modificación en las creencias*. Las *ocho erres* que propone Serge Latouche son:

♻ *Reevaluar*: aprender a plantear de una manera realista, humana y objetiva nuestras prioridades y lo que consideramos *valioso* ♻ *Reconceptualizar*: repensar conceptos económicos clásicos que se asumen como dogmas: la riqueza, la educación, la utilidad de los objetos, el trabajo, entre otros ♻ *Reestructurar*: adaptación del aparato de producción y de relaciones sociales a una nueva escala de valores ♻ *Redistribuir*: reparto equitativo de la riqueza, el trabajo y el acceso al patrimonio natural. Propone una agricultura respetuosa de los ecosistemas que a su vez genere fuentes de empleo ♻ *Relocalizar*: fortalecer la producción interna para dinamizar la generación de mercados locales ♻ *Reducir*: asumir una actitud crítica ante las campañas publicitarias para fomentar un consumo responsable y limitado de productos. En este apartado propone la reducción de la jornada laboral como estrategia para incrementar la productividad ♻ *Reutilizar*: buscar la forma de dar nuevos usos a lo que en apariencia ya no lo tiene ♻ *Reciclar*: responsabilizarnos del final del ciclo útil de un producto, para que de ahí se puedan generar otros nuevos.¹⁵

¹⁴ Proyecto Greening Books Life, Manual de la buena ecoedición, guía de buenas prácticas para la ecoedición y el ecodiseño en el sector de las publicaciones (libros y revistas). (Catalunya: El Tinter, 2013), 80.

¹⁵ Serge Latouche, *La apuesta por el decrecimiento*. (Barcelona: Icaria Editorial, 2008).

Aunque en este capítulo veremos especificaciones muy técnicas sobre el impacto ambiental, que competen mayormente a los proveedores de insumos y procesos de artes gráficas como dueños de los medios de producción, nuestra principal responsabilidad al administrar un proyecto editorial consistirá en *cuestionar la vigencia y utilidad de lo establecido y plantear nuevas propuestas* con respecto a los sistemas de creencias que se han asumido como verdaderos en torno a la *producción editorial*, incluso sobre el nuevo paradigma verde, ya que sin duda uno de los *lugares de cantidad* que más ha perjudicado la vida de los proyectos editoriales es creer que “a mayor tiraje mayor éxito”, por lo que planear el proceso de producción editorial en función de parámetros cualitativos y cuantitativos, más allá de intuiciones o de una moda por los bioinsumos y bioprocesos, mediante una estrategia administrativa enfocada a satisfacer plenamente la *demandas de un nicho específico de mercado con un lector objetivo claramente definido* nos permitirá contemplar un *tiraje* acorde con una *estimación realista de venta* y determinar el canal de distribución más adecuado, optimizando el *ciclo de vida* del producto editorial y favoreciendo la *rentabilidad* del proyecto, lo que nos permitirá *reducir el riesgo* de tener inventarios sin desplazar, que al final se conviertan en un gran *desperdicio de recursos*.

Agilización de procesos

Por diagramación

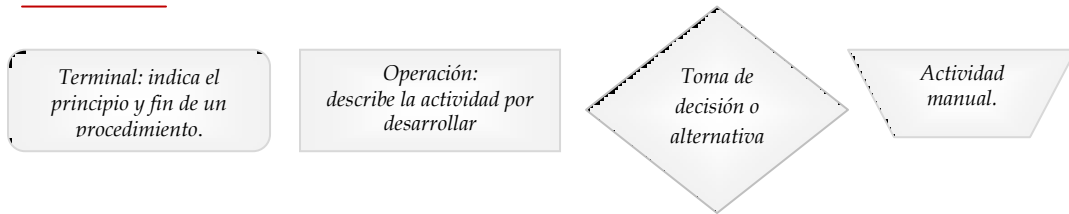
Al administrar un proyecto editorial intervenimos en el proceso de producción de diversas maneras, una de ellas es logrando *eficientar nuestros procesos* mediante la identificación del *flujo de actividades* y el establecimiento de *alternativas de acción*, recordemos que es la *flexibilidad* la manera en que el proyecto desarrolla su *capacidad de adaptación* al entorno, lo que le garantiza la *supervivencia*.

El proceso de toma de decisiones se da en un nivel abstracto por lo que necesitamos *visibilizar la información* más relevante de una forma clara y esquemática, para ello utilizaremos una herramienta administrativa de planeación conocida como *diagrama de flujo* que nos servirá para *interpretar la sinergia* del proceso de producción editorial representada mediante símbolos que *indican* esencialmente: *toma de decisiones, información y flujo de trabajo*.

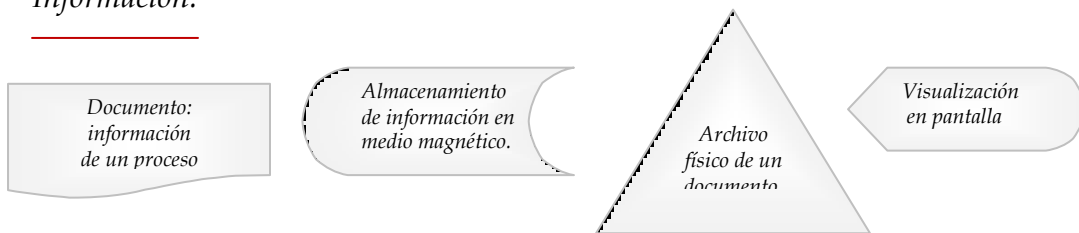
El diagrama de flujo se complementa con otros recursos de planeación como el manual de operaciones, el cronograma y el presupuesto que nos permiten controlar los recursos que hemos destinado a nuestro proceso de producción con respecto a la fecha de entrega, de esta manera *dimensionamos el riesgo* por errores, retrasos, costos adicionales, imprevistos y tomamos decisiones mucho más asertivas.

A continuación nuestro parte de la simbología más utilizada, considero que en el contorno de las figuras podemos emplear colores para identificar la naturaleza de determinadas actividades, también presento el diagrama de flujo por maquila de procesos y subcontratación de colaboradores que elaboré con base en mi experiencia en la producción editorial.

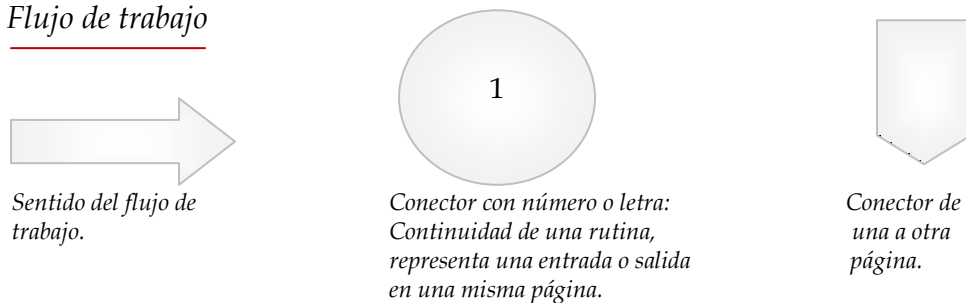
Acciones:



Información:

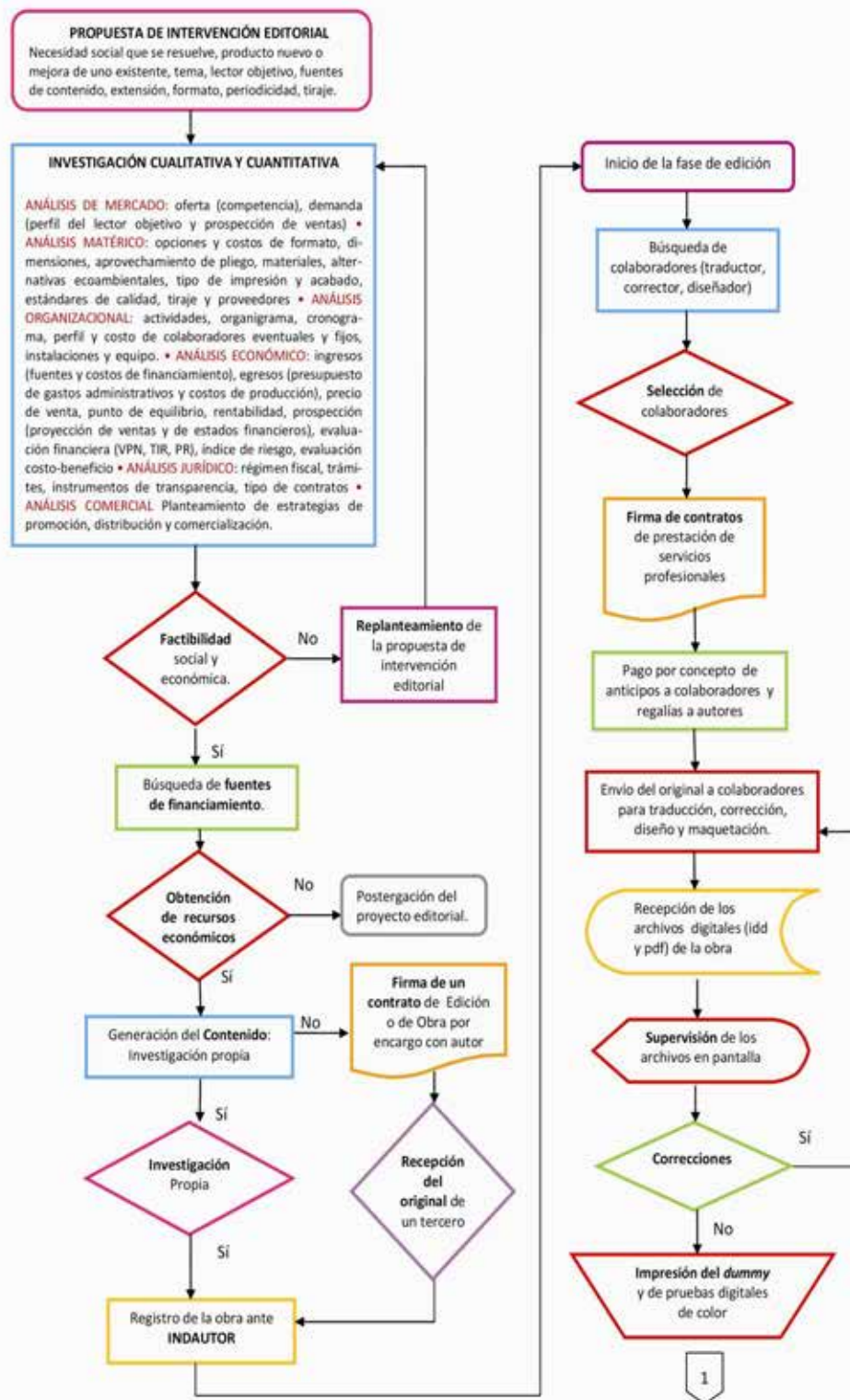


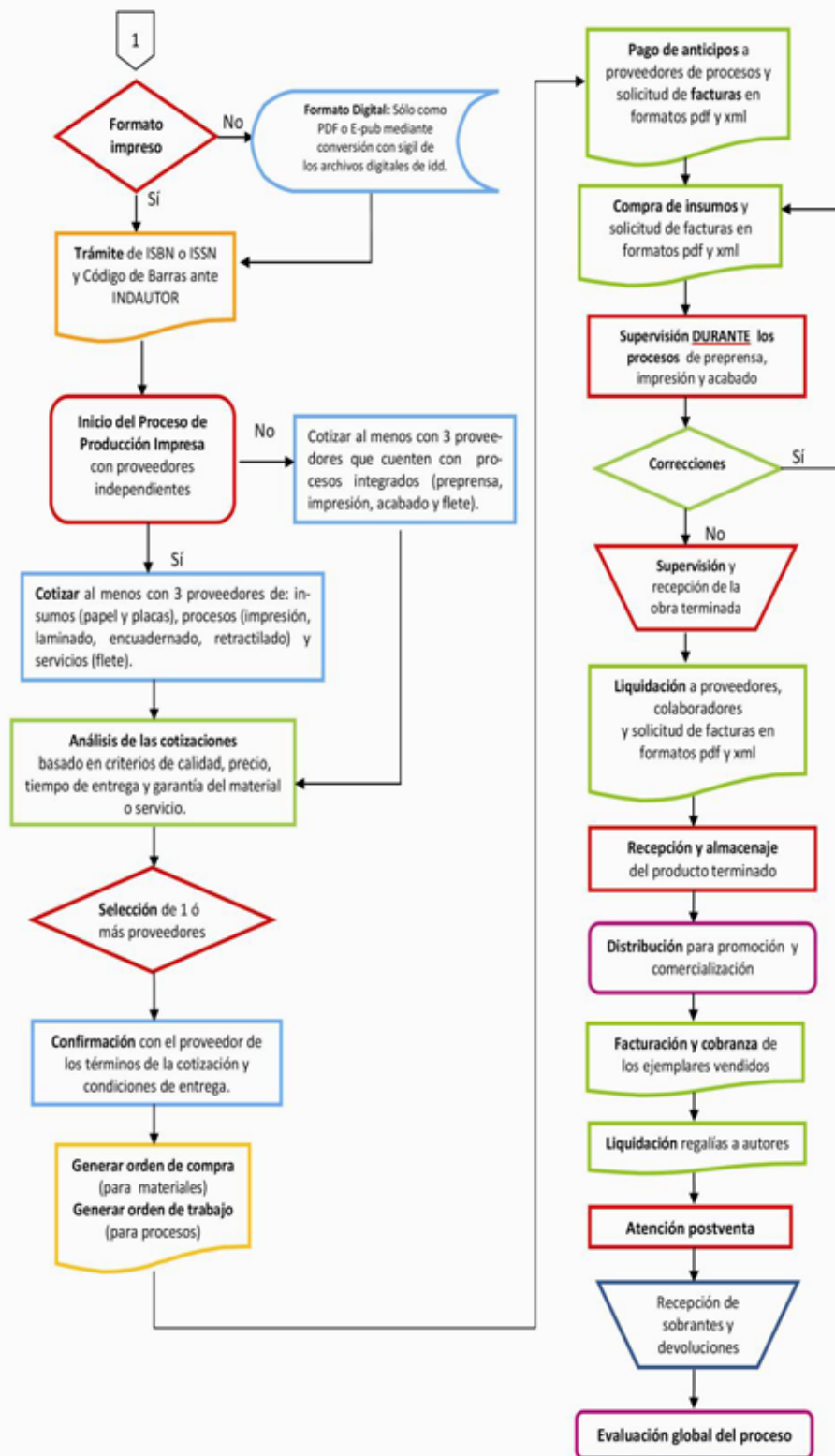
Flujo de trabajo



El diagrama que a continuación presento lo elaboré considerando que el primer esquema de negocios al administrar un proyecto editorial es *la maquila de procesos y la subcontratación de servicios profesionales* ya que aunque existe la posibilidad de agilizar el flujo de trabajo si contamos con un proveedor que integre varios procesos en un solo servicio (preprensa, prensa y acabado), esto reduce el riesgo por manejo de pliegos y el impacto ambiental por traslado de material entre un proceso y otro, sin embargo de esta manera nuestros costos se incrementan entre un 400% y un 500% aproximadamente.

Diagrama de flujo del proceso editorial por maquila de procesos y subcontratación de colaboradores.





Optimización del tiempo mediante calendarización



*En la producción editorial
el tiempo es un **recurso no renovable**
determinante en la **calidad** de la publicación.*

En mi experiencia el peor enemigo de la calidad son las “*prisas*” por lo que el *tiempo* que destinemos a *autosupervisar* nuestros procesos será determinante para conservar y captar nuevos clientes y lectores. Al preguntarle a Javier Poe, Jefe de Calidad de Platimpress, cuáles son las tres palabras con las que relaciona la palabra Calidad responde¹⁶:

Precisión • Excelencia • Serenidad.

¹⁶ Javier Poe, Jefe de Calidad de Platimpress, en conversación con Alejandra Martínez Austria el 9 de junio de 2016.

“Serenidad” es la que capta mi atención pues implica una actitud de *equilibrio mental* con respecto al proceso productivo como una *construcción* en la que generamos un diálogo con los materiales, los colaboradores, los límites financieros, los procesos y con el tiempo.

La idea de que tenemos “control” sobre el tiempo es meramente una ilusión, sin embargo podemos establecer los mecanismos necesarios que nos permitan adaptarnos a él mediante un proceso de planeación, para lo cual utilizaremos una herramienta administrativa llamada *Gráfica de Gantt*, mejor conocida como *cronograma*, que nos proporcionará la *información suficiente, relevante y oportuna* para incrementar la *asertividad* de nuestra *toma de decisiones* con respecto a nuestros *tiempos de producción* mediante la *calendarización de las actividades y procesos* en función de nuestra fecha de entrega con el fin de *optimizar la calidad* de estos.

Ya sea quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual la duración de cada una de las fases del proceso editorial deberá de ser contemplada con tiempo de anticipación suficiente y sin precipitaciones considerando los retrasos que se pudieran presentar por error humano o de máquina, en el cronograma que a continuación presento se aprecia cómo se incorporarían los tiempos de producción impresa en un proyecto editorial cuya factibilidad ya ha sido evaluada previamente.

Cronograma	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Firma de contrato de edición					
Comercialización de espacios publicitarios					
Autor (es) entrega información					
Corrección, diseño y formación					
Preimpresión, impresión y acabado					
Entrega					
Promoción y distribución					

Al administrar un proyecto editorial es importante *comunicar* de forma impresa el cronograma a todos nuestros colaboradores para hacerles comprender desde una perspectiva de *costo-beneficio* el valor del trabajo en equipo para alcanzar un objetivo: la publicación oportuna y con calidad del producto editorial.

En mi experiencia los tres aspectos más importantes para que un *cronograma* funcione son: la *estimación* precisa de la duración de los procesos con respecto a la fecha de entrega, la *comunicación* asertiva con el equipo de trabajo y el *apego* riguroso a la calendarización. Un cronograma no sirve si sólo está colgado en la pared.

La *calendarización de actividades y procesos* es una forma de reducir el *riesgo* por errores debidos a la falta de tiempo para supervisar la *calidad del producto* lo que nos permite incrementar la rentabilidad del proyecto ya que nunca caerá en la categoría de “urgente” y por lo tanto costoso, ni tendremos que comprar más insumos o repetir procesos.

Reducción de costos

mediante presupuesto de producción

Reducir nuestros gastos operativos y costos de producción sin demeritar la calidad del producto es la manera como lograremos el equilibrio financiero de nuestro proyecto.

Para ello utilizaremos un recurso administrativo imprescindible en la toma de decisiones: *el presupuesto de producción* que nos permitirá establecer los *límites de un proceso creativo* que precisa de recursos económicos para su materialización, sin comprometer la vida del proyecto, tema que he abordado con mayor detenimiento en el capítulo de responsabilidad económica de mi investigación.

El presupuesto de producción responde a la dimensión matérica de un producto editorial por lo que se formula después de *cotizar* con al menos tres proveedores cada proceso o insumo, sin embargo es el control de calidad durante todo el proceso de producción el que garantiza *la funcionalidad* del presupuesto evitando cualquier error que implique costos adicionales por compra de materiales, como placas y papel, repetición de procesos como insolación de nuevas placas, reimpresión de pliegos, tiempo de máquina y tiempo extra de preistas y supervisión, es por ello que seleccionar a colaboradores especializados que cuenten con muchos años de *experiencia* y nos *asesoren* también representa una *estrategia para reducir el riesgo* de errores que puedan exceder nuestro *presupuesto* y el *tiempo* de producción.

Recordemos que según el art. 46 de la LFDA el autor, digamos un diseñador de portada o de interiores, tiene derecho a modificar su obra antes de entrar a prensa, pero si dichas modificaciones exceden el presupuesto de producción, el autor está obligado a asumir los costos y gastos que se originen por ese motivo.

Por lo regular los proyectos editoriales que comienzan hacen uso de presupuestos conservadores y conforme logran su punto de equilibrio y mejoran su índice de rentabilidad pueden experimentar con materiales y formatos más costosos, si por el contrario se inicia con un presupuesto alto nuestra rentabilidad se va hacia el pago de financiamientos y no hacia capital.

La manera de ahorrar en el proceso de producción se prevé desde la fase de planeación, mediante el aprovechamiento de pliego, el formato, los materiales, la selección de colaboradores, los procesos independientes, el reciclaje de placas, el tiraje, la reducción de merma y la calendarización de procesos.

Con respecto a la dimensión financiera de la responsabilidad ambiental veremos a lo largo del presente capítulo los *altos costos* que representan las *alternativas ecoambientales* en bioequipos, bioinsumos, y bioprocesos en México, debido a cuatro razones principales:

- Al ser importados se encuentran *tasados* en dólares o euros con el correspondiente impacto del deslizamiento cambiario.
- Existen costos adicionales por concepto de *aranceles*.
- En nuestro país los *hidrocarburos*, derivados del petróleo, se encuentran *subsidiados* y por lo tanto los productos que los contienen representan una opción más económica como es el caso de los insumos para artes gráficas.
- Debido a que los *precios* de las alternativas ecoambientales no son competitivos existe una *menor demanda* de estos productos, por lo que los importadores no pueden gestionar grandes volúmenes que les permitan ofrecer un menor precio de venta al público ni inventarios que garanticen la *asequibilidad* de los bioinsumos.

Desbordar nuestros recursos en un impulso por rescatar al planeta podría llevar a nuestro proyecto editorial al fracaso, como veremos en este capítulo la administración estratégica nos ofrece formas más asertivas de reducir el impacto ambiental, ahora bien si decidimos incursionar en el mercado ecológico de insumos y procesos antes tendremos que haber logrado un alto índice de rentabilidad financiera, para que asumir nuestra responsabilidad ambiental no se convierta en un *factor de riesgo financiero*.

La estandarización de procesos

En el proceso de producción editorial la *administración de la calidad* implica un elemento de *interculturalidad* importante que se evidencia en la *estandarización de procesos* con respecto a *indicadores internacionales de calidad* que son nuestro referente para *tomar decisiones*, recordemos que aquello que es medible es cuantificable, dichos estándares son certificados por asociaciones internacionales de calidad o por los proveedores de equipos.

Las certificaciones de calidad

La calidad posee un capital simbólico importante, *más no determinante*: las certificaciones. Aunque estas nos remiten al *sentido* a través del cual nuestros proveedores realizan sus procesos buscando *optimizar los recursos* en función de la disminución de los costos de manufactura y de desperdicio así como en la reducción del impacto ambiental, en realidad la calidad va más allá de un certificado. Si recordamos que un producto editorial es un acto retórico en sí mismo, debido a que *porta un discurso persuasivo* tanto en el fondo como en la forma, entonces las certificaciones son parte del *ethos*, es decir que representan el reconocimiento que *una institución* como autoridad en la materia le otorga a los procesos.

En la producción editorial los *estándares internacionales* han sido desarrollados por diversas asociaciones de *proveedores* de la industria de las artes gráficas y se usan en los procesos de preimpresión, impresión y postimpresión, de acuerdo con la Red Gráfica Latinoamericana¹⁷ los más empleados son:

¹⁷ Página oficial de la Red Gráfica Latinoamericana, sección “Estandarización y especificaciones del producto impreso”, <http://www.redgrafica.com> (Fecha de consulta: 22 de enero de 2016).

CGATS

(The Association for Suppliers of Printing, Publishing and Converting Technologies, NPES) La Asociación de proveedores de tecnologías impresión, publicación y conversión reúne a más de 400 marcas productoras y distribuidoras de productos para la industria gráfica. Dentro de la NPES, trabaja el Comité para estándares de tecnologías de las artes gráficas (Committee for Graphic Arts Technologies Standards, CGATS), que desarrolla las normas en nombre de la ANSI.

GRACOL

(General Requirements for Applications in Commercial Offset Lithography) Los Requisitos generales para aplicaciones en litografía offset comercia son especificaciones para la impresión en offset publicadas desde 1996 por el comité de la Asociación de Comunicaciones Gráficas IDEAlliance, La Asociación Internacional de Preimpresión IPA y la Fundación Técnica de Artes Gráficas GATF.

SNAP

(Specifications for Non-Heatset Advertising Printing) Las Especificaciones para la impresión litográfica en frío de publicidad se crearon para la impresión litográfica offset en frío, en papel prensa. Se publicaron por primera vez en 1984 y han sido modificadas en varias ocasiones.

FOGRA

(Forschungsgesellschaft Druck e. V.) La Asociación alemana para la investigación en las artes gráficas entrega reportes de caracterización para la impresión de periódicos, litografía offset y serigrafía según los estándares ISO 12647.

PERFILES ICC

Según el Consorcio Internacional del Color (ICC) y los estándares que publica, un perfil ICC es un conjunto de datos que caracteriza a un dispositivo de entrada o salida de color, o espacio color. Los perfiles ICC hacen parte de los procesos de Gestión del Color. Es posible aplicar distintos tipos de perfiles ICC a los dispositivos, mediante el uso de colorímetros y/o espectrofotómetros. También algunas marcas fabrican sus productos con perfiles preinstalados. La especificación de perfil ICC, actualmente en desarrollo como Estándar Internacional ISO 15076-1:2005,[5] [6] está ampliamente referenciada en otros estándares.

SWOP

(Specifications for Web Offset Publications), Especificaciones para publicaciones en rotativas de litografía offset: son normas establecidas en Estados Unidos para impresión en rotativas offset sobre papel estucado. Se publicaron por primera vez en 1976 y han sido objeto de distintas modificaciones a lo largo del tiempo.



Las normas ISO

ISO 12647

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) mediante el estándar ISO 12647 que certifica los procesos de control para la manufactura de separaciones de color de semitonos, pruebas y producción impresa, el estándar se encuentra segmentado en siete puntos, cuatro de los cuales son los que conciernen a productos editoriales:

- ISO 12647: 2004 - Parte 1 Parámetros y métodos de medición
- ISO 12647: 2004 - Parte 2 Procesos *offset*
- ISO 12647: 2004 - Parte 3 *Offset* Periódicos
- ISO 12647: 2004 - Parte 7 Procesos de impresión digital (pruebas de Color).

ISO 14000

Las normas ISO 14.000 son el marco de referencia de la norma ISO 14.001 que certifica a las empresas con procesos que buscan reducir su impacto ambiental. La Organización de las Naciones Unidas convocó a partir de 1972 a las *Cumbres de la Tierra*, una serie de conferencias sobre medioambiente y desarrollo que desde entonces se han llevado a cabo en distintas sedes:

1972, Estocolmo, Suecia
1982, Nairobi, Kenya 1992, Río de Janeiro, Brasil
1995, Berlín, Alemania 2012
1997, Kioto, Japón 2001, Buenos Aires, Argentina
1998, Marrakech, Marruecos 2002, Johannesburgo, Sudáfrica
Brasil

El principal objetivo de las *Cumbres* ha sido **generar acuerdos** a partir del *diálogo intercultural*, por ejemplo en la celebrada en Río de Janeiro en 1992 donde la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) se comprometió a formular normas internacionales de estandarización de procesos industriales con base en un criterio de protección ambiental. El *diálogo* establecido entre los gobiernos de distintos países y sus sectores industriales devino *políticas públicas* que buscan reducir el impacto ambiental a través de procesos estandarizados que contemplan el origen de la materia prima, su transformación y desecho, en este ámbito la metronomía fue de gran utilidad pues permitió traducir en parámetros cuantitativos el impacto ambiental de las acciones. Lo anterior ha dado como resultado que las empresas asuman su responsabilidad en la protección del medioambiente y al mismo tiempo capitalicen la certificación como un *valor agregado* ante sus clientes.

Aunque todos los estándares de calidad son muy útiles Joseph F. Staszak, especialista en artes gráficas, opina:

“ISO, FOGRA, GATF, G7, IDEAlliance o PANTONE... todos representan *posibilidades*: no son, ni existe, una garantía de calidad. La calidad siempre va a empezar en la editorial... y a terminar en la imprenta (con o sin ISO).”¹⁸

El comentario de Staszak nos recuerda que nuestra principal responsabilidad al administrar un proyecto editorial es *cuestionar lo establecido*, incluso las certificaciones, que representan el *ethos* del proyecto editorial. La paradoja de los estándares de calidad es que se trata de un concepto distintivo a partir de la homologación de procesos con el fin de resignificar nuestros productos dimensionándolos a partir de la competitividad.

Si la calidad no radica en una certificación, entonces podemos decir que la calidad es el resultado de una *toma asertiva de decisiones* en muchos aspectos: desde la etapa de planeación hasta la supervisión de procesos, sin embargo conviene apegar todas las actividades a determinados protocolos, incluso aquellas que no son fáciles de expresar en cifras como la atención a nuestros clientes, nuestra constante actualización en tendencias, mercados, flujos de trabajo, insumos y procesos, la elección de colaboradores que más que proveedores de un servicio enriquezcan el proyecto con su *asesoría profesional* basada en su experiencia.

¹⁸ Joseph F. Staszak (Especialista y consultor internacional para la industria de las artes gráficas, Fundador de ExLibris y Director del BRIDG'S & NAFTA Development Center), cuestionario formulado por Alejandra Martínez Austria enviado por correo electrónico el 20 de enero de 2016.

La supervisión de la calidad durante los procesos de producción

La supervisión durante los procesos de producción se realiza tomando como referente los estándares internacionales de calidad y es una de las formas como el administrador (a) de proyectos editoriales *interviene* directamente en la toma de decisiones mediante la *propuesta de acciones* que se visibilizan en la mejora de los procesos y productos. Recordemos que la calidad debe de permear cada una de las fases del proceso de producción editorial ya que cualquier corrección implica costos adicionales que pueden desequilibrar el presupuesto inicial y repercutir en la rentabilidad del proyecto. La toma de decisiones cobra mayor importancia al principio de cada fase de la producción cuando podemos evitar los principales errores que de otra manera repercutirían en la compra de más insumos, repetición de procesos, pago de tiempo extra y retrasos en la entrega.

Aunque los estándares de calidad han sido probados internacionalmente es necesario recordar que en el proceso de producción editorial interviene el *factor humano* susceptible de cometer equivocaciones en procesos que implican una *secuencia de actividades* donde la ejecución de cada una repercute en las siguientes, por ejemplo un error en pliegos impresos o en encuadernación debido al ancho del lomo podría no ser atribuible al proveedor... sino a la falta de cuidado del diseñador. Es por ello que la *responsabilidad* que implica la supervisión es compartida entre todo el *equipo de trabajo*, por lo que mantener un flujo de comunicación constante y asertivo con respecto a la toma de decisiones permite que los procesos se ejecuten conforme con lo planeado inicialmente. Ahora bien en términos de jerarquías, la *autoridad* para intervenir en el proceso de producción no sólo está dada por el conocimiento académico en este sentido hay un elemento mucho más importante que proviene esencialmente de la experiencia: *el criterio*, pues en la producción editorial *la experiencia hace la diferencia*, ya que como comenta Enrique Jiménez (Ejival) ¹⁹: *uno nunca sale ileso del pasado*.

¹⁹ Ejival, Himnos para la deriva. Episodio 12 “Nuevas Salidas” Transmitido el 4 de junio de 2016.
<https://www.mixcloud.com/himnosparaladeriva/>

En los *talleres de producción* como imprentas y encuadernadoras encontramos tres *agentes* responsables de *supervisar la calidad* del proceso de manufactura:

- a) *Administrador (a) de proyectos editoriales*: es quien se encuentra a cargo de supervisar todo el proceso editorial, es el agente que transmite las necesidades del cliente a los especialistas. Deberá de poseer los conocimientos teóricos y la experiencia laboral necesarios para tomar decisiones preventivas o correctivas en el momento oportuno, pues representa los intereses del lector como cliente final.
- b) *Jefe de taller*: puede o no ser el propietario de la empresa de servicios de impresión o encuadernación, no obstante es quien posee el dominio técnico del proceso, conoce las características de la maquinaria, de los insumos, del personal y es capaz de determinar con exactitud su duración. Entre sus obligaciones se encuentran la de entregar y comunicar las órdenes de trabajo, hacer las observaciones pertinentes, revisar que la maquinaria se encuentre en óptimo estado, que se cuente con el inventario requerido de insumos y comprobar la disponibilidad del personal asignado al proyecto, deberá promover en todo momento un buen ambiente laboral, estar al tanto de la evolución del proceso y resolver cualquier inconveniente que se pudiera presentar, para entregar el producto bien y a tiempo.
- c) *Operarios*: es personal con conocimiento y experiencia técnica subordinado al jefe de taller que tiene la obligación de revisar la orden de trabajo y comunicar cualquier inquietud al respecto, deberá desarrollar los procesos de acuerdo con estándares de calidad acordes con parámetros cualitativos y cuantitativos, por lo que deberá auxiliarse de los instrumentos necesarios (cuenta hilos, regla, micrómetros, lentes de aumento) en el caso del proceso de impresión las pruebas de color llegan a constituir una herramienta de trabajo; la experiencia de los operarios es muy útil en la mejora continua de los procesos, la reducción de costos y la optimización de tiempos.

A continuación veremos los principales aspectos a ser supervisados durante las tres fases del proceso de producción editorial: preimpresión, impresión y postimpresión.

PRE IMPRESIÓN

Es la etapa del proceso de producción editorial en la que se preparan los archivos digitales a partir de los cuales se dará salida para imprimir nuestro dummy, para después elaborar las placas e imprimir el tiraje final.

La preverificación de archivos digitales

Una vez que el proyecto editorial ha sido conceptualizado, diseñado y revisado se preparan los archivos digitales para impresión. Revisar los archivos con respecto a estándares de manufactura con relación al perfil de color (CMYK para offset), resolución (300 dpi's para offset), medidas, rebases, medianiles, marcas de corte, marcas de registro, barras cromáticas, es un factor determinante para garantizar la *calidad* del producto editorial, ya sea impreso o digital. También conocido como *preflight*, como analogía del proceso de revisión que realizan los pilotos de aeronaves antes del despegue, este tipo de *supervisión* se realiza con el objetivo de asegurar la *óptima reproducción de los archivos digitales* y evitar errores que retrasen el proceso de producción y repercutan en costos no estimados.

De acuerdo con la Guía de requerimientos generales para aplicaciones en litografía offset comercial (GRACOL por sus siglas en inglés):

“La preverificación es un proceso para analizar todos los aspectos de un trabajo diseñado digitalmente, determinando si está listo para reproducirlo, independientemente del dispositivo de salida al que vaya. La preverificación puede descubrir desde antes de mandar a salida si los archivos digitales y fuentes van incompletos; si se planearon o no los traslapes de color y si se hicieron correctamente; si los tamaños de página son adecuados, si se definieron correctamente los colores, si hay elementos extraños, si hay posibles problemas de degradados con bandas o si las imágenes aparecerán con bordes en diente de sierra”.²⁰

²⁰ General Requirements for Applications in Commercial Offset Lithography (GRACOL). (Alexandria, VA: IDEAlliance, 2002), 23.

La revisión en pantalla se realiza con base en *estándares internacionales de calidad* constituye una *prueba blanda* que nos permite reducir el flujo de trabajo con papel (*paperless*) minimizando el impacto ambiental durante el proceso de producción editorial, no obstante después de revisar los archivos en pantalla *es necesario* hacer una maqueta final en formato físico conocida como *dummy* para una revisión final, es decir sobre una *prueba dura* que servirá como *material de referencia* para pre-prensa antes de dar salida a placas así como para el impresor y el encuadernador.

De acuerdo con los GRACOL los diez problemas principales con archivos digitales son:

1. Fuentes faltantes o equivocadas.
2. Archivos incompletos o corruptos.
3. Archivos inadecuadamente reformateados.
4. Demasiados redimensionamientos de archivos EPS o TIFF dentro del programa de diseño de páginas.
5. Colores sólidos que no se convirtieron a colores *process* o viceversa.
6. Archivos anidados
7. Archivos TIFF que no se convirtieron de RGB a CMYK.
8. Rebases inadecuados o faltantes, medianiles.
9. Traslapes.
10. Bandas.²¹

El proceso de *preverificación* inicia desde la generación de archivos bajo *estándares internacionales de calidad*, por lo que considerando que el trabajo editorial se realiza en equipo, es importante la comunicación fluida entre los distintos agentes del proceso *para conocer los requerimientos específicos en el momento oportuno*, debido a lo anterior no se puede hablar de un agente responsable en particular sino de una *responsabilidad compartida entre el equipo de trabajo*, en este punto el *diálogo* que el administrador de proyectos editoriales entable con sus colaboradores y proveedores para *comunicar* los aspectos importantes en la materialización del producto es determinante, así el diseñador podrá contemplarlos y el impresor y encuadernador evaluarán su *factibilidad técnica* y comunicarán con anticipación si implica tiempos y costos adicionales, es importante que el diseñador pregunte desde un principio al equipo de trabajo de pre-prensa cómo requiere que se le entreguen los archivos.

²¹ GRACOL, Ibidem.

Una de las herramientas que facilitan el proceso de verificación de archivos digitales es el uso de *PitStop*, software cuyo nombre es una analogía de la parada de revisión que hacen los pilotos de carreras en los *pits* para verificar las condiciones mecánicas de su auto, la erogación que implica, tanto para el diseñador gráfico como para el taller de pre prensa, adquirir un programa como *PitStop* se evalúa en función de un criterio *costo-beneficio* desde una perspectiva de *Calidad Total*. El formato más usado para la entrega de archivos es el PDF (*Portable Document Format*), presentado en 1994 por Adobe Systems, el PDF conserva todas las fuentes, formato, colores y gráficos de cualquier documento, *independientemente del programa* que se haya usado en su creación, por ejemplo para el caso de la producción editorial mediante Indesign e Illustrator.

Es importante que cuando se contempla un proceso de impresión en *offset* el archivo para salida final, por ejemplo de Indesign, sea exportado a PDF con *calidad de prensa* para máxima resolución (mín. 300 dpi's), en perfil CMYK, con rebases, medianiles, barras cromáticas, marcas de registro y líneas de corte.

De acuerdo con los GRACOL²² el PDF es un archivo compacto que se basa en un *flujo de trabajo integrado o compuesto*, en el cual la aplicación entrega al impresor *un solo archivo* que contiene todos los datos de color, ofrece una serie de ventajas definidas por ejemplo es posible hacer que incruste las fuentes y gráficos, mejora los métodos para manejar colores, especialmente los sólidos, facilita la compresión de archivos, reduciendo su tamaño y puede ser abierto por quien cuente con Adobe Acrobat Reader haciendo más eficiente el flujo del proceso editorial. Los PDF permiten gestionar *archivos de audio y de video*. El costo de Adobe Creative Suite 6 actualmente es de 1,300 usd y contiene programas útiles en los procesos de edición tales como InDesign, Illustrator, Photoshop y Acrobat desde donde es posible generar archivos PDF. La industria ha admitido la necesidad de *normas acreditadas* para el *intercambio de información* en cualquier parte del mundo, así como la aportación de grupos normativos como las acreditaciones ANSI (*American National Standards Institute*) e ISO (*International Organization for Standardization*) que han mejorado la familia de archivos PDF/X, lo que facilita la elección del formato de archivo más adecuado con las necesidades de cada flujo de trabajo

Los *estándares de calidad* son una de las *principales aportaciones* de la investigación en artes gráficas al proceso de producción editorial para satisfacer las expectativas del lector objetivo.

²² Véase: GRACOL, Ibidem, 42-44.

El color

Uno de los elementos más representativos de la diversidad que conlleva un producto editorial como producto cultural es el color, a través de su poder simbólico comunicamos el discurso visual y textual que porta nuestro producto editorial.

Por lo general la portada y contraportada, primera y cuarta de forros respectivamente, se imprimen a cuatro tintas por lo que cada propuesta de color *significa* algo distinto para nuestro lector objetivo, esto también es válido para el color del papel pues su valoración depende de su *sistemas de creencias*. Al respecto cabe citar a dos autores:

“ El color es única y exclusivamente la sensación de color. Lo que denominamos color, no tiene lugar en el mundo físico, sino en nuestro mundo psíquico. Lo cromático no existe en la realidad sino en la mente.²³

Harald Koppers

En los colores existe una silenciosa influencia que explica la preferencia o el desagrado con que son acogidos por nuestro ánimo. Cada uno de ellos tiene una expresión definida de sensación [...] cada color tiene una particular respuesta emotiva [...] un color o varios asociados producen reacciones y crean *estados mentales y situaciones de ánimo*, como bien se muestra en la mayor parte de los seres.²⁴

E. D. Aliom

El color en un producto editorial es un *fenómeno complejo de percepción* que tiene que ver con la resolución de la imagen, el *pantone*, el tipo de papel, la tinta, la calidad de la impresión, las condiciones de luz en las que se observa y nuestra capacidad visual.

²³ Harald Koppers, *Fundamentos de la teoría de los colores* (México: Gustavo Gili, 1992), 9

²⁴ E. D. Aliom, *El ojo cromático del artista* (Barcelona: Las Ediciones del Arte, 1984), 9.

En el proceso de producción la manera más asertiva de *visibilizar* el discurso que porta el color es mediante el apego a *estándares de calidad*, por lo que en la revisión de archivos o *preflight* con PitStop es uno de los principales aspectos a considerar. GRACOL nos enseña que existen dos métodos para reproducir el color: *el aditivo y el substractivo*.

“

Color aditivo (RGB): este proceso parte de la obscuridad y se agregan distintas cantidades de luz roja, verde y azul, es decir los colores aditivos primarios, para generar nuevos colores. [...] El RGB es usado para reproducir color en pantalla, es un espacio dependiente del *dispositivo* que se utilice, [...] es decir que al cambiar de monitor un color se verá diferente.

Color substractivo (CMYK): este proceso comienza con un objeto (papel o lienzo blanco) que refleja la luz, se usan colorantes como pigmentos o tintas para absorber o sustraer partes de la luz blanca que iluminan al objeto y así generar otros colores. [...] Es usado en la impresión litográfica a cuatro tintas también conocida como *process*.²⁵

”

La impresión se cobra por cada color, pues cada uno representa una entrada a máquina, los de mayor precio son los de las tintas especiales como plata y dorado.

Sistemas de administración de color

La finalidad de los *sistemas de administración de color (SAC)* es mantener y optimizar la *fidelidad de los colores* desde la creación o captura de la imagen original pasando por la migración de pantalla de un dispositivo a otro hasta la impresión final. Los GRACOL consideran importantes cuatro categorías para la integración de un SAC ²⁶:

- a) *Caracterización*: también conocida como determinación de *perfiles*, describe las características de la gama cromática y reproducción de tonos de cada dispositivo de salida, identifica sus colorantes y forma de operación. El CMYK es para impresión en *offset*.

²⁵ GRACOL, Ibidem, 49.

²⁶ GRACOL, Ibidem, 55.

- b) *Calibración*: es el método para ajustar de manera precisa y predecible cada *dispositivo* (monitor, escáner o impresora) a las especificaciones del fabricante. La calibración es muy importante ya que los dispositivos van cambiando con el tiempo, lo cual afecta la forma en que se muestran o producen los colores.
- c) *Transformación*: implica tablas para trasladar el color de cierto dispositivo a otro distinto, con las que se hacen los cambios necesarios para que muestren o produzcan colores similares. Para convertir el color de un dispositivo a otro, se usan los *perfiles de dispositivo*. Es importante determinar perfiles específicos, no sólo para cada *dispositivo de impresión* sino para todos los *tipos de papel* que se utilicen.
- d) *Control de procesos*: implica vigilar, controlar y mejorar los procesos a través del análisis estadístico. Se conforma de cuatro etapas básicas:
 1. Medir y evaluar la salida de cada uno de los pasos del proceso de producción, incluyendo escáners, filmadoras o insoladoras y prensas.
 2. Eliminar las variaciones del color en el proceso.
 3. Monitorear la estabilidad del proceso
 4. Mejorar el proceso para igualar lo más posible los colores deseados.

La industria desarrolla continuamente *normas para la administración de color*, que se convierten en parámetros a seguir para todas las personas involucradas en el proceso de producción, son *estándares de calidad* que les sirven a los proveedores de equipos y programas para crear *perfiles* para la caracterización de dispositivos en color que sean compatibles con cualquier plataforma.

Existen dos *comités de estandarización* dedicados a la administración de color: Comité de Tecnología de la Imagen (ITC) y el Consorcio Internacional del Color (ICC). El ICC fue establecido en 1993 por ocho *proveedores* de la industria, quienes crearon una norma voluntaria para ser usada como formato de perfiles de dispositivos para todo tipo de plataformas, además de convenir el uso del espacio de color CIELAB para definir colores, el modelo de color LAB, es un sistema de color que describe el color en la forma como lo percibe el ojo humano, re-

presenta el color matemáticamente en tres dimensiones, las correcciones a color en LAB son más rápidas y asertivas que en CMYK o RGB. El uso de los perfiles ICC permiten que el color sea *independiente* de los dispositivos (captura, despliegue o salida) ya que logran conciliar los requisitos de memoria, desempeño y calidad de imagen. De acuerdo con los GRACOL una *administración de color* eficiente precisa de:

1. *Espacio cromático*: válido en cualquier dispositivo. El ICC optó por el CIELAB para definir los colores.
2. *Perfiles*: que describan con precisión el comportamiento de un dispositivo digital de color.
3. *Tecnología*: para la traducción de todas las gamas cromáticas.

Una herramienta muy útil para *evaluación de espacios cromáticos en pruebas de pantalla* es el software Enfocuss PitStop, además sirve para editar elementos del PDF como texto, objetos vectoriales, trama, o propiedades como fuentes, resolución de las imágenes, etcétera, haciendo más precisa y ágil la preverificación.

Los instrumentos usados en la medición del color a través de la reflectancia durante el proceso de impresión son el *densitómetro*, que ayuda al prensista a controlar el espesor de la tinta depositada en el papel, el *colorímetro* y el *espectrofotómetro*.

Algunos elementos que sirven para el control de color son los siguientes:

Barras de control de color

También conocidas como *barras cromáticas* son usadas para balancear el color, se encuentran en áreas marginales del PDF que no contienen imágenes, al lado opuesto del medianil para pinza y a lo largo de la hoja, en sentido perpendicular a la dirección de impresión. El ancho de la barra va de 1/8 de pulgada hasta 1/2 pulgada, incluyen un patrón repetido de muestras que incluyen sólidos y tramas de cada uno de los colores *process* así como de negro, también se incluyen *microlíneas* para detectar los borrones y las dobles imágenes durante el proceso de impresión.

Balance de grises

El balance de grises es la capacidad de reproducir un *negro neutro* y una *variedad de grises neutrales*, utilizando los *porcentajes correctos de trama* de amarillo, magenta y cyan. Si se logra mantener el balance de grises durante el tiro, el resto de la gama cromática quedará bien impresa. Los factores que afectan el balance de grises son: *la densidad del color, la pureza del color, la ganancia total de punto (incremento del valor tonal o TVI), el papel y la percepción del color por el observador.*

Ganancia total de punto (GTP)

También llamado *incremento del valor tonal (TVI)* es el aumento aparente del tamaño del punto o del valor tonal en la hoja impresa comparado contra los valores del archivo electrónico o medido en las pruebas tramadas. La ganancia total de punto varía de acuerdo con el *tipo de papel* y la *lineatura de trama* que se use, la GTP es mayor en papeles no estucados. El incremento del valor tonal se debe a dos tipos de ganancia que siempre están presentes: *la óptica y la mecánica*. Brehm las define de la siguiente manera:

“ *Ganancia de punto óptica:* es el fenómeno causado por la luz que se absorbe y dispersa en el papel. La luz se difunde alrededor del punto de trama, lo cual hace que el tono parezca más oscuro. Por ello el punto se ve y presenta medidas mayores que sus medidas físicas observadas con una lupa. La ganancia óptica de punto es mayor en las áreas de tonos medios, donde los puntos tienen la mayor circunferencia.

Ganancia de punto mecánica: es el cambio físico del tamaño del punto, y tiene numerosas causas por ejemplo podría deberse a la exposición de películas o placas, o bien por condiciones de impresión tales como cantidad de tinta, secuencia de impresión, balance de agua y tinta, temperatura de la tinta, presiones entre cilindros de plaza, mantilla e impresión, tipo de placas, tipo de mantillas, doble imagen, borrones, así como por la tersura, absorbencia o brillo del papel.²⁷ ”

²⁷ Peter Brehm, *Introduction to Densitometry* (Alexandria, V.A: Graphic Communications Association, 1992), 10.

Resolución

El elemento, que tanto en un producto editorial impreso o digital, nos permite determinar la *calidad de visualización* de los detalles de un texto o imagen es su *resolución*, la cual está dada por la *frecuencia de línea*, también conocida como *lineaje de trama* o *lineatura*, es decir un *valor tonal* que resulta del número de píxeles en una pulgada (PPI) en pantalla o de las líneas por pulgada (LPI), que se refiere a la frecuencia lineal de la trama del medio tono y puntos de color en una pulgada (DPI) que a su vez representa el *valor de salida* para una filmadora o impresora; mientras menor sea el valor del lineaje de trama, es decir menor número de puntos por pulgada, quedan más espaciados los puntos que generan el valor tonal. De acuerdo con los GRACOL:

“ Un *papel de mayor calidad* permite usar *lineajes de trama* más elevados (más puntos por pulgada). Un mayor lineaje de trama permite *mayor resolución* de la imagen y, por lo tanto, mayor detalle. Si los demás factores no se alteran, un mayor lineaje de trama genera mayor ganancia total de punto (TVI).²⁸

Lo más importante es consultar directamente con el personal del taller de pre prensa la *frecuencia de lineaje* a la que requieren que se les entreguen los archivos al exportarlos, con *calidad de prensa* como PDF, considerando el tipo de papel en el que se va a imprimir, el uso y la temporalidad del producto editorial, por ejemplo un periódico tiene un ciclo de vida corto es decir de un día y se imprime en papel de alta porosidad por lo que le correspondería un lineaje bajo; las revistas pueden ser mensuales y los directorios industriales anuales ambos se imprimen en papel *couché* estucado brillante de 115 g pues llevan mucho color, por lo que es recomendable un lineaje alto para resaltar los detalles de las imágenes; los libros de texto se imprimen en cultural ahuesado, *bulky*, *snow cream*, y bond de 75 gr y su ciclo de vida varía de acuerdo con las actualizaciones del tema, regularmente en este tipo de libros lo único que va en color son los forros y el interior se imprime en línea, es decir a una tinta, que por lo general es color negro.

²⁸ GRACOL, Ibidem.

Tipos de pruebas

Las pruebas son un instrumento para reducir el riesgo en el control de calidad del proceso de producción.

Una de las formas como podemos *minimizar el grado de incertidumbre asociada con el riesgo* de que algo pudiera salir fuera de lo *planeado* en el producto editorial es mediante el uso de pruebas *antes* del proceso de impresión como *instrumento en el control de calidad*, de esta manera tendremos una aproximación a las características (color, densidad, ganancia de punto y resolución) del producto final con el fin de evitar errores y por ende costos imprevistos por correcciones y materiales durante el proceso de impresión. Existen diversos tipos de pruebas, cada uno con distintos niveles de utilidad, precisión y *costo*. Las pruebas para pre prensa se dividen en dos tipos de acuerdo con su formato y proximidad al impreso final, a saber:

- a) *Pruebas blandas*: son las imágenes que podemos apreciar *en pantalla* se usan como pruebas para revisar el color, el contenido y las imposiciones de imagen cuando se imprima; cabe recordar que el monitor se basa en un modelo de color RGB en el que la combinación de emisiones de luz roja, verde y azul constituyen colores aditivos mientras que la impresión lo hace en CMYK que representa un proceso sustractivo de color mediante tinta. Considerando que *la pantalla* se convierte en el elemento de soporte de la prueba, es importante que se encuentre *calibrado*, es decir en óptimas condiciones técnicas y ambientales. De acuerdo con los GRACOL:

“

... el color de un monitor se puede mejorar si se le *calibra*, ajustando su gamma y su blanco máximo, la variación de color se debe al envejecimiento de sus cañones de color y los fósforos de la pantalla.²⁹

²⁹ GRACOL, Ibídem.

- b) *Pruebas duras*: son muestras *impresas* del producto editorial, a su vez se subdividen en:

Primeras pruebas (Azules): es una copia impresa en blanco y negro usada para revisar y corregir errores de contenido y diagramación.

1. *Pruebas de posicionamiento (Imposition proof)*: se usan para revisar la *composición* de un proyecto editorial, los elementos susceptibles de atención son: contenido, registros, distribución de los colores y la posición de los colores especiales, es decir todo lo relacionado con distribución del espacio y *compaginación*. En el proceso de revisión y corrección ortotipográfica equivale a las *segundas pruebas o compaginadas*.
2. *Pruebas de ripeado*: en estas pruebas se analiza el *procesamiento de imágenes tramadas o rasterización*, mediante el análisis de una imagen *bit-map* antes de procesar las placas. Alejandro Zarcero, Técnico en Diseño y Producción Editorial del I.E.S. Puerta Bonita, en Madrid, España comenta que:

“ ... También se observa la *orientación de la página* con relación al formato, la *posición de la imagen* respecto a la emulsión, la *forma del punto de la trama*, la presencia de *marcas de corte* y el *registro*. Se suelen visualizar en pruebas blandas, pero para mejores resultados se requiere una herramienta en el RIP llamada ROAM.³⁰

Este tipo de pruebas también implica posteriormente una revisión ortotipográfica en la que se revisan las correcciones marcadas en compaginadas, el índice de contenido y los folios.

³⁰ Alejandro Zarceo, Apuntes personales del Seminario Procesos de Preimpresión del Programa en Diseño y Producción Editorial. (Madrid: Instituto de Estudios Superiores Puerta Bonita, 2014).

3. *Pruebas de color (Color proof)*: las pruebas de color de las páginas que contenga nuestro producto, idealmente se habrán de obtener del *plotter* en el mismo lugar donde se realizará el proceso de impresión, pues las máquinas tendrán la misma calibración en los valores de color, con el objetivo de tener una aproximación fidedigna a los *colores* de prensa. Se pueden realizar pruebas sólo de forros, una de interiores e inserciones publicitarias o bien de toda la publicación si es completamente a color para formar un *dummy*.

De acuerdo con José Manuel Romero Becerra, Presidente de la CANAGRAF, las pruebas de color son “un referente con una aproximación al 90% de lo que será la impresión en *offset*”³¹, recordemos que 10% de margen de variación se debe a la diferencia entre substratos, a la técnica de impresión y al tipo de tintas.

³¹ José Manuel Romero Becerra en conversación con Alejandra Martínez Austria el 7 de julio de 2016.

El dummy...es sagrado



El dummy es un instrumento esencial de referencia para el control de calidad durante los procesos de producción editorial, su principal función es comunicar de manera tangible a todo el equipo de trabajo cómo debe de ser nuestro producto editorial final con el objetivo de reducir errores que impliquen costos extraordinarios por la compra de insumos, repetición de procesos y retrasos en la entrega.

El *dummy* es una maqueta o *prueba dura* con las características que tendrá nuestro producto final (contenido, diseño, formato, materiales) y que servirá como *referencia matérica* durante el proceso de producción para los proveedores de papel, personal de pre prensa, técnicos de imprenta y al encuadernador.

Existen tres tipos diferentes de *dummy* durante las distintas etapas del proceso de producción. El primero es la primera impresión, que puede ser digital, de los archivos que van a servir para nuestra impresión en *offset*,

antes de ser considerada como *prueba final* el *dummy* amerita una última revisión ortotipográfica de folios, imágenes y gráficos, portada, portadilla, legal, índice, arranques de capítulo y lomo. Es conveniente que vaya acompañado de una *carpeta* con las pruebas de color impresas en *plotter* para que al prensista le sirva para ver el tono que se busca.

El segundo es el de *pliegos blancos*, es decir sin imprimir, se realiza en el sustrato final (tipo de papel) que emplearemos, se hace al inicio de la fase de pre-

prensa para dimensionar la formación y medianiles, corroborar la medida del lomo y calcular el número y tamaño de las placas.

El tercer *dummy* se realiza cuando los pliegos se han terminado de imprimir, se le conoce también como *dummy de capillas*, nos sirve para verificar que no exista ningún error en la formación que repercuta en la paginación y en las cornisas. Este *dummy* le servirá al encuadernador, junto con el primer *dummy*, para el alzado de pliegos.

El *dummy*, en sus distintas etapas, representa una *prueba de contrato* para transparentar el *compromiso* que los maquiladores de procesos asumen con el cliente con relación a la calidad de nuestro trabajo, el *dummy* nos ayuda a evitar costos adicionales por errores como compra de pa-

pel, placas, tiempo de máquina y de personal por corrección de errores o retrasos en la entrega, nos ayuda a deslindar responsabilidades, costos y a identificar áreas susceptibles de mejora: insumos, procesos, proveedores o colaboradores, con respecto a estos últimos conviene recordar el artículo 46 de la *Ley Federal del Derecho de Autor* donde el autor, digamos un diseñador gráfico editorial, puede hacer las correcciones o enmiendas que estime convenientes antes de entrar a pre prensa, ya que si esto encarece el proceso de producción el autor asumirá el pago de los costos y gastos ocasionados.

El *dummy* terminado nos servirá para tramitar el ISBN o ISSN ante el INDAUTOR ya que se precisa de la descripción exacta de las características físicas del producto.

Entrega de archivos a imprenta

De acuerdo con cada trabajo de impresión se entregan materiales distintos, pero en general se deben cubrir los siguientes puntos asegurándonos de conservar al menos un respaldo de los mismos:

Orden de trabajo	Título de la publicación, tamaño final, formato de archivo (empaquetado), número de páginas de interiores, pantone final utilizado, tipo, gramaje y color de papeles y cartulinas a ser usadas en forros e interiores, tipo de acabado, tiraje, fecha de entrega y datos de contacto del cliente.
Archivos empaquetados (forros, lomo e interiores)	En un USB o CD que contenga: • Carpeta con archivos de <i>interiores</i> Indesign CS6 editables. • Carpeta con archivo editable de <i>forros y lomo</i>. • Carpeta adicional con <i>vínculos</i> como lo son: anuncios PDF, iconografía EPS, fondos de agua JPG. • Carpeta adicional con fuentes tipográficas utilizadas. • Archivo final PDF exportado con <i>calidad de prensa</i> en CMYK de forros e interiores diagramados. Revisar con anticipación: dimensiones, rebases, resolución, marcas (registros de centro, guías de corte, <i>medianiles</i>, barras cromáticas, barras grises) áreas de barniz, pantones y perfiles de color en CMYK. • Arte no digital: sólo en caso de diapositivas, ilustraciones o firmas. • En el caso de entregar CD este deberá estar rotulado en Serigrafía indicando su contenido y la fecha en que fue elaborado. Se entrega en su caja con la portada final a color de la publicación.
Registros legales	ISBN o ISSN y Código de barras.
Dummy	• <i>Dummy</i> impreso • Carpeta física con <i>pruebas de color</i> impresas: indicando pantones normales y especiales, medidas, marcas (registros de centro, guías de corte, áreas de barniz, barras cromáticas y barras grises). • Archivo de consulta como el manual de identidad corporativa.

Elaboración de placas litográficas

Una vez que los archivos digitales han sido revisados y cotejados contra el *dummy*, se procede a la elaboración de las *placas litográficas*, que representan el medio a través del cual la imagen de los archivos se imprimirá en el papel. Dos referentes importantes para la *cotización de placas* son el *número y dimensiones de pliegos* y el *número de tintas*.

De acuerdo con Daniel G. Wilson: “Las áreas de imagen de la plancha litográfica deben aceptar la tinta, y sus áreas sin imagen deben tomar el agua. El efecto químico de la repelencia entre el agua y la tinta es la que mantiene las áreas de imagen separadas de las que no llevan imagen.”³²

Los tipos de placas difieren en su preparación, costo y calidad, así como en la *durabilidad que la imagen* tiene en la prensa y que es posible evaluar a través del número de impresiones que se pueden obtener de ella antes de que la imagen pierda definición. Existen tres tipos de placas:

- a) *Placas de contacto*: de acuerdo con Héctor M. Yáñez Baños, Director Comercial de Fujifilm en su División de Artes Gráficas:

“La imagen es transferida a partir de una película (puede ser negativo o positivo) a la placa mediante un marco de vacío que emplea luz UV. A este proceso se le llama *transporte*. En el marco de vacío se pone en contacto la lámina presensibilizada con la película y con una fuente de luz se transfiere la imagen. Se llama así al equipo porque con vacío se busca que el contacto entre la película y la placa sea lo más uniforme posible. Esta placa también puede ser negativa o positiva. Esta tecnología es anterior a las láminas digitales.

³² Daniel G. Wilson, *Lo esencial de la litografía*. Traduc. Jorge Carrington. (México, D.F: Graphic Type, 2000) 90-93.

Ventajas: menor costo de las láminas y uso de procesadora estándar de bajo costo.

Desventajas: el punto de primera generación, generada por láser, es el de la película que se obtiene de una filmadora o fotocomponedora. Al copiarse la imagen a la placa se obtienen puntos de segunda generación que tienden a ser más suaves y con menor detalle que el original. Hay que considerar el costo de la película y del proceso para obtenerla. Tiempo de proceso más largo. Más insumos (revelador y fijador para la película, revelador para la placa).

Ya no se fabrican filmadoras de negativos desde hace años y ya varios fabricantes han dejado de producir película (Kodak y Fujifilm). Es un proceso más largo con más variables:

1. Exposición de la película en la filmadora (potencia del láser, enfoque)
2. Revelador (temperatura, tiempo)
3. Fijador (temperatura, tiempo)
4. Transporte (marco de vacío). Condición de la lámpara UV, vacío, tiempo de exposición.
5. Revelado de la placa (temperatura, tiempo)."³³

b) *Placas de proyección:* son las que se producen por *exposición* directa al original en papel. La ventaja es que no necesitan negativos, lo que permite *ahorrar* en el costo de materiales, mano de obra y residuos. Se usan para tirajes menores a 20,000 ejemplares en prensas litográficas pequeñas, se clasifican en electrostáticas y fotodirectas.

c) *Placas digitales directas:* se preparan a través de dispositivos digitales en el sistema *computadora a placa* (CTP por sus siglas en inglés) que imprimen los datos digitales directamente a la placa mediante láseres. La ventaja de estos sistemas es que generan placas de muy *alta calidad* en diversos tamaños, sin necesidad de películas intermedias ni los procesos de fotomontaje. Los ahorros en tiempo y costos de mano de obra representan una clara *ventaja competitiva*. Su duración fluctúa entre 10,000 y 20,000 impresiones en prensa. Las hay de láser y tóner, de poliéster, de haluros de plata, híbridas, de fotopolímero y térmicas.

³³ Héctor M. Yáñez Baños en conversación con Alejandra Martínez Austria el 13 de diciembre de 2016.

Héctor
Yáñez nos
ofrece un
comparativo
entre un
proceso
análogo y un
proceso CTP:

“Comparado con un proceso CTP:

1. *Exposición* de la placa en el CTP (potencia del láser, enfoque).
2. *Revelado* de la placa (temperatura, tiempo).

Es decir, con láminas análogas hay muchas más variables que pueden afectar el resultado final.

Hay varios fabricantes como Agfa (N555) y Fujifilm (FNE y FFNS). Hay de varias duraciones en prensa. En cuanto al uso, en nuestro mercado se emplean más las digitales (de CTP) que las análogas por sus ventajas y porque los equipos CTP han bajado de precio mientras que las filmadas se dejaron de fabricar desde hace años.”³⁴

El número de placas se calcula con base en el número de pliegos, los de color (CMYK), por ejemplo para forros y encartes publicitarios, llevan 8 láminas por pliego: 4 por el frente y 4 por la vuelta, mientras que los pliegos de línea, es decir de una sola tinta, llevan dos placas por cada pliego: una por el frente y otra por la vuelta.

El costo de las placas dentro de nuestro presupuesto de producción es un *costo fijo* ya que es independiente de nuestro tiraje, si se piensa en una futura reimpresión, sin cambios de contenido, es conveniente conservar las placas, lo que nos permitirá ahorrar significativamente en nuestro nuevo presupuesto, ya que en tirajes reducidos de *offset* (500 ejemplares) el costo de las placas llega a ser igual que el de la impresión.

³⁴ Héctor M. Yáñez Baños en conversación con Alejandra Martínez Austria el 13 de diciembre de 2016.



La impresión litográfica offset ha permitido la reproducción de textos a gran escala lo que ha potencializado la visibilización y difusión de las ideas a través de proyectos editoriales rentables administrados mediante diversos esquemas de negocio.

Las culturas latinas construimos nuestra historia en la *memoria impresa*, pensemos en las tablas de Moisés, en las leyes del derecho romano, a diferencia de otras civilizaciones, la védica por ejemplo, en las que la *tradición oral* es más importante porque la sonoridad implica *vibración*.

La impresión es en sí misma un *sistema*: alimentación, entintado, impresión y salida del papel, que constituye un proceso de transformación. La esencia del proceso de impresión en *offset* radica en el *equilibrio* entre agua y aceite (tinta).

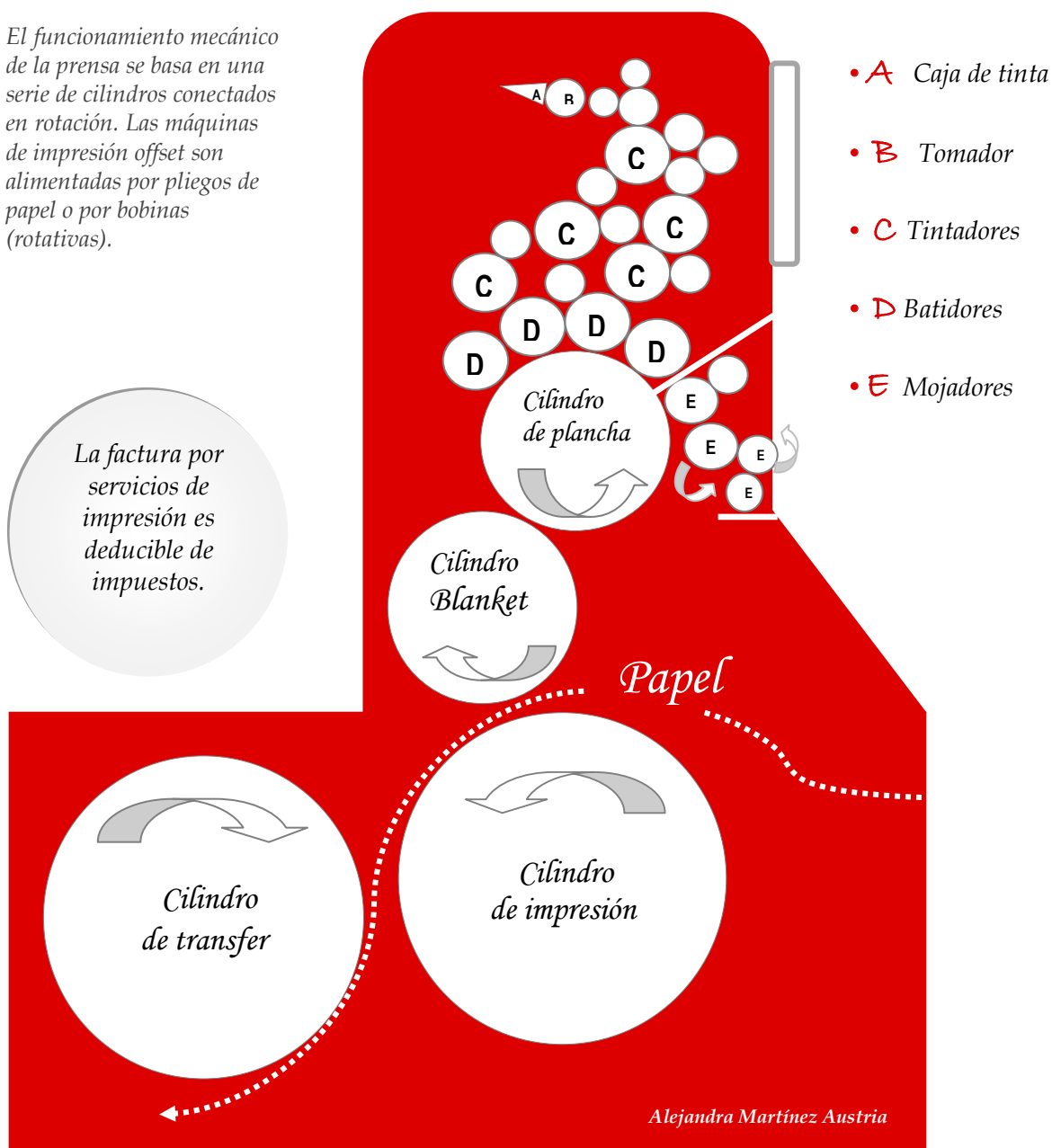
El proceso inicia cuando la imagen entintada en la placa se imprime directamente en una mantilla de caucho que se encuentra enrollada en un cilindro metálico rotatorio, luego se transfiere de la mantilla al papel.

Los sistemas de impresión son parte de la cultura pues incorporan avances tecnológicos que responden a las necesidades del mercado donde la calidad, la rapidez y el precio son factores determinantes en la competitividad.

Existen prensas de distintas capacidades, la velocidad de impresión de una máquina rotativa oscila entre 15,000 y 50,000 impresiones por hora a cuatro colores por cara, las de pliego imprimen de 4,000 a 15,000 por hora, en México las medidas de pliego más usuales son 57 x 87 cm, 61 x 90 y 70 x 95 cm. El tiraje mínimo de cotización es de 500 impresiones. La calidad es alta pues se trabaja con una de la resolución de 2,540 dpi's.

El funcionamiento mecánico de la prensa se basa en una serie de cilindros conectados en rotación. Las máquinas de impresión offset son alimentadas por pliegos de papel o por bobinas (rotativas).

La factura por servicios de impresión es deducible de impuestos.



Existen diversos procesos de impresión, la elección del más adecuado para nuestro proyecto estará basada en el formato, materiales, tiraje, merma, precio y tiempo.





La impresión se cotiza por cada entrada a máquina, por lo que el precio varía mucho de acuerdo con el número y tipo de tintas, por ejemplo actualmente cada entrada en tinta normal se cotiza en \$250, pero se incrementa a \$300 si se trata de tintas con *pantone* especial como metálicas, tornasol o réflex, así como el tamaño de pliego, sistema de impresión, tiraje y tiempo de entrega, ya que los trabajos “urgentes” implican un sobreprecio. Por ejemplo, las revistas tienen un alto costo de producción porque llevan mucho “color”, sin embargo la inserción de espacios publicitarios representa una forma de financiamiento que permite solventar dichos costos y gastos.

La impresión litográfica offset en México

De acuerdo con estimaciones de la Asociación Nacional de Industriales Gráficos (ANIDIGRAF) veremos la participación en México por nichos de impresión de publicaciones y la tendencia de la tasa anual de crecimiento (%) en la impresión comercial de México.³⁵

Participación en México

por nichos de impresión de publicaciones

De acuerdo con datos de la ANIDIGRAF la impresión de periódicos es de un 38% del mercado total, las revistas un 35% y los libros un 27%. Si consideramos que el comportamiento de la economía mexicana se refleja a través de las dinámicas de mercado, entonces veríamos que el *nicho de mercado* con mayor margen de rentabilidad son los periódicos, debido a que sus *insumos* son de bajo costo y su *volumen de venta* es alto, las revistas también son productos editoriales rentables, pero su costo de producción es alto y su volumen no iguala al de un periódico.



Estas cifras reflejan también los *hábitos de consumo del lector*: un interés por la noticia, la novedad, los temas de actualidad, por productos editoriales que se pueden leer en un lapso breve.

³⁵ Osvaldo Saravia, Jorge M. Rebollar, Ricardo Casals, *Tendencias de Mercado de la Industria Gráfica 2012-2018* (México: ANIDIGRAF, 2012), 10.

En esta tabla podemos observar el incremento en mdd de la impresión de periódicos

Millones de dólares		
	2008-2013	2013-2018
Prensas planas	4.4%	4.1%
Rotativa comercial	0.4%	1%
Rotativa periódicos	1.5%	2.9%

Billones de impresiones		
	2008-2013	2013-2018
Prensas planas	4.2%	7.1%
Rotativa comercial	2.4%	5.4%
Rotativa periódicos	3.7%	6.6%

El número de impresiones en prensa plana muestra la mayor tasa de incremento, debido a que no coincide con la tabla anterior de rentabilidad, podemos interpretarlo como un incremento en el número de títulos, más que en volumen de los ya existentes, pues como vimos en el capítulo de responsabilidad económica las reimpressiones se traducen en un incremento en el margen e utilidad por abatimiento de costos y gastos fijos como diseño, corrección y placas.



De acuerdo con el art. 54 de la LFDA, los impresores deben hacer constar en forma y lugar visible de las obras que impriman:

- I. Su nombre, denominación o razón social
- II. Su domicilio
- III. La fecha en que se terminó de imprimir.

CONTROL DE CALIDAD DE INSUMOS Y PROCESOS

durante la impresión

Antes que cualquier certificación, el control de calidad implica una supervisión continua y presencial en cada una de las etapas del proceso de producción desde la planeación del formato, tiraje, elección de insumos, proveedores, todo apegado a nuestro cronograma y presupuesto.

Aunque gran parte de las imprentas cuenta con un jefe de producción o de taller que supervisa los tirajes, es parte de la responsabilidad de quien administra un proyecto editorial estar al pendiente del proceso de producción, esto se comunica al proveedor con previa anticipación para que podamos revisar la impresión *de los primeros pliegos* a pie de máquina y autorizarlos o solicitar al prensista un ajuste en el tono, corregir errores de registro, corroborar el tipo de papel así como el sentido de la fibra, detectar defectos que pueden ser ocasionados por la humedad, caolín, defecto en las placas por suciedad o efecto malla por diodos en mal estado, barridos por falta de presión, etcétera.

Esta parte del proceso no se trata de un asunto financiero sino humano que se evidencia en el seguimiento de procedimientos y el uso apropiado de los equipos, implica mucha atención en los detalles, requiere de una comunicación asertiva con el prensista y ya que su lenguaje es mayormente visual, tanto el *dummy* como las *pruebas de color* se convierten en *referentes* fundamentales para la toma de decisiones durante el proceso de producción.

A continuación veamos algunos de los aspectos de mayor relevancia en el control de calidad del proceso de impresión para un proyecto editorial.

Los insumos

Al administrar un proyecto editorial establecemos un diálogo directo con los materiales, especialmente con el papel pues posee un importante *valor simbólico* en el producto editorial, como precedente histórico de un hecho, lo que se plasma en papel es sinónimo de *relevancia, veracidad y formalización de acuerdos*. Actualmente tanto el papel y la tinta como las pantallas e incluso los dispositivos de audio comparten su *naturaleza vectorial* es decir que son *medios* a través de los cuales *circulan las ideas* de un emisor a un receptor, son parte de las *posibilidades narrativas* inherentes a un proyecto editorial, por lo que habremos de elegirlos desde la fase de planeación del producto. Podemos adquirir el papel por nuestra cuenta, con respecto a la tinta es el impresor quien mejor conoce sus propiedades en función de los equipos, materiales y procesos, sin embargo es importante conocer algunas de sus características para predecir su comportamiento durante el proceso de impresión.

El papel

De acuerdo con la Cámara del Papel³⁶ en México existen 51 plantas de papel, la mayoría se concentra de la siguiente manera: 14 de ellas se encuentran en el Estado de México, 6 en Nuevo León y 5 en Veracruz, 3 en Michoacán, 3 en Querétaro y el resto en otros estados. Existen 8 empresas que producen papel para escritura e impresión: Biopapel, Copamex, Fábrica de papel San José, Grupo Papelero Scribe, Papelera del Nevado, Papelera Tlaxcala, Papeles Lozar, Pondercel y Pronal. Del año 2013 al 2014 la *producción de papel* aumentó un 1.5% y las importaciones de papel también se incrementaron en un 2.2%. El consumo de papel en el año 2014 se distribuyó de la siguiente manera: 62% empaque, 12% escritura e impresión, 22% sanitario y facial, 3% periódico y 1% especial.

³⁶ Cámara del Papel, *Informe Anual 2014*, (México: Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel, 2015), 20, 22, 35.

La elección del papel

Las características físicas del papel portan en sí mismas un discurso visual y táctil que reafirma la identidad de nuestro producto editorial, por lo que la elección del papel es un...

factor determinante en la experiencia de lectura

que se relaciona directamente con el *sistema de creencias de nuestro lector objetivo* acorde con la preferencia de valoración sobre determinadas características (*origen, color, gramaje, textura*) que tenemos que haber investigado al principio del proyecto para facilitar la recepción y apropiación del producto, así como con la *legibilidad* del texto.

Entre las *propiedades* altamente valoradas del papel que impactan no sólo en la apariencia del producto editorial final sino durante el proceso de impresión se encuentran: *blancura, brillantez, gramaje, composición, dirección de la fibra, estabilidad dimensional, opacidad, permanencia, resistencia y tersura*; que se logran a través de la adición de una serie de *insumos secundarios* durante el proceso de elaboración. La elección del grado de blancura del papel es importante para que no llegue a ser visualmente cansado durante una lectura prolongada, la blancura máxima natural del papel de celulosa es de un 87%, los papeles que vemos en el mercado de “alta blancura” es porque se les ha agregado blanqueadores ópticos que convierten *la luz ultravioleta en luz visible*, por eso los vemos de una blancura fría incluso azulada, sin embargo estos aditivos disminuyen la *vida de blancura* del papel, esto es que se amarilla más rápido.

Veamos las principales propiedades del papel:

<i>Propiedad</i>	<i>Insumos secundarios</i>
<i>Brillo u opacidad</i>	Se obtiene con piedras calizas del carbonato de calcio, arcilla con caolinita y almidón. El brillo es la principal característica de los papeles estucados
<i>Densidad, blancura, textura y opacidad</i>	Se logra con partículas minerales blancas y finas como lo son: caolín, talco, dióxido de titano que mejoran las propiedades ópticas, físicas y de impresión.
<i>Estabilidad dimensional</i>	Es favorecida por la concentración de encolados
<i>Permanencia</i>	Se logra eliminando la lignina como en el caso de los papeles de pasta química.
<i>Resistencia</i>	Contra la tracción, el desprendimiento, la humedad y colorantes: es proporcionada tanto por agentes de encolado como por resinas.

Para productos editoriales donde prevalece el discurso visual como las revistas es recomendable, tanto en forros como en interiores y en encartes publicitarios, un papel estucado (couché) que resalte el color, para los forros de libros que llevan color también es recomendable el papel couché y para interiores de libros que van a una tinta los papeles sin recubrimiento como bond de blancura moderada, cultural ahuesado o *snow cream* y papel bulky para reducir el peso del libro cuando tiene muchas páginas y se desea generar una experiencia de lectura más ligera.

Los papeles estucados no se fabrican en México, provienen de Europa, y su precio se incrementa conforme su gramaje, volumen, dimensiones y tipo de cambio, por lo que debemos considerar su alto costo en el presupuesto de producción así como su disponibilidad para no retrasar los tiempos de nuestro cronograma.

Adquisición de papel

Además de las características anteriores es importante considerar algunos factores que serán determinantes en la adquisición del papel:

Factor	Consideraciones
Tipo	Porosos, estucados, reciclados, de piedra.
Origen	Nacionales (bond) e importados (couché y opalinas).
Recubrimiento	Lo identificamos visualmente por el brillo y al tacto por la textura. El estucado será determinante en la <i>capacidad de absorción de la tinta (anclaje)</i> que repercutirá en el <i>tiempo de secado</i> una vez impresos los pliegos y así evitar el <i>repinte de un pliego a otro</i> .
Medida	Las medidas de pliego para impresión en <i>offset</i> más usadas en prensa plana son: 57 x 87 cm, 61 x 90 y 70 x 95 cm. En impresión digital la medida de papel es de 28 x 43 cm.
Gramaje	Al tacto lo sentimos como un papel más grueso que otro. Es preferible usar mayor gramaje en forros para proteger interiores y en inserciones publicitarias para distinguirlas del resto del contenido.
Cantidad	Se encuentra en función del número de pliegos y el número de ejemplares (tiraje completo) más un porcentaje de merma que puede ser alrededor del 40% para impresión de tirajes reducidos, más un 10% de merma para encuadernación. El volumen del papel disminuye entre un 3% y un 5% por la presión del mismo proceso.
Precio	En función de su origen, tipo, cantidad, medidas y existencia.

De acuerdo con su volumen, características, disponibilidad en el mercado y precio el papel puede ser adquirido directamente con el *fabricante* o bien a través de *distribuidores*, es importante considerar el porcentaje de *volumen de merma*, que requiera tanto la imprenta como el encuadernador así como las especificaciones técnicas planeadas y detalladas en la *orden de trabajo* tales como lo son: clase, origen, medida, tono, gramaje, marca, origen, registro aduanal si es importado y la fecha en que el material fue requerido con el fin de llenar correctamente la *orden de compra* de papel, misma que el proveedor tomará como referencia para surtir el *pedido*, por el que habrá de expedir una *factura digital (CFDI)*.

Los *precios de papel* varían en función de la calidad, cantidad y origen así como de la forma de pago, ya sea de *contado o a crédito*, pueden ser consultados en el sitio web de los distintos proveedores, en la Ciudad de México los principales distribuidores de papel se encuentran en la llamada *zona gráfica* ubicada en las colonias Algarín y Obrera en la Delegación Cuauhtémoc.

Los papeles estucados y extranjeros son los de mayor precio, así como aquellos que se fabrican con base en medidas e insumos especiales, no obstante es posible negociar *descuentos por volumen* o por *pronto pago* así como *entrega gratuita* por parte del proveedor en la Ciudad de México y área metropolitana.

Cabe mencionar que a los precios de lista se les adiciona un 16% por concepto de IVA. El precio del papel se *incrementa* cada año en un 6% aproximadamente, aunque de acuerdo con Claudia Tejeda, en las zonas de mayor inseguridad para el transporte el precio se puede elevar entre un 15% y un 18%.³⁷ Esto es importante para poder *proyectar* con exactitud el *presupuesto de producción*.

De acuerdo con la distribuidora Papel S.A. las *marcas* más vendidas de papel para impresión *offset* en México son: Bond, marca COPAMEX de origen nacional, blancura normal y *Couché*, marca *Superpolart* de Burgos, España, recordemos que este tipo de papel es estucado (recubierto) y se usa para resaltar el color, por ejemplo en las revistas o en los forros de libros. *En México la factura por concepto de compra de papel para el producto editorial es deducible de impuestos.*

³⁷ Claudia Tejeda, *Inseguridad eleva costos a la industria del papel*, en El Economista. Retomado el 11 de noviembre de 2014 de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/20/inseguridad-eleva-costos-industria-papel>



Códigos para identificar el papel

El papel se abastece en lotes como rollo para rotativa, por pliego en paquete o tarima (palet), ya sea envueltos o en caja a los cuales el proveedor identifica con dos códigos:

Lawrence A. Wilson comenta:

*“Al identificar cada unidad de papel por su código de barras, se puede detectar de inmediato cualquier discrepancia entre las unidades de papel recibidas y las asentadas en el manifiesto electrónico. Cada unidad de papel puede ser rastreada electrónicamente del área de transporte a recepción, inventarios y almacenes. El uso de *códigos de barras* es una manera de tener al día los *inventarios* de papel y rastrear cada unidad de papel hacia su destino final; también sirven para rastrear el papel usado en turno, trabajo o prensa; rastrear papel rechazado o de mal funcionamiento y detectar quién lo fabricó.”³⁸*

- ***Código de fábrica:*** contiene el nombre del fabricante del papel y su sistema particular de control o numeración.
- ***Código de barras:*** con información específica como el historial de fabricación, incluyendo el año, mes y día de su manufactura, así como la ubicación de la fábrica, el número de la máquina formadora, el número de rollo de la máquina y la posición transversal del rollo de origen (rollo padre) de donde se tomó el papel en cuestión.

En el mercado existe actualmente papel importado de Asia que se vende a muy bajo precio a granel, es decir sin empaquetar, esto constituye un alto riesgo por dos motivos: el primero es que no cuenta con ninguna protección en contra de la humedad del medioambiente y el segundo es que no tiene códigos de identificación, por lo que no es recomendable adquirirlo, la posibilidad de que nadie se responsabilice por cualquier defecto pone en riesgo toda la producción.

³⁸ Lawrence A. Wilson, *Todo lo que el impresor debe saber acerca del papel*. Traduc. Jorge Carrington. (México, D.F: Graphic Type, 1998), 9.

Abastecimiento de papel para impresión

Tomar la precaución de verificar el papel cuando es entregado en la imprenta es parte del *control de calidad* para reducir el riesgo por errores de identificación, pérdida de propiedades o desperdicio. A continuación presento una tabla que elaboré para recapitular los factores susceptibles de *supervisar en el papel* **antes** de iniciar el proceso de impresión de nuestro tiraje:

<i>Gramaje</i>	Tiene que corresponder al que solicitamos específicamente.
<i>Dimensiones</i>	De acuerdo con lo solicitado para el tipo de formato del producto final, el aprovechamiento de pliego y el tipo de prensa.
<i>Cantidad</i>	Los tirajes pequeños se imprimen en pliegos que se contabilizan por millares.
<i>Tono</i>	Deberá ser homogéneo en todos los paquetes o tarimas. Si es blanco que no esté amarillado.
<i>Antigüedad</i>	Menor a un año para que el papel se conserve en óptimo estado sus características y no desprenda <i>caolín</i> , elemento volátil que puede manchar con <i>puntos blancos (piojo)</i> los pliegos impresos.
<i>Índice de PH</i>	Debido al proceso de oxidación el papel se amarilla. Los papeles con PH neutro o libres de ácido conservan su tono por mucho más tiempo, particularmente si lo que se busca es blancura.
<i>Sentido de la fibra</i>	Trabajar el papel en el sentido de la fibra evita problemas en la fase de encuadernado por ondulación y ruptura del lomo por la tensión. Algunos problemas de la fibra también se deben a la humedad y repercuten en el registro. Para corroborar el sentido de la fibra el prensista lo revisa a contraluz en la consola de la prensa.
<i>Estabilidad</i>	Controlar la humedad del lugar del almacén y del taller.
<i>Capacidad de absorción</i>	Es mayor en los papeles porosos que en los estucados, lo que repercute en la cantidad de tinta y en el tiempo de secado.
<i>Impresión</i>	Registro preciso. Tonalidad de color semejante a las pruebas de color. Evitar: <i>moiré</i> , piojo y efecto malla vertical.

Las pruebas de laboratorio

El control de calidad para papel y también para cartón va más allá de apreciaciones personales ya que existe una serie de *pruebas de laboratorio* (físicas, químicas y ópticas) que se realizan en México en la Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel así como en la de Artes Gráficas, mediante el uso de equipo calibrado de acuerdo con los lineamientos de la Entidad Mexicana de Acreditación de Laboratorios de Calibración (EMA).

Estas pruebas las podemos solicitar cuando nuestro papel aparentemente presenta características distintas a las solicitadas al proveedor, cuando el tiraje es grande o cuando nos está dando problemas para imprimir.

Las pruebas se fundamentan en las *Normas Mexicanas* vigentes que especifican su objetivo y campo de aplicación, referencias, materiales, muestreo, especímenes de prueba, procedimiento y vigencia, el dictamen de las pruebas constituye un *referente comparativo* con respecto a la información proporcionada por los proveedores de papel, de esta manera un administrador editorial da mayor asertividad a su toma de decisiones, con respecto a los parámetros cualitativos y cuantitativos del abastecimiento de insumos, los valores obtenidos sirven también para la definición de sus propios *estándares internos* con respecto a la futura recepción de *insumos* y a la ejecución y mejoramiento de nuevos *procesos*, es por ello que la obtención e interpretación de lecturas sólo tiene sentido si se contextualiza como parte del *control de calidad*.

A través de las pruebas de laboratorio observamos como mediante la aplicación de factores naturales el papel se comporta de determinada manera al alcanzar sus límites y ofrecer nuevas lecturas de sus propiedades mecánicas, de resistencia, de superficie y apariencia por ejemplo mediante el suministro de *calor* podemos conocer la humedad absoluta o la resistencia a la explosión, mediante la aplicación de una *fuerza* se determinan la rigidez, resistencia a la tensión zeta así como la resistencia al desprendimiento, a través de la *luz* identi-

camos los valores de blancura, opacidad y brillo, el suministro de *aire* nos ayuda a determinar la lisura, porosidad (Gurley Hill, Bensen, ISO) y rugosidad, mientras que el gramaje lo conocemos por el *peso* y el espesor por los datos que nos da el micrómetro.

Durante mis prácticas profesionales, auxiliando y documentando las pruebas de control de calidad así como compilando las normas mexicanas correspondientes, puede darme cuenta de que existen 21 pruebas básicas de laboratorio para papel y cartón, sin embargo, en mi opinión son 12 las que proporcionan mayor asertividad a la toma de decisiones entre quienes nos dedicamos a la producción editorial ya sea para cambio de proveedor, para elección de nuevos insumos, para ajuste en los costos de nuestro presupuesto de producción o para nuevas políticas de recepción y abastecimiento con el fin de lograr mayor competitividad en el mercado teniendo a *la calidad* como eje fundamental, el costo de cada prueba oscila actualmente entre \$309 y \$371 en la Cámara Nacional de la Celulosa y el Papel. A continuación muestro una tabla con las principales pruebas y su correspondiente norma mexicana (NMX).

	Prueba	Norma Mexicana
1	BRILLANTEZ o reflectancia direccional a 457 nm (Blancura y Opacidad) de papeles y cartones.	NMX-N-004SCFI-2011
2	COLOR de papel y cartón (45/0, C/2).	NMX-N-042-SCFI-2007
3	CONTENIDO MÍNIMO DE FIBRA RECICLADA para periódicos.	NMX-N-SCFI-2010
4	ENCOLADO en papel, cartoncillo y cartón corrugado (COBB).	NMX-N-041-SCFI-2007
5	ENCOLADO del papel por su resistencia a la tinta (Método tipo Hércules).	NMX-N-005-SCFI-2006
6	ESPESOR Y PESO específico de papeles y cartoncillos.	NMX-N009-SCFI-2011
7	GRAMAJE O PESO BASE del papel, cartoncillo y cartón (peso por unidad de área).	NMX-N-001-SCFI-2011
8	HUMEDAD de los papeles y cartones por secado en estufa industrial.	NMX-N-016-SCFI-2011
9	POROSIDAD del papel (Método Gurley y Método Sheffield).	NMX-N-103-SCFI-2009
10	PUNTOS SUCIOS.	
11	RESISTENCIA DEL PAPEL AL ESTALLIDO (Mullen).	NMX-N-087-SCFI-2008
12	RUGOSIDAD relativa de los papeles y cartones (Método tipo Sheffield).	NMX-N-006-SCFI-2011

Aunque las pruebas son independientes, existe relación entre ellas, porque a nosotros nos sirven para:

Optimizar la experiencia de lectura

Por ejemplo, las de brillantez, blancura, opacidad y puntos sucios tienen que ver con la *legibilidad* del texto en un determinado *sistema de creencias* donde estamos *habituados* al color blanco y a los tonos claros, debido a que el contraste del texto facilita su lectura haciendo que lo recordemos con mayor facilidad.

Las pruebas de encolado, humedad y porosidad están relacionadas con el comportamiento del papel durante el proceso de impresión ya que como parte de su naturaleza orgánica el papel absorbe tanto la humedad del medio ambiente, como la de la tinta y la del tacto del lector.

Al ser un material natural el papel siempre buscará *adaptarse* a su medioambiente, ya sea soltando o absorbiendo humedad para *buscar el equilibrio*. Aunque el papel es producido con una humedad relativa del 50% y un porcentaje de tolerancia de +/- 5% y empacado con materiales resistentes a la humedad es necesario que el taller cuente con el equipo necesario para *acondicionar el papel* antes (almacenaje) y durante todo el proceso de impresión, así como una vez que los pliegos han sido impresos, ya sea calentando, enfriando o humidificando el ambiente.

El control de la humedad ambiental es importante para que el papel no reaccione de manera adversa en su estabilidad. Al respecto Lawrence A. Wilson nos dice:

“La higroexpansividad del papel es el porcentaje de alargamiento o encogimiento causado por un determinado cambio en la humedad relativa que lo rodea o en su contenido de humedad. Las propiedades higroscópicas del papel y cartón son importantes para el impresor que trabaja color en prensas de pliego, donde el material debe pasar dos o más veces por la prensa para imprimir una de sus caras. Si el papel se expande o encoge entre pasadas, será difícil, si no es que imposible, mantener el registro. La higroexpansividad es un factor importante en la hechura de carteles o mapas que requieren un registro muy preciso.”³⁹

³⁹ Lawrence A. Wilson, *Ibidem*, 220.

El sitio geográfico donde imprimamos también es determinante ya que hay lugares de alta humedad como la costa y lugares más secos de clima desértico. La información relativa promedio de la humedad en la Ciudad de México es proporcionada por el Observatorio Central de Tacubaya. A continuación muestro los porcentajes de humedad relativa media por mes⁴⁰:

<i>Ene.</i>	<i>Feb.</i>	<i>Mar.</i>	<i>Abr.</i>	<i>May.</i>	<i>Jun.</i>	<i>Jul.</i>	<i>Agos.</i>	<i>Sept.</i>	<i>Oct.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Dic.</i>
55	50	46	47	54	64	70	71	71	66	62	60

Por lo que podemos obtener un promedio de humedad relativa de 59.6% en la Ciudad de México.

Veamos los problemas del papel relacionados con la humedad, el proveedor Papel S.A. nos aporta información que he condensado en el siguiente cuadro:

<i>Defecto</i>	<i>Origen</i>	<i>Repercusión</i>
<i>Bordes ondulados</i>	La humedad externa es mayor debido a que el taller no cuenta con equipo de acondicionamiento en meses calurosos, húmedos o fríos, o debido también a que el papel no viene con un empaque adecuado que lo proteja de la humedad.	Inestabilidad, arrugas e imprecisión en el registro
<i>Bordes apretados</i>	La humedad externa es menor que la del papel, por ejemplo en invierno no en sitios no acondicionados cuando la humedad relativa se encuentre por debajo del 40%, o debido también a envoltura inadecuada.	Inestabilidad, arrugas e imprecisión en el registro
<i>Abarquillamiento</i>	Desequilibrio en la humedad.	Inestabilidad, las fibras de papel se expanden y contraen en sentido inverso, el papel se <i>acuchara</i> .
<i>Mayor tiempo de secado de la tinta</i>	Desequilibrio en la humedad.	Hasta 3 veces más cuando la humedad es superior a 60% y hasta 10 ó 15 horas cuando el <i>papel impreso</i> es almacenado en áreas con temperaturas cercanas a los 5°C
<i>Variaciones de dimensión</i>	Variación de la forma de las fibras	Puede cambiar el tamaño del papel. La variación es más evidente a contrahílo que en el sentido de la máquina repercute en falta de registro.
<i>Carga estática</i>	Cuando el papel demasiado seco es transformado en locales con baja humedad (menor a 40%)	Hojas pegadas

El proveedor Papel, S.A. recomienda: ∞ dejar el papel suficiente tiempo para que se *adapte* a las condiciones existentes en el taller de impresión ∞ Mantener el taller de impresión con 40% - 55% de humedad relativa y temperatura de 20° - 22° C ∞ No desempacar el papel hasta que el proceso de impresión esté listo para empezar ∞ Evitar en lo posible el secado infrarrojo ∞ En el caso de imprimir el papel por ambas caras, imprimir la segunda cara en el menor tiempo posible (ideal en el mismo día) ∞ Si la impresión de la segunda cara es pospuesta se deberá proteger cuidadosamente el papel con su empaque original (éste procedimiento es especialmente importante en las prendas de uno o dos colores) ∞ No exponer el papel a bajas temperaturas durante el secado. Reempacar el papel no usado con el fin de protegerlo.⁴¹

Tengamos presente todo el tiempo que cada decisión que tomemos en el proceso de producción editorial implica costos que se reflejan en nuestro presupuesto de producción y que se capitalizan o no como parte de una respuesta de mercado, es decir que nuestro producto podría no venderse porque está mal hecho.

En este sentido

la calidad de la forma

también es una manera de dar mayor legitimidad a nuestro discurso.

⁴⁰Página oficial de la empresa Pochteca, http://www.pochteca.com.mx/wp-content/uploads/2015/01/COMPORTAMIENTO_CLIMA_.pdf (Fecha de consulta: 12 de junio de 2016).

⁴¹ Página oficial de la empresa Papel S.A., <http://www.papelsa.com.mx> (Fecha de consulta: 4 de diciembre de 2014).



La tinta es uno de los medios para que el discurso visual llegue *con legibilidad* a nuestro lector objetivo, el tono de la tinta no solo está determinado por un *pantone* sino que cambiará de acuerdo con el tipo de papel (substrato) que vayamos a usar en el producto editorial, es por ello que las pruebas de color impresas son muy importantes.

*De acuerdo con
Nelson R.
Eldred y Terry
Scarlett la tinta
está compuesta
esencialmente
por dos
elementos
principales:*

“Todas las tintas consisten de un colorante (casi siempre un pigmento) y un *vehículo*. El *vehículo* está compuesto mayormente de un barniz, el cual es una mezcla de solvente, resinas o aceites de secado, más ceras, secantes y otros aditivos. El *vehículo* porta al pigmento, controla el flujo de la tinta o barniz en la prensa y después del secado une el pigmento con el substrato. El *vehículo* también controla las propiedades de la película de la tinta seca, como su lustre o resistencia al tallado.”⁴²

⁴²Nelson R. Eldred, Terry Scarlett, *What the Printer Should Know About Ink*. (Sewickley, PA: Graphic Arts Technical Foundation, 1995), 57.

El Proyecto Greening Books ofrece información complementaria al respecto⁴³:

<i>Elemento</i>	<i>Propiedades</i>	<i>Peso</i>
<i>Pigmentos</i>	Son compuestos orgánicos, inorgánicos y metales.	14%
<i>Barnices</i>	Confieren propiedades físicas, aglutina los pigmentos y los humecta, contiene resinas vegetales o minerales y aceites.	28.5%
<i>Solventes</i>	Disuelven los barnices, son aceites minerales o vegetales.	53.5%
<i>Aditivos</i>	Son sustancias que se añaden a la tinta para adaptarlas en particular, obteniendo nuevas propiedades o mejorando las ya existentes, entre ellas se encuentran las ceras, secantes, antioxidantes, antimaculadores, etcétera.	5.0%

Las *propiedades físicas de las tintas* son tres: el tack, la fluidez y la tixotropía.⁴⁴

- a) *Tack*: también llamado tiro o mordencia representa la *pegajosidad* de la tinta, es la fuerza necesaria para romper una película de tinta entre dos superficies, la prueba empírica es ver su *estiramiento* bajo un dedo, la prueba científica se hace mediante un instrumento llamado *inkómetro*.
- b) *Fluidez*: es determinante para saber cómo se puede alimentar, distribuir y transferir la tinta de rodillo en rodillo.
- c) *Tixotropía*: una tinta en su recipiente puede actuar como un sólido, cuando es agitada se comporta como un líquido. La fuerza mínima necesaria para que una tinta fluya es conocida como *valor umbral o rigidez*, por lo que cuando la *estructura interna* de una tinta cambia al agitarse y se recupera en reposo, se le conoce como tixotropía.

⁴³ Proyecto Greening Books Life, *Manual de la buena ecoedición, guía de buenas prácticas para la ecoedición y el ecodiseño en el sector de las publicaciones (libros y revistas)*. (Catalunya: El Tinter, 2013), 61.

⁴⁴ *Las tintas y el medio ambiente*. (México: Informe de Tintas Sánchez, 2013), 33.

Calidad de la tinta en la impresión

Algunas de las características que determinan la calidad de las tintas durante el proceso de impresión son:

Comportamiento

litográfico: implica la rapidez de estabilidad del balance tinta-agua en todos los sistemas de humectación, en prensas de alta velocidad y en prensas de baja velocidad.

Productividad

rapidez de impresión frente y vuelta, sin repinte en pilas altas, facilidad para manejo rápido de los impresos.

Substratos

papeles recubiertos, porosos; cartones recubiertos, substratos sintéticos porosos y substratos no absorbentes.

Composición

Las tintas con base vegetal son más aceitosas y tienden a resaltar el color

Calidad

de la impresión: brillo, formación de punto, resistencia al frote.

De acuerdo con José Manuel Romero Becerra, Presidente actual de la CANAGRAF, la tinta se revisa 15 minutos después de ser impresa así el proceso de absorción del substrato reflejará el tono real.⁴⁵

⁴⁵ José Manuel Romero Becerra en conversación con Alejandra Martínez Austria el 7 de julio de 2016.

A continuación veamos una tabla de recomendaciones propuesta por la empresa *Papelera Lozano Hnos.* para *acondicionar una tinta en prensa* ⁴⁶ con relación a los efectos que se buscan, más allá de los procedimientos visualicemos la aportación a *la calidad* del proceso de producción editorial del *capital humano especializado*, como lo son los *técnicos en artes gráficas*.

<i>Efecto deseado en la tinta</i>	<i>Recomendaciones</i>
<i>a) Aumentar o disminuir: cuerpo, mordencia y longitud.</i>	• Aumenta con 2% de M-3008 ó Barniz Núm. 8 • Disminuye con 2% de compuesto 9 MCA-106 ó compuesto M%%3 o acondicionador 137-P.
<i>b) Mejorar fluidez, transporte, definición y evitar empastado</i>	• Añadir de 2 a 3% de barniz Alquidálico M-3007.
<i>c) Evitar grasa, velo y emulsificación</i>	• Agregar 2% de M-3008 ó Barniz Núm. 8
<i>d) Mejorar resistencia a la fricción</i>	• Añadir 2% de compuesto M-559 (permite sobreimpresión). • Añadir 3% de compuesto Slick M-509 (no permite sobreimpresión). • Barnizar el impreso. • Emplear la línea cartosán.
<i>e) Evitar cristalización</i>	• No emplear secante de cobalto en los primeros colores en máquinas de una o dos unidades impresoras. • Añadir 6% de compuesto cristalización M-510 al siguiente color cuando se imprime sobre un color ya cristalizado.
<i>f) Mejorar secado</i>	• Añadir a la tinta el 1% de cualquiera de los siguientes secantes: Pasta cobalto M-501 , cristaliza. Cobalto concentrado M-506, cristaliza. Super secante M-558, cobalto y manganeso. Pasta secante M-502, plomo y manganeso, no cristaliza. • Controlar el grueso de la película de tinta y el valor PH en el sistema de humectado. • Renovar el aire durante el apilado.

⁴⁶Manual de offset y serigrafía. (México: Papelerías Lozano Hermanos, 2000), 37.

Supervisión

Durante la impresión de pliegos

La revisión de los primeros pliegos impresos a pie de máquina es determinante para el resto del tiraje, es el momento en el que junto con el prensista podemos identificar aspectos fundamentales en la calidad de la impresión y así evitar errores que repercutan en el incremento de los costos de producción y vulneren la rentabilidad económica del proyecto.

El registro: es importante para que la imagen tenga una óptima definición. Los problemas de registro se pueden deber a la reacción del papel con respecto a la humedad: bordes ondulados, apretados y variaciones de dimensión. Una herramienta que nos ayuda desde la planeación material del proyecto es considerar una óptima resolución (300 para *offset*) así como las marcas de registro y medianiles antes de dar salida (Idd a PDF) a los archivos para la elaboración de placas.

El tono: tanto en impresiones de color como de línea (blanco y negro) la intensidad del tono puede variar por el tipo de papel, la presión de la máquina, el tipo de tinta o incluso por la iluminación del lugar, por lo que tanto las barras cromáticas y escala de grises al momento de exportar el documento de Idd a PDF tanto en el documento final como en las pruebas de color que previamente se imprimieron y autorizaron así como el *dummy* impreso son herramientas de referencia que nos van a servir tanto al prensista como a nosotros. La revisión de color se realiza con un lente de aumento conocido como *cuentahílos* en la consola que está junto a la prensa que cuenta con luz de un determinado voltaje y un entorno gris (paredes y ropa) para neutralizar cualquier efecto adicional de color. Siempre se buscará una aproximación cercana a las pruebas de color impresas, aunque no se logrará al 100% debido a la diferencia del tipo de papel, las tintas y

del proceso de impresión, en las pruebas se trata de una impresión digital de alta calidad y el tiraje final se logra en un sistema *offset* de mucha mayor calidad.

El *moiré*: Es una distorsión del registro de la imagen para evitarlo Rossi recomienda:

“ El *moiré* puede ser causado por la falta de registro en la impresión, por la marca de la malla en ciertos tipos de papel, por la relación entre la lineatura de la retícula del fotolito y la trama del tejido de la malla serigráfica, por la superposición de retículas, cuando se emplea un impreso reticulado como original, etcétera. El efecto *moiré* puede ser minimizado cuando se reproduce la selección de colores, dejando el color dominante a 45°, los otros dos colores a 30° en relación con el color dominante y el amarillo a 15° entre dos de ellas, pero lo más alejado posible del color con el cual se combina para formar una mezcla dominante; otro recurso es reproducir el color amarillo con una lineatura de retícula ligeramente mayor que los otros tres colores.⁴⁷

El *repinte*: Es un problema que puede ser evitado desde la planeación de la producción ya que así evitamos los procesos apresurados que no contemplan el tiempo necesario para el secado de pliegos, aunque existen tintas de secado rápido o técnicas de sellado para ilustraciones, el problema con las tintas de secado rápido es que al imprimir en cuatricromía, la primera tinta se puede secar demasiado rápido y generar un efecto de cristalizado (*polimerizado*) que impide que las tintas posteriores se adhieran de forma óptima, no obstante esta clase de tintas funciona bien al imprimir sobre papel celofán o papel aluminio no en productos editoriales, por eso lo mejor es el apego a nuestro cronograma considerando que si no contemplamos el tiempo necesario para el secado se pone en riesgo toda la producción con los consecuentes costos por desperdicio, una forma adicional para evitar el repinte es disponer los pliegos en pilas pequeñas.

⁴⁷ Sérgio Rossi Filho, *Glosario de términos técnicos de la industria de artes gráficas*. Trad: Laís Viegas de Valenzuela. (México: PROCOELSA, 2004), 530.

Marcas blancas: Las marcas blancas pueden ir desde pequeños puntos (*piojo*) o rayas de diferentes dimensiones, que son más notorias en plastas de colores intensos, son ocasionadas por el caolín que desprende el papel, por suciedad en las placas o por falla de los diodos de la filmadora al dar salida a las placas generando una serie de líneas verticales blancas finas, que podemos llamar *efecto malla vertical*, sobre el pliego impreso.

El volumen: Es importante considerar que aunque el tipo de papel que requiere el trabajo se especifica previamente, sus *características* pueden *cambiar* durante el proceso de impresión ocasionando una variación en el *volumen estimado*. David Bann comenta al respecto que:

“ Esto es particularmente aplicable en los papeles para libros con un gran volumen, ya que las presiones propias del proceso de impresión tienden a allanar la hoja y causan una reducción entre el 3% y el 5% del volumen.⁴⁸

Dummy de capillas: se hace un *dummy* con los pliegos ya impresos para revisar con respecto al *dummy* que hicimos antes de dar salida de archivos a pre prensa lo siguiente: forros, lomo, encartes publicitarios, la secuencia de la paginación y colocación de imágenes.

La rueda

Cuando se realiza una producción editorial con varios proveedores por lo general existe un diferencial en el número de cada pliego que se detecta entre la imprenta y el taller de encuadernación al contarlos en un proceso conocido como *rueda* que debe de ser realizado para saber con exactitud cuántos ejemplares completos tendremos, este número deberá de ser el mismo que nuestro tiraje solicitado en la orden de producción. Además del tiraje completo generalmente se producen *ejemplares sobrantes* que pueden servirnos para promoción o como material referente en procesos futuros de producción.

⁴⁸ David Bann, *Actualidad en la producción de artes gráficas*. (Barcelona: Blume, 2008), 132.

POSTIMPRESIÓN

Los procesos de acabado

*La fase final del proceso de producción editorial es la encuadernación, que completa la dimensión material del producto editorial, por lo que tanto el criterio de **funcionalidad** como el **estético** serán muy importantes.*

Es en esta etapa cuando nuestro cronograma se convierte en aliado o verdugo pues recae la mayor presión para cumplir con la fecha de entrega del producto editorial e iniciar su distribución y comercialización, cualquier error o retraso en las etapas previas cobrará más relevancia en este momento.

Los tipos de encuadernado para dar unidad al ejemplar se clasifican en función de los materiales y procesos: ya sea engrapado (*a caballo*) hasta 50 páginas como las revistas, pegado (*rústica*), como los libros o de *tapa dura* donde los pliegos se cosen por tratarse de mayor peso y dimensiones como los *libros de arte* o *coffee-tables*.

La elección del tipo de encuadernado más apropiado se realiza desde la etapa de planeación del proyecto, para estimar las medidas adecuadas, el costo de los materiales y procesos, así como el tiempo que requerirá.

Acabados especiales: laminado y plastificado

Al terminar el proceso de impresión y antes de ser encuadernados algunos productos editoriales requieren de procesos adicionales para incrementar la *visibilidad* de los forros como *barniz a registro*, que confiere brillo a determinadas áreas o *laminado* mediante una película plástica mate o brillante que da mayor protección, si se trata de un producto editorial de uso constante.

Encuadernado

El proceso de encuadernación nos remite esencialmente a *la forma* del producto editorial por lo que se encuentra estrechamente relacionado con la fase de diseño gráfico donde se deben de haber contemplado *las medidas* requeridas para el proceso de doblado y *alzado*, que es el acomodado de pliegos (*signaturas*), el *fresado* que es una serie de pequeñas hendiduras para que el pegamento penetre (*encolado*), el *cosido* si así se requiere, el centrado de los forros y el lomo, así como el espacio para que al guillotinar se conserven los márgenes que en cierto sentido protegen al texto.

Al igual que las otras fases del proceso de producción editorial la supervisión es presencial: táctil y visual, se realiza desde el dummy de capillas y en cuanto salen las primeras muestras, la revisión se hace tomando como referencia nuestro dummy, a continuación veremos algunos de los principales aspectos que ameritan nuestra atención.

El dummy impreso: continúa siendo el material de referencia, en este caso para el personal del taller de encuadernación con respecto al orden (*dispositio*) de las páginas de nuestro producto editorial. Debemos de revisar que no falte alguna de las páginas y que se encuentren en el orden correcto por ejemplo forros, lomo, encartes publicitarios, portadilla, índice y secuencia de paginación.

Cálculo de forros y lomo

El cálculo del ancho de los forros y del lomo se hace desde la etapa de diseño, existe la *creencia* de que por cada pliego corresponde 1 mm en el ancho del lomo sin embargo se trata solamente de una aproximación que puede darnos problemas al encuadernar, es por ello que para realizarlo con gran precisión Víctor Gutiérrez, propietario de un taller de encuadernación con más de quince años de experiencia recomienda que:

“ Antes de la formación de forros el diseñador debe de hacer un *dummy* con el papel que se va a utilizar en el producto final, de esta manera se habrá de medir el ancho con un instrumento llamado *pie de rex* para informarle al diseñador cuál es la medida exacta.⁴⁹

El cálculo de los forros es importante, particularmente cuando lleva tapa dura para que no rebasen por mucho a los interiores generando un efecto *avampirado*.

Pegado o cosido

Es recomendable revisar que las páginas no se desprendan y que no existan residuos de pegamento que ensucien el producto. El espacio para el *fresado* que antecede al pegado o el ancho del cosido se calcula desde la etapa de diseño dejando 5 mm de medianiles adicionales al margen interno, para que el texto no quede comprometido al doblar los pliegos y pegar, así al lector no le resultará un producto cansado de leer. Al respecto David Bann comenta:

“ La encuadernación fresada ofrece un acabado mejor y más resistente, es más económica que la cosida y los libros se abren fácilmente. Añadir una solapa a la cubierta puede encarecer las publicaciones de cubierta flexible, ya que deben emplearse filetes hendedores. Las cubiertas o tapas pueden ser de piel en vez de cartulina o cartóné. Los gramajes existentes para las cartulinas de las cubiertas oscilan entre 200 a 300 g en función del tamaño de corte y el grosor del lomo. El encolado lateral hasta las marcas de hendidura puede conferir fuerza al producto. Cuatro hendiduras significan dos en el lomo y una en cada una de las tapas. Esto forma bisagras en las dos cubiertas que se encolan con la primera y última páginas.⁵⁰

⁴⁹ Víctor Gutiérrez Valdivia en conversación con Alejandra Martínez Austria el 20 de noviembre de 2015.

⁵⁰ David Bann, *Ibidem*, 147.

Pleca de franquicia: es la pleca que va a lo largo de los forros (portada y contraportada) con la finalidad de facilitar al lector la apertura del producto editorial, se trata de un elemento muy importante que coadyuva en la funcionalidad.

Refine: el espacio para este proceso habrá de ser calculado desde la etapa de diseño con 5mm hacia afuera del margen exterior. Una vez refinado el ejemplar es recomendable tocar los bordes tanto en forros como en interiores para reconocer la textura del corte del papel que debe de ser completamente liso.

Medida final: después de haber sido refinado tenemos el tamaño final de nuestro ejemplar, es recomendable medirlo con una regla de metal con base de caucho para cerciorarnos de que tiene exactamente las dimensiones planeadas.

De acuerdo con Teresa Ponce ⁵¹ en la encuadernación a caballo se debe verificar que las hojas no se desprendan, con respecto a la encuadernación rústica y a la de pasta dura sugiere cuidar lo siguiente:

Encuadernación rústica	
Elemento	Sugerencias
Compaginación	Armar una capilla y verificar la foliación correcta durante todo el proceso de encuadernación.
Fresado	La profundidad debe ser suficiente para permitir que el pegamento penetre para que al hojear la publicación no se desprendan las hojas.
Lomo	Sin protuberancias por acumulación indebida de pegamento.
Primeras páginas	Limpias, sin pegamento.
Solapa	La medida mínima será la mitad de la página.
Pegamento	Deberá superar la prueba de contraste térmico, sin que las hojas se desprendan.
Corte trilateral	De los ejemplares, deberá ser limpio; se logra con cuchillas en buen estado.
Plecado del lomo	Limpio, se logra trabajando el lomo de forma paralela a la fibra del papel.
Plecado de franquicia	Definido y preciso, particularmente cuando el acabado del lomo es barniz ultravioleta.
Bisagra	Área de pegado de la portada con la primera y última páginas deberá tener como máximo 5mm.

⁵¹ Teresa Ponce, "Producción impresa" (seminario, Universidad Autónoma Metropolitana, 2014).

Encuadernación en pasta dura

Elemento	Sugerencias
Compaginación	Armar una capilla y verificar la foliación correcta durante todo el proceso de encuadernación.
Plastificado	Deberá superar la prueba de contraste térmico, sin ampularse o desprenderse.
Cabezada o divisa	Limpia, sin pegamento.
Lomo redondo	La medida caña deberá ser estética.
Lomo plano	Elaborado con cartón de menor puntaje al de las tapas.
Estampado en forros	Deberá ser nítido, particularmente en las encuadernaciones realizadas con piel o tela.
Guardas	Colocarlas con la fibra del papel paralelo al lomo.
Cosido	Firmeza en la costura.

Respecto a los *acabados en impresión digital* David Bann comenta que:

“ El crecimiento de la impresión digital –para impresión bajo demanda o para tiradas cortas- ha propiciado que se desarrollen máquinas especiales de encuadernación y acabados diseñadas para tiradas cortas. Estas máquinas realizan la mayoría de las operaciones de encuadernación y acabado.⁵²

La encuadernación es un proceso que también gira en torno a cronogramas y presupuestos, su costo depende del tipo de acabado, formato, complejidad en los procesos y tipo de materiales, por lo que estimar el tiempo, cantidad de material, porcentaje de merma y costos que nuestro proveedor requiere para realizar su trabajo con calidad es parte de nuestra responsabilidad al administrar un proyecto editorial.

⁵² David Bann, *Ibíd.*, 153.

Retractilado, empaque y embalaje

Una vez que el producto ha sido impreso y encuadernado tenemos la opción de *retractilarlo* es decir protegerlo con una envoltura plástica que lo protege del medio ambiente, también conocido como *employado*, este proceso se realiza habiendo hecho una inspección aleatoria de varios ejemplares del tiraje. Tanto el empaque como el embalaje del producto terminado lo realiza el personal operativo del taller de encuadernación, nosotros elegimos de cuántos ejemplares deberán de ser los paquetes considerando que serán movilizados posteriormente para su almacenaje y distribución.

Respecto al *empaque del producto* Teresa Ponce⁵³ sugiere lo siguiente:

<i>Factor</i>	<i>Sugerencias</i>
<i>Peso de paquetes o cajas</i>	Menor a 25 kg
<i>Empaque</i>	Buscar alternar la posición del lomo dentro de la caja o paquete.
<i>Resistencia del paquete</i>	Está determinada por su contenido, por lo que no se deben empacar libros soportando el peso sobre el pie y la cabeza.
<i>Fleje</i>	Con protecciones resistentes en la zona que aprieta el fleje.

Cotizar con distintos proveedores de servicios de logística y comprar *guías prepagadas* nos permite ahorrar en los *costos de envío* aunque la forma más asertiva de economizar tiempo y dinero es confirmar que el pedido aún es requerido y planear una ruta de entrega, en este sentido la *investigación de operaciones* se ha convertido en una herramienta administrativa muy útil mediante el uso de *matrices*.

⁵³ Teresa Ponce, *Ibidem*.

Recepción del producto terminado

Es importante verificar que el número de ejemplares recibidos sea el que ordenamos (y pagamos) más sobrante. Considerando que esta investigación está orientada a proyectos editoriales que comienzan entonces asumimos que se trata de un tiraje que es fácil de cuantificar por número de ejemplares en cada paquete multiplicado por el número de paquetes, así como una revisión aleatoria del producto.

Para tirajes mayores Carlos Anaya Rosique⁵⁴ recomienda cajas de 30 ó 50 ejemplares para poder multiplicar la base por la altura de la tarima (*palet*) o bien verificar el peso de la tarima de acuerdo con el número de paquetes, aquí resulta conveniente proporcionar al encuadernador *etiquetas con código de barras* para *inventariar* los paquetes con una numeración progresiva por ejemplo 1/20, 2/20, 3/20 etcétera.

⁵⁴ Carlos Anaya Rosique en conversación con Alejandra Martínez Austria el 8 de marzo de 2016.

Testigos

Los testigos son los ejemplares de producto terminado que han sido revisados y que en el caso de las publicaciones periódicas que han comercializado espacios publicitarios se presentan ante el cliente para que compruebe que su anuncio fue publicado, de esta manera se inicia el trámite a liquidar el complemento del pago del anuncio enviándole la correspondiente factura electrónica en formatos PDF y XML.

IMPACTO AMBIENTAL

del proceso de producción editorial

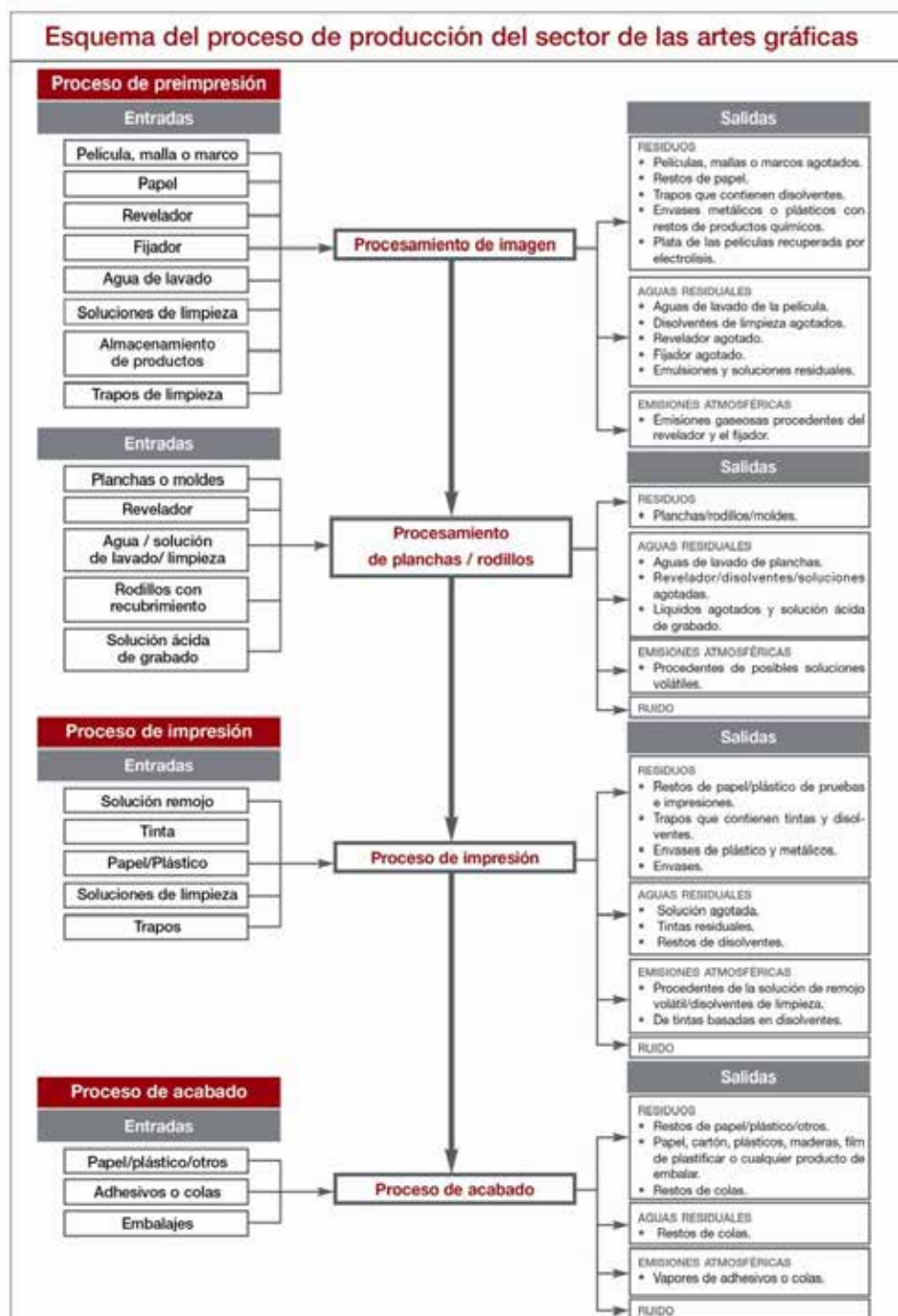
*La reducción del impacto ambiental de un proyecto editorial se concentra en nuestra toma de decisiones al **planear** el proceso de producción con respecto al formato, el aprovechamiento de pliego, los insumos, procesos, el tiraje y la elección de nuestros colaboradores y proveedores.*

El impacto ambiental de un proyecto editorial se visibiliza claramente durante el proceso de producción (preimpresión, impresión, postimpresión) el cual ha sido estudiado exhaustivamente en países europeos donde existe un profundo interés por el medio ambiente, por ejemplo España, de donde proviene gran parte de nuestra tradición literaria y Alemania donde es fabricada la mayor parte de la maquinaria usada en los talleres mexicanos, desde una dimensión multifactorial que involucra a distintos agentes económicos y sociales en donde el gobierno diseña políticas medioambientales a partir de los estándares y descubrimientos científicos que surgen del diálogo entre la industria y la academia, por lo que hablar de una *responsabilidad ambiental* nos remite a un *marco jurídico*, a *costos financieros* adicionales por bioprocesos, bioinsumos y certificaciones así como a la *cultura* de trabajo de cada país, la información que veremos en este capítulo es para hacer lo que nos corresponde al administrar un proyecto editorial:

Tomar decisiones

Para ello habremos de considerar en todo momento el *índice de rentabilidad* que nuestro proyecto debe de alcanzar para poder pagar los bioinsumos y bioprocesos, así como proveedores que cuenten con certificación ambiental como el ISO 14.001, o bien una certificación por parte de los proveedores del equipo.

De acuerdo con un estudio realizado por la empresa Tintas Sánchez⁵⁵ el impacto ambiental de los talleres de artes gráficas se concentra: 98% atmósfera, 1% agua y 1% suelo. Ahora veamos el siguiente esquema contenido en “La guía de las buenas prácticas ambientales en el sector de artes gráficas”⁵⁶ donde el impacto ambiental del proceso de producción se comprende claramente en cada una de sus fases:



⁵⁵ Las tintas y el medio ambiente. (México: Informe de Tintas Sánchez, 2013), 33.

⁵⁶ Guía de buenas prácticas ambientales en el sector de artes gráficas, (Zaragoza: Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza, Servicio de Medio Ambiente, 2006), 8.

ALTERNATIVAS

para reducir el impacto ambiental

El impacto ambiental de la producción editorial es susceptible de ser reducido mediante una toma de decisiones asertiva permeada a través del criterio costo-beneficio en los diferentes procesos de maquila y elección de insumos.

Existe mucha investigación en Europa y Estados Unidos por parte de las instituciones, empresas y academia sobre las alternativas para reducir el impacto ambiental de los procesos de preimpresión, impresión y acabado, que ciertamente es importante conocer como parte del bagaje cultural sobre nuestro oficio, sin embargo conviene ser realistas: cuando se inicia un proyecto editorial generalmente se hace por maquila de procesos y subcontratación de colaboradores, quien lo administra posee un capital intelectual más que un gran capital económico, los impresores y encuadernadores son los propietarios de los medios de producción: talleres, instalaciones, maquinaria, equipo, personal, insumos, territorio en el que realmente no tenemos injerencia alguna, por lo que la esencia de nuestra responsabilidad ambiental radicarán en...

cuestionar lo establecido para ***resignificar***
*los sistemas de creencias de la producción editorial
mediante la reconfiguración de nuestras prácticas con
el fin de reducir el desperdicio...*

...desde la *pertinencia* del producto para que tenga aceptación (*demanda*) en su nicho de mercado, el *aprovechamiento* de pliego y el cálculo de *merma* para evitar compra innecesaria de papel, el *reciclaje* de placas para reducir los costos fijos, la estimación realista del *tiraje* para evitar inventarios sin desplazar, la contratación de *colaboradores* calificados que cometan el menor número de errores, la búsqueda de nuevos *insumos* y *procesos* de bajo impacto ambiental y precio asequible para no poner en riesgo el equilibrio financiero del proyecto, la *supervisión presencial y oportuna* de procesos para controlar la calidad de nuestro producto, la *calendarización* de actividades para optimizar nuestros tiempos.

Para llevar a cabo un proyecto editorial de manera independiente la *investigación* que realicemos nuestra cuenta es fundamental para *resignificar* las antiguas creencias esto es, en mi opinión, la mayor aportación que la academia ofrece a la industria a través de sus egresados: personas que todo el tiempo cuestionamos lo establecido desde el conocimiento generado por procesos de investigación transdisciplinaria no desde la crítica superficial.

En el desarrollo del presente capítulo analizaremos las alternativas ecoambientales (prácticas, equipos, procesos e insumos) desde un criterio costo-beneficio, que habrán de minimizar el consumo de energía, el desperdicio de materiales, la contaminación del aire, del agua y de los suelos esto nos servirá tanto para resignificar nuestras prácticas como para tomar decisiones más asertivas con respecto a la elección de nuestros proveedores.

La gestión ambiental

de la producción editorial mexicana

Recordemos que un proyecto editorial es un sistema que obtiene insumos de su entorno, los procesa y los devuelve transformados a su entorno, por lo que implica una responsabilidad en materia ambiental, independientemente si se trata de un formato impreso o digital.

Marco Jurídico

En México la normatividad federal en materia ambiental⁵⁸, además de los reglamentos y legislación local, se fundamenta en:

<i>Leyes Mexicanas en Materia Ambiental</i>		<i>Año</i>
1	<i>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Arts. 4, 25, 27, 28, 73, 115, 124)</i>	1917
2	<i>Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente</i>	1988
3	<i>Ley General de Vida Silvestre</i>	2000
4	<i>Ley General para la Prevención y Gestión Integral de Residuos</i>	2003
5	<i>Ley de Bioseguridad de Organismos Genéticamente Modificados</i>	2005
6	<i>Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable</i>	2005
7	<i>Ley de Aguas Nacionales</i>	2008
8	<i>Ley para el Aprovechamiento Sustentable de la Energía</i>	2008
9	<i>Ley General de Cambio Climático</i>	2012
10	<i>Ley Federal de Responsabilidad Ambiental</i>	2013

⁵⁷ Véase: *Agenda ecológica federal*. (México: Ediciones Fiscales ISEF, 2014).

Es en la *Ley Federal de Responsabilidad Ambiental* donde se encuentra el fundamento de la Responsabilidad Social Corporativa en México ya que en ella se “reconoce que el desarrollo nacional sustentable debe considerar los valores económicos, sociales y ambientales”⁵⁸, asimismo puntualiza la responsabilidad que los administradores de una organización tienen con el medio ambiente cuando dice que:

“ Las personas morales serán responsables del daño al ambiente ocasionado por sus representantes, administradores, gerentes, directores, empleados y quienes ejerzan dominio funcional de sus operaciones, cuando sean omisos o actúen en el ejercicio de sus funciones, en representación o bajo el amparo o beneficio de la persona moral, o bien, cuando ordenen o consientan la realización de las conductas dañosas.”⁵⁹

Existen dos instituciones *federales* que dictan y regulan las disposiciones en materia ambiental: la *Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales* (SEMARNAT) que regula la generación, manejo y disposición final de residuos peligrosos y la *Procuraduría Federal de Protección al Ambiente* (PROFEPA); en lo que respecta al ámbito *local* existen autoridades por cada Estado y Municipio que regulan las descargas de agua residual, emisiones de compuestos orgánicos volátiles a la atmósfera, ruido y vibraciones, así como la generación y manejo de residuos no peligrosos.

De acuerdo con José Luis Hernández Pedraza, especialista en Gestión Ambiental, los retos que enfrenta actualmente la industria mexicana de artes gráficas en materia ambiental son:

- a) Renovar sus plantas productivas con tecnologías sustentables orientadas a disminuir sus emisiones de CO₂, COV's y sus descargas de aguas residuales así como el ahorro de energía.
- b) El uso de energías renovables.
- c) Administrar de forma racional y eficiente los recursos naturales.
- d) Contar con una cultura y procesos sustentables al medio ambiente.
- e) La reutilización de recursos naturales y del reciclado.
- f) La utilización de productos ecológicos.⁶⁰

⁵⁸ *Ley Federal de Responsabilidad Ambiental*, Título 1º. Artículo 10. En “Agenda ecológica federal” (México: Ediciones Fiscales ISEF, 2014).

⁵⁹ *Ley Federal de Responsabilidad Ambiental*, Capítulo 2º. Artículo 24 en “Agenda ecológica federal” (México: Ediciones Fiscales ISEF, 2014).

⁶⁰ Cuestionario II formulado a José Luis Hernández Pedraza por Alejandra Martínez Austria enviado por correo electrónico el día 10 de febrero de 2016.

José Luis
Hernández
nos comenta
sobre las
certificaciones
ambientales
y las ecoaudi-
torías como
instrumentos
de control
jurídico:

“En nuestro país, *las normas y certificaciones ambientales* de producción para el sector de artes gráficas respecto a insumos (papel, tintas, solventes) así como para los procesos (pre prensa, prensa, encuadernación, empaque, embalaje y distribución) son *voluntarias*, una empresa se puede certificar ante la SEMARNAT como *Industria Limpia o Calidad Ambiental* y es regulada por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), o su certificación en Sistemas de Gestión Medioambiental *ISO 14001* por la Organización Internacional de Normalización.

La aplicación de las NMX que establecen los *requisitos mínimos de calidad* para productos y servicios, con el objetivo de proteger y orientar a los consumidores, es *voluntaria*, con excepción de los casos en que los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios se apegan a las mismas.

A nivel federal la autoridad responsable de vigilar la realización de *ecoauditorías* es la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), el programa consiste en una serie ordenada de actividades necesarias para fomentar la realización de auditorías ambientales; el ingreso al programa es de carácter *voluntario* al cual pueden adherirse las organizaciones productivas que así lo deseen con la finalidad no solo de ayudarse a garantizar el cumplimiento efectivo de la legislación, sino mejorar la eficiencia de sus procesos de producción, su desempeño ambiental y su competitividad. A nivel local son las autoridades estatales competentes en la materia, por ejemplo: la Secretaría del Medio Ambiente de la Ciudad de México., asimismo existen empresas privadas autorizadas que se encargan de asesorar y realizar este tipo de auditorías.”⁶¹

⁶¹ Cuestionario I formulado a José Luis Hernández Pedraza por Alejandra Martínez Austria enviado por correo electrónico el día 25 de noviembre de 2014.

La norma

ISO 14.001

El proceso de producción repercute tanto en la atmósfera como en el agua y la tierra, por lo que existe una preocupación constante por reducir el daño ambiental, en este sentido la certificación que acredita que tal impacto puede ser reducido es el ISO 14.001 que es la norma en materia ambiental requerida para acreditar el ISO 14.000 y que es posible cumplir a través de la implantación de un *Sistema de Administración Ambiental* (SGA) que consta de una serie de especificaciones susceptibles de ser auditadas para que la empresa *certifique* que sus procesos son de bajo impacto, veamos a continuación los principales aspectos del ISO 14.001 desde la perspectiva del *proceso administrativo*:

- a) *Planeación*: la dirección de la empresa manifiesta su compromiso mediante el establecimiento de *políticas metas y objetivos* ambientales.
- b) *Organización y Ejecución*: se efectúa mediante un *programa* integrado por procesos, procedimientos, prácticas con líneas de responsabilidad definidas que buscan la reducción del impacto ambiental. Se considera una *mejoría constante* cuando la empresa demuestra a través de acciones concretas su interés por proteger el medio ambiente.
- c) *Control*: se lleva a cabo a través de una *auditoría* con un flujo constante de información que facilita la revisión de la estrategia administrativa implantada por la gerencia en función de los objetivos del SGA con el fin de recomendar acciones correctivas para mejorar la efectividad del sistema.

José Luis Hernández Pedraza nos habla de las ventajas y desventajas que representa para una empresa mexicana lograr la certificación ISO 14.000 y cubrir la norma ISO 14.001.

Ventajas

- ✓ Mejora de la imagen ante la comunidad que les rodea, ante los trabajadores y ante las administraciones públicas, al poner de manifiesto una serie de controles y supervisiones, según criterios medioambientales propios del centro, de sus instalaciones, procesos, productos y servicios.
- ✓ Cumple con los requerimientos de todas las leyes, decretos o reglamentos en materia ambiental.
- ✓ Hay un ahorro en el consumo de energía y materiales.
- ✓ Existe una correcta disposición de los residuos generados en la actividad.
- ✓ Emplean productos ecológicos que reducen el daño al medio ambiente.
- ✓ Previenen sanciones por incumplimiento de legislación medio ambiental.
- ✓ Hay una mejora continua en el comportamiento ambiental de la organización.
- ✓ Controlan los impactos ambientales que tienen las actividades de la operación.
- ✓ Se reduce el consumo de energía. Mejora de la eficacia del proceso.

Desventajas

La única desventaja es que la mayoría de la industria gráfica mexicana es micro y pequeña empresa por lo que los recursos materiales, humanos y económicos que se necesitan para su implantación, se encuentran fuera del alcance de ésta.⁶²

De acuerdo con Eduardo Pérez Abarca, Director de la CANAGRAF, el costo que tiene la certificación ISO 14.001 para un microempresario gráfico en México es de aproximadamente \$14,000 por proceso.⁶³

⁶² Cuestionario II formulado a José Luis Hernández Pedraza por Alejandra Martínez Austria enviado por correo electrónico el día 10 de febrero de 2016.

⁶³ Eduardo Pérez Abarca entrevistado por Alejandra Martínez Austria el día 23 de mayo de 2016.

Estímulos fiscales, financieros y administrativos

Cuando un proyecto editorial se administra con una visión que va más allá de la inmediatez del corto plazo tenemos la posibilidad de consolidarlo como una microempresa que paulatinamente irá creciendo, en la Ciudad de México existe la posibilidad de capitalizar la reducción del impacto ambiental mediante estímulos fiscales, financieros y administrativos como veremos a continuación:

La Ley Ambiental del Distrito Federal, en sus artículos 72 y 72 Bis, contempla las acciones por las que se otorgan los estímulos fiscales, ambientales y administrativos de acuerdo con el Código Financiero del Distrito Federal, siendo las siguientes:

ARTÍCULO 72.- La Secretaría [del Medio Ambiente] promoverá el otorgamiento de estímulos fiscales, financieros y administrativos a quienes:

I. Adquieran, instalen y operen las tecnologías, sistemas, equipos y materiales o realicen las acciones que acrediten prevenir o reducir las emisiones contaminantes establecidos por las normas oficiales mexicanas y las ambientales para el Distrito Federal, o prevenir y reducir el consumo de agua o de energía, o que incorporen sistemas de recuperación y reciclamiento de las aguas de desecho o que utilicen aguas tratadas o de reuso para sus funciones productivas, de conformidad con los programas que al efecto se establezcan;

II. Realicen desarrollo tecnológicos y de ecotecnias viables cuya aplicación demuestre prevenir o reducir las emisiones contaminantes, la producción de grandes cantidades de residuos sólidos urbanos, el consumo de agua o el consumo de energía, en los términos de los programas que al efecto se expidan;

III. Integren organizaciones civiles con fines de desarrollo sustentable, que acrediten su personalidad jurídica ante la Secretaría;

IV. Lleven a cabo actividades que garanticen la conservación sustentable de los recursos naturales, y

V. Desarrollen infraestructura y equipamiento, así como de edificaciones que en su diseño de concepto incorporen criterios de sustentabilidad;

ARTÍCULO 72 Bis.- Se consideran prioritarias, para efectos del otorgamiento de los *estímulos fiscales* que se establezcan conforme al *Código Financiero del Distrito Federal*, las actividades relacionadas con:

I. La investigación, incorporación o utilización de mecanismos, equipos y tecnologías que tengan por objeto evitar, reducir o controlar la contaminación o deterioro ambiental, así como el uso eficiente de recursos naturales y de energía;

- II. La investigación e incorporación de sistemas de ahorro de energía y de utilización de fuentes de energía menos contaminantes;
- III. El ahorro y aprovechamiento sustentable y la prevención de la contaminación del agua;
- IV. La ubicación y reubicación de instalaciones industriales, comerciales y de servicios en áreas ambientalmente adecuadas;
- V. El establecimiento, manejo y vigilancia de áreas naturales protegidas; y
- VI. En general, aquellas actividades relacionadas con la preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección al ambiente.⁶⁴

De acuerdo con el Código Fiscal del Distrito Federal, en su Capítulo XI Artículos 276 y 277, las reducciones fiscales relacionadas con acciones que buscan minimizar el impacto ambiental serán sobre el impuesto predial e impuesto sobre nóminas.

ARTÍCULO 276.- Las personas físicas o morales que para coadyuvar a combatir el deterioro ambiental, realicen actividades empresariales de reciclaje o que en su operación reprocesen parte de sus residuos sólidos generados, tendrán derecho a una reducción en el Impuesto sobre Nóminas, en los términos siguientes:

- I. Del 20%, cuando reprocesen o reciclen sus residuos sólidos, de un 33% hasta 44%;
- II. Del 30%, cuando reprocesen o reciclen sus residuos sólidos, de un 45% hasta 59%, y
- III. Del 40% cuando reprocesen o reciclen sus residuos sólidos, de un 60% hasta 100%.

Para la obtención de la reducción a que se refiere este artículo, los contribuyentes deberán presentar una constancia expedida por la Secretaría del Medio Ambiente, resultado de la acreditación de su Programa de Autorregulación y Auditoría Ambiental, en la que se señale el porcentaje de residuos sólidos que reprocesen o reciclen y el monto total de la inversión efectuada para llevar a cabo las actividades motivo de la reducción. Asimismo, los propietarios de viviendas o bienes inmuebles de uso habitacional que instalen y utilicen dispositivos como lo son paneles solares, y sistemas de captación de agua pluvial u otras ecotecnologías que acrediten una disminución de al menos un 20%, en el consumo de energía y/o agua potable o el tratamiento y reuso de esta última, podrán obtener una reducción de hasta el 20% de los Derechos por Suministro de Agua que determine el Sistema de Aguas. Las reducciones a que se refiere el presente artículo se aplicarán de conformidad con lo dispuesto en el artículo 297 de este Código. Los propietarios de los bienes inmuebles a que se refiere el párrafo anterior, deberán presentar una constancia expedida por la Secretaría de Medio Ambiente, en la que se precise el tipo de dispositivos con que cuentan y los beneficios que representen para el ahorro de energía eléctrica y/o agua.

⁶⁴ Ley Ambiental del Distrito Federal, Capítulos 72 y 72 Bis, En <http://www.aldf.gob.mx/archivo-eb29b933d6c028a5d4d5229851188899.pdf>, DOF 13 de enero de 2000, Página 40 (Fecha de consulta: 4 de diciembre de 2015).

ARTÍCULO 277.- Las empresas o instituciones que cuenten con programas comprobables de mejoramiento de condiciones ambientales tendrán derecho a una reducción respecto del Impuesto Sobre Nóminas, en los términos siguientes:

I. Del 20%, cuando disminuyan sus condiciones normales de operación de un 30% hasta 44%;

II. Del 30%, cuando disminuyan sus condiciones normales de operación de un 45% hasta 59%, y

III. Del 40%, cuando disminuyan sus condiciones normales de operación de un 60% hasta 100%.

Tratándose de acciones relacionadas con el consumo de agua potable, combustible o energía eléctrica, o minimización o manejo adecuado de residuos mediante rediseño de empaques y embalajes y/o la utilización de materiales biodegradables y/o fácilmente reciclables, se deberá acreditar disminuir el valor original determinado antes de la aplicación del programa de Autorregulación y Auditoría Ambiental, además de precisar el tipo de acciones que realizan y los beneficios que representan para mejorar el medio ambiente.

Las empresas industriales o de servicios ubicadas en el Distrito Federal que adquieran, instalen y operen tecnologías, sistemas, equipos y materiales o realicen acciones que acrediten prevenir o reducir las emisiones contaminantes establecidos por las normas oficiales mexicanas y las ambientales para el Distrito Federal, podrán obtener una reducción respecto del Impuesto Predial, en los términos siguientes:

I. Del 10%, cuando adquieran, instalen y operen tecnología, sistema, equipos y materiales que reduzcan sus emisiones contaminantes de un 30% hasta 39%;

II. Del 15%, cuando adquieran, instalen y operen tecnología, sistema, equipos y materiales que reduzcan sus emisiones contaminantes de un 40% hasta 49%, y

III. Del 20%, cuando adquieran, instalen y operen tecnología, sistema, equipos y materiales que reduzcan sus emisiones contaminantes de un 50% hasta 100%.

Las empresas o instituciones a que se refiere este artículo, para efectos de las reducciones, deberán presentar una constancia expedida por la Secretaría del Medio Ambiente, en la que se precise, resultado de la acreditación de su programa de autorregulación y auditoría ambiental, el tipo de programas que realizan y los beneficios que representan para mejorar el medio ambiente, así como la tecnología que aplican para fomentar la preservación, restablecimiento y mejoramiento ambiental del Distrito Federal, o bien, con la que se acredite que realizan las actividades a que se refiere el párrafo segundo de este artículo. Además para la reducción del Impuesto Predial se deberá presentar la evaluación de emisiones de contaminantes correspondiente.

La reducción por concepto del Impuesto sobre Nóminas se aplicará durante el ejercicio fiscal en que fue emitida la constancia respectiva. La correspondiente al Impuesto Predial sólo se aplicará respecto del inmueble donde se desarrollen las actividades motivo por el cual se otorga la reducción.

El monto de las reducciones que se aplican en el presente artículo, en ningún caso podrá rebasar el monto total de la inversión realizada en las acciones por las que se otorga el beneficio.⁶⁵

⁶⁵ Código Fiscal del Distrito Federal, en:

http://data.finanzas.cdmx.gob.mx/codigo/codigoFiscal_2014_completo.pdf (Fecha de consulta: 4 de diciembre de 2015).

La reconfiguración de las prácticas

Al cuestionar los sistemas de creencias que permean la producción editorial en su *consumo de recursos* es posible reconfigurar nuestras prácticas laborales con el fin de reducir al mismo tiempo nuestros costos y el impacto ambiental. A continuación veremos las afectaciones al ambiente ocasionadas durante el proceso de producción desde dos perspectivas: tanto de quien administra un proyecto editorial como de los dueños de los medios de producción es decir los talleres de pre prensa, impresión y encuadernación, en este último caso tomaremos como referencia la *Guía de buenas prácticas ambientales en el sector de artes gráficas*, dirigida a PYMES, que es resultado del convenio firmado entre la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza y la Fundación Biodiversidad en el marco del Programa Operativo “*Iniciativa empresarial y formación continua*” del Fondo Social Europeo.

El ecodiseño

Dimensionar el diseño gráfico desde una perspectiva más orgánica, nos ofrece una alternativa para reducir al mismo tiempo nuestros costos de producción y el impacto ecológico de nuestros productos editoriales mediante una *planeación ecoambiental* con visión a largo plazo bajo el criterio de *la cuna a la tumba* (*cradle to grave*), es decir desde la conceptualización del producto hasta su reciclaje. La elección asertiva de colores, formatos, insumos y procesos con el fin de minimizar el impacto ambiental puede ser considerada a través de distintas alternativas como la *impresión bajo demanda y a doble cara*, el *óptimo aprovechamiento del pliego*, el uso inteligente de colores y por ende de *tintas*, evitando las metálicas y las plastas, insumos ecológicos desde una perspectiva de costo beneficio, etcétera.

Al respecto el proyecto europeo Greening Books dice a través del Manual de la Buena ecoedición que:

Víctor Margolín afirma que:
“... el desafío de crear un mundo sustentable ha pasado del reino del idealismo al de la necesidad”
y comenta que:

“El diseño ecológico no es una estética, sino una ética y un proceso. [...] Se trata de entender un *centro de producción*, ya sea un taller, un estudio, una imprenta o una editorial, como un *metabolismo* que utiliza energía, agua y recursos y que expulsa productos y servicios, con los consiguientes residuos sólidos, líquidos y gaseosos en forma de emisiones directas y asociadas.”⁶⁶

“El diseño cambiará en la medida en que sus practicantes desarrollen una nueva conciencia. Las propuestas y visiones amplias constituyen un estímulo para este proceso, pero no pueden sustituir la tarea ardua y sostenida de *repensar nuestra identidad* como profesionales. Lo que hace tan esencial a este proceso en estos momentos es la clara evidencia de que los viejos modelos de la práctica no están funcionando. Muchos de los nuevos conceptos son respuestas a esta situación, pero la mayoría de ellos apunta a reformar la cultura del consumo, más que a proponer una nueva visión de la práctica profesional.”⁶⁷

Al abordar el concepto de *identidad* Margolín va más allá de una *tendencia verde*, ya que contempla la diversidad de costumbres, contextos económicos, historicidad cultural, procesos sociales así como aspectos de género y edad; se evidencia de esta manera una propuesta que trasciende decretos y políticas ambientales, llevando la responsabilidad a un ámbito de acción subjetiva que logra permear las prácticas profesionales, en este caso las de la labor editorial.

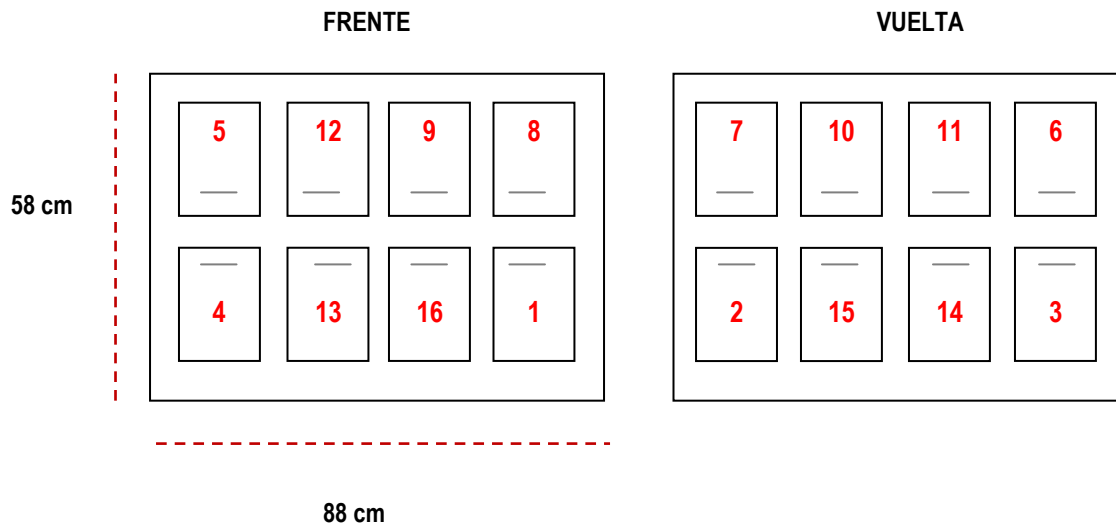
Por ejemplo...

Si esta investigación se imprimiera en sistema *offset* CTP y tuviera 400 páginas de interiores ($400/16=25$) requeriríamos 25 pliegos de 58 x 88 cm a una tinta (1 x 1) ya que es un formato tamaño carta, el número de pliegos lo multiplicaríamos por el número de ejemplares, pensemos en 500, que es el *tiraje mínimo en offset*, serían 12.5 millares de papel más un 40% de merma. El cálculo para forros sería distinto, porque irían a color (4x4) y se aprovecharían pliegos de 70 x 95 cm donde cabrían dos juegos de forros. De esta manera tendríamos un *óptimo aprovechamiento de pliego*, con lo que evitaríamos la compra innecesaria y el desperdicio de papel.

⁶⁶ Proyecto Greening Books Life. Manual de la Buena ecoedición, Guía de buenas prácticas para la ecoedición y el ecodiseño en el sector de las publicaciones (libros y revistas) (Catalunya: El Tiner, 2013), 79.

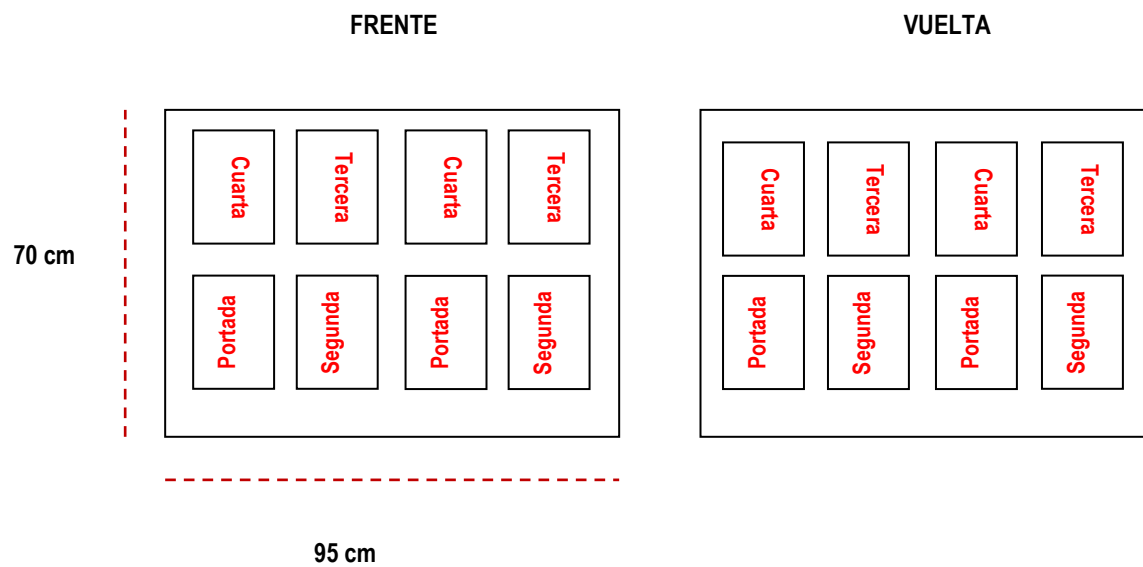
⁶⁷ Víctor Margolín, Las políticas de lo artificial. Trad. Gabriela Ubaldini (México: Editorial Designio, 2005), 139, 140.

INTERIORES PLIEGO 1



FORROS

Aquí vemos el aprovechamiento de pliego, pues por cada cara nos caben dos juegos de forros.



De acuerdo con el *Sistema de Monitoreo Atmosférico*⁶⁸ en la *Ciudad de México* el 46% de la contaminación en el aire es originada por el transporte, 21% por la industria, 20 % habitacional y 13% otros, por lo que al administrar un proyecto editorial tenemos la posibilidad de realizar nuestra producción con *un solo proveedor que integre todos los procesos* y que *reduzca el traslado de materiales* como lo son placas, pliegos impresos o producto terminado, sin embargo esta alternativa elevaría nuestros costos entre un 400% y un 500%.

Lo que nos lleva a reflexionar que para poder cubrir los altos *precios* que implican todas las alternativas de reducción de impacto ambiental es preciso haber logrado la *rentabilidad financiera* de nuestro proyecto.

Maquilar la producción con un solo proveedor *coadyuva* en la reducción de la contaminación atmosférica, pero realmente no soluciona este problema que impacta severamente en la salud de los habitantes de la Ciudad de México y áreas conurbadas ya que en realidad se trata de la ruptura del *diálogo* que existe entre la academia, la industria, el gobierno y la sociedad civil para unificar esfuerzos desde los distintos ámbitos de acción.

Con base en información de la *Guía de buenas prácticas ambientales en el sector de artes gráficas*, veamos el impacto ambiental y las alternativas para disminuirlo en los talleres de pre prensa e impresión, información que nos sirve como uno de los *criterios para elegir a nuestros proveedores*.

⁶⁸ Página oficial del Sistema de Monitoreo Atmosférico, <http://www.aire.df.gob.mx/default.php> (Fecha de consulta: 4 de diciembre de 2014).



Preprensa

De acuerdo con la Guía⁶⁹ la contaminación atmosférica ocurre en dos momentos, primero al obtener las pruebas ozálidas, que son aquellas solicitadas a la imprenta en las que antes del tiraje definitivo, se generan vapores de amoníaco, que por su peso se mantienen en el suelo del área de trabajo, posteriormente, al eliminar los solventes de la capa sensible de las placas se generan vapores de termoendurecimiento, por lo que se recomienda minimizar el uso de disolventes o utilizarlos en aerosol para minimizar la evaporación, así como un correcto almacenamiento y manejo de los mismos con base en las especificaciones de las fichas de seguridad de los productos.

Prensa

Contaminación acústica por el ruido de prensas, guillotinas y sistemas de captación de los COV's, así como del transporte de materias primas y producto terminado.

Compuestos orgánicos volátiles COV's por el calor generado durante el secado de tintas y barnices • Secado de tintas y barnices con radiación ultravioleta (ozono) • Evaporación de la solución de remojo • Evaporaciones varias durante la impresión • Evaporaciones por solventes orgánicos volátiles como lo son acetato de etilo, etanol, propanol, n-propanol, isopropanol, tolueno, metiletilcetona (MEK), metilsobutilcetona (MIBK), isopropoxietanol, ciclohexnona o xilol, usados en la limpieza de las máquinas.⁷⁰

⁶⁹ Guía de buenas prácticas ambientales en el sector de artes gráficas, Ibídem, 14 a 19.

⁷⁰ Guía de buenas prácticas ambientales en el sector de artes gráficas, Ibídem, 15, 16, 18 y 19.

La Guía recomienda *identificar las fuentes de contaminación acústica* para adoptar las medidas preventivas necesarias como *equipo de protección* para el personal y *limitar el tiempo de exposición*, así como un mantenimiento continuo de la maquinaria para favorecer su óptimo funcionamiento. Con respecto a la *emisión de COV's* la Guía recomienda emplear *tintas con base en agua* que contengan escaso porcentaje de disolventes orgánicos, para limitar las emisiones de COV's, usar tintas de *secado por radiación ultravioleta*, muy conveniente en el sistema *offset*, cuyo contenido queda en forma solida al 100% sobre el papel o el cartón permitiendo recuperar con mayor facilidad los solventes, *limpiar* las prensas sólo cuando se trate una tinta diferente o cuando la tinta pueda secarse en las diferentes tiradas, utilizar *disolventes orgánicos* para la limpieza de las máquinas *offset*, para gestionar mejor los residuos de limpieza, no se emitirán contaminantes atmosféricos y se *prolongará la vida* de los rodillos, guardar los *trapos de limpieza* usados en un *contenedor* con auto-cierre, para evitar la liberación de vapores.

Con respecto a la existencia de reglamentación que limite la emisión de compuestos orgánicos volátiles (COV's) aplicable a las empresas de artes gráficas en México, José Luis Hernández Pedraza especialista en Gestión Ambiental comenta:

“Estas se refieren a las emisiones a la atmósfera y la responsabilidad recae en las autoridades locales, en este caso particular en las autoridades ambientales estatales, por ejemplo en la Ciudad de México existe la *Ley Ambiental y su Reglamento* así como la *Norma Ambiental para la Ciudad de México NADF-011-AMBT-2007* que establece los límites máximos permisibles de emisiones de compuestos orgánicos volátiles (COV's) en fuentes fijas de jurisdicción de la Ciudad de México que utilizan *solventes orgánicos* o productos que los contengan.”⁷¹

⁷¹ José Luis Hernández Pedraza, *Ibidem*.



La contaminación del suelo durante los procesos de *prerensa, impresión y acabado* se puede deber a una mala *gestión de residuos*, a un *vertido* accidental de sustancias peligrosas o a un procedimiento negligente a la hora de limpiar y dar *mantenimiento* a los equipos.

La *Guía* recomienda realizar un *inventario* de zonas con riesgo de contaminación de suelos y aguas subterráneas, para *identificar* las acciones necesarias para eliminar o minimizar riesgos, *pavimentar, impermeabilizar, canalizar* o ubicar dispositivos de retención de derrames en zonas sensibles y de riesgo de contaminación de suelos, así como una *bitácora* de derrames en donde se especifique la causa, revisar las *fichas de seguridad* de los insumos, inspeccionar los *tanques, recipientes o instalaciones* de riesgo potencial para evitar derrames y fugas así como extremar el *manejo, trasiego y almacenamiento* de *substancias químicas* y *gestionar como residuos* peligrosos los materiales usados en la limpieza de derrames.⁷²

⁷² *Guía de buenas prácticas ambientales en el sector de artes gráficas, Ibídem, 23, 29, 30.*

De acuerdo con la Guía⁷³, los residuos generados en el sector de artes gráficas pueden ser clasificados como se muestra en el siguiente cuadro:

Asimilables a urbanos	Peligrosos	Residuos de envase
• Películas. • Planchas offset. • Planchas de flexografía y tipografía rotativa. • Hojas de montaje. • Papel para la impresión (papel obsoleto en los almacenes, máculas, hojas defectuosas, rechazos de la puesta en marcha y exceso de tiraje). • Soportes plásticos. • Cauchos. • Film de plastificar. • Residuos generales de fábrica / conjunto de residuos de tipo general, heterogéneo, que no se recogen selectivamente.	• Trapos de limpieza impregnados con diversos solventes, tintas, aceites o grasas. • Residuos sólidos de tinta (sobre todo en el caso de tintas offset, que son más espesas). • Cartuchos de tóner. • Lodos de tratamiento de los líquidos residuales de preimpresión. • Filtros y cartuchos de filtraje (Ej.: filtros de las procesadoras de películas, de planchas, los de los sistemas de refrigeración de la solución de remojo o el de los circuitos cerrados de aceite, una vez agotada su vida útil). • Envases metálicos contaminados que han contenido solventes, tintas, alcohol, aditivos para la solución de remojo, colas base agua, productos de limpieza, etc. • Otros residuos especiales como fluorescentes, pilas, neumáticos, cables, aerosoles, muestras de laboratorio, amoníaco, aceites de diferentes tipos, etc.	• Embalajes de papel y cartón (papel de embalar, cajas de protección, separadores, núcleos de bobina, etc.). • Embalajes de plástico. • Maderas (cajas y palets).

Dimensionemos esta información en nuestro espacio, por ejemplo en la Ciudad de México la *Ley General para el manejo de Residuos Sólidos* fue decretada en el año 2009, establece que toda empresa está obligada a *separar sus residuos*, para este fin existen compañías que se dedican exclusivamente a ello, de tal manera que recolectan los desechos como papel, película, placas, cartón, envases, trapos sucios, cartuchos, entre otros, para *limpiarlos* de posibles restos de sustancias para después llevarlos a una *planta de reciclaje* en donde se generan nuevos productos.

De acuerdo con la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)⁷⁴ en la Ciudad de México existen centros destinados a la clasificación de los diversos residuos relacionados con las artes gráficas: 13 para papel y cartón, 18 para plásticos, 14 para residuos electrónicos y *tonner*, 1 para residuos peligrosos y 57 en la categoría de varios.

⁷³ Guía de buenas prácticas ambientales en el sector de artes gráficas, Ibídem, 25.

⁷⁴ SEMARNAT, *Directorio de Centros de Acopio de Materiales provenientes de Residuos en México* (México: SEMARNAT, 2010), 16, 17, 18 y 19.

Con relación a la ficha de seguridad para las materias primas de la industria de artes gráficas y la periodicidad recomendada para el manejo de residuos por parte de una empresa externa y su costo aproximado José Luis Hernández Pedraza comenta:

“Todos los centros de trabajo deben tener las *hojas de datos de seguridad (HSD)* de las sustancias químicas que manejen o produzcan. Los fabricantes, importadores o distribuidores tienen la obligación de proporcionar una hoja de datos de seguridad por cada una de las sustancias químicas o mezcla riesgosa que produzca o importe. A fin de que estén disponibles para los trabajadores y encargados de seguridad, y puedan contar con información inmediata para instrumentar medidas preventivas y/o correctivas en el centro de trabajo. Cada hoja de datos de seguridad debe estar llenada en español. El formato puede variar de una empresa a otra, sin embargo debe contener como mínimo la información indicada en la norma, la cual debe ser confiable a fin de que su uso normal reditúe en una atención adecuada para el cuidado de la vida y la salud humana o para controlar la emergencia. Lo regula la Norma Oficial Mexicana *NOM-018-STPS-2000*, a través del *Sistema para la identificación y comunicación de peligros y riesgos por sustancias químicas peligrosas en los centros de trabajo*. La periodicidad en el manejo de residuos va a depender mucho de la capacidad de producción y de almacenaje de cada planta, mas si se trata de una micro, pequeña, mediana o grande empresa, pero por motivos de gestión en el cumplimiento de la legislación y operación de la misma, lo recomendable seria en forma mensual, el costo de esta va a depender del prestador de servicios, del servicio, del tipo y cantidad de residuos así como el manejo que se dé a estos.”⁷⁵

⁷⁵ José Luis Hernández Pedraza, Cuestionario II, *Ibíd*em, 7.

El reciclaje de placas

Guardar nuestras placas nos sirve para futuras reimpresiones permitiéndonos reducir costos fijos de producción e impacto ambiental:

*De acuerdo con
Alfredo Guerrero,
prensista con más
de 15 años de
experiencia:*

“Las placas son uno de los insumos que pueden ser reciclados hasta un par de veces en el proceso de impresión, para que esto sea posible es necesario lavarlas inmediatamente después de su uso.”⁷⁶

Es importante no reciclarlas en más ocasiones para que al limpiarlas con revelador no se borren los efectos de pantalla incluidos en el diseño, como pueden ser fondos de agua o degradados.

Sin embargo el reciclaje de insumos puede convertirse en un factor que demerite la calidad de nuestro producto final, pensemos por ejemplo en otra forma de reciclaje de placas que es conocida como “regraneado”, que es el proceso mediante el cual a las placas usadas se les borra la imagen para ser utilizadas nuevamente, sin embargo al resensibilizarlas la superficie se texturiza y se refleja en la impresión, ocasionando que la imagen pierda definición y que se generen puntos blancos *que afectan la **legibilidad** del texto y la definición de las imágenes.* Considerar el uso de láminas regraneadas para disminuir los costos de producción no es la mejor alternativa ya que si lo analizamos desde un criterio costo-beneficio la diferencia es mínima con respecto a la adquisición de placas nuevas que garantizan la calidad de nuestro trabajo.

⁷⁶ Alfredo Guerrero en conversación con Alejandra Martínez Austria, el 12 de noviembre de 2015.

Eficientar para ahorrar

Al administrar un proyecto editorial conviene ir más allá de la contaminación del *agua* y considerar su *uso como recurso para la manufactura de otros bienes*, lo cual no siempre es evidente, por ejemplo el agua que se utiliza en la *generación de energía eléctrica* para el equipo de oficina que empleamos como computadoras, impresoras, lámparas y teléfonos, así como para la manufactura de papel tanto para pruebas como para nuestro tiraje final y merma, recordemos que la maquinaria usada para el proceso de impresión como prensas, dobladoras y guillotinas funcionan con energía eléctrica

De acuerdo con el portal *Two Sides* se necesitan en promedio 500 kilovatios hora (kWh) para producir 30 kg de papel, el organismo señala que también los *medios alternos* pueden tener un impacto ambiental:

- Un correo electrónico con un anexo de 400K enviado a 20 personas es equivalente a tener prendido un foco de 100 *watts* durante 20 minutos.
- 100 búsquedas en *Google* equivalen a planchar una camisa, lo que equivale a 20 g de CO²
- El nivel de *consumo de energía* promedio de un usuario típico de *Google* es aproximadamente 180 *watts* horas/mes, o el equivalente de tener prendido un foco de 10 *watts* durante tres horas.
- Los *residuos electrónicos* crecen rápidamente y pueden ser tóxicos.⁷⁷

Ahora veamos la contaminación del agua en los talleres durante el proceso de producción.

⁷⁷ Página oficial de Two Sides, Sección “Print and Paper, Myths and Facts”, www.twosides.info (Fecha de consulta: 18 de mayo de 2016).

La *Guía de las buenas prácticas ambientales en el sector de las artes gráficas* nos dice que la contaminación del agua durante el *proceso de pre prensa* sucede por los *químicos agotados* de la procesadora de placas *offset* (revelador) que contiene soluciones fuertemente alcalinas y sustancias disueltas en la capa sensible solubilizada y *agua de lavado de las planchas offset* durante su procesamiento, por lo que recomienda enjuagar mínimamente las placas de impresión con una combinación de un baño de aclarado fijo y una ducha con agua corriente. Asimismo nos dice que la contaminación del agua en los procesos de *impresión y acabado* se ocasiona por las **aguas residuales** derivadas de la solución de remojo en la impresión *offset* así como *restos de tintas, barnices, solventes y pegamento*, por ejemplo:

- *Solución de remojo*: contiene restos de tintas y solventes, alcohol isopropílico u otros reductores de la tensión superficial del agua y productos como alguicidas, fungicidas, etc.
- *Restos de tintas y barnices offset*: son sobrantes y restos de tirajes que se vacían de los tinteros al terminar o cuando hay que cambiar de color.
- *Restos de solventes sucios*: por la limpieza de rodillos de remojo, baterías entintadoras y tinteros, cauchos, planchas y rasquetas por la manipulación de las tintas.
- *Restos de pegamentos (colas)*: en el proceso de encuadernado.

La *Guía* recomienda, entre otras sugerencias:

- *Identificar los afluentes líquidos* que deben de ser gestionados como peligrosos, *medir el consumo de agua* de los diferentes equipos para adoptar medidas de *ahorro*, emplear equipos de *filtrado y recuperación* del agua para recircular el proceso, *enjuagar mínimamente* las planchas (placas) de impresión, se puede combinar un baño de aclarado fijo y una ducha con agua corriente
- *Inspeccionar* la fontanería para identificar *fugas*, realizar un tratamiento previo antes de verter residuos al alcantarillado que puedan tener componentes peligrosos, incluyendo las tintas con base en agua (las aguas residuales pueden ser *tratadas* en el mismo taller o bien ser enviadas a empresas especializadas)
- *Automatizar la limpieza* de equipos e instalaciones para reducir el consumo de agua, usar *disolventes orgánicos* en la limpieza de las máquinas para gestionar mejor los residuos de limpieza, evitar COV's y dar mayor vida a los rodillos
- *Usar materiales absorbentes* en la limpieza de derrames de productos químicos, cerrar bien los grifos ya que uno que *gotea* puede desperdiciar 80 litros de agua al día
- Todas las medidas de ahorro de agua deben de estar bien *comunicadas* al personal en lugares visibles.⁷⁸

⁷⁸ *Guía de buenas prácticas ambientales en el sector de artes gráficas*, Ibídem, 21 a 23.

LA INNOVACIÓN

Ecoambiental

El diálogo entre la academia y la industria es de vital importancia ya que de ahí surgen las líneas de investigación y desarrollo de los nuevos procesos e insumos que buscan disminuir el impacto ambiental.

En países desarrollados como Alemania la inversión del PIB en Ciencia y Tecnología de los últimos años fue del 2.92% mientras que en México en el año 2014 fue del .43%, sólo por encima de Serbia, Bosnia y Kuwait, es decir menor al promedio de los países miembros de la OCDE lo que se traduce en que sólo el 3% de las empresas tienen *procesos innovadores*⁷⁹, aunque ha habido un esfuerzo por incrementar el porcentaje de inversión en ciencia y tecnología, aún no es suficiente para lograr insertar con éxito nuestros productos en mercados globalizados.

La *innovación* es un factor determinante para la *competitividad*, sin embargo considero que debido al alto costo que representa generar, desarrollar y comercializar equipos, procesos e insumos de vanguardia, podemos crear una clase de competitividad menos costosa basada en *nuestros propios procesos de investigación para cuestionar sistemas de creencias y resignificar nuestras prácticas* a través de nuestras fortalezas culturales, como la empatía y la sociabilidad, que sin duda redundará en beneficios financieros, por ejemplo: *la atención al cliente*. Nuestro principal cliente es el *lector objetivo*, por lo que los proyectos editoriales que se toman el tiempo para investigar sus gustos, estrato socioeconómico y prácticas de consumo inherentes a su sistema de creencias con el fin de definir con gran precisión su *perfil*, generan productos editoriales más pertinentes en fondo y forma, que se desplazarán de una mejor manera en el mercado.

⁷⁹ Véase página oficial de la Revista Manufactura, sección “Industria”, <http://www.manufactura.mx/industria/2015/07/08/mayor-inversion-para-innovacion-e-investigacion-concamin> (Fecha de consulta: 17 de febrero de 2016).

En el caso de obras por encargo, recordemos que un proyecto editorial puede ser desarrollado en distintos esquemas de negocio, nuestro cliente siempre valorará que entreguemos el producto antes de la fecha límite, con el tiraje completo y supervisado, lo que se convierte en una estrategia para competir contra una manufactura oriental muy económica (500 % más barata) que tiende a acaparar el mercado de la producción nacional. La atención al cliente continúa en la etapa de postventa, manteniéndonos en contacto con él a través, por ejemplo, de sugerencias literarias de nuestro catálogo que sean afines a sus gustos.

Los Bioequipos

Neutralización del Dióxido de Carbono en la fabricación de los equipos de impresión CTP

Considerando que el principal factor del cambio climático es la emisión de gases de efecto invernadero, generado por el uso de combustibles fósiles donde el elemento más nocivo es el *Dióxido de Carbono* CO_2 , Heidelberg, la empresa alemana proveedora de maquinaria para artes gráficas, y la Universidad Tecnológica de Darmstadt desarrollaron un método para calcular con precisión la huella de carbono en la manufactura del equipo de impresión *offset CTP* desde el enfoque conocido como “*de la cuna a la tumba*” (*cradle to grave*) que registra la generación de CO_2 desde el origen hasta el transporte al comprador final del equipo. De acuerdo con Heidelberg⁸⁰ en promedio se generan 260 toneladas de CO_2 durante la fabricación de una prensa *Speedmaster XL 106-6+L*, el porcentaje inherente al material y la energía necesaria tiende a ser igual, sin embargo, contrario a lo que se pudiera pensar, la mayor carga de CO_2 no está en el acero sino en los *componentes electrónicos*, que no hay forma de substituir o eliminar por lo que Heidelberg supedita sus procesos de manufactura de equipos a *estándares medioambientales* que establecen límites en la generación de CO_2 , a esto se le conoce como *neutralización de carbono* que es certificada por el *Fraunhofer Institut UMSICHT*.

⁸⁰ Página oficial de Heidelberg A.G., sección “Sustainability”, https://www.heidelberg.com/global/en/company/about_us/sustainability/co2_neutral_machine.jsp (Fecha de consulta: 02 de enero de 2016).

Desde el año 2012 *Heidelberg* ofrece sus equipos de preprensa, prensa y acabado manufacturados bajo el criterio de la *neutralización de carbono* y al mismo tiempo *Heidelberg* obtiene *certificados de compensación* al generar proyectos de protección medioambiental como la *reforestación* en áreas expuestas a la erosión y desertificación con el fin de crear nuevos ecosistemas.

Prensas de bajo consumo de energía (LE)

Al igual que el equipo anterior las prensas de bajo consumo de energía han sido desarrolladas por el proveedor *Heidelberg*. Se trata de prensas que utilizan *lámparas de tecnología UV para el secado de la tinta* de esta manera se adhiere mejor (*anclaje*) a la superficie (*substrato*), por lo que se reduce el uso de solventes, se minimiza la emisión de COV's así como el uso de más energía en equipos de ventilación, no se requiere de un recubrimiento especial en los substratos para que la tinta ancle, por su *velocidad* en impresión se *optimizan los tiempos de producción* con una alta calidad, un ejemplo es el modelo *Speedmaster XL 106-8-P+L LE UV*, mejor conocido como *DryStar LE UV (Low energy UV)* que puede ser configurada hasta con tres lámparas UV cada una entre 80 y 200 W/cm. Aunque el litro de tinta es *más costoso* hay un *menor desperdicio* ya que al imprimir sólo *se evapora el 2%* a diferencia de las tintas tradicionales con base solvente que mientras se imprime se evapora el 40%. Esta tecnología es empleada en productos editoriales con *formato de catálogo*, en impresiones de gran formato y en impresiones sobre superficies rígidas.

LOS BIOPROCESOS

Como objetos culturales, los productos editoriales incorporan los avances tecnológicos de su época de esta manera el diálogo entre tradición y modernidad permite reducir el impacto ambiental desde la pre prensa, la manufactura de las prensas, hasta aquellos procesos de impresión que ya no utilizan negativos ni agua hasta aquellos pensados expresamente para tirajes reducidos.



 *Aprovechamiento de pliego: elegir medidas convencionales de formato de página nos permite un menor desperdicio de espacio que se reflejará tanto en las placas como en el papel.*

 *Dispositivos de memoria: al entregar los archivos para pre-prensa es recomendable hacerlo en un USB dispositivo de memoria, que a diferencia de los CD's y DVD's, no se desecha al terminar su función sino que lo continuamos utilizando, de esta manera evitamos los RAEE que son los desechos de aparatos electrónicos, eléctricos y de sus componentes.*

 *Ecoinsumos: los proveedores de placas han desarrollado materiales de menor impacto ambiental como las ecoplacas.*

Preprensa verde

El Administrador de Proyectos Editoriales tiene la posibilidad de reducir el impacto ambiental de la pre prensa desde la etapa de planeación del proyecto mediante un mosaico de prácticas, eco-insumos y bioprocesos.

 *Supervisión presencial constante: al detectar un error en etapas tempranas del proceso evitamos desperdiciar material y generar más COV's.*

 *Reciclaje de placas: ya sea por lavado inmediato y reuso o por regraneado, en esta última opción conviene analizar la calidad desde una perspectiva de costo- beneficio.*

 *Preprensa digital: a diferencia de la pre prensa tradicional con negativos en la que se empleaban reveladores que contenían haluros de plata cuyo desecho contaminaba severamente el agua, con respecto a la pre prensa digital Héctor Yáñez comenta:*

“

La preprensa digital, en general, no emplea insumos ecoambientales. La mayoría de las láminas digitales requiere el uso de revelador y reforzador que son contaminantes. La excepción son las láminas térmicas sin proceso que no emplean ni agua. También hay soluciones intermedias. Por ejemplo láminas térmicas de baja química que siguen usando químicos pero en menor cantidad y con menor nivel de impacto ambiental.⁸¹

Impresión CTP (Computer to plate)

Calidad

En mi experiencia, es el mejor sistema de impresión usado actualmente para tirajes a partir de los 500 ejemplares, el principal proveedor de prensas es Heidelberg con sus modelos *Speed Master*, son muy rápidas, la calidad es muy buena ya que la placa expuesta porta una imagen de primera generación lo que nos da **bordes más nítidos, ganancia de punto controlada y mejor registro**, en cambio al usar películas para exponer la placa de prensa tendríamos en ella una imagen de segunda generación.

Las prensas de CTP vienen con una consola independiente con una computadora que es operada por el prensista, donde se controla la intensidad de cada color (CMYK) los valores se pueden guardar para tirajes posteriores, también tiene una superficie iluminada especialmente para la *revisión de pliegos* contra las *pruebas de color*, aquí también se facilita la revisión del *sentido de la fibra* del papel a contraluz.

*Es el sistema de impresión offset que transfiere directamente la imagen a imprimir de la computadora a la placa por lo que se reduce el impacto medioambiental del flujo de trabajo ya que no se utilizan negativos ni pruebas de películas, ni los químicos para su proceso de revelado. A mi parecer el binomio **rapidez y calidad** es lo que ha hecho tan exitoso al sistema CTP.*

Costos

Debido a que el mayor cambio con respecto al *offset* tradicional radica en el uso *placas*, estas últimas implican un costo ligeramente mayor con respecto a los negativos, las ventajas financieras adicionales para quien administra un proyecto editorial son que *no existen costos por revelado* y por la **rapidez del arranque** se reduce la cantidad de pliegos de maculatura en la fase de puesta a punto, es decir que **disminuye la merma de papel, tinta y tiempo** en lo que se logra el entonado de pliegos.

⁸¹ Héctor M. Yáñez Baños en conversación con Alejandra Martínez Austria el 29 de noviembre de 2016.

De acuerdo con Héctor M. Yáñez Baños el ahorro es mayor si en el CTP se usa una tecnología llamada CIP4 que puede comunicar a la prensa la posición óptima de las llaves de tinta antes de iniciar la impresión también nos comenta que “si una lámina se daña a medio tiro, el *tiempo de reposición* con CTP es de minutos mientras que sin CTP es mayor y el *tiempo de prensa* es costoso”⁸².

*Un sistema CTP típico consta, de:
una computadora,
el software de flujo de trabajo que incluye el RIP (procesador de imágenes tramadas), el CTP (equipo donde se exponen las placas), procesadora de placas, las placas digitales y los químicos.*

De acuerdo con estimaciones de la ANIDIGRAF⁸³ en México la venta de equipos de *prensa plana*, como los de CTP, alcanzará un crecimiento del 2.1% para el año 2018, la ventaja para los impresores, como dueños de los medios de producción, es que pueden seguir utilizando sus prensas *offset* convencionales aunque implica un alto monto de inversión en tecnología de insuladoras de placas, sin embargo esta inversión se justifica porque existe un nicho de mercado que en su sistema de creencias sigue valorando altamente *la calidad*.

Considero que al administrar un proyecto editorial podemos implementar algunas estrategias que nos permitirán ahorrar en un proceso de impresión CTP:

1. Supervisar minuciosamente los archivos que se entregarán a pre prensa, así evitaremos repetir placas por un descuido originado en el diseño gráfico.
2. Realizar un *dummy* sin errores, para tener un documento de referencia confiable contra el cual podamos cotejar.
3. Entregar al prensista las *pruebas de color* impresas en el plotter en el mismo taller de impresión ya que los equipos tendrán la misma calibración.
4. Comprar por nuestra cuenta el *papel*.
5. Negociar el porcentaje de merma de papel con el impresor.
6. Estar presentes en el momento en que se empiezan a entonar los pliegos para autorizar a pie de máquina (*press check*).
7. Manifestar al impresor que deseamos recuperar nuestras placas limpias para una futura reimpresión (*reuso de placas*).

⁸² Héctor M. Yáñez Baños en conversación con Alejandra Martínez Austria el 29 de noviembre de 2016.

⁸³ ANIDIGRAF, Ibidem 14.

La impresión...

Sin
agua

La dinámica inherente al sistema de impresión offset convencional en donde el equilibrio entre agua y aceite (tinta) son la esencia del proceso se transforma bajo un criterio ecoambiental prescindiendo del agua para dar lugar a un control entre tinta y temperatura

GRACOL nos detalla la funcionalidad de este bioproceso que no utiliza agua:

“En la impresión convencional, una placa expuesta y procesada tiene áreas oleófilas (afines a la grasa) e hidrófilas (afines al agua) en el mismo plano. En la impresión sin agua, las planchas de impresión tienen áreas en bajorrelieve receptivas a la tinta y otras áreas sin imagen recubiertas de silicona que repelen la tinta. En la impresión sin agua, la ausencia de una solución humectante con base acuosa transforma la dinámica fundamental de la litografía offset de un balance de agua y tinta a un control de tinta y temperatura”.⁸⁴

Ventajas • Se eliminan los problemas por hinchazón del papel, arrugas, registro, adhesión de la tinta y secado • Cada tinta de color *process* requiere de una temperatura ligeramente distinta • A la prensa convencional se le instala un sistema de control de temperatura que permite imprimir de ambas formas • La alta pegajosidad de la tinta para impresión sin agua favorece la impresión de imágenes claras y nítidas con menor ganancia de punto total (TVI) y permite imprimir trabajos con lineaturas de 300 líneas o más • La impresión sin agua es un método que se elige con anticipación para preparar el trabajo con determinadas características desde pre prensa.

Desventajas La impresión sin agua también conocida como *offset en seco* (*offset waterless*) existe desde hace aproximadamente 30 años, sin embargo desde hace apenas 10 ha sido contemplada para tirajes comerciales con un avance lento debido a que requiere de insumos especiales por ejemplo las tintas hechas en China, otra diferencia importante con respecto al offset convencional es la *velocidad* y la *duración de los materiales*, por ejemplo una placa de offset convencional mantiene su calidad inicial hasta los 80,000 golpes de impresión y la *placa de offset en seco se daña a partir de los 20,000 golpes*. El rendimiento óptimo del offset en seco es de 500 a 20,000 pliegos.

⁸⁴ GRACOL, *Ibíd.*, 71,72.

Impresión Digital

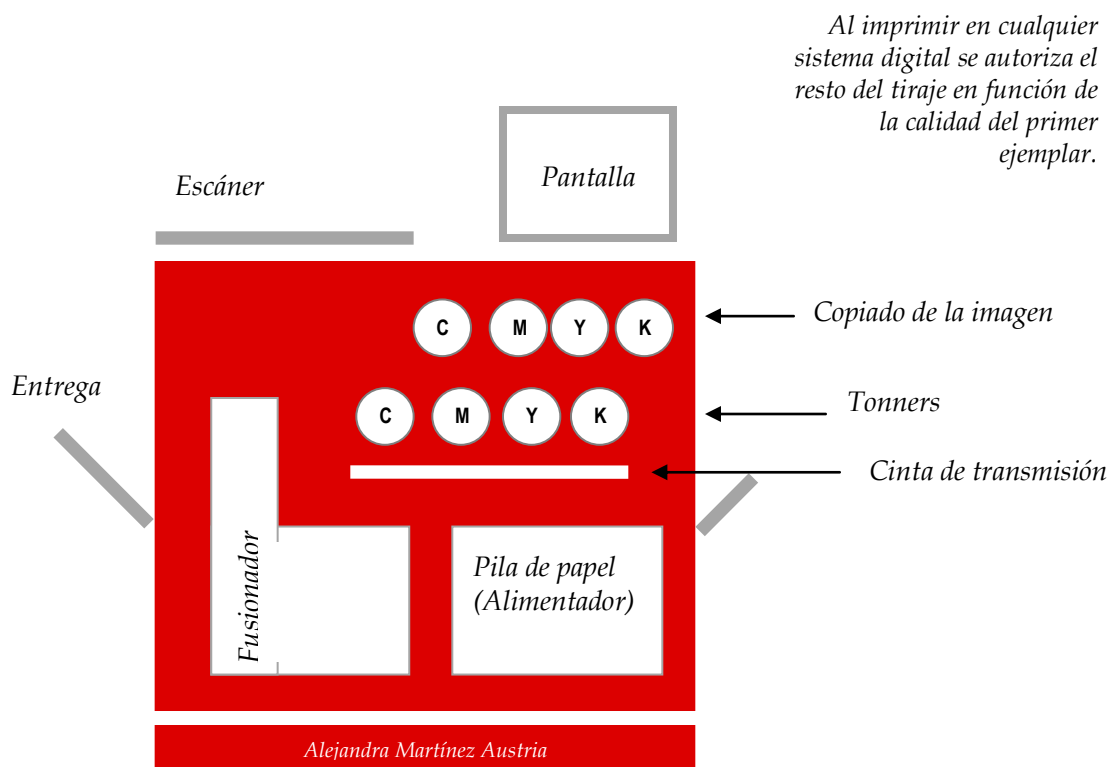
Es el sistema de impresión usado en tirajes cortos, erróneamente conocido como “impresión bajo demanda”, pues en realidad el tiraje de todo proyecto editorial se estima en función de la demanda de un determinado nicho de mercado.

Tipos de impresión digital

De acuerdo con Héctor M. Yáñez Baños existen cuatro tecnologías de impresión digital:

1. *Xerografía*: con base en tóner en polvo que se aplica de acuerdo a una carga electrostática. También llamada impresión láser.
2. *Chorro de tinta base agua*: se aplica con cabezales de inyección. Requiere papel tratado para que la tinta ancle y no se corra.
3. *Chorro de tinta curable uv*: se aplica con cabezales de inyección. El mayor rango de sustratos. Requiere de una fuente de luz uv para que la tinta cure sobre el sustrato.
4. *ElectroInk*: tóner líquido con base en un aceite mineral que se transfiere al sustrato de una forma similar al offset, es decir, una lámina (en este caso de plástico) toma la tinta, la transfiere a una mantilla y de allí al papel. Se requiere de sustratos especiales.⁸⁵

⁸⁵ Héctor M. Yáñez Baños en conversación con Alejandra Martínez Austria el 29 de noviembre de 2016.



La impresión digital en México

De acuerdo con datos de la ANIDIGRAF⁸⁶ en el año 2014 la impresión digital representó el 2% del mercado y en 2018 será del 4%, esto nos lleva a reflexionar que si la tendencia de crecimiento es hacia la impresión digital se reflejaría en mayores costos de producción, una reducción en los tirajes y por ende un incremento en el precio de venta de los productos editoriales por lo que el *acceso a la información* estaría supeditado al poder adquisitivo del lector acotando su naturaleza como *derecho ciudadano*.

⁸⁶ANIDIGRAF, *Ibíd.*



- Ideal para tirajes cortos (1 -50 ejemplares) • Desde un archivo PDF la imagen es transferida de manera digital a un dispositivo de impresión, por lo que se prescinde de la elaboración de placas y el consecuente impacto ambiental
- No existe merma de papel, ni costos por placas • El producto editorial puede ser personalizado generando un *valor agregado* para el cliente • Un programa sofisticado permite a las impresoras digitales identificar en una base de datos las preferencias de los clientes con lo que sería posible editar una revista personalizada que visibilice las marcas que le interesan a cada lector.



- La producción es muy costosa para tirajes mayores a 50 ejemplares • La calidad es menor ya que se imprime a una resolución de 1,200 dpi's comparado con los 2,540 del *Offset*
- El alto costo de sus consumibles (tóner y papel) repercute en el precio de venta de nuestro producto editorial • La velocidad de impresión es menor • No imprime colores especiales • El tamaño de papel usado es de 28 x 43 cm

*Uno de los ejemplos de equipos para la producción editorial sobre demanda que responde al modelo de negocio de publicación personalizada en punto de venta es **Espresso Book Machine** para la impresión digital y encuadernación con pegamento en aproximadamente siete minutos por cada ejemplar. Xerox nos muestra en su página web las características principales del equipo:*

“Una solución compacta, totalmente integrada y de alta velocidad que imprime, encuaderna y recorta de manera automática libros tapa blanda de encuadernado perfecto y con calidad de biblioteca • Tiene 4 elementos clave: una Copiadora/Impresora D95/D110, que imprime el bloque del libro, una Espresso Book Machine, que recorta y encuaderna el libro, una impresora color Epson de inyección de tinta, que imprime la tapa y un software Express NetSM, que controla la solución y enlaza a una biblioteca en línea de títulos disponibles • Express Net lo conecta a Google Books, Lightning Source, Inc. y Open Content Alliance – lo que le permite elegir de entre más de 3.3 millones de títulos en varios idiomas • Su diseño compacto es ideal para entornos de espacios conscientes, como negocios minoristas y bibliotecas • Las herramientas opcionales de Self ExpressSM permiten a los clientes acceder a funciones de edición, maquetación, revisión y diseños de tapa, en el negocio o en línea”.⁸⁷

⁸⁷ Véase: Página oficial de Xerox <http://www.xerox.com/digital-printing/printers/print-on-demand/espresso-book-machine/esmx.html> (Fecha de consulta: 29 de mayo de 2016).

LOS BIOINSUMOS

Se trata de materiales que han sido creados para reducir el impacto ambiental de los procesos de producción editorial.

Las ecoplacas

Recordemos que las placas de aluminio son la superficie en la que se graba la imagen de los archivos de diseño para poder imprimir, como lo vimos anteriormente el impacto ambiental de su procesamiento radica en la generación de COV's por vapores de termoendurecimiento al eliminar los solventes de la capa sensible, el revelador agotado con sustancias alcalinas y el agua de lavado, es por ello que diversos proveedores de materiales de pre prensa han desarrollado las *placas ecoambientales* por ejemplo:

- AGFA: desarrolla placas ecoambientales con la premisa de *substituir los procesos químicos por procesos físicos*, con la tecnología *Thermofuse* que utiliza una serie de gránulos o perlas de látex termoplástico que se derriten al contacto del láser infrarrojo del CTP fundiéndose al sustrato de aluminio de la placa creando una imagen que se mantiene hasta por 200,000 impresiones.
- Por su parte FUJI creó dos tipos de placas que reducen el impacto ambiental:

Fujifilm Pro-V: es una lámina violeta con *bajo consumo de sustancias químicas*, combina las ventajas de la tecnología de bajo químico (*Low-Chem*) con la *tecnología violeta* que permite un arranque rápido en prensa y por ende un bajo costo de operación y *reducción de merma*, proporciona excelente calidad, productividad y consistencia con alto rendimiento y soporte de trama estocástica, su reproducción es de 1% a 99% a 200 lpi, para tirajes de 200,000 impresiones y 500,000 horneada.

Ecomaxx-T: que es la única placa térmica *sin proceso o químicos*, montaje directo en la presa para su uso inmediato, contiene una emulsión de fotopolímero de alta sensibilidad que *logra imágenes más rápido*, posee una superficie multigrano para un óptimo balance entre tinta y agua que se traduce en una excelente estabilidad en prensa, así como una reproducción nítida de los puntos y alta resolución, compatible con prácticamente todas las filmadoras térmicas, es una placa no ablativa que lleva una imagen latente con contraste distinto, lo cual permite una supervisión simple después de la impresión, su reproducción es de 1-99% a 200 lpi y 300 lpi con tecnologías de tramado híbrido y es apta para tirajes de hasta 100,000 impresiones, es una placa ecoambiental que *optimiza los tiempos de los procesos permitiendo reducir costos*.

\$ Héctor Yáñez Baños, Director Comercial de Fujifilm, en su División de Artes Gráficas ⁸⁸, me comenta que el precio de las placas Ecomaxx-T es mayor entre un 5% y un 10% con respecto al de las placas normales, debido a que las ecoplacas se usan para *tirajes cortos*, no funcionan con tintas UV y la imagen latente, antes de entrar a prensa, es pálida, por lo que a los prensistas se les dificulta la revisión, sin embargo la gran ventaja de estas placas es que no utilizan químicos ni agua. El incremento en el costo de placas debe de ser analizado desde una perspectiva de *costo-beneficio*, ya que aunque el precio de las placas normales es menor, estas necesitan de químicos que incrementan su precio quedando prácticamente igual que el de las placas ecológicas.

Las ecosoluciones químicas

Han sido desarrolladas por proveedores de insumos para artes gráficas, por ejemplo:

- AGFA para la limpieza del área de impresión de las máquinas que procesan las placas, es una solución alcalina, incolora con un ligero aroma a jabón y es soluble en agua, no contiene elementos peligrosos por lo que puede ser vertido en el drenaje, su vida es de tres a cinco veces mayor que los reveladores de placas CTP térmicas convencionales.
- FUJI cuenta con una línea de químicos de prensa que asegura una impresión consistente al utilizar las *soluciones para la fuente que maximizan la calidad de impresión* ya que *intensifican la dinámica entre el agua y el aceite* por lo que se minimiza el tiempo de inactividad, se reduce el costo de impresión, aumenta la velocidad de producción, por lo que, al igual que su línea de lavadores (*wash*) reduce el impacto ambiental.

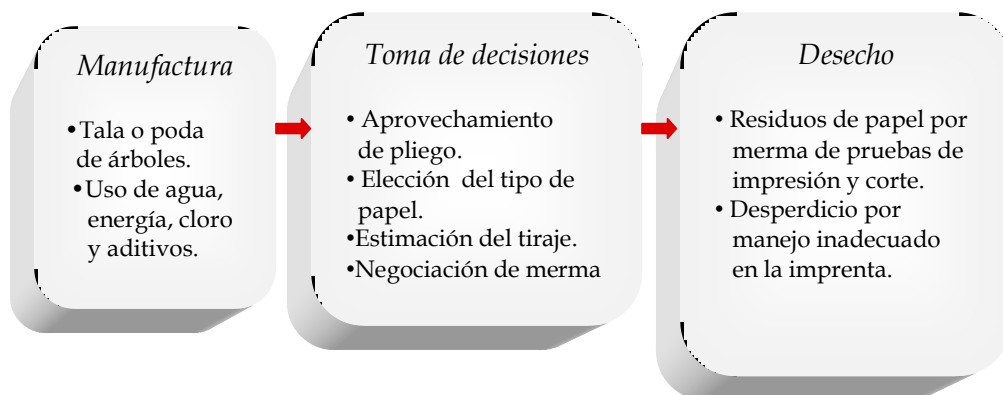
⁸⁸ Héctor M. Yáñez Baños en conversación con Alejandra Martínez Austria, el 18 de diciembre de 2015.



Opciones ecoambientales de papel

El papel es el insumo que en un proyecto editorial evidencia el vínculo tangible entre la tradición y la modernidad, su composición orgánica, basada en las fibras de celulosa proveniente de maderas de árboles y plantas, como el bambú, el cáñamo, el algodón y el lino nos recuerda que los productos editoriales han sido creados por seres humanos que buscan una superficie para visibilizar el texto que contiene sus ideas a través de distintas formas narrativas que incluso buscan involucrar todos los sentidos del lector a través de recursos altamente persuasivos como lo son la textura, el color, el gramaje y el aroma que la *lignina* da con el tiempo al papel para enriquecer la experiencia de lectura más allá de la simple apariencia de las formas, elemento que responde a la necesidad de comunicarnos, el registro de la información cotidiana y al mismo tiempo en la construcción de una memoria colectiva.

*Debido al origen natural del papel
el impacto medioambiental es una preocupación
constante que puede ser dimensionada en tres
momentos:*



El enfoque sistémico del proceso editorial nos permite comprender la importancia de la elección de este insumo ya que el impacto ambiental de su fabricación se genera en varias fases de su cadena productiva: desde la tala de árboles para la obtención de la madera, el uso de agua, cloro y aditivos, la energía que demanda este proceso, la eliminación o neutralización de la polución y la eliminación o reciclaje del papel ya usado. Veamos algunos datos publicados por la Cámara Mexicana de la Industria del Papel y por el portal *Paper is Big*:

La reforestación es la industria de mayor sostenibilidad de todas las industrias verdes. El uso de más celulosa es un indicador de mercado que señala el crecimiento de más árboles

La Industria mexicana de papel ha invertido más de \$6,000 millones de dólares para la modernización de su planta productiva y para el desarrollo de nuevos usos sustentables.

El negocio de la impresión crece al 6.8% anual en el mundo.

La industria de papel mexicana promueve la cultura de la separación de residuos sólidos reaprovechables para el papel y para muchas cadenas productivas.



Actualmente la Industria del Papel, está clasificada a nivel internacional como una de las mayores “Industrias de Captación” en emisiones de CO2 equivalente, dada la naturaleza de sus actividades, la reforestación, uso y reciclaje.

Hoy en día, el papel es un producto sostenible, puesto que se controla el origen de las fibras, el consumo de energía, agua y otros recursos; teniendo un ciclo de vida superior a otras materias primas generales.

Desde la perspectiva de la *administración de un proyecto editorial* el impacto medioambiental de los insumos y procesos puede ser reducido desde la etapa de planeación mediante una *toma de decisiones* asertiva bajo criterios de sostenibilidad que se refleje en la elección del tipo de láminas, de papel, el aprovechamiento de pliego, el cálculo del tiraje y la elección del proveedor.

Manufactura

El impacto ambiental de la manufactura del papel ocurre por tala de árboles, energía y agua para su procesamiento, así como cloro para su blanqueamiento.

*De acuerdo con la Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel en México*⁸⁹:

En México existen 8 plantas de celulosa y papel, no confundir con las 51 plantas únicamente de papel, aquí estamos hablando de las fábricas de celulosa como materia prima, que se encuentran: 1 en Baja California Norte, 2 en Durango, 1 en Jalisco, 1 en Michoacán, 1 en Oaxaca y 2 en Veracruz.

La producción nacional de celulosa se ha reducido aproximadamente en un 19% del año 2013 al 2014, mientras que las importaciones se han incrementado en un 1.9%. Esta reducción se debe a que actualmente se está utilizando más fibra secundaria (acopio y reciclaje de residuos de papel y cartón), tanto nacional como importada, como materia prima para elaborar el papel. México es el cuarto país, después de Ecuador, Malasia y Hungría, que más utiliza fibras secundarias, en un 88.1% para la manufactura de papel y ocupa el lugar mundial número 24 en índice de acopio de fibra secundaria. Se ha demostrado que a través de la *Acción Apropriada de Mitigación Nacional* (NAMA por sus siglas en inglés) en la industria mexicana de la celulosa y el papel, realizada con fondos sectoriales de innovación de la Secretaría de Economía y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el incremento del índice de recolección y del reciclaje de residuos de papel y cartón en México, se reduce considerablemente la emisión de gases de efecto invernadero.

⁸⁹ Cámara del Papel, *Informe Anual 2014*, (México: Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel, 2015), 6, 20, 22, 23, 31, 35, 40, 41, 42.

Veamos las especies de árboles de las que proviene el papel para impresión:

Maderas de fibra corta: son las **maderas duras** como el encino, madroño, chopo, abedul, haya y roble. En el papel para impresión favorece el calibre, la opacidad y el satinado.

Maderas de fibra larga: son coníferas de **maderas suaves** como los pinos, pinabetes, oyameles, cedros y abetos. La resistencia del papel es mayor.

Otros: como el bagazo de caña o el henequén.

De acuerdo con datos de la FAO Forestal⁹⁰ el 87% de la producción de madera está representado por maderas de coníferas. Dentro de este grupo, el **pino** representa el 96% de la producción de maderas de coníferas seguido por el **encino** (6%), las especies comunes **tropicales** (4%), y el **oyamel** (3%). En el trópico la producción de madera está representada por varias especies. Una proporción muy baja (23%) corresponde a maderas preciosas y el resto se divide entre maderas suaves y duras.

Recordemos que en lo referente a papeles para escritura e impresión México sólo manufactura papel bond, los estucados (*couché*) y opalinas son importados de Europa. De esa manufactura nacional el 88.1% es de fibras secundarias, por lo que se reduce el impacto ambiental en bosques y en atmósfera por reducción de gases de efecto invernadero.

De acuerdo con Eduardo Pérez Abarca, director de la CANAGRAF, a nivel mundial el 6% de tala es de la industria gráfica, sin embargo existen otras industrias de mayor impacto como la mueblera, la de la construcción y la de empaque.⁹¹

Papel de pulpa: hecho de celulosa gestionado actualmente bajo estándares de competitividad internacional como los bosques industriales *Sustainable Wood Forests*, el papel bajo en cloro, así como las certificaciones ISO 14001 e ISO 9001.

Ahora veamos los tipos de papel de bajo impacto ambiental:

Papel ecológico: existe una atención particular en las alternativas para reducir el impacto ambiental del papel desde su elaboración con respecto a los insumos usados para el procesamiento de la celulosa como lo son agua, cloro para blanqueamiento y aditivos en esta categoría se encuentran el papel bajo en cloro de fibra virgen, reciclado y de piedra. Veamos estos dos últimos:

⁹⁰ Véase: <http://www.fao.org>

⁹¹ Eduardo Pérez Abarca en conversación con Alejandra Martínez Austria del 6 de junio de 2016.

Papel de piedra

También conocido como *Stone Paper* fabricado por primera vez en Taiwán en 1999 con insumos que contienen hasta un 80% de carbonato de calcio y una resina de alta densidad no tóxica como material aglomerante, en su elaboración no se requiere madera, agua, ni cloro; es resistente a la humedad, al aceite y a los insectos, es lavable, anti-reflectante e irrompible, al ser expuesto al sol se degrada completamente en un año. • **Precio:** llega a ser hasta 400% más caro que el papel de línea, se vende en el nuevo dólar (TWD) o yuán, que actualmente en el mercado de divisas mantiene una paridad de 1 dólar por 30.44 TWD, por lo que su precio se incrementa aún más debido al pago de aranceles durante el proceso de importación. • **En impresión offset:** no muestra una completa blancura, es pesado, la tinta no ancla bien al imprimir, se asemeja más a un material plástico (polímero) como el polipap que al papel de línea. • **Uso:** en impresiones comerciales que tendrán contacto con humedad, como bases para pasteles o en restaurantes, por lo que su uso no es recomendable para productos editoriales.

Papel reciclado

Se elabora con papel sobrante de su misma manufactura, y preconsumo así como con desecho de papel consumido como periódicos y revistas, de cada tonelada de papel de línea producida se reaprovecha el 57%. México ocupa el 4º lugar mundial en reciclaje de papel después de Alemania (72.4%), Reino Unido (77.1 %), España (73%), por cada tonelada de papel reciclado se evita la tala de 17 árboles ⁹², sin embargo requiere de un mayor proceso de blanqueo, con el impacto ambiental y financiero que esto implica. **En la impresión offset** no siempre posee la blancura del papel de pulpa, ni se encuentra estucado, que es la propiedad del papel que logra resaltar los colores, tiene fibras más cortas lo que repercute en la curvatura del pliego, menor resistencia en ambientes húmedos, por lo que su mayor uso es en folletos publicitarios. **Precio:** se encuentra por arriba del papel de pulpa en un 30% aproximadamente, lo que repercute en los costos de producción y por ende en el precio de venta del producto editorial.

⁹² Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y el Papel, *Plan de manejo para los residuos de papel y cartón en México*. (México: CNICP, 2012), 1 - 20.

El reto 2020

La Cámara del Papel tiene como objetivo alcanzar un 66% en el índice de recuperación de residuos de papel y cartón para el año 2020 para lo cual necesita cubrir un acopio *Máximo Adicional Factible* de 1.28 millones de toneladas, que representaría la mitigación de 4.4 millones de toneladas de bióxido de carbono equivalente al año (MtCO₂e/año).



Veamos las ventajas de la Acción Apropriada de Mitigación Nacional:

Mitigación de descomposición de papel y cartón en rellenos sanitarios, así como de reducción de combustibles del traslado de materias primas • Reducción de costos de producción por concepto de compra de insumos locales • Substitución de insumos importados • Generación de empleo local • Reducción de la volatilidad del precio de los insumos requeridos para la industria • Consolidar la integración de la cadena productiva de la industria.⁹³

En México, desde 1990, la empresa *Ecofibras Ponderosa*, cuya planta se localiza en San Juan del Río Querétaro con centros de distribución en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, recibe y procesa el desperdicio de papel, para después enviarlo a *Papel Nacional* donde continúa la cadena como bioinsumo.

⁹³ Cámara del Papel, *Informe Anual*, Ibídem, 6,7.



Precio

Al administrar nuestro proyecto editorial es imprescindible apegarnos a nuestra planeación financiera mediante un **presupuesto de producción** con el fin de alcanzar tanto el punto de equilibrio operativo como el financiero, así como nuestro margen de rentabilidad.

Papel	Árboles	Desechos (Ton)	Agua (1,000 Lt)	Cloro	Carga mineral	Aditivos	Precio
Pulpa	20	0	75 (36)	sí	20-30%	0	100%
Reciclado	4	2	42	sí	20-30%	0	130%
Piedra	0	0	0	no	80%	20	400%

Recordemos que el papel representa un *costo variable* en nuestro presupuesto de producción pues estará en función del número de pliegos (forros, lomo e interiores), del *tiraje* estimado a partir de nuestro *estudio de mercado*, del *tipo de papel* (origen, gramaje, recubrimiento, tamaño del pliego) y del porcentaje de *merma* que hayamos negociado con el impresor y de la tasa de *descuento* que nos otorgue nuestro proveedor ya sea por pronto pago o por volumen, así como el costo del *traslado* de la distribuidora a la imprenta.

Seleccionaremos el papel idóneo para el producto editorial con base en el *sistema de creencias del lector objetivo*, de un *análisis* de las ventajas y desventajas del *tipo de papel* y de nuestro *presupuesto*.

Elegir un papel alternativo al de línea como lo son el papel reciclado o el de piedra sólo por creer que “*estamos salvando árboles*” es un error, recordemos que los *papeles recubiertos (couché)* son

de origen europeo y los no recubiertos nacionales se hacen mayormente de fibra secundaria, es decir que no existe un impacto representativo en bosques mexicanos, si optamos por los papeles ecoambientales recordemos que su precio es alto, lo que nos lleva a reflexionar que para asumir los costos que implica la responsabilidad ambiental primero tenemos que lograr la rentabilidad financiera del proyecto, si aún nos encontramos en este proceso una alternativa de bajo costo e impacto ambiental es el papel de pulpa bajo en cloro.

La manera más asertiva que tiene el administrador de proyectos editoriales para reducir el impacto ambiental inherente al proceso de producción es *evitar el desperdicio* a través del aprovechamiento de pliego en función del formato y de las dimensiones del pliego, así como la estimación realista del *tiraje* así como la negociación de la merma.

Tintas de bajo impacto ambiental

El mayor impacto de las tintas sintéticas derivadas de los hidrocarburos contra el medioambiente y la salud humana radica en la generación de *compuestos orgánicos volátiles* (COV's) por el *secado de la tinta*, proceso en el que *se evapora el 40%*, y el uso de *solventes*, para limpieza de residuos de tinta que quedan en las placas y prensas, los COV's se dispersan en la atmósfera causando daños a la salud al ser inhalados, además de que degradan la capa de ozono, asimismo quien tiene contacto con las tintas, como los prensistas, puede absorberla a través de la piel, por otra parte los residuos de solventes contaminan el agua. Las opciones para disminuir el impacto medioambiental son:

- Las *tintas UV* que secan con lámparas UV, de esta manera sólo se evapora el 2% de la tinta, la desventaja es que precisan de una prensa especial de CTP de bajo consumo de energía (LE).
- Las *tintas con vehículo vegetal* que secan por absorción, elaboradas con base en aceite vegetal como semillas de algodón, lino y soya. De acuerdo con la Red Gráfica Latinoamericana:



Durante la crisis de los precios del petróleo en la década de 1970, los diarios de Estados Unidos financiaron la investigación para el desarrollo de una tinta basada en una materia prima vegetal. Se demostró entonces que la soya era la alternativa.⁹⁴

Las tintas de soya son más costosas que las tintas sintéticas no solo porque provienen de Corea y la carga arancelaria las encarece sino debido también a que *las tintas sintéticas* están hechas de derivados del petróleo, recordemos que en México el petróleo y los hidrocarburos se encuentran subsidiados, por eso son más baratas. Lo que nos lleva a reflexionar en el diseño de políticas públicas que de verdad promuevan la reducción del impacto ambiental.

⁹⁴ Página oficial de la Red Gráfica Latinoamericana, <http://redgrafica.com/Tintas-BIO> (Fecha de consulta: 14 de octubre de 2014).

Las tintas de soya

A diferencia de las tradicionales derivadas del petróleo, consumen menos energía para su elaboración, algunas de sus principales ventajas y desventajas en el proceso de impresión son:

Ventajas



Mejora el color	Por sus propiedades naturales el aceite de soya permite a los pigmentos conseguir su máximo potencial, resultando colores más nítidos y brillantes.
Bajo desgaste	La tinta de soya tiene una alta resistencia por lo que el producto editorial no ensucia las manos.
Láser de prueba	El punto de ebullición de la tinta de soya es menor, es poca la parte de tinta desperdiciada y que pueda quedar enganchada en la máquina. Ésta va directamente al papel.
Estabilidad	No se tienen que hacer ajustes durante la producción
Reciclaje	Es mejor ya que se deterioran menos las fibras de papel porque la tinta se extrae con más facilidad.
Impacto ambiental	Emite cinco veces menos COV's a la atmósfera.
Rendimiento	15% mayor, debido a la concentración de pigmentos se requiere menos tinta.

Secado	Es más lento en papeles estucados.
Pigmentos	Compuestos por metales como el cobre o el bario, los cuales son los mismos que en la tinta convencional y no son biodegradables
\$ Precio	Se incrementa por los aranceles de importación, y porque en México, los hidrocarburos, de donde provienen las tintas tradicionales, están subsidiados, por lo que el impreso final con tinta de soya es 10% más costoso.

Desventajas



Como podemos observar la ventaja de maquilar nuestro proceso de producción con proveedores independientes y adquirir insumos por cuenta propia nos permite ser más selectivos en nuestra toma de decisiones desde un criterio costo-beneficio.

Ahora bien, considero que nuestra responsabilidad al administrar un proyecto editorial con respecto a los bioinsumos, los bioprocesos y las buenas prácticas es:

1. *Conocerlos* para lo cual debemos de mantenernos actualizados a través de diversos portales de artes gráficas sobre las innovaciones en materiales y procesos.
2. *Cuestionarlos*, pues podrían responder a intereses gubernamentales o corporativos y sólo comparándolos sabremos si son de utilidad.
3. *Evaluarlos*, con base en un criterio costo-beneficio, para que no vulnere el *equilibrio financiero* del proyecto y que se traduzca en un *valor agregado* al producto que se capitalice en un mayor *índice de rentabilidad* del proyecto.
4. *Implantarlos* en nuestro ámbito de trabajo.
5. *Difundir el resultado* entre colegas o en los mismos portales donde se promueve su uso, para generar una postura crítica que retroalimente los procesos de innovación.

La atención preventiva de la salud

Durante las diferentes fases del proceso de producción el administrador de proyectos editoriales se encuentra expuesto ante distintas circunstancias que repercuten en su salud.

De acuerdo con la *Constitución de la Organización Mundial de la Salud* (OMS) “el goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano”⁹⁵. La salud es un *derecho humano* que se encuentra relacionado con otros derechos como la alimentación, la vivienda, el trabajo, la educación, la no discriminación, el acceso a la información y la participación. La OMS nos muestra claramente la salud dimensionada como un derecho humano en el que intervienen agentes, infraestructura, calidad, aspectos económicos y de transparencia, a través de siete principios⁹⁶:

1. **No discriminación:** el principio de no discriminación procura garantizar el ejercicio de los derechos sin discriminación alguna por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición, por ejemplo, discapacidad, edad, estado civil y familiar, orientación e identidad sexual, estado de salud, lugar de residencia y situación económica y social.
2. **Disponibilidad:** se deberá contar con un número suficiente de establecimientos, bienes y servicios públicos de salud, así como de programas de salud.
3. **Accesibilidad:** los establecimientos, bienes y servicios de salud deben ser accesibles a todos. La *accesibilidad* presenta cuatro dimensiones superpuestas:
 - no discriminación;
 - accesibilidad física;
 - accesibilidad económica (asequibilidad);
 - acceso a la información.

⁹⁵ Página oficial de la OMS, sección “Salud y Derechos Humanos”,

<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs323/es/> (Fecha de consulta: 05 de febrero de 2016).

⁹⁶ *Ibidem*.

4. **Aceptabilidad:** todos los establecimientos, bienes y servicios de salud deberán ser respetuosos de la ética médica y culturalmente apropiados, y sensibles a las necesidades propias de cada sexo y del ciclo vital.
5. **Calidad:** los establecimientos, bienes y servicios de salud deberán ser apropiados desde el punto de vista científico y médico y ser de buena calidad.
6. **Rendición de cuentas:** los Estados y otros garantes de los derechos son responsables de la observancia de los derechos humanos.
7. **Universalidad:** los derechos humanos son universales e inalienables. Todas las personas, en cualquier lugar del mundo, deben poder ejercerlos.

Las actividades del administrador de proyectos editoriales y de su equipo de trabajo tienen repercusiones en su salud, a continuación veremos las que considero más recurrentes.

Al inicio del proyecto editorial en las etapas de planeación y revisión concentra sus actividades en la lectura y escritura generalmente mediante el uso de computadora, lo que puede ocasionar:

- *Problemas oftálmicos* por la falta de humectación del ojo debido al parpadeo inconstante en lectura de pantallas, su tratamiento consiste en el uso de gotas oftálmicas lubricantes de uso indefinido, con un costo actual de \$305. Así como problemas por vista cansada, cuyo tratamiento consiste en el uso de lentes graduados que, cabe mencionar, en México su adquisición es deducible de impuestos hasta por un monto de \$2,500.
- *Problemas de postura corporal* debido a que gran parte del trabajo intelectual se desempeña desde un escritorio, se manifiesta en dolores de la espalda baja, dependiendo de la intensidad el tratamiento contempla desde descanso hasta prendas ortopédicas para mejorar la postura.

La *alteración del sistema nervioso* es un trastorno común ocasionado por la presión inherente a las actividades editoriales para cumplir con las fechas de entrega, de este padecimiento se derivan:

- *Alteraciones en la presión arterial:* derivadas de la falta de descanso y de no cubrir un horario en la alimentación.
- *Daño renal:* al alterarse el sistema nervioso se incrementa la producción de adrenalina y cortisol.
- *Incremento en los niveles de glucosa:* situación particularmente riesgosa para personas con antecedentes de diabetes o con sobrepeso.
- *Leucocitosis:* se trata de un incremento en el número de glóbulos blancos bajo situaciones de estrés físico o mental.
- *Síndrome de ovario poliquístico:* en el caso de las mujeres es el resultado de la alteración del sistema nervioso que genera la elevación de los niveles de adrenalina y cortisol lo que impide el embarazo.
- *Trastornos psicológicos:* tales como depresión y cambios en los patrones del sueño. De acuerdo con el portal alemán de *Die Deutsche Welle*⁹⁷ dormir 6 horas reduce el 15% de la atención y si sólo se duerme 5 horas la atención se reduce en un 43%.

La supervisión de la producción editorial impresa se realiza en los talleres de pre prensa, imprentas y encuadernadoras, por lo que podemos estar expuestos a los *compuestos orgánicos volátiles* (COV's) como los vapores de amoníaco y los de termoendurecimiento, ocasionando:

- *Irritación ocular:* de acuerdo con la oftalmóloga Karla Montoya⁹⁸ se produce *conjuntivitis alérgica* debido a la sensibilidad ocasionada por los componentes químicos. El tratamiento de la *conjuntivitis alérgica* tiene una duración de 20 días y consta de higiene ocular con toallas preimpregnadas con loción micelar, sin detergentes ni conservadores, la caja con 20 toallas tiene un costo actual de \$216.50, y gotas oftálmicas de Ketotifeno al 0.25%, el frasco de 5ml actualmente tiene un costo de \$377.

⁹⁷Página oficial del Deutsche Welle, <http://www.dw.com/es/en-forma-el-magacín-para-una-vida-sana-2016-01-21/e-18948537-9797> (Fecha de acceso: 01 de febrero de 2016).

⁹⁸ Dra. Karla Yaneth Montoya Nava, egresada de la Universidad de Guadalajara, en conversación con Alejandra Martínez Austria, el 27 de enero de 2016.

De acuerdo con la Dra. Elizabeth Ramos Tovar⁹⁹ la exposición a los COV's también tiene otras repercusiones en el organismo de acuerdo con los *niveles de toxicidad* y con el *tiempo de exposición* ocasionando deshidratación e irritación de mucosas, insuficiencia respiratoria crónica e insuficiencia hepática. Es el personal operativo de las imprentas quien sufre con más frecuencia de este tipo de padecimientos además de *lumbalgia*, en el caso de los *feeders* y prensistas por cargar papel, así como alteraciones dermatológicas en las manos por el contacto con los solventes de limpieza.

- *Insuficiencia respiratoria crónica:* es una depresión del sistema respiratorio que genera daños pulmonares (EPOC), ocasionada por la acumulación de inhalantes como el dióxido de carbono que llega a saturar los bronquios y limita su expansión. El especialista que prescribe el tratamiento es un *neumólogo* y consta de un *estudio de espirometría* con bronco-dilatador con un costo actual de \$800, inhaloterapia de oxígeno y esteroides para mejorar la capacidad pulmonar de bronquios y alveolos.

- *Insuficiencia hepática:* ocasionada por la alteración de las enzimas que regeneran el tejido celular del hígado, se limita el factor sulfatante del alveolo, se altera el factor P450. El tratamiento lo prescribe un médico internista y consta del suministro de un antiviral, identificación del factor alfatumoral, con aplicación de dos inyecciones por semana, cada una con un costo actual de \$3,000.00 aproximadamente, por tiempo indefinido.

En algunos talleres de producción el ruido de las máquinas es una constante particularmente de las dobladoras en el proceso de encuadernación por lo que dependiendo de la intensidad y el tiempo de exposición repercute en la pérdida auditiva y la alteración del sistema nervioso. De acuerdo con el portal alemán de *Die Deutsche Welle*¹⁰⁰ el ruido es la segunda causa de enfermedad en el mundo, tras la contaminación atmosférica.

- *Pérdida auditiva gradual* si se rebasan los 85 decibeles y la exposición es constante, como referencia consideremos que una conversación normal alcanza los 60 decibeles. La pérdida auditiva es irreversible y no demuestra síntomas hasta que se encuentra en una fase avanzada por lo que su tratamiento es de naturaleza preventiva mediante el uso de tapones de oídos.

⁹⁹ Dra. Elizabeth Ramos Tovar, Médico Cirujano por el Instituto Politécnico Nacional, en conversación con Alejandra Martínez Austria, el 29 de enero de 2016.

¹⁰⁰ Página oficial del Deutsche Welle, <http://www.dw.com/es/en-forma-el-magacín-para-una-vida-sana-2016-01-21/e-18948537-9797> (Fecha de consulta: 01 de febrero de 2016)

- *Alteración del sistema nervioso*, el sistema se encuentra en constante alerta ya que nuestro cerebro relaciona los sonidos fuertes con la amenaza de peligro, su tratamiento consiste en suministro de complejo B12 en tabletas o inyecciones con un costo actual de \$268.50.

En la Ciudad de México la atención a la salud que ofrecen las instituciones gubernamentales como el IMSS y el ISSTE se encuentra rebasada lo que implica intervalos prolongados entre consultas y carencia de medicamentos, por lo que es común recurrir al sistema privado de salud en donde el costo por consulta de un médico especialista oscila actualmente entre los \$500 y \$1,500, cabe mencionar que la mayoría de los medicamentos son importados por lo que los deslizamientos en la paridad cambiaria repercuten en un continuo incremento de precios, lo que nos lleva reflexionar que lograr la *rentabilidad económica* de un proyecto editorial es indispensable para cubrir el *derecho a la salud* de quienes participan en este.

Visto desde la dimensión de las ciencias administrativas puedo decir que aunque existen medicamentos y alternativas naturistas en contra del *stress* lo más conveniente es hacer una *planeación y organización* de nuestro proceso de producción editorial, de esta manera herramientas como los **cronogramas y presupuestos** se traducirán en beneficios para nuestra salud al darnos más tiempo libre para organizar nuestro *estilo de vida* en el que se incluyen las horas apropiadas de descanso, el ejercicio físico y la alimentación saludable, también podremos elegir con más anticipación a proveedores con mejores prácticas, instalaciones adecuadas y medidas de seguridad.

Con respecto al origen de la toxicidad del aire, agua y suelos es un problema que amerita ser dimensionado desde la implantación de políticas públicas para generar más y mejores *polos de desarrollo económico*, de tal forma que los habitantes de otros Estados encuentren formas de vida digna en sus propias entidades y no tengan que migrar a un contexto urbano que ofrece el espejismo de mayores oportunidades cuando en realidad no son suficientes para todos sus habitantes.

Asimismo se trata de una conciencia social en donde el bien común prevalezca con respecto a intereses personales o corporativos, con el fin de

disminuir el impacto ambiental, de esta manera observamos que la responsabilidad ambiental deriva de la responsabilidad social e implica una responsabilidad económica.

LA TRANSPARENCIA

DE LAS PRÁCTICAS COMERCIALES

En la producción editorial

Desarrollo de proveedores

Los proveedores de bienes y servicios para el proceso de producción editorial, como lo son imprentas, encuadernadoras y distribuidores de papel, constituyen agentes en la cadena de valor de los productos editoriales. El *Directorio Nacional de las Artes Gráficas*¹⁰¹ refiere que existen 850 proveedores especializados, en la Ciudad de México se encuentran: 34 negocios de pre prensa digital, 824 imprentas de offset, 84 encuadernadoras, 4 distribuidores de papel reciclado, 25 laminadoras y plastificadoras, 27 despachos especializados en diseño editorial, 3 imprentas ecológicas, 5 retractiladoras y 5 distribuidores de químicos biodegradables. La llamada *zona gráfica* en las colonias *Algarín y Obrera*, en la delegación Cuauhtémoc, concentra a la mayoría de los proveedores de artes gráficas en la Ciudad de México.¹⁰²

¹⁰¹ Página del *Directorio Nacional de las Artes Gráficas*, www.mexicografico.com (Fecha de consulta: 4 de diciembre de 2014).

¹⁰² Véase: Página oficial de la CANAGRAF, <http://www.canagraf.mx> (Fecha de consulta: 18 de mayo de 2016).

Criterios de selección

Analizar a los proveedores, en el caso de los productos editoriales impresos, implica visitar los talleres para conocer:

1. *Instalaciones*: podemos observar la integración de sus procesos (pre-prensa, prensa y acabado) y su *capacidad productiva* en función del número, marca y año de su maquinaria, limpieza, ventilación, iluminación, inventarios de papel, así como el número de empleados.
2. *Experiencia*: por el tiempo y tipo de publicaciones en las que se han especializado, así como el tiraje.
3. *Administración de procesos*: algunos indicadores de este rubro son los cronogramas, los diagramas de flujo y las órdenes de trabajo en lugares visibles, un supervisor de producción en el taller, inventarios de papel almacenados de forma adecuada, las pruebas de color, el *dummy* y los datos de contacto del cliente a la mano.
4. *Calidad*: podemos identificar los *sistemas de calidad* bajo los cuales se realizan las producciones ya que algunas certificaciones responden a *estándares* internacionales y otras son otorgadas por los proveedores de maquinaria y equipo, algunos indicadores son la resolución de las imágenes, la impresión y encuadernación, y los instrumentos de medición como cuenta hilos, densitómetros, espectrofotómetros, espectrodensitómetros, pantones; en lo referente al papel se pueden apreciar los proveedores del sustrato, los *medidores de humedad* absoluta, la *balanza* para pesar el gramaje, los *micrómetros* para medir el grosor así como el porcentaje de *merma* que contemplan para línea y para color.
5. *Precio*: se encuentra en función de la calidad del producto y del servicio ofrecido por el proveedor, por lo que elegir el precio más bajo no siempre resulta lo más conveniente. En este rubro también habrán de considerarse, las formas de pago, que implican el porcentaje de anticipo, descuentos por volumen o por pronto pago así como las posibilidades de financiamiento.

6. *Transparencia de sus prácticas:* es importante que se trate de un negocio que opere de manera formal a través de cotizaciones, órdenes de trabajo y contratos en los que se especifiquen sus precios, formas de pago, tiempos y condiciones de entrega, supervisión del cliente durante los procesos, empleo de insumos ecoambientales, limpieza, condiciones físicas del trabajo de sus empleados y expedición de comprobantes fiscales.
7. *Ubicación:* la facilidad de acceso a sus instalaciones por diversos medios de transporte agilizará la logística de entrega, la cercanía a las instalaciones del agente de distribución reducirá los costos de flete.
8. *Entrega:* algunos proveedores incluyen este rubro sin costo dentro de un área determinada, generalmente en un radio cercano al taller, por lo que es importante especificarlo y puntualizar si la mercancía cuenta con una póliza de seguro durante el traslado.
9. *Atención al cliente:* el trato y la asesoría que brindan al cliente, así como la atención postventa, nos habla de un proveedor a quien le interesa establecer relaciones de negocio recíprocas y duraderas.

La regulación de las prácticas comerciales

En materia financiera, la regulación de las prácticas comerciales está a cargo de instituciones como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Procuraduría Federal del Consumidor y la Secretaría de Economía, esta última cuenta con un *Catálogo de prácticas comerciales* (CPC)¹⁰³ que es un convenio al que las empresas se pueden adherir de manera voluntaria con el fin de transparentar aspectos como:

- *Pagos*: liquidación puntual de facturas conforme a términos y condiciones pactadas.
- *Descuentos*: deberán pactarse por escrito con conocimiento de las partes involucradas.
- *Devoluciones*: habrán de especificarse por escrito los motivos y plazos. El respaldo en este apartado constará en la orden de compra o servicio y en la inspección física del producto.
- *Precio*: cualquier aumento deberá ser manifestado de manera anticipada al comprador.
- *Calidad*: la elaboración del producto habrá de cumplir estándares que garanticen su óptima funcionalidad.
- *Marcas propias*: no se debe imitar los diseños y colores corporativos de marcas reconocidas con el fin de confundir al consumidor.
- *Marco normativo*: se refiere al cumplimiento de los requerimientos y estándares de fabricación así como el respeto a la propiedad industrial.
- *Modalidad de entrega*: implica respeto por el plazo y condiciones previamente estipuladas.

¹⁰³ *Catálogo de prácticas comerciales*. Página oficial de la Secretaría de Economía, retomado el 08 de octubre de 2014 de: <http://www.practicacomerciales.economia.gob.mx/PracticasComerciales.asp>

Instrumentos de transparencia

La transparencia de las prácticas comerciales que realizamos durante un proceso de producción editorial responde a la necesidad de dar *certeza jurídica* a los acuerdos establecidos con nuestros proveedores, lo cual es posible gracias a distintos instrumentos que nos respaldan tales como: *la cotización, el contrato con la imprenta, la orden de compra (en caso de adquirir insumos por separado) la orden de producción, y la factura electrónica (por el monto total o por anticipos)*, a través de los cuales se puntualizan los términos de cada transacción.

Los instrumentos de transparencia son un instrumento de *reducción de riesgo*, ¿de qué riesgo? de que el producto no sea elaborado con los materiales especificados, que no cumpla con los estándares de calidad, que no sea entregado en la fecha exacta acordada o de que rebase el presupuesto estimado, ya que estamos elaborando un producto que no es exactamente para nosotros sino para nuestro lector objetivo, anunciantes y patrocinadores también es una manera de proteger los intereses de los clientes a quienes representamos.

A continuación analizaremos los principales instrumentos de transparencia junto con algunas propuestas de formato que he elaborado, sin embargo lo más importante es recordar lo que representan: *la formalización de acuerdos por escrito*, incluso si trabajamos con amigos o conocidos, nuestros derechos y obligaciones serán jurídicamente exigibles sólo si existe un antecedente por escrito.

La cotización

Es el documento de control administrativo que permite conocer y comparar los precios y condiciones ofrecidas por diversos proveedores respecto a un servicio. En el proceso editorial es recomendable cotizar con al menos tres proveedores de servicios de impresión, así como visitar los talleres de producción para conocer su maquinaria, muestra física de productos elaborados con anterioridad, cartera de clientes y prácticas comerciales.

COTIZACIÓN				A -0001																																																																																																	
Solicitado por: _____				Fecha: _____																																																																																																	
Empresa: _____																																																																																																					
Dirección: _____																																																																																																					
Datos de contacto _____																																																																																																					
Descripción del trabajo: _____																																																																																																					
<table border="1" style="width: 48%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th>PROCESO</th><th>CANT.</th><th>PRECIO</th><th>IMPORTE</th></tr></thead><tbody><tr><td>Originales</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Digitalizaciones</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Negativos</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Selección</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Formación</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Láminas</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Impresiones</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Papel forros</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Papel interiores</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Folio</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Barniz UV</td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table><table border="1" style="width: 48%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th>PROCESO</th><th>CANT.</th><th>PRECIO</th><th>IMPORTE</th></tr></thead><tbody><tr><td>Compaginado</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Engrapado</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Pegado</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Suajes</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Suajado</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Plecado</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Doble</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Perforado</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Refine</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Retractilado</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Empacado</td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>						PROCESO	CANT.	PRECIO	IMPORTE	Originales				Digitalizaciones				Negativos				Selección				Formación				Láminas				Impresiones				Papel forros				Papel interiores				Folio				Barniz UV				PROCESO	CANT.	PRECIO	IMPORTE	Compaginado				Engrapado				Pegado				Suajes				Suajado				Plecado				Doble				Perforado				Refine				Retractilado				Empacado			
PROCESO	CANT.	PRECIO	IMPORTE																																																																																																		
Originales																																																																																																					
Digitalizaciones																																																																																																					
Negativos																																																																																																					
Selección																																																																																																					
Formación																																																																																																					
Láminas																																																																																																					
Impresiones																																																																																																					
Papel forros																																																																																																					
Papel interiores																																																																																																					
Folio																																																																																																					
Barniz UV																																																																																																					
PROCESO	CANT.	PRECIO	IMPORTE																																																																																																		
Compaginado																																																																																																					
Engrapado																																																																																																					
Pegado																																																																																																					
Suajes																																																																																																					
Suajado																																																																																																					
Plecado																																																																																																					
Doble																																																																																																					
Perforado																																																																																																					
Refine																																																																																																					
Retractilado																																																																																																					
Empacado																																																																																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 30%;">SUBTOTAL</td><td></td></tr><tr><td>IVA</td><td></td></tr><tr><td>TOTAL</td><td></td></tr></table>				SUBTOTAL		IVA		TOTAL																																																																																													
SUBTOTAL																																																																																																					
IVA																																																																																																					
TOTAL																																																																																																					
Condiciones: Contado: _____ Anticipo 1 _____ Anticipo 2 _____ • Crédito: _____ Días: _____ Observaciones: _____ Tiempo de entrega: _____ Firma: _____																																																																																																					

La orden de compra

Es el documento de control administrativo utilizado cuando adquirimos *insumos* para el proceso de producción, por ejemplo en la compra de papel. Representa la formalización de una *cotización* que se ha solicitado previamente a un proveedor, en la orden de compra se describen las características del material solicitado, montos, precios, impuestos, descuentos, formas de pago y de entrega. De acuerdo con el *Catálogo de prácticas comerciales* publicado por la Secretaría de Economía:

“ La parte compradora mantendrá en la orden de compra una leyenda conforme a la cual se proporcione a la parte proveedora la posibilidad de rechazar dentro de un plazo determinado la orden de compra, mismo que no podrá ser menor a tres días hábiles, aclarando que de no existir el rechazo expreso, se tendrá por aceptada en los términos publicados por la parte compradora. Se entenderá por día hábil los que corran solamente de lunes a viernes no identificados como de descanso obligatorio por el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo.¹⁰⁴

Este documento le permite al comprador *exigir* que se cumplan las condiciones técnicas, temporales, económicas y geográficas del producto que habrá de recibir. Las entregas deberán de ser puntuales y completas, al respecto el CPC dice:

“ La parte vendedora surtirá de manera completa y a tiempo las órdenes de compra que no haya rechazado, en los términos y condiciones acordados previamente entre las partes. Los términos y condiciones acordados por las partes considerarán, al menos, lo siguiente:

- a) Esquemas claros de *entrega-recepción* para las partes.
- b) De existir, la actualización de los catálogos electrónicos de productos, de conformidad con los estándares establecidos por la Asociación Mexicana de Comercio Electrónico (AMECE) o cualquier otro autorizado.
- c) De existir un programa de compras o pronóstico (*forecast*), éste deberá ser validado junto con los proveedores y estar sujeto a actualizaciones y programa de mejora continua. Lo anterior sin perjuicio de que las partes puedan acordar pedidos extraordinarios a lo largo de su relación comercial.¹⁰⁵

¹⁰⁴ *Ibidem*.

¹⁰⁵ *Ibidem*.

El contrato con la imprenta

Es el documento que formaliza un acuerdo previo con el proveedor de servicios de impresión, en el se especifican de forma detallada las condiciones del servicio, el tiempo de entrega y los responsables del mismo.

Modelo de contrato de impresión

Entre el Sr. , quien acredita identidad con N° , domiciliado en la calle N° , en adelante denominado "el encomendante" y la empresa Imprenta "X" , con domicilio social en la calle N° en adelante denominado "el impresor" conviene en celebrar el presente **contrato de impresión**, sujeto a las siguientes cláusulas y condiciones :

PRIMERO: El encomendante solicita al impresor y éste acepta que imprima ejemplares del libro , con un tamaño de cms x cms. con pliegos de papel de páginas, impreso a un color, siendo las características del papel en peso y calidad las siguientes: , asimismo la composición mecánica será conforme a lo que a continuación se estipula: La encuadernación se realizará en tapas rústicas de cartulina de papel tipo de , impresas a dos colores, con pliego de páginas.

SEGUNDO: El precio total y convenido de la presente operación se fija en la suma de pesos (\$), fijándose el precio de las hojas por pliego en pesos (\$) y de las tapas por pliego en pesos (\$) pagaderos de la siguiente forma: % al firmar el presente contrato; % a la entrega de las pruebas de páginas y el saldo de % a la entrega de los ejemplares. Los precios estipulados se entienden netos por mercaderías puestas en la localidad de origen, empaquetadas. En caso en que el encomendante solicite, al momento de la entrega de los ejemplares, una forma distinta de la estipulada, los gastos de embalaje y envío aumentarán el precio de este contrato los que pasarán a revestir la calidad de extras.

TERCERO: Las condiciones de pago de los montos establecidos en la cláusula anterior se establecen de la siguiente forma:

- 1) El pago efectuado en este acto, se realiza en válido recibo;
- 2) El pago a efectuarse al momento de entrega de las pruebas, se documenta en un pagaré, al que se firma en este mismo acto y cuyo valor se incrementa con un interés del 2% mensual sobre el valor a abonar;
- 3) Al momento de la entrega de los ejemplares el saldo del precio se deberá doblar en dinero en efectivo, con un interés igual al mencionado en el apartado anterior de esta misma cláusula.

CUARTO: Los precios estipulados corresponden al costo actual del trabajo. Si los materiales, papeles, etc., destinados a este convenio sufrieran modificación en el momento de su desarrollo, por ley, decreto, convenio colectivo, resolución ministerial u otro factor determinable, los precios finales deberán ser reajustados en la medida que dichas modificaciones incidan sobre los mismos.

QUINTO: Las pruebas se entregarán el día del mes de de 20 . . . y deberán ser revisadas y entregadas en un término menor a 60 días por el encomendante; si el cliente demorase más de sesenta días la devolución, o su conformidad con la prosecución de los trabajos, se facturará el total de lo efectuado hasta el momento, como así también los materiales adquiridos, y además se cargará el 4% mensual sobre el valor del plomo y del material inmovilizado.

SEXTO: La entrega de las mercaderías solicitadas se hará a los días de haber sido entregada la última prueba corregida o de haber sido dada la aprobación para 1a continuación del trabajo. En la entrega de la mercadería se admitirá una tolerancia del 5% sobre las cantidades pactadas. Las cantidades en exceso o en defecto, dentro de la tolerancia convenida, serán facturadas o descontadas al mismo precio unitario de los ejemplares estipulados.

SÉPTIMO: Sin excepción las formas tipográficas y planchas offset, serán distribuidas, fundidas o borradas, según corresponda, al terminar la impresión de cada pliego, salvo que el cliente solicite por escrito su conservación. En tal caso, deberá estipularse las sumas a cobrar por tal concepto.

OCTAVO: El sellado del presente contrato, como el pago de toda tasa, contribución, impuesto creado o a crearse en el futuro queda a cargo del encomendante.

NOVENO: Toda divergencia emanada de los respectivos controles de calidad con relación a los materiales y/o las materias primas utilizadas para la elaboración de los trabajos de industria gráfica, hará necesario que las partes efectúen los análisis respectivos por intermedio del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, a efecto de deslindar responsabilidades. En cuanto a la calidad del trabajo, de existir divergencias, será sometida al arbitraje del Sr. , domiciliado en la calle . . . , N° , piso , a quienes las partes reconocen la suficiente idoneidad en la materia.

DÉCIMO: Las partes constituyen domicilio especial para todos los efectos del presente contrato en los domicilios indicados anteriormente y donde serán consideradas válidas todas las notificaciones judiciales o extrajudiciales que allí se realicen. Asimismo se establece que las partes se someten a las decisiones del _____ de la ciudad de México, para todas las divergencias que surjan del presente contrato.

En prueba de conformidad se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la ciudad de , a los días del mes de de 20.

(FIRMAS)

La orden de producción

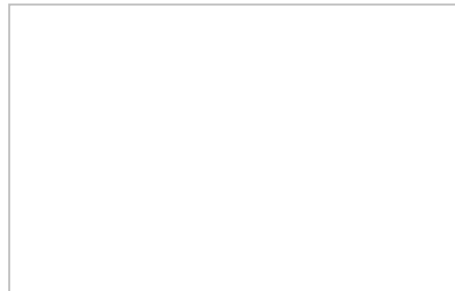
Es el documento de *control técnico* generado en la imprenta en el que se detallan especificaciones de insumos, procesos, tiempos y modalidades del material recibido y de la entrega del producto editorial.

ORDEN GENERAL DE PRODUCCIÓN		A-0001
CLIENTE _____ E- MAIL: _____ TELÉFONO: _____ FECHA DE RECEPCIÓN _____ FECHA DE ENTREGA _____ TÍTULO DE LA OBRA _____ CANTIDAD DE EJEMPLARES _____ NÚM. DE PÁGINAS _____ TAMAÑO EXTENDIDO _____ TAMAÑO FINAL _____		
MATERIAL RECIBIDO		
ORIGINAL ☐ COLOR ☐ B/N ☐ CD ☐ USB ☐ MAIL ☐		
PREPrensa		
PLATAFORMA _____ PROGRAMA _____ VERSIÓN _____ CORRECCIONES _____ LINEAJE _____ EMULSIÓN _____ POSITIVO _____ NEGATIVO _____ PRUEBA DE COLOR _____ FORMACIÓN _____ NÚM.DE PLIEGOS _____ PORCENTAJE _____ NÚMERO DE LÁMINAS: _____ TIPO DE LÁMINAS: _____ MÁQUINA : CD ☐ SM ☐ PM ☐ SORZ ☐		
PRENSA		FORMACIÓN
FORROS TIPO DE PAPEL O CARTULINA: _____ COLOR : _____ GRAMAJE: _____ DIMENSIONES DE PLIEGO: _____ NÚMERO DE PLIEGOS: _____ TINTAS: _____ TINTAS ESPECIALES: _____ TIRAJE: _____		

INTERIORES

TIPO DE PAPEL: _____
COLOR : _____
GRAMAJE: _____
DIMENSIONES DE PLIEGO: _____
NÚMERO DE PLIEGOS: _____
TINTAS: _____
TINTAS ESPECIALES: _____
TIRAJE: _____

FORMACIÓN



ACABADO

BARNIZ DE MÁQUINA _____ BARNIZ UV _____

LAMINADO _____

MATE: ☐ F ☐ V MATE PLASTA: ☐ F ☐ V REGISTRO ☐ F ☐ V MATE: _____

BRILLANTE: ☐ F ☐ V BRILLANTE PLASTA: ☐ F ☐ V REGISTRO ☐ F ☐ V BRILLANTE: _____

DOBLEZ: _____	GRAPA: _____	FOLIO: _____
PLECA: _____	WIRE-O: _____	CORTE: _____
SUAJE: _____	COSIDO: _____	EMPAQUE: _____
	HOTMELT: _____	RETRACTILADO: _____

OBSERVACIONES: _____

ELABORÓ: _____

FIRMA DEL CLIENTE: _____ FECHA _____

La factura electrónica

Es un *comprobante fiscal digital* que da certeza jurídica a las prácticas comerciales entre clientes y proveedores de bienes o servicios, tanto para el régimen de personas *morales* como *físicas* con actividad empresarial y profesional, independientemente del monto mensual de transacciones. Su trámite en México requiere la inscripción en el *Registro Federal de Contribuyentes* que he descrito en el capítulo de *Responsabilidad Económica* en la presente investigación. Una vez que se obtiene el derecho a facturar se derivan dos obligaciones fiscales: la retención del 16% de *impuesto al valor agregado* (IVA) por la venta de producto o la prestación de servicios y el 9% al 30% del *impuesto sobre la renta* (ISR) que se aplica a las utilidades; impuestos que, administrados por el Estado, devendrán beneficios en favor de la sociedad, cabe mencionar que las facturas electrónicas por la compra de insumos o contratación de servicios para el proceso de producción editorial son deducibles de impuestos y si esta compra se realizó a un proveedor extranjero entonces no se genera IVA.

Sanciones contra la piratería

La *piratería* es un delito que atenta contra la integridad de quienes participamos en los procesos editoriales, pues se trata de actos de compraventa en los que existe un lucro que no representa ningún beneficio para los agentes involucrados en la cadena de valor de los productos editoriales, sino para un tercero que no invirtió ningún tipo de capital (humano, técnico, financiero) en el proyecto editorial, por lo que los derechos patrimoniales del editor, que consisten en hacer una inversión, recuperarla y obtener un margen de rentabilidad, se ven afectados, también se incurre en evasión fiscal. En la siguiente tabla veremos algunos de los artículos de la *Ley Federal del Derecho de Autor* que se infringen con este delito.

<i>Artículo</i>	<i>Síntesis</i>
24	El autor decide si otro explota o no su obra.
26	El autor como titular originario del derecho patrimonial.
26 Bis	El autor tiene derecho a recibir regalías por la comunicación o transmisión pública, de su obra por cualquier medio.
27	El titular del derecho patrimonial autoriza o prohíbe la reproducción, publicación, edición, comunicación pública, transmisión pública, distribución, importación, divulgación y utilización pública.
29	Los derechos patrimoniales tienen una vigencia de 100 años.
40	El autor está en su derecho de exigir una remuneración económica compensatoria por reproducciones sin autorización.
48	Los gastos de edición (análisis de mercado, investigación, traducción, corrección, diseño gráfico, pre prensa, impresión, acabado), distribución, promoción, publicidad, propaganda y otros corren por cuenta del editor.
50	El editor estará facultado para fijar el precio de venta (porque es quien conoce el costo de la producción y el tiraje)
78	Las obras derivadas (arreglos, compendios, compilaciones, ampliaciones, traducciones, adaptaciones, paráfrasis, compilaciones, adaptaciones, colecciones y transformaciones) solo podrán ser explotadas cuando lo autorice el titular del derecho patrimonial de obra primigenia.
124	El editor de libros es la persona física o moral que selecciona o concibe una edición y realiza por sí o a través de terceros su elaboración.
125	Los editores tienen el derecho de autorizar o prohibir la reproducción y explotación de los libros, importación de copias, la primera distribución pública del original y de cada ejemplar por venta u otra manera.
127	Los derechos del editor estarán protegidos hasta 50 años después de la primera edición.
231	De las infracciones en materia de comercio cuando se realicen con fines de lucro directo o indirecto, por ejemplo: producir, reproducir, almacenar, distribuir, transportar o comercializar copias de libros sin la autorización de los respectivos titulares.

En México, las sanciones contra la piratería, se encuentran contempladas tanto en la *Ley Federal del Derecho de Autor* como en el *Código Penal Federal*, en los siguientes artículos:

<i>Artículo</i>	<i>Síntesis</i>
232 LFDA	Las infracciones en materia de comercio previstas en la presente Ley serán sancionadas por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial con 3 tipos de multa y una adicional.
233 LFDA	Si el infractor fuese un editor, organismo de radiodifusión, o cualquier persona física o moral que explote obras a escala comercial, la multa podrá incrementarse hasta en un 50% respecto de las cantidades previstas en el art. 232.
424 Ter. CPF	Se impondrá prisión de seis meses a seis años y de cinco mil a treinta mil días multa, a quien venda a cualquier consumidor final en vías o en lugares públicos, en forma dolosa, con fines de especulación comercial, copias de obras, fonogramas, videogramas o libros, a que se refiere la fracción I del artículo anterior. Si la venta se realiza en establecimientos comerciales, o de manera organizada o permanente, se estará a lo dispuesto en el artículo 424 bis del Código Penal Federal.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Aunque los tres tipos fundamentales de responsabilidad se entrelazan todo el tiempo, las concluiré de forma independiente para su mejor comprensión.

Responsabilidad económica

Un proyecto editorial es un *proyecto de inversión* que nos ofrece la posibilidad de resolver una necesidad en el espacio social, visto como un *sistema abierto* el proyecto editorial recibe energía del exterior mediante una serie de recursos humanos, financieros y técnicos que *transformamos* a través del proceso administrativo (*planeación, organización, producción y control*) en un producto editorial a través del cual brindamos una *experiencia de lectura* a nuestro lector objetivo para que mediante la *información* fundamente su *toma de decisiones* en distintos ámbitos.

La administración de un proyecto editorial es en esencia un diálogo que decidimos entablar con la otredad mediante un *contrato de comunicación* pues responde a un interés genuino por las necesidades de nuestro lector objetivo, para satisfacerlas *observaremos*, como en un juego de espejos, su sistema de creencias y el nuestro así como también sus expectativas y nuestras posibilidades sobre dos ejes: los recursos y el tiempo con el que contamos, siendo este el recurso máspreciado, pues no tiene substitutos, no se encuentra a la venta y no es renovable.

La supervivencia de un proyecto editorial depende de nuestra habilidad para generar *estrategias de adaptación* ante las circunstancias del entorno con el fin de *minimizar los factores de riesgo* que en un momento dado pudieran representar una amenaza para su equilibrio y rentabilidad.

El *riesgo* es una constante que jamás desaparecerá pero que podemos dimensionar con base en una toma de decisiones cuya *asertividad* estará dada por la cantidad de *información* (verdadera, suficiente y oportuna) acerca del mercado y de las áreas operativas del proyecto: financiera, organizacional, jurídica, productiva y comercial; desde la etapa de planeación y durante todo su ciclo de vida, de esta manera podremos *intervenir* mediante estrategias administrativas que den mayor competitividad al proyecto logrando *eficientar* nuestros *procesos*, *reducir* nuestros *costos* y *optimizar* nuestros *tiempos*.

El ecosistema editorial se encuentra integrado por grandes corporativos y por pequeños productores editoriales que son la mayoría y que visibilizan el universo simbólico de las diversas identidades culturales, étnicas y regionales que de otra manera no tendrían cabida en las grandes editoriales; otra aportación de la microempresa editorial es que convierte en una oportunidad lo que parecería una desventaja: la operación con recursos limitados, lo que permite desarrollar nuevos mecanismos de aprovechamiento donde el aseguramiento de la calidad se convierte en la principal herramienta para evitar el desperdicio de recursos humanos, técnicos, financieros y del tiempo como el único recurso no renovable. Asumir un proyecto editorial como forma de vida podría parecer costoso y complicado sin embargo no es así ya que en México existe un marco jurídico que brinda la facilidad para crear diversos *esquemas de negocio* que van desde una persona hasta una sociedad y ofrece la posibilidad de editar por un esquema de *subcontratación* de servicios profesionales y *maquila de procesos*.

Aunque es importante que un proyecto editorial genere rentabilidad financiera esta no puede ser el único motivo que dé sentido al proyecto sino el acercar la información para la toma de decisiones a la sociedad; es por ello que aunque desde hace muchos años el discurso que legitima a la industria editorial es el de la educación en realidad debería ser el del *empoderamiento del individuo*, lo que recientemente se torna excluyente con relación al *acceso a los contenidos* textuales y visuales en formato digital.

Ahora bien, se trata de lograr un *equilibrio* en los motivos ulteriores por los que se inicia un proyecto ya que volcarnos a un objetivo meramente social sin contemplar una utilidad económica sería un error que desincentivaría la producción editorial, recordemos que un proyecto editorial es un *proyecto de inversión* que se torna *atractivo* en la medida en que genera una *rentabilidad*, superior al índice inflacionario y a las tasas de los instrumentos tra-

dicionales de inversión, que permite retribuir el esfuerzo intelectual y físico de quienes participan en él.

Las premisas para desarrollar un proyecto editorial como *esquema de negocio* son: la certeza de que satisface una *necesidad* para un *nicho de mercado*, la posibilidad de acceder a fuentes de *financiamiento* que nos permitan cubrir todas las erogaciones por concepto de costos y gastos, obtener un margen de utilidad mayor a la tasa inflacionaria o a instrumentos de inversión a corto plazo (pagaré tradicional), obtener una *tasa interna de retorno* positiva que nos asegura la recuperación del capital invertido y un *valor presente neto positivo* que representa el tiempo en el que recuperaremos dicho capital.

La *factibilidad* de un proyecto editorial esencialmente se evalúa de acuerdo con el *monto* de la inversión, el *tiempo* en recuperarla, el margen de *rentabilidad* y el índice de *riesgo*. Este análisis nos sirve para *encontrar los medios idóneos* que nos permitan obtener, invertir y rentabilizar los recursos necesarios de manera oportuna en condiciones de *mínima incertidumbre*.

Existen dos tipos de análisis determinantes en la factibilidad de un proyecto editorial: el de *mercado* y el *financiero*. La investigación de mercado implica un análisis de tipo cuantitativo y otro cualitativo en este último son de gran utilidad los recursos de investigación aportados por la *antropología económica* y la *neuroeconomía* que nos permiten descubrir que el *bagaje cultural* de un individuo es determinante en el momento de procesar su *decisión de compra* ya que más allá de consideraciones analíticas puede provenir del inconsciente convirtiéndose en un *impulso de compra*, derivado de la necesidad de reforzar su *identidad* a través de la posesión de *objetos con valor simbólico* como lo son los productos editoriales.

El *análisis financiero* complementa al análisis de mercado, para un proyecto editorial que apenas comienza más que basarnos en registros históricos habremos de *proyectar* a futuro información sobre nuestras ventas, costos de producción y gastos operativos con la finalidad de visualizar en distintos escenarios los estados de información financiera (balance, estado de resultados y estado de origen y aplicación de recursos) con la finalidad de prever nuestra *capacidad de respuesta* ante factores que pudieran representar un *riesgo* para cumplir los objetivos esenciales de nuestro proyecto: *equilibrio y rentabilidad*.

Un proyecto editorial no es sólo una apuesta sino que se trata de un proyecto de *inversión de recursos* en el tiempo donde el *riesgo* no es algo que se pueda dejar a la suerte por lo que su análisis financiero básico se realiza desde un *enfoque probabilístico* a través de métodos de distribución de probabilidad, sensibilidad de riesgo y análisis financiero del punto de equilibrio con el fin de generar los mecanismos de respuesta en distintos escenarios.

El *control* que busca mantener los *costos y gastos* dentro del *presupuesto* de nuestro proyecto o de ser posible reducirlos responde a la necesidad por mantener el *equilibrio*, premisa básica para la *supervivencia*, que podemos lograr desde una toma de decisiones flexible que promueve la *capacidad adaptativa* del proyecto a las circunstancias de su entorno desde los tres ejes de la sostenibilidad mediante diferentes estrategias administrativas como la *investigación* del perfil de nuestro lector objetivo para generar productos *pertinentes* con aceptación en el *mercado y rentabilidad*, esquemas de negocio en los que podamos *asumir el riesgo* de una manera compartida como la S.A.S, la S.A. y la A. P., *flujos de trabajo* por maquila de procesos, subcontratación de personal por proyecto (*outsourcing*), recursos jurídicos como el contrato de coedición en el que se comparte el costo de la producción, estrategias de comercialización que nos permitan capitalizar mucho antes de terminar el producto como la *comercialización* de espacios publicitarios y los patrocinadores, las *negociaciones* con proveedores como los *intercambios* comerciales y los *descuentos* por volumen o por pronto pago, la *selección de personal* calificado que cometa el menor número de errores y entregue a tiempo para evitar costos por retrasos, compra de nuevos insumos, tiempo extra por repetición de procesos y personal adicional, el *reciclaje* de algunos insumos, la supervisión de los estándares de calidad *durante los procesos* de manufactura (no al final), el código de ética que favorezca un *ambiente de trabajo* estable para incrementar la *productividad* y evitar los gastos por rotación de personal, las *deducciones y exenciones* fiscales, las *cláusulas* en los contratos que puntualicen que el responsable de un error o modificación extemporánea asume los costos y gastos que conlleve, así como la búsqueda de opciones que representen algún tipo de exención fiscal lo que beneficiará la rentabilidad de nuestro proyecto, por ejemplo la deducción de las facturas de los insumos que compremos para el proceso de producción, el pago de honorarios a colaboradores y el pago de facturas a proveedores de procesos.

De esta manera la planeación financiera aunada a nuestra experiencia y sentido común permitirán que nuestro proyecto tenga una mejor *evolución*, recordemos que nuestra toma de decisiones se encuentra entre dos ejes muy importantes: el tiempo y los recursos es por esto que el *administrador de proyectos editoriales* debe de poseer una visión panóptica con un enfoque de capitalización social, financiera y ambiental.

Responsabilidad social

Al administrar un proyecto editorial creamos un espacio propicio para el encuentro con el otro a través del diálogo en donde voces de diversas identidades culturales tienen cabida mediante el intercambio de códigos comunes sobre la memoria, las posibilidades y expectativas, de esta manera el proyecto editorial asume un sentido humanista de transformación social cuando invita al lector a la acción a través del producto editorial que, en sí mismo, es un acto retórico pues porta un discurso persuasivo construido a partir de recursos visuales, textuales, táctiles y olfativos.

Editar es un *acto de intervención* que conlleva una profunda responsabilidad social ya que se resignifican sistemas de creencias y se construyen nuevas identidades que se visibilizan a través de información para empoderar al individuo que busca transformar su realidad, es por ello que quien administra un proyecto editorial habrá de hacerlo desde una toma de decisiones transdisciplinaria, intervenir en el sistema de creencias del lector precisa de una alta sensibilidad hacia la naturaleza humana sobre un eje de racionalidad. Para lograrlo, la lectura es una herramienta de gran utilidad pues se convierte en un *mecanismo de interpretación* que nos permite aproximarnos al discurso del otro para decodificar los lenguajes visuales, textuales, sonoros, tácticos, olfativos y gustativos, reconocemos los signos que le dan sentido al mundo que habitamos, de esta manera podemos leer las ciudades, los gestos, las palabras, los colores, las personas, los animales, el clima, las intenciones, los motivos, las circunstancias, incluso los presagios.

La lectura nos permite desarrollar una capacidad reflexiva y de abstracción para la toma de decisiones, contrastar la funcionalidad y vigencia de lo establecido, generar mayor empatía con el otro al conocer su realidad, fijar

nuestra postura ante circunstancias determinantes, establecer los límites de las acciones propias y ajenas con respecto a un bien común, nos brinda mayor capacidad de argumentación para expresar de una forma pertinente y persuasiva nuestra opinión en un ámbito que está más allá de las redes sociales, nos ofrece libertad de elección con respecto a la diversidad temática y de formatos que existe, nuestro pensamiento asume una mayor flexibilidad, característica que garantiza a los organismos la supervivencia, desarrollamos un mayor acervo lingüístico que refuerza nuestra identidad, especializamos nuestro conocimiento para fungir como capital humano de alto valor que incrementa la productividad y desarrollo de un país.

La lectura es un ritual de la imaginación que se comienza en la infancia y que se asocia con estados de afecto, comprensión, seguridad, es por ello que al editar no sólo buscamos generar productos culturales sino experiencias de lectura a través de las cuales refrendemos o replanteemos los sistemas de creencias del lector y en mi opinión es el producto impreso el implica un mayor número de sensaciones físicas que devienen estados emocionales de mayor intensidad.

Conocer el perfil de nuestro lector objetivo a través de un proceso de investigación nos permite trazar la cartografía de su sistema de creencias de una manera detallada para generar un contrato de comunicación: el lector busca reinterpretar su realidad a través de la información contenida en los productos editoriales para tomar decisiones, es por ello que tanto en la labor de leer como en la de editar se respira una profunda libertad de elección y de expresión, entendida esta última como un derecho humano reconocido desde 1948.

El proceso de edición es en sí mismo un proceso de intervención a través del cual construimos una visión del mundo para otros donde buscamos proponer un discurso mediante el empleo de recursos persuasivos basados en modelos antiguos de argumentación retórica que continúan funcionando pues, amén de la modernidad, nuestras emociones siguen siendo las mismas: instintos de supervivencia que nos hacen altamente predecibles, de esta manera los tópicos tradiciones como el amor, el poder, el éxito, la vida después de la muerte, son espacios de tematización que las industrias culturales continúan capitalizando en productos como libros, telenovelas, películas, anuncios comerciales, canciones, como fórmulas que disminuyen el riesgo que conlleva la experimentación y garantizan un alto margen de rentabilidad.

Sin embargo aunque parece que ya todo está contado la propuesta de nuevos órdenes persuasivos en el proceso editorial genera un sentido de valoración distinto y por ende una nueva respuesta por parte del lector, romper con los órdenes establecidos precisa de un conocimiento profundo de las convenciones del lector objetivo, de su identidad y de los procesos de transculturización a los que se encuentra expuesto continuamente, para que la innovación se pueda expresar a través de recursos retóricos que permeen el fondo (lenguaje, secuencialidad, espacio temático) o la forma (diseño o formato) ya que la verdadera competencia del libro, en términos creativos, es el libro mismo, en este sentido la creatividad es un asunto que tiene que ser gestionado desde un proceso racional de toma de decisiones ya que la experimentación o la improvisación tienden a elevar el riesgo de la aceptación de un producto editorial en el mercado, sin embargo un producto que ha sido desarrollado dentro de un proceso administrativo que ha sido planeado cuidadosamente deviene un producto con alta demanda comercial que permite recuperar la inversión y genera rentabilidad.

La visibilidad que aporta un equipo editorial a la obra es un valor agregado, por ello el proceso de selección y coordinación de los colaboradores es determinante, quien administra un proyecto editorial debe de fomentar el diálogo para comunicar de manera asertiva lo que desea y el tiempo en el que lo requiere con el fin de que el proceso de producción editorial llegue a buen término.

El capital humano con conocimiento especializado enriquece la construcción del proyecto, en la Ciudad de México existe una oferta educativa para todos los agentes de la edición desde iniciativas particulares, gremiales e institucionales, sin embargo aún no se han creado los mecanismos que fortalezcan el diálogo entre industria y academia para que se genere mayor innovación a partir de nuevas líneas de investigación que respondan a las necesidades del sector sobre insumos, procesos, esquemas de negocio, flujos de trabajo, transparencia, técnicas de venta, estrategias de reducción de costos, control de calidad, etcétera, para ofrecer mayores recursos de competitividad a la industria editorial, particularmente a las micro, pequeñas y medianas editoriales (MIPYMES) que conforman la mayoría del sector y que, aunque tienen las mismas dinámicas que los grandes consorcios editoriales en realidad la dimensión de sus factores de riesgo es distinta.

Ciertamente es importante que los agentes desarrollen competencias laborales con el fin de desempeñar con mayor grado de especialización sus

actividades, sin embargo las competencias conductuales que se refieren a su actitud en el trabajo (puntualidad, ética, exactitud, compromiso, liderazgo, resistencia a la presión, capacidad de respuesta, empatía, honestidad) son igualmente importantes, los perfiles híbridos no son recomendables ya que se incrementa el riesgo por número de errores en la producción lo que implica compra de insumos, repetición de procesos, pago de tiempo extra y máquinas y retrasos en la entrega, el único tipo de hibridez que funciona en un proyecto editorial es la de *colaborador-asesor* el (la) especialista que todo el tiempo encuentra la manera de mejorar el producto o proceso, la academia tiene un reto importante con respecto a la formación de profesionistas que ofrezcan soluciones prácticas, no sólo teóricas, a los retos cotidianos de la industria, así como a visibilizar los aspectos más importantes que subyacen a las prácticas ya que equivocarse en un pizarrón no es lo mismo que perder recursos propios o incluso el proyecto mismo.

Al iniciar un proyecto editorial se puede hacer uso de un esquema administrativo por *subcontratación* de personal y *maquila* de procesos, de esta manera nuestros gastos operativos no afectarán la estabilidad financiera del proyecto, al administrar el capital humano del proyecto el *diálogo* se convierte en una herramienta fundamental para la selección, integración, comunicación, coordinación y supervisión durante todo el proceso, también para transparentar las prácticas mediante acuerdos que se traducen en contratos, organigramas, cronogramas y órdenes de trabajo.

La libertad de expresión es una manera de intervenir en el espacio público mediante el diálogo, ya sea a través del lenguaje gráfico, textual o verbal, de este derecho se deriva el de *libertad de prensa* para los editores, los derechos y obligaciones tanto del autor como del editor con respecto a la obra se encuentran regulados en nuestro país en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en la *Ley Federal del Derecho de Autor* y en su *Reglamento*.

Al administrar un proyecto editorial asumimos la figura jurídica de editor, entre nuestros *derechos* fundamentales se encuentran: la reproducción, distribución, venta, comunicación pública, traducciones, modificaciones y la capitalización del proyecto; como *obligaciones* tenemos: visibilizar la obra mediante un proceso que implica analizar su factibilidad (mercado, modelo de negocio, costos y gastos, monto de capital, riesgo, periodo de recuperación, tasa de rentabilidad, fuentes de financiamiento, esquema tributario), investigar el sistema de creencias de nuestro lector objetivo para poder

elegir los recursos persuasivos de mayor pertinencia, pagar por los derechos, trámites, proceso de producción, distribución, promoción, mejorar la propuesta del autor, seleccionar, coordinar y pagar a los colaboradores, redactar un código de ética para generar un ambiente laboral con límites definidos en situaciones que pudieran representar un conflicto de intereses, desarrollar proveedores, prospectar clientes, dar certeza jurídica al proyecto mediante instrumentos de transparencia como contratos y órdenes de trabajo, asegurar la calidad del proceso de producción, conceptualizar las estrategias para optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros, recuperar el capital invertido mediante la comercialización de espacios publicitarios o de producto terminado, prospectar clientes, facturar y pagar impuestos. Como podemos apreciar: editar es mucho más que publicar.

Responsabilidad Ambiental

Al administrar un proyecto editorial *proponemos un discurso* a través de una *experiencia de lectura* que se manifiesta en un producto editorial para el lector que busca *resignificar su identidad*.

El producto *impreso* es el que *visibiliza* de mejor manera el *discurso de la sostenibilidad* pues implica asumir plenamente nuestra responsabilidad social, financiera y ambiental, esta última se evidencia claramente en la *forma del producto* que es el resultado de un *diálogo anticipado* con el lector construido a partir de la *investigación* de su sistema de creencias mediante parámetros cualitativos y cuantitativos, tema particularmente sensible en la coexistencia de formatos (impreso o digital) que responden a *sistemas distintos de valoración, consumo, apropiación* e incluso cognitivos pues el producto impreso precisa de una mayor capacidad de concentración y atención de la que los nativos digitales carecen, por lo que también podemos apreciar que los *materiales del formato* que contiene al producto editorial portan un *discurso* significativo a través de elementos metatextuales que le dan una *identidad propia* al producto como el color, la textura, el gramaje, el origen, recordemos que de acuerdo con la *neuroeconomía* la decisión de compra de un producto es inconsciente casi *instintiva*, detonada a partir del sistema de creencias del lector, como consumidor, donde prevalecen *las emociones* que se generan a través de *los sentidos*.

De esta manera observamos cómo la *dimensión social* trasciende hasta la *dimensión material* del proceso de producción, vocación que, aunque parece de matices contemporáneos, en realidad la heredamos de la tradición gráfica mexicana que buscaba alejarse de lo extranjero para construir una nueva *identidad* desde el territorio simbólico del México postrevolucionario donde el analfabetismo imperante no fue un obstáculo ya que la imagen era un *vector* con *poder persuasivo* que transmitía al pueblo las emociones del momento con una honestidad provocativa que buscaba llevar a la *acción social*, los grabadores se organizaron por su cuenta creando modelos de capitalización de su obra por encargo de pequeños tirajes, que hoy es el esquema de negocio de la *impresión sobre demanda*, a través de esta *autogestión* lograban su *autonomía financiera* lo que les permitía dar continuidad a sus proyectos. La principal fuerza del grabado radica en su *libertad de expresión* que nosotros resignificamos a través de la *libertad de prensa*, en ese sentido la gráfica se vincula con el periodismo en la forma de comunicar: alejada de los eufemismos, las metáforas de la ficción, o la frivolidad de la cortesía, del grabado también heredamos el *horizonte temático* de la cotidianidad, en nuestro caso capitalizamos el universo simbólico a través de productos editoriales que muestran la *diversidad* del imaginario colectivo.

La *autogestión* es la esencia para administrar un proyecto editorial como proyecto de inversión por lo que la planeación financiera de nuestro proceso de producción buscará siempre la reducción de gastos operativos y costos de producción, sin demeritar la calidad del producto, mediante:

- *Esquema de negocio*: por lo general un proyecto editorial que comienza emplea un esquema operativo por *maquila de procesos*, *compra de insumos* y *subcontratación de servicios*, ya que si optara por manufacturar con un solo proveedor los costos de producción se incrementarían entre un 400 y un 500%.
- *La planeación del proceso de producción*: para tomar decisiones con respecto a la reducción de costos y gastos, la agilización del flujo de actividades y procesos así como la optimización de nuestros tiempos, para lo cual utilizaremos herramientas administrativas como el presupuesto, el diagrama de flujo y el cronograma. El *presupuesto* nos sirve para tomar decisiones con respecto a la asignación de nuestros recursos financieros a la compra de insumos, subcontratación de personal y pago a proveedores de maquila de procesos, constituye un *límite* que nos ayuda a mantener la salud financiera

del proyecto, se logra cotizando con al menos tres proveedores por cada insumo o proceso.

- *Selección de personal:* el personal calificado con una actitud de asesoría y colaboración reduce el desperdicio y los costos por errores y retrasos en la entrega del producto.
- *Control de calidad:* tanto de insumos como de actividades y procesos, permite identificar errores en su fase inicial cuando aún pueden ser corregidos sin incurrir en costos extraordinarios. La cultura japonesa, a diferencia de la norteamericana, ve la calidad como la reducción de defectos y de los costos por desperdicio no como valores agregados que encarecen el precio del objeto.
- *Desarrollo de proveedores* tanto de insumos como de procesos con base en criterios de calidad, precio, experiencia, ubicación, atención al cliente, formas de pago, tiempos de entrega, prácticas transparentes, es una manera de reducir el riesgo por errores y retrasos con el fin de garantizar que nuestro producto se entregue bien y a tiempo.

Los productos editoriales son *productos culturales* propios de un tiempo y un espacio que incorporan procesos con avances tecnológicos en su *manufactura* que buscan optimizar tiempos, eficientar procesos y reducir costos para responder de forma asertiva a las dinámicas de mercado. El proceso de producción editorial visibiliza claramente nuestra *responsabilidad ambiental*, ya que a través de sus distintas fases observamos el impacto de las sustancias tóxicas que se evaporan, los residuos que se vierten al drenaje, el ruido de las máquinas, los desechos de materiales, el uso del agua para la manufactura de papel y generación de energía eléctrica de la maquinaria y equipo, tema que se ha investigado a profundidad en países desarrollados, sin embargo esta información es de mayor utilidad para la toma de decisiones de los dueños de los medios de producción, tanto para propietarios de imprentas como de encuadernadoras, en estos lugares quien administra un proyecto editorial es *un cliente más* que no puede llegar a cambiar las prácticas en los talleres que obviamente no le pertenecen: es un territorio en el que en ese sentido no tiene injerencia.

Realmente el *acto de intervención* de quien administra un proyecto editorial durante el *proceso de producción* es a través de una toma asertiva de decisiones con respecto a la reducción de costos, elección de colaboradores, insumos y proveedores, optimización de tiempos y agilización de procesos, donde *libertad de elección* es el concepto clave. La realidad es que cuando se

comienza un proyecto editorial se eligen proveedores con precios más económicos para lograr a corto plazo el *punto de equilibrio*, la *recuperación* de nuestra inversión inicial y la *rentabilidad* del proyecto, estos proveedores se encuentran en la llamada *zona gráfica* de la Ciudad de México, por lo que en mi opinión resulta más pertinente hablar de una *microindustria gráfica* ya que la mayoría de los talleres pertenecen a esta categoría donde la *competitividad* está asociada con los *precios bajos* no con la *calidad*, estos proveedores tienen la posibilidad de ofrecer precios atractivos debido a que no tienen costos ni gastos relacionados con una *visión de negocios* orientada a la competitividad en un sentido más amplio que implica: la renovación de su maquinaria y equipo por alternativas de tecnología de punta con bajo impacto ambiental, capacitación del personal, certificaciones de calidad, la contratación de supervisores de procesos, reconfiguración de sus prácticas para disminuir el impacto ambiental como la contratación de empresas para la gestión de residuos, la recolección de sobrante de papel y de desechos químicos como solventes y trapos para limpieza, modificación en sus instalaciones debido a nuevos sistemas de iluminación y ventilación.

Durante el desarrollo de mi investigación he podido observar que en México, como economía en desarrollo, la cultura por la protección del medio ambiente no permea las prácticas industriales ni ciudadanas porque no representa un *beneficio económico inmediato*, de cierta manera ocurre lo mismo con la *capacitación* del personal en la microindustria gráfica que no es una prioridad para los dueños de los talleres debido a que no es considerada como un *factor de diferenciación* que puede eficientar procesos, optimizar tiempos y reducir costos de producción sino que sólo se contempla como un *gasto* y no como una *inversión*.

Aunado a lo anterior la política fiscal no contempla incentivos o deducciones especiales para los microempresarios que buscan orientar sus prácticas industriales hacia la reducción del impacto medioambiental, situación que se complica debido a que el microempresario gráfico, que es la mayoría, no tiene *acceso a financiamientos*, debido a que no es considerado sujeto de crédito porque la maquinaria y el equipo con el que cuenta es un activo fijo que por su antigüedad no representa una *garantía crediticia* ni su operatividad le genera *flujos de efectivo* constantes, para poder reemplazar su maquinaria, capacitar a su personal o mejorar sus instalaciones.

El problema de las prácticas en los talleres de pre prensa, prensa y acabado va más allá de una solución instantánea de compra de ecoinsumos ya que

tiene que ver con la *resignificación de una cultura laboral* que está vinculada a sistemas de creencias, factores económicos, visión empresarial, esquemas administrativos, modelos de liderazgo, control de calidad, capitalización de marca, acceso a financiamientos, instrumentos de transparencia, consideraciones de género, capacitación del personal e incentivos fiscales para los microempresarios.

Si en nuestra visión de proyecto editorial la *elección* de proveedores de insumos y procesos de bajo impacto ambiental es una prioridad entonces debemos de considerar que los talleres que maquilan bajo este enfoque han invertido un monto considerable en certificación de procesos, modificación de instalaciones, capacitación de personal, renovación de maquinaria y equipo así como en ecoinsumos que son desarrollados y comercializados por países extranjeros con precios tasados en divisas susceptibles de deslizamientos en la paridad cambiaria, que además implican costos adicionales por concepto de aranceles en su proceso de importación, por lo que sus precios son altos, así que si queremos trabajar con este tipo de proveedores primeramente tenemos que lograr que nuestro proyecto sea *altamente rentable*.

Los *sistemas de creencias* también han permeado el proceso de producción editorial, a través de prejuicios que han vulnerado su rentabilidad por ejemplo el “creer” que un libro de gran tiraje es sinónimo de éxito, cuando la realidad es que a través de un análisis de mercado estimamos la *demand real* lo que nos permitirá generar el tiraje pertinente para evitar inventarios sin desplazar, también existe la creencia de que *la calidad* se encuentra determinada por un aspecto financiero y por estándares internacionales de manufactura, ciertamente la certificación ISO 14.001 es un esfuerzo de gestión administrativa con enfoque ambiental desde una perspectiva multidimensional que apela a la congruencia y se sitúa más allá de las buenas intenciones, sin embargo la calidad va mucho más allá de los estándares pues se trata de una filosofía personal que deriva en una *visión de negocio* fundamentada en un proceso de planeación que nos permite optimizar los procesos mediante la supervisión de insumos, procesos, maquinaria y personal que genera *procesos de adaptación* para lograr una mayor *competitividad* en el mercado lo que responde a un instinto elemental: *la supervivencia* por lo que la calidad no sólo depende de las certificaciones y estándares internacionales sino de nuestra presencia y atención durante todo el proceso de producción mediante el *aseguramiento y control*, tomando nuestro *dummy* como material de referencia para comparar las caracte-

rísticas finales del producto, con el fin de mejorar nuestra capacidad de respuesta que se traduce en un mejor servicio, por lo que *toda publicación* por modesta que parezca en su manufactura o tiraje amerita un riguroso cuidado, así como la atención de nuestro equipo de trabajo, de esta manera la calidad se convierte en sinónimo de *garantía* para nuestro lector objetivo.

Para llevar a cabo un proyecto editorial de manera independiente la *investigación* que realicemos por nuestra cuenta es fundamental para *resignificar* las antiguas creencias lo cual, en mi opinión, es la mayor aportación que la academia ofrece a la industria a través de sus egresados: personas que todo el tiempo cuestionamos lo establecido desde el conocimiento generado por *procesos de investigación transdisciplinaria* no desde la crítica superficial, de esta manera más que abrazar un consumismo verde basado en el poder que el *locus amoenus* tiene en nuestro inconsciente, y que conlleva altos costos que pueden comprometer la estabilidad financiera del proyecto, tenemos opciones más profundas para disminuir el impacto ambiental al *cuestionar* nuestro sistema de creencias con respecto al *paradigma de la sostenibilidad* para *reconfigurar* nuestros hábitos de consumo al identificar si provienen de *prototipos aspiracionales* de otras culturas y *resignificar* nuestras prácticas para reducir el desperdicio de *todos* nuestros recursos mediante el desarrollo de *estrategias administrativas* de planeación, organización, producción y control con el fin de *eficientar* nuestros procesos, *optimizar* nuestros tiempos y *reducir* costos de producción y *gastos* operativos sin demeritar la *calidad* de nuestro producto: desde el desarrollo de nuevos *esquemas de negocio*, la *pertinencia* del producto para que tenga aceptación (demanda) en su nicho de mercado, el *aprovechamiento* de pliego y el cálculo de *merma* para evitar la compra innecesaria de papel, el *reciclaje* de placas para reducir los costos fijos, la estimación realista del *tiraje* para evitar inventarios sin desplazar, la contratación selectiva de *colaboradores* calificados que cometan el menor número de errores, la búsqueda de nuevos *insumos* y *procesos* de bajo impacto ambiental y precio asequible para no arriesgar el equilibrio financiero del proyecto, la *supervisión presencial y oportuna* de procesos para controlar la calidad de nuestro producto, la *calendarización* de actividades para optimizar nuestros tiempos. El proceso de producción editorial no está exento de presiones que repercuten en la salud de quien administra un proyecto, por lo que en este sentido los instrumentos de planeación, control y transparencia como lo son presupuestos, cronogramas, diagramas de flujo, organigramas, contratos, órdenes de trabajo, *dummy* impreso, se convierten en la mejor manera de mantener el equilibrio de nuestra salud física, mental y financiera.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Apuntes personales de seminarios

- Anaya Rosique, Carlos "Gestión y finanzas". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, agosto 2013.
- Andión, Eduardo "La recepción como práctica cultural". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, enero 2015.
- Batres Pinelo, Sonia "Organización editorial". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, enero 2014.
- Berdeja, Jorge Luis "Periodismo cultural". Taller impartido para el MUCH, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, junio, 2009.
- Chapela, Luz María "Recepción, teorías de la comunicación". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, enero 2015.
- Epstein, Lourdes "La sociedad del conocimiento". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, enero 2015.
- Esqueda Atayde, Román "Investigación de audiencias". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, junio 2013.
- García Castillo, Jesús Eduardo "Cuidado de pruebas". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, abril 2014.
- Haidar, Julieta "Semiótica I, II, III". Seminarios impartidos para el Diplomado de Análisis de la Cultura en el Instituto Nacional de Antropología e Historia, Ciudad de México, 2010.
- Mendoza Ochoa, María Fernanda "Aspectos legales". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, agosto 2013.
- Mendoza Ochoa, María Fernanda "Contratos civiles". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, enero 2014.
- Mendoza Ochoa, María Fernanda "Derechos de autor". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, enero 2015.
- Moctezuma Zamarrón, Marco A. "Distribución y comercialización" Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, enero 2015.
- Ozuna, Mariana "Dispositivo retórica". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, enero 2014.
- Sagahón, Leonel "Diseño editorial". Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, junio 2014.
- Tapia, Alejandro "Retórica" Seminario impartido para la MDPE, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, junio 2013.

Audio

- Jiménez, Enrique (Ejival). *Himnos para la Deriva*.
<https://www.mixcloud.com/himnosparaladeriva/>

Entrevistas realizadas

- Anaya Rosique, Carlos. Presidente de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Flores, Rafael. Especialista en impresión *offset* tradicional.
- García García, Marco Antonio. Especialista en impresión *offset*.
- García Velázquez, Israel. Contador Público.
- Guerrero, Alfredo. Especialista en impresión *offset* CTP.
- Gutiérrez Valdivia, Víctor. Especialista en procesos de encuadernación.

Hernández Pedraza, José Luis. Especialista en Gestión Ambiental para la Ind.de Artes Gráficas.
Hernández, Rodolfo. Especialista en cotización de impresión en <i>offset</i> .
Martínez Rodríguez, Guillermo. Fundador y Director General de Austria, Ediciones.
Moctezuma Zamarrón, Marco A. Subdirector de Distribución y Promoción Editorial, dentro de la Dirección de Publicaciones y Promoción Editorial de la Coordinación General de Difusión de la UAM. Imparte el seminario “Distribución y Comercialización” en la Maestría en Diseño y Producción Editorial en la UAM.
Montoya Nava, Karla Yaneth. Especialista en Medicina del Trabajo.
Muñoz Mateu, Benjamín Vicente. Abogado del Departamento de Consultas de la Dirección Jurídica del INDAUTOR.
Pérez Abarca, Eduardo. Director General de la CANAGRAF.
Poe Javier, Jefe de Calidad en Platimpress.
Ramos Tovar, Elizabeth. Especialista en oftalmología.
Romero Becerra, José Manuel. Presidente de la CANAGRAF.
Sánchez Norberto, José Antonio. Auditor de Calidad en la imprenta R.R. Donnelley México.
Solano, Leopoldo. Especialista en papel para impresión.
Staszak, Joseph F. Especialista y consultor internacional para la industria de las artes gráficas, Fundador de ExLibris y Director del BRIDG'S & NAFTA Development Center.
Yáñez Baños, Héctor Martín. Director Comercial de Fuji-Film México, División Artes Gráficas.
Zarceo, Alejandro. Técnico en Diseño y Producción Editorial egresado del Instituto de Estudios Superiores en Madrid.

Tesis consultadas

Alvarado Romero, María del Pilar y Hernández García Alba Janeth. <i>Manual de procedimientos y funciones de la empresa Editorial Gente Nueva Pineda y Cía. S. en C.</i> Bogotá: Universidad La Salle, A.C., Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, 2006.
Forstner Bauer, Rudolf. <i>Estudio de reemplazo tecnológico en Impresiones ARTCO, S.A. de C.V.</i> México: Universidad Iberoamericana, Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial, 1993.
Martínez Austria, Alejandra. <i>La República Federal Alemana como escenario para un proyecto de inversión.</i> México: Universidad La Salle, A.C., Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, 2004.
Martínez Austria, Alejandra. <i>Mandrágora, arte y cultura.</i> México: Universidad Autónoma Metropolitana, Tesina de Especialidad en Políticas Culturales y Gestión Cultural, 2008.
Rodríguez Sierra, Beatriz. <i>La industria editorial en México, su evolución y participación en el desarrollo de colecciones de bibliotecas.</i> Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Tesis de Doctorado en Biblioteconomía e Información, 2009.

Libros y revistas consultados

A. Yorio, Alberto “El sistema de neuronas espejo: evidencias fisiológicas e hipótesis funcionales” en <i>Revista Argentina de Neurocirugía</i> , Vol. 24 Supl. 1, Buenos Aires: Asociación Argentina de Neurocirugía, 2010.
Academia Mexicana para el Derecho, la Educación y la Cultura. <i>Derecho y cultura.</i> México: AMDEC, 2000.
Aliom, E. D. <i>El ojo cromático del artista.</i> Barcelona: Las Ediciones del Arte, 1984.
Bann, David. <i>Actualidad en la producción de artes gráficas.</i> Barcelona: Blume, 2008.
Bourdieu, Pierre. <i>Cosas dichas.</i> Trad. de Margarita Mizraji. Barcelona: Gedisa, 1987.
Bourdieu, Pierre. <i>La eficacia simbólica.</i> Trad. de Alicia B. Gutiérrez y Ana Teresa Martínez Buenos Aires: Biblos, 2009.
Brehem, Peter. <i>Introduction to Densitometry.</i> Alexandria, V.A: Graphic Communications Association, 1992.
Cámara del Papel. <i>Informe Anual 2014.</i> México: Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel, 2015.

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, *Actividad editorial del sector privado en México. Principales indicadores 2013*. México: CANIEM, 2014.

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, *El valor económico de la lengua*. CANIEM: 2010.

CANAGRAF. *Primera Jornada de Afiliación 2016*. México: Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, 2016.

CANAGRAF. *Radiografía de la Industria Gráfica*. México: Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, 2016.

CANIEM. *Informe Anual 2014-2015. LI Asamblea General Ordinaria*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, 2015.

CCIZ. *Guía de buenas prácticas ambientales en el sector de artes gráficas*. Zaragoza: Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza, Servicio de Medio Ambiente, 2006.

Charaudeau, Patrick. *El discurso de la información*. Trad. de Margarita Mizraji. Barcelona: Gedisa, 2003.

CNICP. *Informe Anual 2014*. México: Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel, 2015.

CNICP. *Plan de manejo para los residuos de papel y cartón en México*. México: Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel, 2012.

Código Fiscal de la Federación. México: Juriediciones, 2013.

Código Penal Federal y Leyes Complementarias. México: Juriediciones, 2014.

Cole, David. *Marketing editorial*. México: FCE, 2003.

Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. México: Ediciones Fiscales ISEF, 2014.

Davis, Gill. *Gestión de proyectos editoriales. Cómo encargar y contratar libros*. México: FCE, 2005.

Ediciones Fiscales ISEF. *Agenda ecológica federal*. México: Ediciones Fiscales ISEF, 2014.

Eldred, Nelson R. & Terry Scarlett, *What the Printer Should Know About Ink*. Sewickley, PA: Graphic Arts Technical Foundation, 1995.

Escalante Gonzalbo, Fernando. *A la sombra de los libros. Lectura, mercado y vida pública*. México: El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales, 2007.

García Canclini, Néstor, Piedras Fera, Ernesto. *Las industrias culturales y el desarrollo de México*. México: Siglo XXI Editores, 2008.

García Canclini, Néstor. *La producción simbólica*. México: Siglo XXI Editores, 2010.

Garretón, Manuel Antonio. *El espacio cultural latinoamericano*. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 2002.

Gómez Pellón, Eloy. *Introducción a la antropología social y cultural*. España: Universidad de Cantabria, 2010.

Groupe µ. *Tratado del Signo Visual*. Barcelona: Cátedra, 1987.

IDEAlliance. *General Requirements for Applications in Commercial Offset Lithography (GRACOL)*. Alexandria, VA: IDEAlliance, 2002.

Johanse Bertoglio, Óscar. *Introducción a la teoría general de los sistemas*. México: LIMUSA, 2014.

Kuppers, Harald. *Fundamentos de la teoría de los colores*. México: Gustavo Gili, 1992.

Latouche, Serge. *La apuesta por el decrecimiento*. Barcelona: Icaria Editorial, 2008.

Ley Federal del Derecho de Autor. México: Juriediciones, 2013.

López Romo, Heriberto. *AMAI NSE 8x7 Rule Update. AMAI Congress 2011*. México: NSE AMAI Comitee, Instituto de Investigaciones Sociales, 2011.

Mackenzie, D.F. *Bibliografía y sociología de los textos*. Madrid: Akal Ediciones, 2005.

Mangada Sanz, Alfonso. *Cálculo editorial. Fundamentos económicos de la edición*. 2a. Ed. España: Ediciones Pirámide, S.A., 1988.

Manual de estilo Chicago-Deusto. Adaptación y edición de Javier Torres Ripa. Bilbao: Universidad de Deusto, 2013.

Margolín, Víctor. *Las políticas de lo artificial*. Trad. Gabriela Ubaldini. México: Editorial Designio, 2005.

Martín Barbero, Jesús. *De los medios a las mediaciones*. Bogotá: Convenio Andrés Bello, Quinta edición, 1998.

Maslow, Abraham. *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991.

Merino, María Eugenia. *Escribir bien, corregir mejor*. México: Trillas, 2004.

OCDE. *Mejores competencias, mejores empleos, mejores condiciones de vida*. México: Santillana, 2013.

Ochoa Gautier, Ana María. *Latin American independents in the world music market*. U.S.A.: New York University, 2002.

Organización de las Naciones Unidas (ONU), *Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos en México: derechos culturales* (México: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2003).

Paleo Zaragoza, Luis René. "Asociación en participación: utilicela", *IDC Asesor Jurídico y Fiscal*, Boletín 337 (30 de noviembre de 2014):10 y14.

Paleo Zaragoza, Luis René. "Planeación patrimonial". *IDC Asesor Jurídico y Fiscal*, Boletín 334 (30 de septiembre de 2014): 6.

Perelman, Chaïm. *El imperio retórico. Retórica y argumentación*. Trad. de Adolfo L. Gómez. Colombia: Editorial Norma, S.A., 1997.

Proyecto Greening Books Life, *Manual de la buena ecoedición, guía de buenas prácticas para la ecoedición y el ecodiseño en el sector de las publicaciones (libros y revistas)*. Catalunya: El Tinter, 2013.

Rendón, Joel. "Didáctica para la Gráfica Popular Contemporánea". *Revista Visión, Sociedad de Industriales de Artes Gráficas de la República Mexicana. Tercera Edición*. Ciudad de México: Austria. Ediciones, 2005: 12 y 13.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas I y II*. México: LIMUSA, 2014.

Rodríguez Cairo, Vladimir, Raúl Eduardo Bao García, y Luis Cárdenas Lucero. *Formulación y Evaluación de Proyectos*. México: LIMUSA, 2014.

Rossi Filho, Sérgio. *Glosario de términos técnicos de la industria de artes gráficas*. Trad: Laís Viegas de Valenzuela. México: PROCOELSA, 2004.

Saravia, Osvaldo, Jorge M. Rebollar y Ricardo Casals, *Tendencias de Mercado de la Industria Gráfica 2012-2018*. México: ANIDIGRAF, 2012.

Sartori, Giovanni. *Homo videns, la sociedad teledirigida*. Trad. de Ana Díaz Soler. Buenos Aires: Taurus, 1998.

SEMARNAT. *Directorio de Centros de Acopio de Materiales provenientes de Residuos en México*. México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2010.

Suárez Núñez, Tirso y Graciela Lara Gómez. *Responsabilidad Social Corporativa*. México: IMEF, PWC, UAY, 2012.

Tennant, Geoff. *Six Sigma, Control estadístico del proceso y administración total de la calidad en manufactura y servicios*. México: Panorama Editorial, 2013.

Tintas Sánchez. *Las tintas y el medio ambiente*. México: Informe de Tintas Sánchez, 2013.

Von Bertalanffy, Ludwig. *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Traduc. Juan Almela. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

Wilson, Daniel G. *Lo esencial de la litografía*. Traduc. Jorge Carrington. México, D.F: Graphic Type, 2000.

Wilson, Lawrence A. *Todo lo que el impresor debe saber acerca del papel*. Traduc. Jorge Carrington. México, D.F: Graphic Type, 1998.

Woll, Thomas. *Editar para ganar. Estrategias de administración editorial*. México: FCE, 2003.

Zaid, Gabriel. *Los demasiados libros*. México: Random House Mondadori, 2010.

Páginas oficiales consultadas

Antonio Morillas Raya. <http://www.webpersonal.uma.es/~morillas/>

Asamblea Legislativa del Distrito Federal. <http://www.aldf.gob.mx>

Asociación Nacional de Industriales y Distribuidores para la Industria Gráfica. <http://www.anidigraf.com.mx/>

Banco de México. <http://www.banxico.org.mx>

Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org>

Cámara Argentina del Libro. <http://www.camaradellibro.com.ar>

Cámara Chilena del Libro. <http://cámara.del.libro.cl>

Cámara de Diputados. <http://www.diputados.gob.mx>

Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas. <http://canagraf.mx/>

Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel. http://camaradelpapel.mx .
Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. http://www.caniem.org
Catálogo de prácticas comerciales. http://www.practicacomerciales.economia.gob.mx
Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe. www.cerlalc.org
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, http://www.conacyt.mx
Deutsche Welle. http://www.dw.com
Diario 24 Horas. http://www.24-horas.mx
Diario El Economista. http://eleconomista.com.mx
Diario El Economista. http://eleconomista.com.mx
Diario El Pulso del Estado de México», http://elpulsoedomex.com.mx/
Diario La Segunda. http://www.lasegunda.com
Dinero en imagen. http://www.dineroenimagen.com
Directorio Nacional de las Artes Gráficas. http://www.mexicografico.com
Ecoticias. http://www.ecoticias.com.mx/
Ediciona. http://www.ediciona.com
Empresa Heidelberg, A.G. https://www.heidelberg.com
Empresa Papel S.A. http://www.papelsa.com.mx
Empresa Pochteca http://www.pochteca.com.mx
Empresa Xerox. http://www.xerox.com
Europa Press. http://www.europapress.es
Foro Consultivo Científico y Tecnológico. http://www.foroconsultivo.org.mx
Instituto de Estudios Superiores Puerta Bonita en Madrid. http://www.iespuertabonita.es
Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. http://www.juridicas.unam.mx
Instituto Mexicano de Competitividad. http://imco.org.mx
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. http://www.inegi.org.mx
Instituto Nacional del Derecho de Autor. http://www.indautor.gob.mx
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. http://www.mecd.gob.es
Organización de Estados Iberoamericanos. http://http://www.oei.es
Organización Internacional del Trabajo. http://www.ilo.org/
Organización Mundial de la Salud. http://www.who.int
Pontificia Universidad Católica Argentina. http://www.uca.edu.ar
Red Gráfica Latinoamericana. http://redgrafica.com
Revista Electrónica de la UNAM. http://www.revista.unam.mx
Revista Expansión. http://www.datosmacro.com
Revista Expansión-CNN. http://mexico.cnn.com
Revista Forbes. http://www.forbes.com.mx
Revista Manufactura. http://www.manufactura.mx
Secretaría de Economía. www.gob.mx/se
Secretaría de Educación Pública. http://www.sep.gob.mx
Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SAT. http://www.sat.gob.mx
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. http://www.gob.mx/semarnat
Sistema de Información Cultural. http://sic.conaculta.gob.mx
Sistema de Monitoreo Atmosférico. http://www.aire.df.gob.mx
The Cocktail Analysis. https://s3.amazonaws.com
Two Sides. www.twosides.info
UNESCO. http://portal.unesco.org

Imágenes
Trébol de portada y silueta de árbol tomados de Freepick. http://www.freepick.es

Alejandra Martínez Austria

14 de febrero de 2017