



RETÓRICA, ADMINISTRACIÓN Y DISEÑO
EN LA OPERACIÓN DE LA
PEQUEÑA EMPRESA EDITORIAL

*Idónea Comunicación de Resultados
que presenta el alumno*

ROBERTO ANGEL FLORES ANGULO

para optar por el grado de

MAESTRO EN DISEÑO Y PRODUCCIÓN EDITORIAL

Tutor: Mtro. Julio Sanz Crespo

Lector: Dr. Arnulfo Uriel de Santiago Gómez

Lector: Mtro. Gabriel Hernández Soto

Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco
División de Ciencias y Artes para el Diseño
Maestría en Diseño y Producción Editorial
México
Octubre de 2022





*A mis padres,
Aideé Angulo Jiménez y Javier Flores Esquer,
que me dieron el más valioso tesoro: la vida,
y que siempre me instaron a que estudiara.
A mi hermana Aideé, mi abuelita Clemencia,
mi tía Yina y mi primo Miguel.*

*A Itzel Alcántara, mi pareja, colega y cómplice de tantas
aventuras, locuras y fantásticos logros.*

*A mis hijos Andrea, Abigaíl y Angel,
a quienes ahora yo insto a que estudien y
se esfuercen sin rendirse jamás hasta lograr un milagro.*

*A muchas personas a quienes les debo todo lo que tengo y soy:
Maria Luisa Arciniega, Ángela Hernández, Enrique Almazán,
Don Ale, Raúl Ibarra, Mario Nolasco, José Estrada, Jose Dolores
Moreno Barrios, José Hernández de los Santos,
Valente Maldonado Mora, Alejandro Zenker,
Xiluén Zenker, Martha Sánchez, Elizabeth González,
Julio Sanz, Amelia Rivaud,
Arnulfo de Santiago, Gabriel Hernández, Antonio Rivera,
Gerardo Kloss, Sofía de la Mora, Catalina Durán,
Jorge Medrano, Cirano Reyes, Fernando Santamaría,
Martha y Rosario, Fernando Usó y Pavía,
Eduardo Juárez, Roberto Padilla.*

*Al Sistema de Prepa Abierta de la SEP
y a la UAM Xochimilco.*

A Rubén Zárate
Alejandro Nava
Bertín Cova y su equipo
Juan Carlos Morales
Manuel y su equipo
Mercedes García
Raquel García y su equipo
Yolanda Díaz

Índice

INTRODUCCIÓN

9

I LA PEQUEÑA EMPRESA EDITORIAL

15

II LOS PROCESOS DE TRABAJO DE UNA EMPRESA EDITORIAL

33

III RETÓRICA, ADMINISTRACIÓN Y DISEÑO:

PROPUESTA DE OPERACIÓN

51

CONCLUSIONES

93

BIBLIOGRAFÍA

97

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda el tema de la falta de profesionalización en las pequeñas empresas editoriales. Este tipo de editoriales en ocasiones no son sustentables por falta de profesionalización y adaptación a su contexto de operación. Asimismo, al tener deficiencias en su planeación estratégica y en su gestión administrativa, su permanencia en el negocio se ve amenazada y en ocasiones tienen que declararse en quiebra y cerrar sus puertas.

La característica principal de este tipo de editoriales es que no forman parte de los grandes conglomerados editoriales, el ciclo de operación que presentan es que inician operaciones, crecen, decaen y cierran por tener una deficiente integración y comunicación interna, deficiente organización y por falta de adaptación estratégica.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Ha sido posible constatar que en la operación del día a día de una pequeña empresa editorial, muchas

veces, la comunicación entre áreas posee una naturaleza deficiente, pues los departamentos que las conforman suelen trabajar como conjuntos separados e inconexos, lo cual lleva, frecuentemente a malos entendidos y errores de producción. A esto se suma que la empresa tiene una deficiente planeación y operación administrativa, sin una adecuada gestión del plan editorial. Decisiones gerenciales inadecuadas y la falta de procesos ordenados de trabajo.

Realizar este trabajo de investigación obedece a un interés de tipo profesional, esto se debe a que en el pasado, habiendo formado parte de una pequeña empresa de este tipo, fue posible experimentar esta situación. Editorial Chicome S.A. de C.V. era una pequeña empresa editorial del Estado de México dedicada a la edición de libros de texto para nivel medio superior y libros para nivel preescolar, además de materiales didácticos. Desde su fundación en 2005, hasta febrero de 2015, —año en que cerró—, estuvo conformada por un grupo diverso de profesionales que unieron sus esfuerzos en común para hacerla crecer. Si bien durante sus años de existencia pudo alcanzar cierta notoriedad en el contexto de las escuelas preparatorias oficiales del Estado de México, malas decisiones gerenciales y la falta de un adecuado orden y organización de los procesos de trabajo la llevaron a tener pérdidas y, finalmente, a cerrar sus puertas. Esto permitió reflexionar sobre dicha situación y formular las siguientes preguntas: ¿los proyectos editoriales no son sustentables por falta de profesionalización y adaptación al panorama siempre cambiante?, ¿los proyectos editoriales tienen una falta de profesionalización y adaptación?, ¿qué problemas tienen las editoriales en su planeación estratégica y en su gestión administrativa?, ¿es posible construir una propuesta de operación para prevenir estas situaciones?

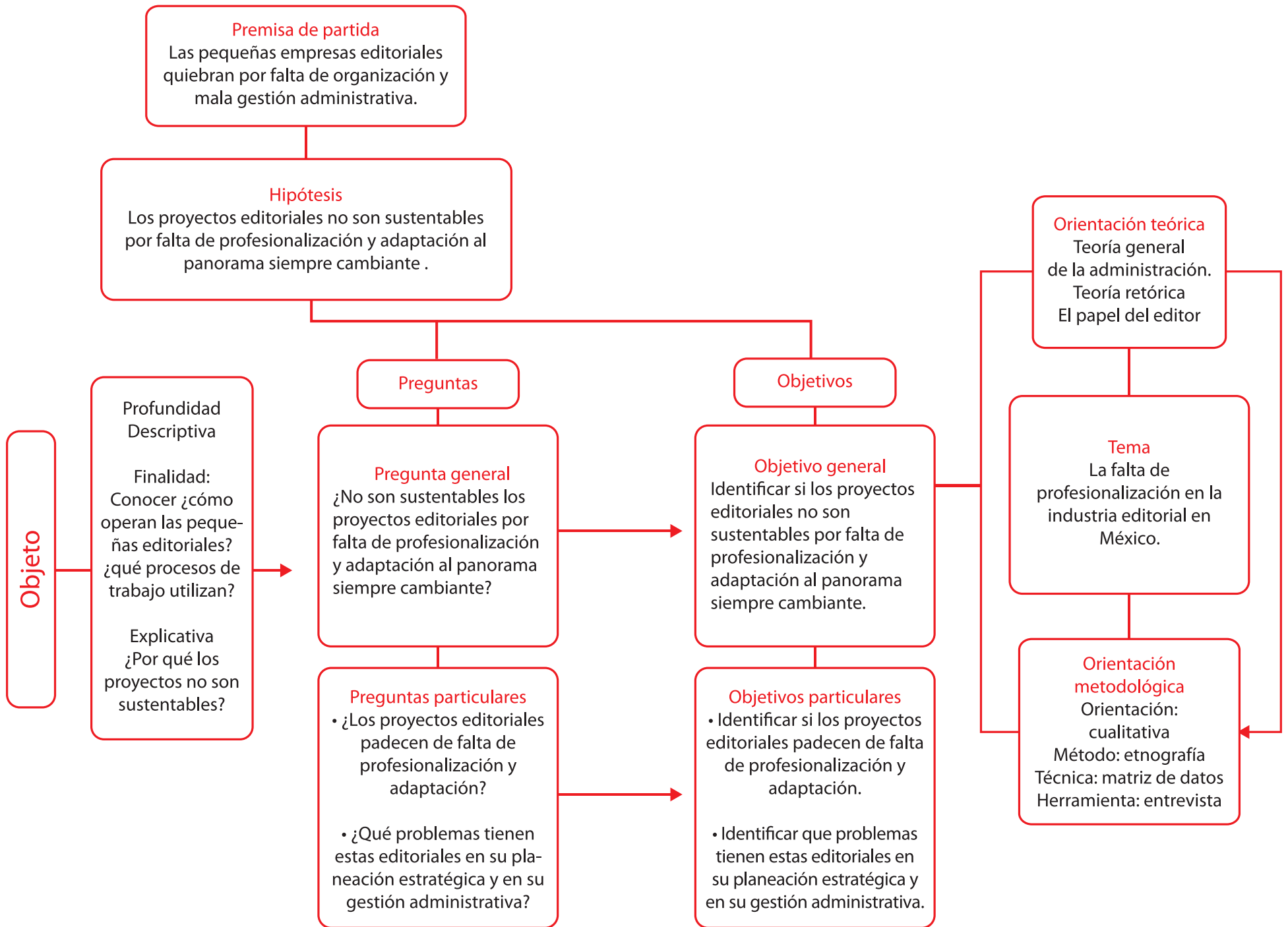
La metodología que se utilizó para conocer la respuesta a estas preguntas fue la siguiente: se utilizó un método de investigación cualitativa que permitió saber cuales son los mecanismos de trabajo cotidianos de las figuras operativas de una pequeña empresa editorial. Median-

te el método de la etnografía, utilizando la técnica de la matriz de datos y con la ayuda de cuestionarios aplicados durante una entrevista con diferentes empleados de una pequeña empresa editorial se realizó la investigación de campo para conocer de primera mano su experiencia. Los objetivos del desarrollo de este trabajo de investigación son identificar si los proyectos editoriales no son sustentables por falta de profesionalización, identificar si estos proyectos padecen de falta de profesionalización y adaptación, identificar que problemas tienen estas editoriales en su planeación y gestión y presentar una propuesta de operación del trabajo editorial que reúna los aportes de la teoría retórica, administrativa y del diseño, como una herramienta para resolver la falta de profesionalización en las pequeñas empresas editoriales.

En el capítulo I se responde a las preguntas ¿qué es una pequeña empresa editorial?, ¿qué es edición?, ¿qué es lectura?, ¿qué es el libro?

En el capítulo II se aborda la pregunta ¿Cómo opera una pequeña empresa editorial? Se procede a presentar la metodología de investigación utilizada, la muestra y sus respuestas para articular los hallazgos de dicho estudio.

En el capítulo III se responde a otra pregunta ¿Cómo repensar el proceso general de trabajo? ¿Es posible plantear una propuesta de operación del trabajo editorial a partir de la intersección entre la teoría retórica, la teoría administrativa y la teoría del diseño? De manera que esta propuesta sea útil para la operación de una pequeña empresa editorial y permita a su personal una retroalimentación continua con su contexto de operación para poder adaptarse al mismo.



I LA PEQUEÑA EMPRESA EDITORIAL

Es necesario definir conceptos importantes que explican la actividad de este tipo de empresas. Cuando se habla de edición, ¿a qué nos referimos?

Edición

La actividad editorial está presente en la vida cotidiana de la sociedad. Basta salir a la calle y encontrar puestos de revistas, observar locales de librerías y venta de periódicos; asimismo, al entrar a internet es posible acceder a sitios de noticias, páginas web y aplicaciones en dispositivos, todas estas son formas de presentar contenidos frente a públicos diversos que los consumen en diferentes actos de lectura.

De acuerdo con Kloss (2013), a pesar de esta presencia, la realidad es que, en el contexto de nuestra región, apenas se toma conciencia de la importancia de esta labor

en la vida cotidiana. A diferencia del mundo anglosajón, donde existe una gran cantidad de instancias que realizan reflexiones teóricas y estudios alrededor de “lo editorial” (Kloss, 2013), en Latinoamérica aún no se ha profundizado totalmente en él, aun cuando varios actores de la cadena tienen constantemente un firme propósito por llevarlo a cabo y, debido a la importancia de la actividad editorial, resulta necesario entenderla como un proceso de construcción de actos de comunicación e interacción.

¿Qué es propiamente la actividad Editorial? ¿Es posible delimitar la esencia de la Edición? En español, la palabra *Edición* posee diversas acepciones. El *Diccionario de la Real Academia de la lengua española* (1984: 524), lo define como:

Procedente del latín *editio, editionis*, 1. “Producción impresa de ejemplares de un texto, una obra artística o un documento visual”, 2. “Conjunto de ejemplares de una obra”, 3. “colección de libros”, 4. “impresión o grabación de un disco”, 5. “cada una de las tiradas de un periódico” 6. “cada una de las diversas emisiones de un programa de radio o televisión”, 7. “celebración de un determinado certamen, exposición o festival, con periodicidad o sin ella”. 8. “Texto preparado de acuerdo con los criterios de la ecdótica y de la filología”.

Corominas (1976) define la palabra edición como procedente del latín *editio, editionis*, “parto”, “publicación”, derivada de *edere*, que significa “sacar afuera”, “dar a luz” o “publicar”. La Unesco (1990) define la edición como “un servicio realizado a la colectividad”. La Caniem, a través de su *Curso de Principios Editoriales*, define la edición como “el arte y oficio de dar forma a un manuscrito y mejorarlo para publicarlo. Aunque publicar podría entenderse simplemente como hacer público un texto, es posible entenderlo como hacer un texto público gracias a la intervención de un profesional de la edición”.

La esencia de la edición está vinculada con la capacidad de construir un discurso público. Es un acto de construcción de interacciones entre actores de la sociedad, que se

lleva a cabo mediante el establecimiento de un ciclo de comunicación en constante retroalimentación entre emisores y receptores, similar a lo que la retórica clásica entiende como la construcción del discurso. Es posible definir la edición como un tipo de acción retórica, tendente a la construcción de discursos para auditorios determinados, frente a los cuales se toma en cuenta a esos mismos auditorios y los contextos de los actos de comunicación.

En esta investigación se entiende a la edición como una actividad trasdisciplinaria, en la cual las interacciones entre los actores del proceso enriquecen y nutren a todo el conjunto. Aranda y Kloss (2006) señalan que en la actividad editorial confluyen tres niveles: político, técnico y administrativo. Bhaskar (2013) la concibe como una intermediación en la que se realiza un filtrado y enmarcado del contenido para su amplificación dentro de un modelo y bajo la forma de un marco. La esencia de la actividad editorial no es exclusiva de los materiales impresos. El contenido, su materia prima, adquiere valor cuando ha sido amplificado. Genette (2001) llama *peritexto editorial* a todo elemento que se encuentra bajo la responsabilidad del editor y del proceso de edición. Es todo ese conjunto de configuraciones de la obra editada. Los peritextos permiten la amplificación del contenido, contruidos en los tres niveles y son aquello que diferencia al original del producto final. También permiten generar valor agregado a la obra terminada y poder llevar a cabo su comercialización.

Entendida de esta manera, la edición se puede comprender como una técnica de producción de discursos relevantes y pertinentes para auditorios y contextos siempre cambiantes. Cada vez que se fabrica un producto editorial, su proceso constructivo va a depender del conocimiento y comprensión de la situación específica, mediante estudiar al usuario y el contexto.

El editor

La edición en nuestra sociedad, desde los tiempos de la imprenta, ha estado a cargo del editor. Es necesario defi-

nir que hace el editor en la cadena de producción editorial. Según Cavallo y Chartier (2001:20):

Los autores no escriben libros: no, escriben textos, que se transforman en objetos escritos —manuscritos, grabados, impresos y, hoy, informatizados— manejados de diversa manera por unos lectores de carne y hueso cuyas maneras de leer varían con arreglo a los tiempos, los lugares y los ámbitos.

Dicha transformación es producto de la actividad del editor: hacer un trabajo de intermediario, tomar la obra original de un autor y dotarla de valor configurándola como un nuevo producto que se manifieste en diversas modalidades, presentes en nuestra coyuntura actual: libro impreso, electrónico, aplicación, página web, etcétera.

Asimismo, Aranda y Kloss (2006:136), apuntan:

Un editor es un líder de opinión intelectual. Es un empresario que evalúa y toma la decisión de invertir, ejerciendo una responsabilidad financiera. Es un productor; coordina procesos productivos, ejerciendo una responsabilidad técnica orientada por un producto de calidad.

Barvo (1996:13) hace una importante distinción entre los tipos de editores:

Los anglosajones establecen una distinción entre el *publisher* y el editor o *copyeditor*. El *publisher* es la persona que está delante de una empresa comercial que adquiere manuscritos, los transforma en libros y los comercializa. El *copyeditor* trabaja para una empresa editorial, ya sea de planta o por contrato ocasional. Transforma y corrige manuscritos.

Tomás Granados, en su nota del editor a Bhaskar (2013:X), dice:

En el original de Bhaskar se juega a menudo con tres palabras: *publish*, *publisher* y *publishing*... el contenido semántico de publicar... podría habernos llevado hacia un vocablo poco común, casi un neologismo: publicador.

Podría ser pertinente, en nuestro contexto regional latinoamericano, llevar a cabo esa precisa distinción entre la función del *copy editor* y el *publisher*, y usar el neologismo que Granados menciona para llamarlo: *el Publicador*, la figura operativa que hace público un discurso de manera transdisciplinaria, pues debe asimismo realizar una “Definición de sus prioridades, sus estrategias y su organización interna” Unesco (1993). La unidad de discurso básica que el editor construye es el libro.

El libro

La Unesco (1964) define al libro como: “publicación impresa, no periódica, que consta como mínimo de 49 páginas, sin contar las de cubierta”.

El *Diccionario de la Real Academia de la lengua española* (1984:831) define el libro como:

1. Reunión de muchas hojas de papel u otro material semejante que, encuadernadas, forman un volumen.
2. Obra científica, literaria o de cualquier otra índole con extensión suficiente para formar volumen, que puede aparecer impresa o en otro soporte.
3. Cada una de ciertas partes en que suelen dividirse las obras científicas o literarias, y los códigos y leyes de gran extensión.

Estas definiciones se detienen más en la materialidad del libro, y no llegan a la esencia de su naturaleza, ya que no la abarcan como unidad de sentido. Es necesario replantear esta definición debido a la aparición de los formatos electrónicos y otro tipo de soportes. ¿Qué es un libro? El libro es un dispositivo de comunicación, es una unidad de discurso, mediante el cual el editor busca comunicar al autor con el lector, para que establezcan un acto de interacción. Cada lector tiene su libro y cada libro tiene su lector. La finalidad última de esta interacción es que el lector construya el sentido de aquello que el autor le ha querido comunicar, mediante el acto de lectura.

El acto de lectura

En el sexenio anterior, se hicieron diferentes esfuerzos a nivel gubernamental por promover la lectura, mostrándose estadísticas alarmistas de que en México se leían dos libros al año por habitante, y en el modelo educativo nacional se insistía en que los alumnos leyeran cierto número de palabras por minuto y se prescribía que se leyeran 15 minutos después de las demás tareas. Todo esto indica que no se había comprendido la naturaleza y esencia de que es la lectura. Por eso el diseño de políticas públicas hacia este aspecto había estado mal enfocado y llevado a cabo. Es necesario entender que no existe “la lectura” como tal sino que la interacción que se establece entre un autor mediante su obra, configurada por los editores, y el lector se manifiesta en diversos actos de lectura. Cada uno de estos actos obedece a un tipo de motivación diferente. Así, una lectura de tipo estética busca disfrutar del texto por su valor literario y poético, mientras que una lectura de tipo eferente es una lectura que busca realizar una acción concreta: se lee para algo, como aprobar un examen, recordar un tema, conocer una información necesaria al realizar alguna operación. Toda lectura produce un efecto en el lector. Los distintos actos de lectura se llevan a cabo con distintas finalidades.

La primera parte del acto de lectura es la percepción fisiológica que se realiza con los sentidos, sea visualmente, como es el caso del libro impreso y electrónico, sea auditivamente, como en el caso de los audiolibros, o hápticamente como en el caso de textos en braille. A esta percepción fisiológica sigue el desciframiento de un código lingüístico, pero esa acción de desciframiento no agota la naturaleza del acto de lectura, pues la cúspide del mismo es la construcción del sentido. Por eso mismo el acto de lectura no es una mera recepción pasiva de ideas sino un acto de interacción, mediante el cual el lector dialoga con el texto, con el cual podrá estar de acuerdo o no, cuestionarlo, aceptarlo, rechazarlo, etc. Pero solo cuando el lector es capaz de establecer ese diálogo, confrontando al texto, es que puede decirse que

el acto de lectura es completo. Posteriormente, el acto de lectura madura en la apropiación: el texto leído es asimilado por el lector y ese fruto maduro deja una huella.

Bhaskar (2013) dice que la *Ley de Riepl* permite entender cómo los medios nuevos no aniquilan a los antiguos sino que se acumulan juntos en la cima y convergen con ellos. Basta constatar cómo se ha presentado el fenómeno del regreso de los formatos analógicos y la aún actual vigencia de soportes como el LP en la industria de la música, para entender como los formatos antiguos no desaparecen sino que se mueven en un reacomodo de los usos sociales.

La importancia de esta Ley para la historia de la edición es considerable, pues permite entender que las revoluciones tecnológicas han permitido la evolución de los soportes, lo que ha ido cambiando son los marcos. Cambios que fueron generados por revoluciones tecnológicas que permitieron dotar de nuevas configuraciones a los libros y que por tanto permitieron también transformar la forma en que las personas se relacionaban con los productos editoriales.

Con la llegada de los medios digitales, estas lógicas están destinadas a transformarse, no desaparecerán las anteriores pero se reacomodarán para dar cabida a las nuevas lógicas emergentes de la internet, los libros electrónicos, las redes sociales, los servicios de *streaming* y las *apps*, para conformar un universo amplio y complejo de producción-consumo de contenidos.

Cavallo y Chartier (2001:20) dicen:

Contra la representación elaborada por la propia literatura y recogida por la más cuantitativa de las historias del libro, según la cual el texto existe en sí, separado de toda materialidad, cabe recordar que no hay texto alguno fuera del soporte que permite leerle (o escucharle).

Ni siquiera las nuevas configuraciones electrónicas, en línea o a través de *apps*, podrán cambiar la esencia del libro, lo que cambiarán serán los marcos y por ende la forma

en la que es posible relacionarse con el contenido. La obra intelectual que el autor ha escrito de algún tema, en unión inseparable de su manifestación en diversos soportes después de ser transformada por el editor es lo que se define como libro: unidad significativa de discurso que no existe separado del marco, pero que puede ser manifestado en diferentes marcos. En el campo de la edición de marcos conocidos como libros impresos, la industria editorial es aquel conjunto de instancias de diferentes tamaños y niveles de organización que selecciona contenidos y los procesa para su producción en serie, distribución y comercialización masiva. Como tal se halla inmersa en una situación en la que convergen dos modelos de operación: el de ser una empresa de producción de bienes de consumo y ser a su vez una instancia generadora de conocimiento.

De manera que, el libro, como unidad de discurso y también como unidad de sentido, es aquel vehículo que permite al lector realizar los actos de lectura para la construcción del sentido de aquel discurso enunciado por el autor, con la ayuda del editor. El editor, por su parte, no lleva a cabo su importante labor de gestión y coordinación él solo, sino que se rodea de un equipo de figuras operativas que, poniendo en la mesa sus diferentes perspectivas, le ayudan a construir todo el proceso. Esto es realizado dentro de la empresa editorial.

La empresa editorial

Carmen Barvo (1996:14) explica que: “el objeto social de la empresa es editar, imprimir, publicar, fabricar y distribuir libros de diversa índole”. Manuel Gil (2016:21), define que: “una editorial es un negocio que se rige por las mismas leyes que cualquier otro tipo de empresa”. Asimismo, la Unesco (1990:5), menciona:

La edición es una empresa comercial como todas las otras, sin embargo, dado que los editores producen libros que desempeñan un papel en la educación, esto cambia la visión que tiene el individuo de la sociedad, también a menudo concebimos la publicación como un servicio prestado a la comunidad.

Barvo (1996:16) amplía la definición:

Una editorial es, básicamente, una empresa que contrata gente. Así, el editor podría disponer solamente de un escritorio, una secretaria y un teléfono y contratar autores, correctores de estilo, diagramadores, talleres de composición, imprentas y distribuidores. Sin embargo, son las personas que trabajan de planta, con una visión de conjunto y un sentido de grupo, quienes imprimen a una editorial su carácter único, su sello singular.

Con estas definiciones, puede verse como convergen dos de las facetas mencionadas anteriormente al definir el papel del editor en la empresa editorial: producir vehículos del conocimiento, a la par que ser una empresa comercial que fabrica productos o servicios, conformada por un equipo de figuras operativas que desde su particular perspectiva enriquecen la labor de conjunto. El editor debe ser capaz de convertirse en el intermediario de todas esas figuras para acceder a la suma de sus diferentes perspectivas con una mirada unificadora, ello puede permitirle llevar a cabo su labor de una manera más eficiente y exitosa.

Pequeña empresa editorial

Según Pimentel (2007), es posible definir los diferentes rangos de tamaño de empresas editoriales de la manera siguiente: editoriales macro son aquellas con una facturación de más de 200 millones de pesos al año, editoriales grandes facturan entre 81 y 200 millones de pesos, editoriales medianas entre 21 y 81 millones de peso, editoriales pequeñas entre seis y 21 millones de pesos, y las editoriales micro con una facturación menor a seis millones de pesos.

Venturini, en Maradei (2013:6), menciona:

Muchos sostienen que el arte de editar libros, la necesidad de expresarse de un autor o un editor es algo intangible, no mesurable con herramienta alguna, y que tiene más que ver con el amor por los libros, los sentimientos y las emociones que con los modelos matemáticos que se desarrollan en este trabajo. Si bien esto es cierto, no puede

desconocerse que el libro es también un bien económico que, como la producción de cualquier otro bien, tiene costos, precios, y está sujeto a las leyes del mercado; y que una buena administración facilita que la apasionante tarea de editar libros sea sostenible en el tiempo.

La pequeña empresa editorial también puede definirse bajo el concepto de editorial independiente. Según Pimentel (2007:28) no hay un modelo único de editorial, ni un solo modelo de editor ideal:

El mundo editorial presenta casi tantas posibilidades de tipos editoriales como variedades de libros existen. Un tipo clasificatorio muy habitual sería el de editorial independiente. Muy bien, pero ¿independiente de qué? La respuesta sería: independiente de los grandes grupos editoriales. Las editoriales suelen clasificarse en función de su tamaño —determinado por el número de libros editados al año o por su facturación y ventas—, por la temática de su fondo —desde las generalistas a las especializadas—, por su dependencia o independencia de los grandes grupos, o por los canales de distribución que escoge o los soportes en los que se expresa.

La directora de Ediciones Trilce, Anna Danieli (2006:131), lleva a cabo una definición del concepto de editorial independiente:

No forman parte de grupos y donde las decisiones de lo qué editar se toman directamente por sus responsables. Son espacios privilegiados donde los escritores e investigadores tienen oportunidad de intercambiar, discutir, reflexionar, allí se inventan en conjunto colecciones, se proponen investigaciones, foros, actuando como agentes culturales además de publicar esas producciones.

Al mismo tiempo relata diversas experiencias en las cuales los editores independientes han buscado responder a los retos que presenta la realidad actual en materia editorial. Narra experiencias de proyectos conjuntos entre Ediciones Era de México, la Editorial Trilce de Uruguay, Lom Ediciones de Chile y Txalaparta de España.

Menciona que la Asociación de Editores Independientes, para finales de 2005, había publicado más de 60 títulos en 120 coediciones cruzadas. Dicha alianza, dicen los editores que la conforman, no habría sido posible sin tener una concepción similar del oficio: “uno de nuestros mayores orgullos es la elaboración en común de una manera de encarar la edición y un discurso común”.

En el año 2000 —prosigue— tuvo lugar el primer encuentro de editores independientes en América Latina, en el cual se dio relevancia a los problemas de la edición independiente y también se alertó sobre el peligro de los procesos de concentración, en los cuales en los años recientes se ha visto la apropiación de diversos sellos editoriales por parte de grandes instancias mediáticas, las cuales han desvirtuado la actividad editorial tradicional, al enfocar sus operaciones a la sola dimensión de conformidad con las exigencias del mercado, viendo la edición meramente como un negocio y descuidando su dimensión cultural como transmisora del conocimiento. Nueve grupos mediáticos que controlan amplios sectores del mercado, han absorbido a diversos sellos editoriales para utilizarlos como potenciadores de estrategias mercadotécnicas complejas en las cuales el libro es una pieza más de un negocio mediático que comprende libros, cine, tv, radio, música, videojuegos, internet, *apps* y parques temáticos. Esta situación podría indicar que el libro pasa por una desvirtuación, ya que se sobreexplota su dimensión de producto de consumo en detrimento de su función como recurso cultural de transmisión de conocimiento. La decisión editorial pasa de estar guiada por el interés del editor por dar a conocer ciertos mensajes que pueden resultar pertinentes para ciertos lectores a estar controlada exclusivamente por un consejo editorial con la preponderancia de los responsables comerciales y financieros. Se produce únicamente lo que se sabe que se venderá con la mira puesta en incrementar los beneficios infinitamente.

En la *Declaración de los editores independientes del mundo latino* proclamada en la FIL de Guadalajara el 29 de noviembre de 2005, 70 editores independientes de 23 países de África, América y Europa dijeron que:

- El papel de los editores independientes se halla amenazado.
- Padecen los efectos de la globalización económica que favorece la concentración financiera del sector, dominado por grandes grupos editoriales, con el consiguiente peligro para la bibliodiversidad.
- Hacen un llamado a defenderse de esta situación.
- Declaran que su porvenir está estrechamente vinculado con el de los librerros independientes.
- Instan a sus organizadores “a prever dentro de sus programas, acciones que permitan reforzar la solidaridad entre los actores del mundo del libro, en particular en el plano internacional. El establecimiento de plataformas interprofesionales permitiría sin duda defender, de manera más eficaz, la producción creativa y el acceso al libro”.
- Los editores independientes deben poder controlar las condiciones de la difusión y distribución de sus productos, así como comprometerse en acciones de promoción de la lectura, promover acuerdos comerciales solidarios, respetar una ética común, favorecer y acompañar el surgimiento de industrias culturales locales que tomen en cuenta la diversidad lingüística.

Esta instancia plantea también la necesidad de estudiar el sector de las pequeñas empresas editoriales a las que declara como editoriales independientes. Esto es debido a la importancia de su labor editorial, pues la situación actual exige una labor conjunta de los editores que permita enfrentar los retos de mejor manera, unidos, conformando un gremio.

Bhaskar (2013) menciona que el campo se halla en construcción, él propone un diagrama que no debe ser tomado literalmente, en el que describe primordialmente las tensiones y relaciones de la actividad editorial. Indica la necesidad de contar con una teoría de la edición que permita reflexionar sobre ésta actividad y fundamentarla, así como de la necesidad de un “nuevo editor” como respuesta al desafío digital.

Papel de la administración en la empresa editorial

La administración, como disciplina de gestión de procesos encaminada a la consecución de resultados sustentables de operación, puede considerarse como una de las tres actividades nucleares de la edición junto con la retórica y el diseño. Esteves y Vanzulli (2002:37) explican:

La gestión de las organizaciones recurre a una disciplina, la administración, que ha trascendido lo empírico, sistematiza procedimientos y reflexiona sobre su problemática específica en el ámbito académico.

En el glosario de términos sobre administración pública de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos¹, la administración se define como:

El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.²

Asimismo, dicho glosario define planeamiento como:

Proceso que permite a las entidades definir sus Propósitos y elegir las Estrategias para la consecución de sus Objetivos Institucionales, así como conocer el grado de satisfacción de las necesidades de aquellos a los que ofrece sus bienes y servicios.³

Según Amaru (2009:6) la administración, es:

El proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, lide-

1 Disponible en línea en <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm#indicec> la gestión administrativa

2 (Directiva N° 005-82-INAP/DNR, Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública).

3 (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

razgo, dirección y control” y “es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social.

Amaru (2009) menciona que hay diversas escuelas de administración que ponen el énfasis de su estudio en aspectos del proceso administrativo general: la escuela de la administración científica, la humanista, la de la burocracia, la escuela de las decisiones, la de la administración estratégica, y el modelo ecléctico.

En la actividad editorial, el editor funge también como un administrador que busca un modelo de negocios que le permita obtener ganancias optimizando los recursos de que dispone, estableciendo estrategias para la consecución de sus fines. La administración permite construir modelos y estructuras operativas de control que permitan llevar a cabo las funciones de la editorial de forma ordenada y eficiente, permitiendo optimizar la utilización de los recursos y minimizar las incidencias de merma, reducir tiempos en los procesos y completar satisfactoriamente los procesos de cada uno de los proyectos específicos. La gestión de los procesos administrativos, en vinculación con otras disciplinas como el diseño, permite entender el proceso editorial a través de una mirada conjunta, donde las aportaciones de todas y cada una de las partes enriquece todo el conjunto e informa a las otras partes para una correcta toma de decisiones.

Las acciones administrativas anteriormente mencionadas convergen con las fases retóricas para la construcción del discurso. La administración de una empresa editorial permite dotarla de eficiencia al desarrollar sus funciones de una manera organizada. Una empresa editorial debe identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, establecer sus objetivos, definir su filosofía y valores, visión a futuro y planes de operación. Al fijar así una serie de objetivos, revisar los recursos de que dispone para alcanzarlos.

Papel de la retórica en la empresa editorial

La retórica clásica, surgida en la *polis* griega de la antigüedad, era entendida como una disciplina encaminada a la contrucción de discursos destinados a auditorios determinados. Fue estudiada por los sofistas como un arte del bien decir. Según Perellman (1997:9) Platón la excluía de su sistema filosófico, pues, en su opinión, no estaba encaminada a la búsqueda de la verdad como la filosofía, sino al estudio de la verosimilitud, en función de propósitos cambiantes, pues no trabajaba con verdades sino con opiniones comunes.

Aristóteles (1999:161), al estudiar los juicios analíticos en el *Organon*, estableció la lógica, pero advirtió la necesidad de estudiar también los juicios dialécticos, indicando la importancia de integrar la retórica como aquella disciplina complementaria a la lógica, pues la misma estudia el campo de las opiniones comunes y la construcción de discursos que no podrían ser presentados a los auditorios utilizando el lenguaje científico.

García Bacca (1985) menciona que una *tekné*, era entendida por los griegos como la unión de técnica y arte. Haciendo posible que sea estudiada y asimismo enseñada, al establecer su metodología de operación, dotando a la retórica de una importante función política en medio de la vida pública. Del mismo modo, la edición, puede ser estudiada a la vez que enseñada, y tiene una importante función política, pues es una práctica que conecta con otras de manera trasdisciplinaria.

En esta investigación se entiende a la edición como un tipo de acción retórica, que busca la comunicación de discursos pertinentes para auditorios determinados, en contextos cambiantes con miras a la persuasión. La búsqueda de la persuasión se lleva a cabo para la generación de acuerdos en las interacciones en las que la retórica propone estructuras de control que son socialmente acordadas. Todas estas estructuras permiten el desarrollo de las actividades sociales cotidianas. Están presentes como sistemas de soporte de la sociedad, pero a su vez son susceptibles de ser modificados con miras a una eficiencia mayor.

Buchanan (2005:15) dice a propósito de Herbert Simon, que la retórica, rescatando sus raíces humanísticas, es “una disciplina medular de cada persona educada liberalmente”, una técnica muy importante de configuración de estructuras para construir adecuadamente procesos de comunicación.

La retórica, entendida como una racionalidad que guía y conforma el proceso editorial, se entrelaza con las ópticas de otras disciplinas que convergen con ella dentro de dicho proceso. Su utilización permite encontrar las circunstancias de cada situación discursiva específica, proponer estructuras y modos de expresión.

Rivera (2011:18) señala que el diseño, al proponer estructuras de control tiene también una función política. Esa capacidad es debida a su naturaleza como acción retórica. Del mismo modo, la edición trabaja en el nivel político emitiendo discursos a determinados auditorios llevando a cabo la movilización de las opiniones comunes de su pensamiento.

Así como se ha mostrado en un apartado anterior al definir los procesos de la administración, la retórica clásica consta de las respectivas fases de construcción del discurso que son: *intellectio*, *inventio*, *dispositio*, *elocutio*, *actio* y *receptio*, cada una de las cuales puede ser equiparada con cada uno de los procesos de producción y operación: planeación, organización, control, fabricación, distribución y evaluación. Y, asimismo, con las fases de una disciplina más contemporánea como el diseño, entendido en sentido amplio.

Todas estas disciplinas, estudian en el ámbito de lo que Rittel y Webber (1973) definieron como *Wicked problems*, problemas indeterminados. Llamam así a aquellos problemas que estudian las disciplinas que se dedican a la planeación y desarrollo de soluciones objetivas a problemas sociales de manera casuística y que no pueden estudiarse ni resolverse usando las metodologías de las ciencias “duras”, pues los resultados a nivel de experiencia histórica,

habían sido desastrosos. Disciplinas como el diseño, la edición y la administración, que trabajan en el campo de la planificación y la toma de decisiones, tienen la peculiaridad de que sus objetos de estudio son siempre cambiantes, son indeterminados y varían porque dependen de cada situación específica, asimismo, trabajan con objetos sociales siempre sujetos a la opinión común de sus públicos-objeto de estudio. Estos problemas requieren, en la búsqueda de soluciones, la interacción de diferentes disciplinas mediante esfuerzos colectivos de comprensión y trabajo. La construcción de interacciones entre autores y lectores, a través de los modelos, marcos, filtrado y amplificación permite configurar los contenidos siempre de acuerdo con circunstancias cambiantes, nuevas en cada acto específico, lo cual hace que la edición sea una actividad que trabaja con problemas indeterminados, lo mismo que el diseño.

Papel del diseño en la empresa editorial

Entre todas estas disciplinas, la de más reciente creación es el diseño. Solo hace 200 años, con el desarrollo de la revolución industrial y el establecimiento de fábricas y procesos de producción en masa es que se estableció esta disciplina como un proceso de planeación y fabricación de edificaciones, espacios urbanos, objetos y elementos gráficos para la satisfacción de necesidades de la sociedad. De acuerdo con las *Bases Conceptuales de la División de Ciencias y Artes para el Diseño de la UAM Xochimilco* (2001:29), el diseño es:

Una actividad teórica y práctica de carácter proyectual que se desarrolla a través de procesos, que dependen de las características del problema al que se quiere dar respuesta y por lo tanto no llevan un orden lineal. Es interdisciplinario y especializado al mismo tiempo; se realiza por medio de diversas prácticas profesionales en las que interviene el contexto sociocultural y económico de cada época; su objetivo es elaborar formal y técnicamente obras, objetos, imágenes y espacios,

un proceso global que se realiza por medio de procesos específicos que orientan y organizan diversos factores para elaborar productos que responden a diferentes demandas. Estos procesos son: conceptualización fundamentada, prefiguración y formalización, materialización y realización proyectual, y aplicación y ejecución del diseño.

El diseño coincide con la administración y con la retórica como una disciplina que trabaja con procesos definidos para abordar problemas indeterminados (Kloss, 2013), teniendo en común sus fases de operación, lo que muestra para el editor, la importancia de saber integrar las visiones de las tres disciplinas para trabajar adecuadamente, entendiendo su función como administrador, como orador y como fabricante de productos-discursos-objetos que puedan comercializarse generando márgenes de ganancias y utilidades; resuelvan necesidades, comuniquen y movilicen lugares de pensamiento.

II LOS PROCESOS DE TRABAJO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EDITORIAL

El presente capítulo busca responder a la pregunta: ¿Cómo opera una pequeña empresa editorial? Para ello, fue necesario aproximarse a una editorial de este tipo y recabar información de parte de los actores que conforman la cadena de producción para conocer sus diversas perspectivas a partir de su experiencia específica.

Se utilizó la metodología de investigación cualitativa para aproximarse a la muestra estudiada. Se ha detectado la necesidad de conocer cómo es el proceso de trabajo en una pequeña empresa editorial, con la finalidad de acceder a las narrativas de los actores de la cadena y poder confirmar, o en su caso negar los supuestos de las preguntas de investigación: ¿No son sustentables los proyectos editoriales por falta de profesionalización y adaptación al panorama siempre cambiante? ¿los proyectos editoriales padecen de falta de profesionalización y adaptación? ¿qué proble-

mas tienen las editoriales en su planeación estratégica y en su gestión administrativa?

En el capítulo anterior se mencionó que una pequeña editorial es aquella que posee una facturación anual entre seis y 21 millones de pesos. Mediante la utilización de los instrumentos de trabajo que provee la etnografía, se buscó conocer sus circunstancias específicas y buscar la respuesta a las preguntas iniciales. La etnografía, nos ha brindado herramientas para conocer los puntos de vista y realidad sociológica de nuestros públicos objetivo, a los cuales define como informantes; resulta de vital importancia poder acercarse a ellos y adentrarse en su circunstancia cotidiana para conocerla y entenderla de manera experiencial, de tal forma que el investigador queda inmerso en el objeto de estudio sin segmentarlo ni fragmentar la realidad que estudia. Al conocer el punto de vista de los informantes que conforman la audiencia será posible contrastar las preguntas iniciales y ver si se cumplen o no. Así fue posible saber cuáles son las circunstancias de operación de una pequeña editorial y detectar si hay situaciones problemáticas.

La importancia de dicho estudio radica en que provee de metodologías y enfoques para el análisis de las circunstancias de los productos y proyectos editoriales, además de las prácticas lectoras, la recepción de los productos editoriales y todos los aspectos alrededor del trabajo editorial. Darn-ton (1996:3), menciona:

Tendría que ser posible elaborar tanto una historia como una teoría sobre la respuesta del lector a una obra. Los estudios sobre quién lee qué libros en diferentes épocas suelen pertenecer a uno de dos enfoques principales: el macro y el microanalítico. El macroanálisis ha reverdecido particularmente en Francia, en donde esta escuela se nutre en una vigorosa tradición de historia social cuantitativa. [...] Henri-Jean Martin, François Furet, Robert Estivals y Frédéric Barbier han rastreado la evolución de los hábitos de lectura desde el siglo XVI hasta el presente, valiéndose de series estadísticas de largo plazo.

[...] De modo que a pesar de su diversidad y de sus contradicciones ocasionales, los estudios macroanalíticos permiten vislumbrar algunas conclusiones de carácter general, de algún modo afines a la noción de Max Weber sobre la “desmistificación del mundo”. Este concepto, sin embargo, podría parecer demasiado vasto como para servir de consuelo. Los amantes de la precisión preferirían el microanálisis, aunque por lo regular este enfoque linda con el extremo opuesto: exceso de detalles.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, podría decirse que así como es posible estudiar las respuestas de los lectores a las obras que consumen, también sería posible estudiar a una pequeña empresa editorial utilizando alguno de estos tipos de enfoques de análisis, macroanalítico y microanalítico. Utilizando el enfoque de microanálisis ya no se necesita saber cuántos son los sujetos de estudio y en donde están, sino saber que hacen y porque lo hacen, cuáles son sus razones para hacer y cómo lo experimentan desde su propia subjetividad.

De manera que el enfoque macroanalítico podría ser útil para conocer el conjunto global que conforma el conjunto que se busca estudiar, mediante la utilización de datos estadísticos cuantitativos, enfocando el panorama global del objeto de estudio, acumulando las constantes, recabando datos de todos los editores, etcétera. Pero el enfoque microanalítico nos permite encontrar una metodología de la microhistoria para recuperar el testimonio propio de los actores, las figuras operativas que realizan las funciones dentro de la pequeña empresa editorial, mediante la utilización de métodos cualitativos de investigación que nos permitan conocer el perfil de los destinatarios, sus narrativas y motivaciones. Esto a través de la utilización de instrumentos de investigación etnográfica, de manera que los hallazgos que arrojen nos darán información valiosa sobre la experiencia de la muestra estudiada.

Análisis microanalítico

Es posible segmentar al auditorio a través de un enfoque que vaya más allá de los simples datos cuantitativos demográficos. Para acceder a información de otro tipo acerca del auditorio es necesario enfocarlo mediante el acceso a su circunstancia específica, de manera que sea posible conocer sus motivaciones, intereses y creencias; información que la estadística no es capaz de reflejar por tener una lógica cuantitativa.

Para conseguirlo resalta la importancia que tiene la utilización de la etnografía como mecanismo que permite recabar este tipo de información, tanto la investigación etnográfica como el estudio de audiencias pueden ser instrumentos de trabajo con los cuales es posible segmentar al público objetivo: al sumergirse en la circunstancia vital del auditorio es capaz de delimitar las dimensiones que conforman esa misma circunstancia; a través de dicha delimitación es posible construir una muestra de estudio cada vez más específica.

Para la práctica editorial, ello reviste una gran importancia, pues en el momento de llevar a cabo la decisión de publicar y la gestión editorial las editoriales trabajan y se mueven frecuentemente con el factor riesgo; invierten sus recursos apostando a productos editoriales que en ocasiones funcionan y se reflejan en márgenes de venta que resultan beneficiosos para el editor, en otras ocasiones no, y ello conlleva pérdidas por proyectos que no consiguen alcanzar esos márgenes de ventas que podrían en un primer momento llevar al punto de equilibrio, volúmenes de ventas que le permitan a la editorial recuperar la inversión que llevó a cabo para costear la producción de un determinado producto y, después reportar ganancias toda vez que se hayan cubierto los rubros de gastos administrativos y operativos.

Cuando un producto editorial obtiene ese éxito comercial entre los lectores es debido a que llega a empatar con un perfil determinado de lector. Los estudios cuantitativos

arrojan las métricas del sector para conocer cuantos millones factura una editorial, cuáles son sus márgenes de utilidad neta en la venta de sus productos o el número de piezas movilizadas en la comercialización, pero el enfoque cualitativo es el que permite conocer un parámetro importante: la satisfacción de los lectores de productos editoriales y cómo se construye dicha satisfacción. Al conocer la experiencia del usuario, al estudiar sus hábitos de consumo se puede obtener una retroalimentación que permita mejorar la toma de decisiones editoriales.

La utilización de la etnografía permitiría maximizar esas posibilidades de éxito al comercializar productos editoriales, al poder conocer más los perfiles de los lectores, a los que según Darton (1996) se puede acceder mediante recuperar la microhistoria de los lectores, permitiendo conocer su perfil a través de los libros que les interesan. Los perfiles están conformados por varias dimensiones, en las que se manifiestan las preferencias y motivaciones, con lo cual, al conocer los de sus lectores, los editores tendrían la capacidad de hacer empatar sus contenidos con los resultados arrojados por estos instrumentos cualitativos de investigación, lo cual conllevaría a unas mejores dinámicas editoriales y mejores márgenes de ventas y utilidades.

Método de investigación cualitativa seleccionado

Según la *Encyclopaedia Britannica* (2016), la sociología es una ciencia que estudia a las sociedades humanas, sus interacciones, y los procesos que las preservan y las cambian. Esto lo lleva a cabo mediante examinar las dinámicas de las partes constituyentes de las sociedades como son: las instituciones, comunidades, poblaciones, los géneros, razas o grupos de edad. También estudia la estratificación social, los movimientos sociales, y el cambio social así como el desorden social bajo la forma del crimen y la revolución.

También, la *Encyclopaedia Britannica* (2016) define la etnografía a su vez como el estudio descriptivo de una determinada sociedad humana y/o el proceso de llevar a cabo

dicho estudio. La etnografía contemporánea se basa casi totalmente en el trabajo de campo y requiere la completa inmersión del antropólogo en la cultura del cada día y la vida cotidiana de las personas que son objeto de su estudio.

Entonces, a través de conocer las narraciones que puede proporcionar una audiencia al ser cuestionada acerca del objeto de estudio: los procesos de trabajo en sus editoriales, se podrán extraer de esas narraciones las motivaciones que posee la audiencia.

Conocer los materiales mentales de una audiencia, además de permitir acceder a sus expresiones, creencias y motivaciones, llevaría también a conocer cómo son las interacciones entre las diferentes figuras operativas de una pequeña empresa editorial.

La muestra que estudia esta investigación está conformada por trabajadores de una pequeña editorial. Es necesario considerar a quienes conforman dicha muestra como informantes, a los que es posible acercarse para estudiarlos mediante la metodología de investigación etnográfica: observar su circunstancia y poder extraer datos que sean útiles para contrastar nuestras preguntas iniciales.

Es necesario delimitar cuáles son las dimensiones que debemos buscar en nuestros informantes. Para efectos de esta investigación deben ser las siguientes:

- Editoriales.
- Procesos de trabajo.
- Estructuras operativas.
- Públicos lectores
- Hábitos de consumo.

Tomando en cuenta estas dimensiones será posible saber cómo se manifiestan en la experiencia propia de los informantes y de esta manera obtener aquello que estamos buscando. Saber la forma en que trabaja una pequeña editorial y poder conocer así las dimensiones que la conforman. Observar las características de su actuación co-

tidiana y a partir de dicha observación acceder a su realidad. ¿Por qué hacemos estas preguntas? Porque queremos conocer las opiniones de los informantes acerca del tema de estudio de la investigación. Saber cómo operan y si perciben o no problemáticas en sus funciones.

Conformación de la muestra de estudio

Se han delimitado tres diferentes tipos de informantes de las mismas:

- 1) Editores
- 2) Administradores
- 3) Personal operativo (editores, diseñadores, correctores)

Se ha seleccionado a los editores como tipo de informante principal y a los administradores y personal operativo como informantes secundarios pues nos van a permitir ver los puntos clave alrededor de el objeto que se está estudiando, al ser actores principales del mismo.

El tipo de entrevista que se ha elegido es entrevista cerrada, en la cual se formularon tres cuestionarios con preguntas específicas sobre las dimensiones que integran la investigación. Sin embargo, las respuestas no son de opción múltiple, sino que buscan que el entrevistado se exprese en sus propios términos alrededor de las preguntas que se le han formulado, de manera que sea posible acceder a sus opiniones y observar cómo se manifiestan las dimensiones en el informante.

Preguntas realizadas a los informantes

Los cuestionarios utilizados con los informantes presentan estas preguntas:

- A) Cuestionario para editores
 - 1) ¿Cómo opera su editorial?
 - 2) ¿Cuáles son los procesos que realizan?
 - 3) ¿Conoce otro tipo de procesos distintos de los que ustedes realizan?

- 4) ¿De qué manera se definen las líneas de su editorial?
- 5) ¿Cuál es la relación con sus lectores?
- 6) ¿El personal que conforma su editorial está capacitado para realizar sus funciones?
- 7) ¿Cómo es en general la situación financiera de su editorial?
- 8) ¿Cuáles considera que son las fortalezas de su editorial?
- 9) Además de fortalezas, ¿considera que hay debilidades en su editorial?, de ser así ¿cuáles?
- 10) ¿Cómo es el nicho de mercado de su editorial?

B) Cuestionario para administradores de una pequeña editorial

- 1) ¿Cómo desarrolla la gestión administrativa de su editorial?
- 2) ¿Cómo se lleva a cabo la planificación y operación estratégicas en su editorial?
- 3) ¿Cómo es la relación entre las diferentes áreas operativas que la integran?
- 4) ¿De qué manera se realiza la toma de decisiones?
- 5) ¿Cómo se acercan a sus lectores?
- 6) ¿Cuáles son los puntos fuertes en la gestión administrativa de su editorial?
- 7) Además de fortalezas, ¿considera que hay debilidades en su editorial?, de ser así ¿cuáles?
- 8) ¿Cómo es su competencia con las editoriales grandes?
- 9) ¿Cómo es su competencia con las editoriales pequeñas?

C) Cuestionario para personal operativo de una pequeña empresa editorial.

- 1) ¿Cómo se realizan las funciones dentro de su área?
- 2) ¿Cómo es el proceso de trabajo que utilizan en su departamento?
- 3) ¿Qué tan actualizadas están las herramientas que utilizan?
- 4) ¿Cómo es la relación de su área con otras áreas?

- 5) ¿Cuáles son, en su opinión, debilidades y fortalezas de la editorial?
- 6) ¿Conocen cómo se realizan los procesos de su área en otras partes?

De manera que es posible identificar los siguientes temas en las preguntas:

Procesos de trabajo: conocer cuál es la percepción del informante alrededor de esta cuestión, de qué manera los realiza y poder saber si hay algún tipo de situación que quiera expresar el mismo alrededor de este tema.

Interacción entre áreas: captar cómo es que los informantes conciben la relación entre las diversas áreas operativas que conforman sus editoriales y de qué manera se manifiestan dichas relaciones.

Fortalezas y debilidades: conocer si, en opinión de los informantes, hay aciertos y situaciones adversas en su editorial.

Al realizar el estudio nos hemos ubicado con respecto a nuestros informantes de modo receptivo y libre de prejuicios con respecto al tema de investigación, para no buscar inferir sus respuestas, y así la información que proporcionen esté libre de sesgos y de esta manera poder conocer su opinión en toda su realidad. Esto para conocer la forma en que trabaja una pequeña empresa editorial y ver si se cumplen las preguntas de la investigación.

Herramientas de etnografía

En la elaboración de los cuestionarios antes mostrados y que se realizaron a los informantes, se utilizó la siguiente matriz de datos:

Tema:	Informante:	Proceso:	Categorías
Pregunta 1	Objetivo:	Respuesta:	Preguntas derivadas:
Pregunta 2	Objetivo:	Respuesta:	Preguntas derivadas:
Pregunta 3	Objetivo:	Respuesta:	Preguntas derivadas:
Pregunta 4	Objetivo:	Respuesta:	Preguntas derivadas:
Pregunta 5	Objetivo:	Respuesta:	Preguntas derivadas:
Pregunta 6	Objetivo:	Respuesta:	Preguntas derivadas:
Pregunta 7	Objetivo:	Respuesta:	Preguntas derivadas:
Pregunta 8	Objetivo:	Respuesta:	Preguntas derivadas:
Pregunta 9	Objetivo:	Respuesta:	Preguntas derivadas:

Asimismo, los procesos, relaciones y movimientos que se investigaron son: Cómo es la organización de esas pequeñas editoriales, cuáles son sus estructuras organizativas, sus procesos de trabajo y las interacciones entre sus miembros.

Realización de entrevistas

Las entrevistas realizadas fueron llevadas a cabo a varias figuras operativas que trabajan en el contexto de una pequeña empresa editorial llamada *Tanimu Editorial S.A. de C.V.* a quienes les fueron realizadas las preguntas planteadas en los cuestionarios diseñados. El estudio se ha enfocado en una pequeña empresa editorial para tomarla como muestra representativa de este perfil de editorial al enfocar las motivaciones y circunstancias contextuales de la misma, las cuales suelen ser paradigmáticas de este tipo de empresas editoriales y por lo mismo extrapolables a otras empresas similares de este ramo.

Cuestionarios realizados y sus respuestas

Tema: Pequeños editores	Informante 1	Proceso: Editor	Categorías
1) ¿Cómo opera su editorial?	Objetivo: Saber cómo funciona la editorial a la que pertenece el informante.	Respuesta: De manera inconsistente, con procesos elaborados al vapor, siendo estos dictados por el comportamiento de venta de semestres anteriores que no reflejan la necesidad de producción óptima de la institución.	Procesos de trabajo
2) ¿Cuáles son los procesos que realizan?	Objetivo: Conocer los procesos de trabajo de la editorial.	Respuesta: El proceso es una cadena de intermediarios que realizan diferentes procesos en la concepción del producto final (libro empastado).	Cadena productiva del libro
3) ¿Conoce otro tipo de procesos distintos de los que ustedes realizan?	Objetivo: Poder rastrear una mirada más global sobre el tema en el informante.	Respuesta: No conoce otros procesos.	Profesionalización en el ramo.
4) ¿De qué manera se definen las líneas de su editorial? ¿Cuál es la relación con sus lectores?	Objetivo: Saber cómo se lanzan los productos de la editorial al mercado y si hay alguna retroalimentación con el mismo.	Respuesta: Se definen en base al proyectado de venta del promotor sin una investigación previa del mercado y sus necesidades. ¿Cuál es la relación con los lectores? ninguna.	Estrategias de mercado.
5) ¿El personal que conforma su editorial está capacitado para realizar sus funciones?	Objetivo: Conocer el grado de profesionalización del personal.	Respuesta: No esta capacitado, el personal que opera en las distintas áreas de la empresa son empíricos y resuelven las problemáticas de la institución en base a su experiencia y conocimiento práctico.	Profesionalización en el ramo.
6) ¿Cómo es en general la situación financiera de su editorial?	Objetivo: Saber en que estado se encuentran las finanzas de la editorial.	Respuesta: La situación es muy desventajosa, en ocasiones hay entrada de dinero, en ocasiones esta entrada disminuye drásticamente, hay muchos pasivos y muy pocos activos circulantes.	Salud financiera de la pequeña editorial.
7) ¿Cuáles considera que son las fortalezas de su editorial?	Objetivo: Saber, en opinión del informante, cuáles son los puntos fuertes de la editorial.	Respuesta: La antigua penetración del mercado.	Presencia en contexto de mercado.

<p>8) Además de fortalezas, ¿considera que hay debilidades en su editorial?, de ser así ¿cuáles?</p>	<p>Objetivo: Captar, sin inferir, desde el informante mismo, si acaso hay puntos débiles en la editorial.</p>	<p>Respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento en la elaboración de contenidos. • Falta de fuerza de venta. • Precios volátiles • Producción de materiales sin anticipada programación y estudio. • Procesos que no se conocen y son implementados como métodos de producción conocidos. • Costos de producción altos. • Desperdicio de material por falta de conocimiento del proceso. • Pago de maquila que eleva los precios de producción y disminuye la ganancia. 	<p>Problemáticas administrativas y operativas.</p>
<p>9) ¿Cómo es el nicho de mercado de su editorial?</p>	<p>Objetivo: Ubicar a la editorial en su contexto económico-empresarial.</p>	<p>Respuesta: El nicho de mercado es cautivo ya que se enfoca a los alumnos de educación media superior del estado de México.</p>	<p>Nichos de mercado editorial.</p>

<p>Tema: Administradores</p>	<p>Informante 2</p>	<p>Proceso: Administrador</p>	<p>Categorías</p>
<p>1) ¿Cómo desarrolla la gestión administrativa de su editorial?</p>	<p>Objetivo: Conocer de primera mano la gestión administrativa de la editorial.</p>	<p>Respuesta: Se maneja de manera subjetiva y toda la administración recae en un solo individuo.</p>	<p>Monopolio de funciones.</p>
<p>2) ¿Cómo se lleva a cabo la planificación y operación estratégicas en su editorial?</p>	<p>Objetivo: Rastrear la opinión del informante sobre planificación estratégica.</p>	<p>Respuesta: En base a comentarios de la fuerza de venta y expectativas de venta sin análisis previo.</p>	<p>Factor riesgo editorial.</p>
<p>3) ¿Cómo es la relación entre las diferentes áreas operativas que la integran?</p>	<p>Objetivo: Vislumbrar la posible interrelación entre áreas de trabajo.</p>	<p>Respuesta: Cordial. (sic)</p>	<p>Desconocimiento de la integración laboral.</p>
<p>4) ¿De qué manera se realiza la toma de decisiones?</p>	<p>Objetivo: Conocer los mecanismos de interacción entre áreas para la toma de decisiones.</p>	<p>Respuesta: Son emitidas por el administrador sin consultar a las demás áreas.</p>	<p>Monopolio de funciones.</p>
<p>5) ¿Cómo se acercan a sus lectores?</p>	<p>Objetivo: Conocer los mecanismos de interacción con el público lector.</p>	<p>Respuesta: No existe relación de retroalimentación.</p>	<p>Relación con los lectores.</p>

6) ¿Cuáles son los puntos fuertes en la gestión administrativa de su editorial?	Objetivo: Conocer la opinión del informante al respecto.	Respuesta: El control y distribución del efectivo.	Cálculo y gestión editorial.
7) Además de fortalezas, ¿considera que hay debilidades en su editorial?, de ser así ¿cuáles?	Objetivo: Conocer la opinión del informante al respecto.	Respuesta: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de la maquinaria • Falta de conocimiento del proceso de elaboración • falta de material para producción • maquinaria defectuosa • manipulación de formatos sin conocimiento de causa 	Conocimiento y profesionalización en el ramo.
8) ¿Cómo es su competencia con las editoriales grandes?	Objetivo: Conocer la relación de competencia con otros actores.	Respuesta: Es nula, nuestra editorial no representa competencia alguna con editoriales de mayor escala.	Competencia macro.
9) ¿Cómo es su competencia con las editoriales pequeñas?	Objetivo: Conocer la relación de competencia con otros actores.	Respuesta: Mínima, la competencia es mayor que el impacto que representamos en términos monetarios.	Competencia micro.

Tema: Personal Operativo	Informante 3	Proceso: Editor	Categorías
1) ¿Cómo realizan las funciones dentro de su área?	Objetivo: Conocer la forma en que opera el área del informante.	Respuesta: Se realizan con base en las necesidades del momento, es decir, de acuerdo a lo que se esté trabajando en un periodo de tiempo dado ya sea elaboración de contenidos, corrección de estilo, corrección de pruebas, investigación, etcétera. Cabe mencionar que las funciones en el área de investigación, aunque quizá debería ser nombrada área editorial, son siempre cambiantes, al ser una editorial pequeña el área debe ser flexible para así realizar la mayor cantidad de funciones.	Funciones editoriales.

2) ¿Cómo es el proceso de trabajo que utilizan en su departamento?	Objetivo: Rastrear el proceso de trabajo dentro del área del informante.	Respuesta: El proceso de trabajo ha sido un elemento que se ha heredando del personal que ha trabajado en la empresa y en base a errores y aciertos se han ido mejorado algunas actividades mientras otras se han visto descuidadas, provocando serios problemas en la organización del trabajo, la duración del tiempo de trabajo así como en la remuneración económica.	Procesos de trabajo.
3) ¿Qué tan modernizadas están las herramientas que utilizan?	Objetivo: Conocer la eficiencia de los equipos de trabajo de la editorial.	Respuesta: Son simples: equipo de cómputo, software básico y libros de consulta.	Equipos de cómputo.
4) ¿Cómo es la relación de su área con otras áreas?	Objetivo: Conocer la interacción entre áreas de la editorial.	Respuesta: Es pobre, en general cada área trabaja esencialmente de forma independiente, hecho que impide una adecuada comunicación.	Ausencia de integración laboral.
5) ¿Cuáles son en su opinión debilidades y fortalezas de la editorial?	Objetivo: Conocer la opinión del informante al respecto.	Respuesta: Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Un inadecuado uso del dinero, es decir, la administración. • Limitados canales de distribución. • Falta de seriedad laboral hacia los empleados por parte de los directivos. Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Su fondo editorial, es amplio. • El personal, posee experiencia, aun y cuando ya no laboren de manera presencial sino como freelance. 	Administración y gestión. Distribución. Ética profesional. Talento en el recurso humano.
6) ¿Conocen como se realizan los procesos de su área en otras partes?	Objetivo: Rastrear la opinión del informante.	Respuesta: No las conocen.	Profesionalización en el ramo.

Tema: Personal Operativo	Informante: Alberic Hernández	Proceso: Asistente editorial	Categorías
1) ¿Cómo realizan las funciones dentro de su área?	Objetivo: Conocer la forma en que opera el área del informante.	Respuesta: De manera empírica ya que no somos capacitados y realizamos las actividades con base en los conocimientos adquiridos por parte de otros miembros del personal.	Profesionalización en el ramo.

2) ¿Cómo es el proceso de trabajo que utilicen en su departamento?	Objetivo: Rastrear el proceso de trabajo dentro del área del informante.	Respuesta: Es proceso de <i>just in time</i> aunque no se cumple debido a que el proveedor de material y la maquinaria siempre fallan.	Procesos de trabajo.
3) ¿Qué tan modernizadas están las herramientas que utilizan?	Objetivo: Conocer la eficiencia de los equipos de trabajo de la editorial.	Respuesta: Son de una escala media ya que son maquinas relativamente nuevas en comparación con el método de producción empleado por costumbre: impresión digital vs offset.	Maquinaria. Sistemas de impresión.
4) ¿Cómo es la relación de su área con otras áreas?	Objetivo: Conocer la interacción entre áreas de la editorial.	Respuesta: No hay relación, cada área opera por su parte.	Modelos integrados de trabajo.
5) ¿Cuáles son en su opinión debilidades y fortalezas de la editorial?	Objetivo: Conocer la opinión del informante al respecto.	Respuesta: Son mas debilidades que fortalezas ya que el personal que lleva el control no tiene conocimiento pleno de los procesos de producción y elaboración del material.	Profesionalización en el ramo.
6) ¿Conocen como se realizan los procesos de su área en otras partes?	Objetivo: Rastrear la opinión del informante.	Respuesta: Si, y en su totalidad son elaboradas por personal capacitado o con experiencia en el ramo.	Profesionalización en el ramo.

Tema: Personal Operativo	Informante: Miguel Vázquez	Proceso: Diseñador gráfico	Categorías
1) ¿Cómo realizan las funciones dentro de su área?	Objetivo: Conocer la forma en que opera el área del informante.	Respuesta: Los jefes de equipo reciben obras por parte de los coordinadores, que a su vez las reciben de los editores. Cada jefe de equipo está a cargo de un grupo de diseñadores, y éste se encarga de repartir la carga de trabajo en el grupo.	Estructura operativa.
2) ¿Cómo es el proceso de trabajo que utilicen en su departamento?	Objetivo: Rastrear el proceso de trabajo dentro del área del informante.	Respuesta: Generalmente se reciben las obras que previamente fueron revisadas por los editores, junto con el original impreso se entrega una hoja a manera de brief en la que se indican las características de la obra a trabajar a partir de allí se sigue el siguiente proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la obra • Análisis de necesidades • Bocetaje y propuestas • Aprobación de propuesta • Diagramación • Revisión • Entrega de originales 	Procesos de trabajo.

3) ¿Qué tan modernizadas están las herramientas que utilizan?	Objetivo: Conocer la eficiencia de los equipos de trabajo de la editorial.	Respuesta: Los equipos de cómputo están en buen estado y las herramientas se encuentran correctamente actualizadas.	Herramientas de trabajo.
4) ¿Cómo es la relación de su área con otras áreas?	Objetivo: Conocer la interacción entre áreas de la editorial.	Respuesta: Dependiendo de las necesidades del libro. Con obras muy grandes que fueron trabajadas en varios equipos e incluyendo otras áreas, sí se llevan a cabo juntas para comunicar cambios generales y problemas que puedan generarse en el proceso. Pero en obras "pequeñas" suele no ocurrir así, simplemente se comunican cambios a los jefes de equipo o coordinadores de obra.	Interacción entre áreas.
5) ¿Cuáles son en su opinión debilidades y fortalezas de la editorial?	Objetivo: Conocer la opinión del informante al respecto.	Respuesta: Creo que el principal problema que sufre es el análisis previo de las obras y por consecuencia la falta de planeación sobre los productos editoriales. Suele ocurrir que una obra puede llegar a trabajarse varias veces por múltiples personas, debido a los cambios y problemas que surgen a partir de la falta de análisis.	Falta de planeación editorial.
6) ¿Conocen como se realizan los procesos de su área en otras partes?	Objetivo: Rastrear la opinión del informante.	Respuesta: Si, y son similares, hay una cierta estructura operativa y figuras que la llevan a cabo.	Comparación con otros procesos.

Hallazgos y resultados

Por medio de estos cuestionarios ha sido posible percatarse de que la percepción de los informantes es que la operación de la editorial en la que trabajan posee ciertos rasgos deficientes que podrían abordarse de modo distinto para construir propuestas de solución. Lo que muestran los resultados de estos cuestionarios, es que los temas más recurrentes fueron aquellos referentes a los procesos de trabajo, a las estructuras operativas, a la gestión administrativa y la interrelación e interacción entre las áreas que conforman la editorial. La opinión en general de los informantes es que la editorial posee problemas de organiza-

ción y no hay un orden que le de eficiencia en su operación. Asimismo, muestra que es pertinente, además del interés sobre los procesos y estructuras operativos, el conocimiento en términos de la gestión financiera y administración editorial. Es muy importante que las pequeñas editoriales tengan una buena salud financiera, al proveer de una adecuada educación financiera a los integrantes de sus estructuras de operación administrativa.

También resulta importante la respuesta del informante donde se puede ver que si bien existe orden y procesos de trabajo más perfeccionados, también se presentan problemas de análisis previo en la delimitación de los proyectos editoriales, lo cual descompone el orden con el que la estructura trabaja. Por lo cual resalta la importancia del orden, la estructura y los procesos de trabajo.

Por otra parte, destaca también la importancia que para una empresa editorial posee el enfoque que provee el cálculo y la gestión editorial. La experiencia de las pequeñas empresas editoriales en nuestro país es que en diversas ocasiones tienen severos problemas y que terminan cerrando debido, primordialmente, a malos hábitos financieros y a una deficiente gestión administrativa. La importancia de conocer los términos que dicho estudio puede aportar resultan capitales: que los pequeños editores puedan ser conscientes de la importancia de mantener la contabilidad en el equilibrio del sistema de la partida doble; que es preciso llevar un correcto control de gastos y revisión continua de los reportes de estados financieros y los balances generales; que es necesario buscar dinámicas renovadas del proceso editorial que permitan alcanzar rápidamente el punto de equilibrio; que es necesario investigar los mercados pero también conocer a los lectores, conocer cómo construyen su satisfacción en los hábitos de consumo de los productos editoriales, para así desarrollar una mayor empatía entre lectores y productos en los actos de lectura.

La operación de una pequeña empresa editorial puede verse enriquecida al sumar la necesidad de unos procesos ordenados de trabajo y modelos integrados de interacción

entre las partes de la cadena de producción editorial con la importante actividad de la gestión administrativa correctamente llevada y el cuidado del área de las finanzas, así como la evaluación continua de los hábitos de consumo y perspectivas de satisfacción en la experiencia del público consumidor de los productos editoriales pues, como se ha mencionado anteriormente la actividad editorial combina la transmisión del conocimiento, la fabricación eficiente de productos y la búsqueda de resultados financieros donde los editores reciban una justa remuneración por su trabajo.

III RETÓRICA, ADMINISTRACIÓN Y DISEÑO: PROPUESTA DE OPERACIÓN

Este capítulo presenta una propuesta del proceso de trabajo editorial, que se fundamenta comprendiendo a la edición como un rico lugar trasdisciplinario, donde las disciplinas que se interrelacionan en su operación trabajan problemas indeterminados que requieren de una interacción que permita trabajar de manera más acertada. Consiguiendo así, que los procesos de cada una de esas disciplinas optimicen desde su óptica particular al proceso general. Se necesita que en su operación las editoriales trabajen, sin separar sus funciones por departamentos, dejando inconexos a los equipos que operan, cada uno funcionando por su cuenta sin observar lo que están haciendo los demás. Se necesita que la estructura organizacional y los procesos de la misma estén integrados como un todo en el que todas las áreas se interrelacionen y permanezcan al tanto de las funcio-

nes de cada una de las otras. La comunicación entre áreas destaca como una necesidad vital porque permite retroalimentar a los actores del proceso para la toma de decisiones editoriales. Las cuales terminan siendo adecuadas o inadecuadas dependiendo del contexto de producción por haber sido construidas de manera inteligente con la participación de todos.

De manera que los conceptos y conocimientos de la labor editorial, las cuestiones administrativas y de derechos, y los procesos tecnológicos precisan ser integrados en un proceso global que entienda al diseño y producción editorial como un conjunto trasdisciplinario de actividades con un objetivo común: la construcción de unidades de discurso, llamadas libros, que a la vez son mercancías de consumo, objetos de diseño y transmisores de ideas, cultura, conocimiento, vivencias, experiencias y significado. Aranda y Kloss (2006:134) dicen:

Mostrar la producción editorial como un proceso de diseño en sentido amplio; es decir, un ciclo reorganizativo de pensamiento y acción que investiga el entorno, planea estrategias, selecciona y organiza argumentos, les da expresión y materialidad en objetos reproducidos industrialmente, y los difunde para su consumo mediante actos de lectura. Urge pues un reposicionamiento estratégico de esta práctica, en defensa de la cultura, del derecho a disponer de ediciones de calidad a buen precio, a contar con los cuadros, el capital y la infraestructura necesarios, a impedir que las nuevas tecnologías queden a merced de la cultura banal, a que esta industria sea visible en el mundo de habla hispana, que difunda nuestra cultura y traiga divisas al país. De ahí la importancia de estudiar la pequeña empresa editorial”.

Ante la falta de profesionalización en el trabajo editorial, es posible plantear la pregunta: ¿cómo proponer principios que permitan generar estrategias para que los proyectos editoriales subsistan? Insertos como se encuentran, en una época de transición, de continua transformación en un panorama siempre cambiante.

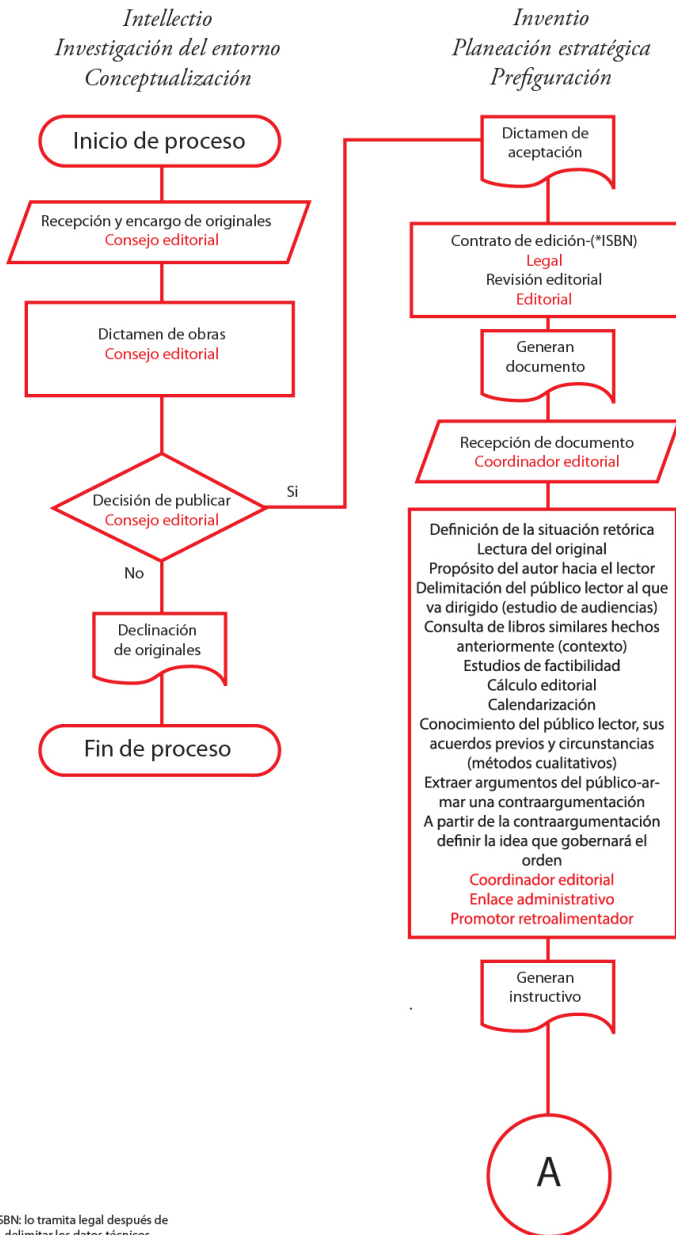
Hay una necesidad de orden, estructura y correcta gestión administrativa con salud financiera en la pequeña empresa editorial. En el control de los mecanismos de operación, se trabaja de manera caótica e ineficiente y los departamentos de la empresa no están integrados.

Como se mencionó en el primer capítulo, Kloss (2008) habla de tres funciones del editor que son, a saber:

- *La función empresarial administrativa:* decisión de invertir, responsabilidad financiera y riesgos de mercado.
- *La función político-cultural:* decisión de publicar, seleccionar y divulgar obras relevantes, tener una responsabilidad social.
- *La función técnico-organizativa:* toma de decisiones en el proceso productivo-reproductivo, responsabilidad técnica, uso de recursos, control de calidad.

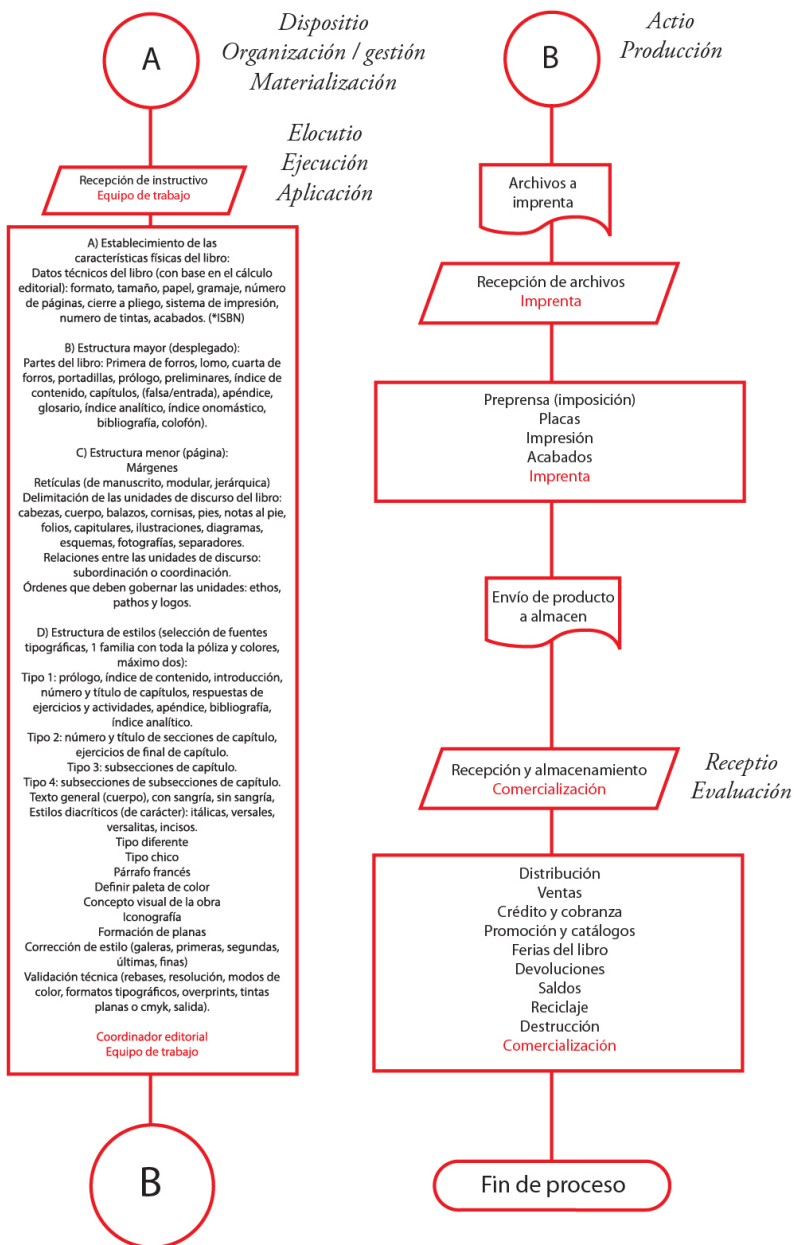
Cada una de estas funciones manifiesta las tres disciplinas que convergen en la actividad editorial: administración, retórica y diseño. Se necesita tomar decisiones atinadas en las tres funciones pues en muchas ocasiones el orden y la configuración de los mismos no toma en cuenta las ideas rectoras, las relaciones entre las unidades del discurso, los medios ni los fines, y entonces los productos editoriales resultantes pierden esa capacidad persuasiva en relación al orden en los campos del *ethos*, el *pathos* y el *logos*. Según Aristóteles (1999) son los tres aspectos de prueba para lograr la persuasión del auditorio, el *ethos* atañe a la imagen que del orador posee el auditorio, el *pathos* busca conmover al mismo mediante el recurso a sus emociones y pasiones, y el *logos* busca el convencimiento del auditorio mediante al recurso a la razón presentado por el discurso.

Fases en el proceso general de construir una edición.



*ISBN: lo tramita legal después de delimitar los datos técnicos

Diagrama de flujo del proceso editorial trasdisciplinario.



Para buscar la persuasión de los lectores los órdenes que dominan un producto editorial se pueden combinar, y se identifican con esas tres vías de la persuasión de las que habla Aristóteles (1999) en su *Retórica*: el *ethos* es el orden por estructuras formales; el *pathos* es el orden por acciones y/o efectos; y el *logos* es el orden por contenido.

Antes de ser puesto en el mercado, un texto pasa por varias operaciones que van configurando su presentación final ante los lectores. Se preparan los textos de acuerdo a los criterios contenidos en el manual de estilo de la editorial. Se preparan notas, índices analíticos y onomásticos, apostillas, citas textuales, se delimita la estructura lógica del libro: cuántos capítulos y secciones deberá tener. Se configura visualmente el concepto de la obra y se forma; posteriormente se pasan varias vueltas de correcciones (galeras, primeras, segundas, últimas y finas). Se pasan correcciones técnicas de producción (rebases, *overprints*, tintas planas o selección de color, resolución y modos de color de imágenes, cerrado a pliego, cálculo de lomos), posteriormente se envían a la imprenta para su producción.

Las acciones descritas a continuación pueden observarse con una mirada sinóptica en el diagrama de flujo presente en la página anterior y describen las fases del proceso general de edición:

Intellectio - investigación del entorno - conceptualización
Según Rivera (2007:26) la *intellectio* es la primera fase de elaboración del discurso, en la que se investiga al auditorio al cual se destinará, así como la causa de controversia retórica y el contexto en el cual se desarrollará el discurso. En la teoría de la administración, la empresa investiga el entorno, detecta necesidades y oportunidades de mercado, planea los proyectos, conceptualiza al lector potencial al buscar y conectar el contenido y el lector; asimismo, plantea el tipo de soporte que requerirá la edición en específico, de acuerdo con el estudio previo del público objetivo y las opciones de productos similares existentes en el mercado. La teoría del diseño, por su parte, define el concepto como la base de todo diseño, al

buscar conocer la interacción contexto-diseño en función de los contextos de usabilidad y experiencia del usuario. Interrogando estos tres enfoques tenemos que en esta fase del proceso editorial deben realizarse los siguientes subprocesos:

- Encargo o recepción del original
- Decisión de publicar
- Dictamen en consejo editorial
- Contrato de edición
- Revisión editorial
- Definición de la situación retórica
- Lectura del original
- Propósito del autor hacia el lector
- Delimitación del público lector al que va dirigido (estudio de audiencias)
- Consulta de productos similares fabricados anteriormente, sea por la misma editorial o por su competencia (análisis del contexto). En administración: exploración del entorno y posible competencia.

Inventio - planeación estratégica - prefiguración

Según Cicerón (1997:7) la *inventio*, es la acción de pensar cosas verdaderas o símiles a la verdad que vuelvan probable una causa. Es la fase retórica en la cual, una vez conocidos la audiencia, la controversia y el contexto de comunicación, se exploran las opiniones del auditorio a partir de las cuales se puede construir una argumentación para la producción del discurso. En la teoría de la administración, en esta fase, la empresa debe ser capaz de establecer su planeación operativa, mediante la proyección de una serie de estrategias que permitan estimar los objetivos que se quieren alcanzar, los recursos de los cuales se dispone realizando estudios de factibilidad y los pasos que se seguirán para conseguirlo. En la teoría del diseño, esta fase corresponde a la generación de bocetos e ideas a partir del concepto, la exploración de prototipos y pruebas de implementación frente al usuario. Los subprocesos de esta fase en el proceso editorial son:

- Estudios de factibilidad
- Cálculo editorial
- Calendarización
- Conocimiento del público lector, y sus circunstancias mediante el uso de métodos cualitativos de investigación.
- Extraer argumentos del público para construir una contraargumentación.
- A partir de la contraargumentación definir la idea que gobernará el orden de estructuración del producto-discurso-objeto editorial.

Dispositio - organización / gestión - materialización

La *dispositio* es la operación retórica en la cual, una vez establecidas las ideas generales y el orden en que deben ser enunciadas, se procede a estructurar el discurso para poder comunicarlo de manera efectiva. En la teoría de la administración, esta fase corresponde a la organización/gestión, en la cual el producto es definido en sus líneas constructivas generales, estimación y organización de los procesos de fabricación, así como de las características físicas del producto. En la teoría del diseño, esta fase, unida a la siguiente, permiten la realización plástica del objeto mediante las técnicas del diseño editorial y la utilización de sus recursos y lenguajes en los siguientes subprocesos:

A) Establecimiento de las características físicas del libro. Delimitación del tipo de soporte de salida: impreso, electrónico, *streaming*, *app*, etc. Datos técnicos en libro impreso: formato, tamaño, papel, gramaje, número de páginas, cierre a pliego, sistema de impresión, número de tintas, acabados.

B) Estructura mayor (desplegado): Partes del libro (caso impreso): Primera de forros, lomo, cuarta de forros, portadillas, prólogo, preliminares, índice de contenido, capítulos, falsa/entrada, apéndice, glosario, índice analítico, índice onomástico, bibliografía, colofón.

C) Estructura menor (página):

Márgenes. Reticulas (de manuscrito, modular, jerárquica); delimitación de las unidades de discurso del libro: cabezas, cuerpo, balazos, cornisas, pies, notas al pie, folios, capitulares, ilustraciones, diagramas, esquemas, fotografías, separadores. Relaciones entre las unidades de discurso a nivel interno del objeto editorial: subordinación o coordinación. Órdenes que deben gobernar las unidades.

D) Estructura de estilos. Selección de fuentes tipográficas.

- Tipo 1: prólogo, índice de contenido, introducción, número y título de capítulos, respuestas de ejercicios y actividades, apéndice, bibliografía, índice analítico.
- Tipo 2: número y título de secciones de capítulo, ejercicios de final de capítulo.
- Tipo 3: subsecciones de capítulo.
- Tipo 4: subsecciones de subsecciones de capítulo.
- Texto general (cuerpo), con sangría, sin sangría,
- Estilos diacríticos (de carácter): itálicas, versales, versalitas, incisos.
- Tipo diferente
- Tipo chico
- Párrafo francés

Elocutio - desarrollo de la ejecución - aplicación

Rivera (2007:47) explica que la *elocutio* es la operación retórica en la cual el discurso es ornamentado con las figuras de estilo, recursos que permiten su adecuada expresión. En administración corresponde a la primera fase de preproducción en la cual se afinan los detalles técnicos que permitirán la producción. En la teoría del diseño, es la fase donde se afinan los criterios y se realiza la parte visual del diseño gráfico y la preparación técnica o validación del *master* para la producción.

- Definir paleta de color.
- Concepto visual de la obra

- Iconografía
- Formación de planas
- Corrección de estilo (galeras, primeras, segundas, últimas, finas).
- Validación técnica (rebases, resolución, modos de color, formatos tipográficos, *overprints*, tintas planas o CMYK, salida).

Actio - producción

Según Rivera (2007:63) en la *actio* retórica, el orador lleva a cabo la presentación (*pronuntiatio*) del discurso. Para la teoría administrativa es el momento de la producción. En teoría del diseño, es la fase de la reproducción técnica.

- Preprensa (imposición)
- Quemado de placas
- Impresión y alce
- Acabados
- Almacén

Receptio - evaluación

La *receptio* es la fase retórica en la cual el orador, al presentar el discurso, percibe la reacción del auditorio y, con base en ella, readaptarlo. En teoría de administración, equivale a una fase de evaluación, mediante la cual se realizan métricas de recepción del producto y respuestas en cuanto a hábitos de consumo del público. En teoría del diseño, una fase de evaluación para conocer de que manera ha sido recibido el diseño en la experiencia del usuario y poder estimar mejoras en próximas versiones del objeto diseñado. Los subprocesos de esta fase son:

- Distribución
- Ventas
- Crédito y cobranza
- Promoción y catálogos
- Ferias del libro

- Devoluciones
- Saldos
- Reciclaje
- Destrucción

Ventajas de este proceso de trabajo

Se ha definido al editor como aquel personaje o figura responsable de la publicación o puesta en circulación ante un determinado público de un objeto editorial destinado al consumo mediante actos de lectura. Habitualmente se ha considerado que su injerencia en el proceso culmina en el momento que el distribuidor recibe los objetos y se los pasa al vendedor y éste al lector. Es necesario salir de tal forma de ver el proceso para entender que es justo en ese momento cuando el proceso de edición entra en la fase de la recepción. El acto de edición es un acto que implica la emisión y la recepción de una serie de argumentos, por lo tanto, el editor y su lector se convierten en interlocutores y como tales es preciso entender su relación como un circuito de comunicación en el cual el editor debe estar atento en cada momento a las motivaciones y disposiciones de los lectores. Debe ser capaz de acceder a las motivaciones que mueven al lector para apropiarse de los objetos editoriales de su interés. Por lo mismo, el editor debe asumir un rol de conductor-facilitador en todas las fases del proceso editorial.

Debe potenciarse la receptividad de parte del lector; esto puede hacerse mediante la construcción de plataformas culturales, espacios donde el acto de compra sea asumido dentro de una experiencia más amplia de disfrute y gozo lector: donde la iluminación, la ubicación de los libros, los espacios de lectura, la música ambiente y los servicios adicionales posibiliten la construcción de toda una experiencia integrada alrededor del acto de consumir ediciones.

Asimismo, el editor, fungiendo como un emisor de discursos debe utilizar estas plataformas para que el lector encuentre espacios de interlocución en los cuales se aproveche su nueva calidad de prosumidor (ya no sólo es un

consumidor de discursos, sino un consumidor-productor), con lo cual es capaz de expresar su ser y su identidad a través de la emisión de sus propios discursos. Ahora el lector puede hacer escuchar su voz. Y con estas nuevas capacidades puede retroalimentar todo el proceso de edición con información valiosa sobre sus hábitos de consumo y sus actos de lectura.

Así entendido, el mecanismo de comunicación que opera entre editores y lectores, el circuito del proceso editorial puede verse enriquecido con la integración de los conceptos de la recepción, sumando a lo que ya se ha establecido al hablar de la estructura operativa de una editorial, de los puestos y funciones de cada uno de los actores de la misma, vienen a sumarse las figuras del librero, del bibliotecario profesional y la del promotor, como actores que se mueven en el campo para la retroalimentación frente a los lectores de los discursos que la editorial emite. Asimismo, en la concepción global de la actividad que la editorial lleva a cabo, las teorías de la recepción vienen a sumarse al proceso de intelección retórica porque permiten ir conociendo cómo acceden los lectores a los discursos y de esa manera permiten ir realizando una readaptación de los mismos ante las motivaciones que mueven a los lectores. De manera tal que el lector es visto y entendido como interlocutor al que hay que cuestionar, al que hay que escuchar y tomar en cuenta para la realización de la promoción de los objetos editoriales que se producen.

Por lo anterior, resulta de capital importancia tener conocimiento de los contextos en los cuales se mueven los lectores, pues así será posible comprender toda la circunstancia en la que los mismos se mueven y captar los códigos que manejan y que les dan identidad. Así se podrá aproximar las ediciones a ellos mediante la utilización de los mismos códigos de comunicación que usan. De manera que para acceder al conocimiento de un fenómeno social tenemos que utilizar un estudio de tipo inductivo: partir de la parcialidad hacia la totalidad mediante la realización de lo que Darnton llama: la reconstrucción de la microhistoria,

como se vió en el capítulo II, al ir accediendo a los relatos de los actores que se mueven en el espacio social podemos llevar a cabo una acumulación de casos que nos permitan construir una visión panorámica de los fenómenos.

El acercamiento a los fenómenos sociales de la recepción del objeto editorial nos permite trascender el acto de editar como un simple acto de producción y venta de objetos de consumo para entrar a la dimensión significativa del mismo; el lector lo consume para la satisfacción de necesidades pero también para la construcción de significados, por eso mismo, características del objeto editorial como lo son la cubierta, los acabados así como la parafernalia que se construye alrededor del objeto, son elementos que le permiten ser vinculado con el acto de recepción y lectura que realiza el lector. En la carga de sentido que el objeto posee y potencia en el lector es donde pueden entenderse los grados de apropiación que los lectores poseen cuando acceden a los objetos editoriales. Por lo mismo, una plataforma social o cultural de promoción de dichos objetos requeriría de características que le permitieran construir modos de acceso regulados, recorridos y espacios de apropiación en los cuales los lectores puedan tener experiencias agradables vinculadas a sus actos de lectura; es el caso de las librerías, en las cuales se busca potenciar la experiencia de gozo vinculada con la apropiación de objetos editoriales por parte del lector.

Para que esto sea llevado a cabo, se requiere de la reelaboración de políticas editoriales que partan de un entendimiento renovado del proceso general de edición y de los fenómenos sociales de recepción y apropiación de los objetos editoriales por parte de los lectores. En ese sentido, en nuestro país sería necesario que la legislación en materia de producción y actividad editorial fuera reelaborada con la colaboración de cuadros que se hayan formado en la actividad misma y posean una comprensión profunda del oficio. Eso permitiría una consiguiente reestructuración del sector en una mayor cohesión entre instancias productoras industriales, reflexiones académicas y comunidades del

ramo. También permitiría una reordenación de políticas institucionales alrededor de la edición y la lectura. La base para que todo eso ocurra es la construcción de una gran comunidad en red alrededor de la edición y la lectura en nuestro país, en la cual el trabajo conjunto y la interacción de todos los actores hagan realidad aquello que dijo Don Alfonso Reyes: “en el libro opera el hombre total, desde el obrero hasta el industrial, pasando por el profesor”. Ese sería el primer paso en una gran estrategia para reformar toda la actividad editorial en nuestro país, y posibilitar así construir una base más amplia de lectores que permitieran volver más sólido el mundo del libro en nuestro contexto.

Podría crearse una secretaría editorial que estuviera a la par de la secretaría de cultura y que tuviera bajo su inmediata dirección a la Caniem, la SEP y la red de bibliotecas, de manera que todas las actividades alrededor de la edición estuvieran cohesionadas en un conjunto estructurado y diversificado. Se repensaría la definición de qué es edición, qué es lectura, qué es un libro, la legislación de la materia, y se estudiaría los mecanismos alrededor de esta actividad en la vida humana, por lo cual, las subsiguientes reformas educativas estarían encaminadas a promover un tipo de lectura crítica como marca de ciudadanía que fuera potenciada desde la infancia al ir pasando gradualmente de la lectura como desciframiento de un código hasta la construcción de un ciudadano libre.

Por ello, es importante entender el proceso de recepción como un circuito de comunicación en el cual editor y lector fungen como interlocutores que se retroalimentan continuamente con la emisión de sus propios discursos. Las redes de vinculación han mostrado su importancia a ese respecto al fomentar proyectos conjuntos. En tal panorama, los profesionales del libro se ven afectados por el avance acelerado de las nuevas tecnologías de la información, mediante las cuales el proceso de edición ha visto desvirtuada su esencia: con internet, millones de libros disponibles en formato electrónico sobre la red y los programas de autoedición, se ha creído que cualquiera puede realizar

la edición de un libro, con lo cual no se ha valorizado y entendido de manera cabal que la actividad de ser editor es un trabajo intelectual que requiere la inversión de grandes cantidades de capital económico, cultural y simbólico, que conlleva la construcción de sentidos y significados en comunidades de recepción de los materiales y no sólo el acto de poner texto en páginas e imprimirlo para después distribuirlo.

Esta situación ha hecho que la profesionalización del ramo no sea patente en gran cantidad de entidades que llevan a cabo la producción de objetos que se consumen en actos de lectura. Un caso paradigmático son las instancias gubernamentales en las cuales se dispone de un departamento de publicaciones, en el cual no se posee profesionalización en los procesos ni comprensión profunda de la materia. Otro caso es el de las instancias que legislan la materia sin un conocimiento cabal de su esencia y pormenores. Si bien no todo en esta situación es negativo, porque presenta una serie de oportunidades, se puede aprovechar esta coyuntura para utilizar estas nuevas tecnologías a favor de la construcción de comunidades lectoras y editoras. Y para construir una gran red de trabajo y colaboración. Asimismo, el contexto de la actual sociedad del conocimiento puede permitir a los profesionales del libro acceder a las disposiciones de los lectores, cosa que anteriormente no era tan fácil de conseguir.

La construcción de esta red permitiría aprovechar el concepto de mediación. Para construir un panorama amplio del fenómeno editorial en nuestro contexto, aprovechando las miradas de todos los actores implicados en el proceso y así hacer posible tener un conjunto de miradas complementarias. El editor funge como mediador porque en el circuito de comunicación permite que los contenidos lleguen al lector habiendo sido debidamente procesados y adaptados, “enmarcados y amplificados” como dice Bhaskar. Pero dicha cualidad de mediador se ve limitada por ser sólo una acción que el editor realiza para encauzar en cierta forma el acceso que el lector tendrá a un contenido de una cierta forma. Por lo que si el

lector en cierta forma construye su propia lectura e interpretación del objeto, la mediación del editor se verá ampliamente modificada. La capacidad de construir significados por parte del lector hacia sus lecturas si bien siempre es mediada también puede ser no unívoca y entonces, al desprenderse de la univocidad, la capacidad interpretativa del lector rompe con la mediación del editor.

La mediación que el editor lleva a cabo puede aprovechar diferentes canales: el objeto libro, la presentación del libro, el punto de venta, la difusión, la gestión en redes sociales. Mediante el recurso a dichos canales el editor puede realmente realizar la amplificación de la que habla Bhaskar mediante dotar a una obra de toda una serie de aspectos que la rodean y permiten potenciar su valor frente al lector. En este sentido podría decirse que la elaboración de colecciones permite construir una línea de pensamiento que es mediada por el editor; pongamos dos ejemplos: desde la perspectiva del editor podría decirse que una colección para editores debería estar integrada por una sección de historia de la edición, a la que se sumaría una serie de títulos alrededor de la esencia del oficio de editor y también una serie de libros sobre experiencias editoras en diferentes contextos del mundo. Esta colección podría llamarse: Biblioteca de los Editores. Asimismo, desde la perspectiva de un lector promedio se necesitaría, por otra parte, de una colección que hablara en una primera parte de los procesos de lectura, de la definición de qué es la lectura, de qué es la edición, de como están vinculados ambos conceptos y se llamaría: Biblioteca de escritos esenciales sobre la lectura y la edición.

Por lo mismo, el editor posee un papel muy importante en la formación de una cultura lectora pues el puede construir espacios, experiencias y recorridos que pueden potenciar la vinculación emocional que el lector posee con los objetos de lectura. Asimismo, puede explotar el entendimiento del lector como prosumidor e interlocutor y favorecer una comunicación de doble vía mediante la elaboración de estrategias de promoción de la lectura y la vinculación de las comunidades de lectores con los editores.

Así, un proyecto editorial apelaría a la capacidad crítica, a la libre elección, a la independencia de pensamiento y a la capacidad de interlocución que poseen los lectores como ciudadanos de una sociedad libre y democrática. De este modo, cuando el editor confecciona las colecciones que configuran su catálogo debe tener la capacidad de mediar entre dos posturas: atender a la demanda de textos requerida por su entorno, ya que mediante la misma puede construir un modelo de negocios que sea financieramente viable y a la par puede ir proponiendo contenidos, líneas y colecciones a los lectores para hacerlos desplazar sus lugares de opinión de lo ya conocido a nuevos contenidos por conocer.

Las casas editoriales podrían aprender a construir ecosistemas editoriales en los cuales se potenciara la figura del lector como la de un constructor conjunto de cultura editorial; su papel como interlocutores prosumidores y por tanto principales promotores de la lectura. Así también, el editor puede manifestar su naturaleza como mediador al proponer estrategias de promoción y difusión que dependerán en cada caso del tipo de contenidos, el perfil del lector y del grado de apropiación que se espera que el lector tenga hacia un tipo de lectura en específico.

Precisamente, por los distintos grados de apropiación que el lector puede tener hacia un contenido en específico es que la interpretación que puede hacer del mismo no es unívoca. Por lo mismo el editor puede utilizar distintas estrategias de promoción de las ediciones que dependerán en cada caso del grado de interpretación que se espera de parte del lector; así, la difusión pertenece a un primer nivel en el que sólo se busca que el lector acceda a los contenidos, que sepa de su disponibilidad. En el segundo nivel viene la promoción, en la cual se construye la parafernalia alrededor del objeto: presentación del libro, firma de autógrafos del autor, conferencias, etc., con lo cual se enmarca al objeto editorial y se potencia su presencia frente a los lectores. En un tercer nivel viene la distribución, con la cual los materiales son puestos a disposición de los lectores en los canales de venta y así pasar al cuarto nivel que es el de la

comercialización, en la cual el acto de compra por parte del lector es realizado, para su posterior consumo en el acto de lectura. Mediante esta diferenciación de los niveles de la distribución para la fase de recepción es posible medir la percepción que tiene una sociedad lectora, la asistencia a las ferias de libro, a las conferencias y la elaboración de contenidos propios por parte de los lectores como respuesta a los contenidos de los editores pueden permitir medir que una sociedad que es capaz de producir dichos contenidos es una sociedad que ha tenido una adecuada recepción de los discursos de los editores, por lo tanto, la toma de las decisiones editoriales en la fase de *intelectio* de todo proyecto editorial debería también tomar en cuenta la fase de *receptio* como una fuente de información retroalimentante de parte de los lectores que conforman los públicos objetivo de toda publicación. Por lo mismo puede entenderse que la relación entre la lectura que realizan los lectores y la vida sana de la industria editorial solo puede ser entendida como una equilibrada interacción de interlocución.

La promoción es muy importante pues es necesario que los lectores se percaten de la existencia y pertinencia de los objetos editoriales, para eso es necesario que se lleve a cabo todo un acto de presentación mediante la utilización de recursos periféricos (parafernalia) que permitan la apreciación y posterior apropiación de dicha pertinencia por parte de los lectores. Una propuesta que podría ser útil a ese respecto es que podría existir un centro regional de promoción de los libros y la lectura que funcionara de la manera en la que lo hacen las ferias del libro: un espacio para el estudio, la reflexión, la promoción y comercialización de los objetos editoriales que tuviera un carácter permanente y permitiera dar un espacio a la red de profesionales de la lectura y la edición. De ese modo los libreros y los promotores de la lectura y del libro tendrían la posibilidad de profesionalizar sus funciones y constituir un bloque común de trabajo.

Esto lleva a entender que en la cadena de producción editorial los promotores deben trabajar de modo conjunto con los editores como figuras muy importantes de la es-

estructura operativa de toda editorial. Deben ser figuras que estén atentas a las disposiciones de los lectores y a sus opiniones alrededor de los objetos editoriales que se producen. De este modo, editores y promotores pueden ser capaces de adecuar sus estrategias de producción y distribución para realizar vínculos de conexión con los lectores que sean efectivos. En el proceso de comercialización deben ser capaces de cuidar que un libro posea los elementos necesarios: Título, nombre del autor, sello editorial, código de barras del ISBN, página legal con los datos completos y correctos, de ser posible ficha catalográfica completa y elaborada por un bibliotecario profesional. La presencia de estos elementos permitirá la correcta comercialización y catalogación de los materiales que los editores producen. En un contexto tan amplio como el de la actividad editorial de nuestro país en el cual hay instancias tan diversas como la Cámara de la Industria Editorial, las Universidades, las pequeñas empresas editoriales llamadas también independientes, etcétera, el papel de los libreros aparece como fundamental, ya que son ellos los que pueden construir vínculos entre los lectores y las lecturas. En el estudio de dichos vínculos es donde se puede construir un nuevo mundo del libro y la edición que se encuentre más cohesionado, en el cual, los libreros y distribuidores poseen un papel de capital importancia porque ellos son los que pueden estar cerca del lector y potenciar la construcción de los vínculos que los unen con las lecturas.

Por eso mismo, la definición de los públicos meta desde la fase de *intelectio* posee gran importancia para la toma de decisiones editoriales, ya que al conocer las disposiciones de los diferentes públicos se podrá determinar si una u otra estrategia de promoción será la más adecuada para lograr una adecuada apropiación de los contenidos en la fase de *receptio*.

Así, por ejemplo, la comercialización de un libro impreso y de un libro electrónico obedecen a distintos tipos de públicos meta y por lo tanto sus formas de ser distribuidos son distintas: los modelos de negocios como impresión y

distribución bajo demanda pueden permitir distintas vías de salida que dependen en cada caso del tipo de soporte que se maneja. De esta forma, se pueden imprimir libros pero mediante plataformas digitales pueden mandarse a otros países en los cuales puede distribuirse el material en formato electrónico sin tener que realizar gastos de inventarios, aranceles ni aduanas, conformando una especie de librería virtual en la cual los consumidores pueden acceder a los materiales desde su navegador accediendo de modo inmediato a los contenidos y sólo realizando su pago correspondiente. Por tanto, un plan de promoción y venta debe tomar en cuenta los posibles canales de distribución de que se dispone y con dicho conocimiento prever cual de ellos es el más adecuado para el tipo de material que se desea promover y el público lector al que está destinado. Asimismo, debe contemplar los gastos que comportará dicho tipo de promoción y cuales pueden ser las posibles ventajas y desventajas de cada uno.

Dentro de los procesos de comercialización es importante distinguir los diversos estatus que poseen los objetos editoriales con los que los promotores trabajan. Un libro agotado puede entenderse como una edición de la cual ya no quedan ejemplares en *stock* y la editorial no ha vuelto a imprimir un nuevo tiro del mismo, a diferencia de un libro descatalogado que es aquel que además de encontrarse agotado en los *stocks*, la editorial ya no produce ni producirá nuevas ediciones ni reimpressiones del mismo. Una reimpresión es un nuevo tiro que se hace de un título sin realizar modificaciones a la presente edición. En cambio una nueva edición comporta la adición de cambios y modificaciones realizados en el proceso de amplificación de la edición presente. Una novedad se trata, asimismo, de una primera edición de un objeto editorial que aparece por primera vez bajo un enmarcado y amplificación específicos. Asimismo, los promotores trabajan actualmente bajo el concepto del precio único del libro, que consiste en un precio que se otorga a algún objeto editorial y es el mismo en todos los puntos de venta en los cuales se comercializa.

Fue establecido en la aplicación de la presente ley del libro y ha conseguido que los precios de los objetos editoriales no se disparen de manera que los vendedores no fijen porcentajes demasiado elevados de descuento para mermar las ganancias que los editores pueden conseguir de la comercialización de sus objetos editoriales. La importancia de la asignación del precio único radica en la posibilidad de anticiparse a las fluctuaciones del mercado en el momento de la inserción del libro-producto con lo cual es posible hacer estimaciones de la utilidad neta que tendrá el producto aún antes de realizar los márgenes de descuentos por distribución. Al asignarse un precio único, los distribuidores y libreros están obligados a respetarlo. Por lo mismo, la relación entre libreros y editores debe ser una relación de retroalimentación, en la cual el librero sea los ojos y los oídos del editor frente a los lectores. Así es capaz de recibir los discursos que son construidos y emitidos por los lectores alrededor del universo de ediciones que constituye el mundo del libro. Asimismo, el editor debe involucrarse plenamente en estos contactos acompañando al librero en la vinculación con los lectores. En el contexto de las ferias del libro, pero no sólo en el, sino en los procesos de distribución mencionados más arriba, es necesario que el editor se encuentre presente para obtener el mayor grado de retroalimentación de parte de los lectores.

Perfil del librero

El librero, por su parte, debe ser un profesional que tenga la capacidad de producir una estrecha vinculación entre lectores y lecturas, un líder de opinión que permita abrir a los lectores las puertas de acceso a nuevas experiencias lectoras partiendo de los mismos gustos que ya poseen. Su relación con el editor debe ser estrecha y colaborativa. El espacio por excelencia en el cual se debe dar esta vinculación es la librería, la cual debe ser configurada con vistas a favorecer la producción de experiencias en los lectores que vuelvan altamente significativo su contacto con los objetos editoriales. En el caso de los objetos electrónicos la utili-

zación de interfaces y plataformas puede aprovechar los recursos de las nuevas tecnologías para crear y potenciar también dichas experiencias en los lectores. Es por eso necesario que en el gremio de los libreros se llegue también a una profesionalización más patente que permita que los mismos asuman su rol de la mejor manera y sean capaces de llevar a cabo estas labores en constante contacto con las otras partes de la cadena de producción del libro. La utilización de los recursos tecnológicos como las redes sociales y las apps pueden permitir construir nuevos modelos de operación para la distribución y la generación constante de nuevas estrategias que permitan aterrizar los contenidos en las comunidades determinadas por el editor, que en cierto modo podrá prever mediante el recurso del estudio sociológico de sus audiencias y así podrá saber que tipo de estrategias serán las mejores para cada caso.

Por otra parte, el promotor debe ser una figura de la estructura operativa de la editorial que tenga la capacidad de vincularse con los lectores en contextos externos a los habituales (ferias del libro, presentaciones, librerías) para ir a otros puntos como escuelas, hospitales, mercados, y todos aquellos lugares en los que puede acceder directamente al contacto con lectores potenciales. Lugares como las salas de lectura, a través de las cuales puede verse que en nuestro país: 1) hay aún mucho por hacer para promover el acceso a los objetos editoriales en gran parte de la población y 2) hay una gran avidez patente por acceder a dichos objetos por parte de grandes sectores de la población, situación que no es captada por los estudios estadísticos que realizan las instancias gubernamentales dedicadas a “promover y medir los índices de lectura”. Por parte del sector gobierno se hace poco, se enfoca inadecuadamente (cuantitativa más que cualitativamente) el acceso y la vinculación entre lectores y lecturas y no se capta eficazmente la existencia de públicos lectores potenciales.

Si el enfoque de la promoción de los materiales fuera proyectado desde un entendimiento cualitativo sería posible construir canales de distribución más efectivos que

permitieran una recepción y apropiación amplia en grandes sectores de la población. Así, por ejemplo, los puntos de venta en las escuelas podrían ser lugares en los cuales los promotores pudieran captar nuevos lectores al añadir a las labores de venta actividades como cuentacuentos, juegos y canciones, alrededor de las lecturas que se promueven entre la población infantil. Todo ello encaminado a provocar una relación más afectiva y más estrecha entre lectores y lecturas.

Papel del bibliotecario en su vinculación con el lector

Otra figura de capital importancia en la cadena del libro y en la estructura operativa de toda editorial es la del bibliotecario, un profesional de la organización de la información. Bajo las nuevas circunstancias en redes, el bibliotecario deber ser capaz de actuar como un *community manager* que conecte a los lectores con los materiales organizados en las bibliotecas bajo su resguardo. Debe ser capaz de sugerir las líneas o recorridos por la colección que permitan al lector construir su conocimiento. Una idea en este sentido puede ser la de seguir “ciclos de lectura”, que el lector, en orden a la construcción del conocimiento en un campo determinado, sea quien reciba del bibliotecario una línea en la cual puede ir sumando lecturas que construyan su saber alrededor de ese tema: tomando los libros que tratan esa temática y al acceder a los mismos ser capaz de irlos confrontando. En dicho acto de confrontación el conocimiento alrededor del tema es construido. Actualmente, con el uso de las nuevas tecnologías y la presencia de los materiales electrónicos, las bibliotecas se han convertido en lugares de resguardo de materiales bibliográficos a los cuales los estudiantes muchas veces no acceden, por lo que fungen como centros de servicios de fotocopiado o de consultas en línea. Sólo mediante el acto de repensar la importancia capital de la biblioteca esta se puede convertir, al igual que la librería, en un centro importante de la vida lectora en el cual se ofrezcan amplios recursos de acceso a la información, pero rescatando la importancia del

acervo bajo resguardo y potenciando nuevas dinámicas de operación en la que los lectores se desarrollen al amparo de la biblioteca como centro. Un centro de promoción del libro y la lectura podría estar conformado por una biblioteca que integra asimismo una librería y espacios para la promoción y difusión de materiales y objetos editoriales. En suma: una renovación de la biblioteca. Toda esta forma de entenderlo y llevarlo a cabo requeriría de una serie de reformas en políticas institucionales y públicas de promoción de los libros y la lectura. Esto entra en relación con lo antes mencionado alrededor del tema de la legislación vigente en materia del libro y la lectura: sólo mediante una reelaboración que sea llevada a cabo por profesionales del ramo capaces de repensar los mecanismos, que entiendan de verdad la esencia de las labores que realizan y la urgencia de toda una serie de reestructuraciones necesarias a todos los niveles.

Las ventajas de establecer las fases del proceso de esta forma son que pueden dotar de estandarización y estabilidad a las mismas, pues permiten a los miembros de la cadena, saber en qué punto del proceso se encuentran en cada momento. El proceso debe ser aplicado siempre de forma flexible y sus fases constituir principios generales de operación que variarán de acuerdo con cada caso específico. Los complementos de este proceso de trabajo son el manual de estilo y el manual de organización.

Un manual de estilo es un libro que establece los criterios y normas para la producción de textos en una publicación y en una instancia editorial. Esto permite que todos sus integrantes posean una terminología común.

Manual de estilo de una pequeña empresa editorial

Un manual de estilo suele estar formado por:

Introducción. Aquí la casa editorial explica en rasgos generales su identidad, líneas y objetivos y presenta la definición de sus normas de estilo.

1. Las partes del libro. El manual inicia delimitando las

partes que componen a una publicación y asentando los criterios para su producción. Para acordar cómo nombrarán las partes de manera común entre todos los miembros del equipo de trabajo.

2. Normas para la recepción de originales. Aquí la editorial establece las características que deberán tener los manuscritos que seran presentados a consideración del consejo editorial, estableciendo unas normas propias de la casa que los autores deberán cumplir.

3. Normas de amplificación sintáctica. La editorial define en este apartado los procesos de preparación de notas, apostillas, aparatos críticos, glosarios, bibliografías, referencias y notas, apéndices, índices de contenido, analíticos y onomásticos que se añadirán a la obra del autor.

4. Normas ortográficas y ortotipográficas. En este apartado la editorial contempla ambos criterios de normalización, para la correcta composición en la escritura de la lengua como en su presentación física. Se contemplan el uso de mayúsculas y minúsculas, los puntajes tipográficos, las normas ortotipográficas, el manejo de las diacrisis, signos de puntuación, manejos de cifras, aspectos de utilización de las normativas de la RAE, entre otras.

El manual de organización, es otro documento de manejo interno en la empresa editorial, que regula las relaciones funcionales de las partes integrantes de la misma. Define la estructura de la organización, los puestos considerados para llevar a cabo sus funciones, y los perfiles de cada figura operativa.

Herramientas para organizar una empresa editorial

Bhaskar (2013:159) dice, refiriéndose a Cristophe Plantin:

En términos de hardware no tuvo mucha ventaja respecto de sus colegas, el uso que dio a sus recursos, su *modus operandi*; su manejo de las relaciones y su capacidad de adaptación al contexto fueron superiores, lo que le permitió aprovechar ese hardware de modo más eficaz, con lo que logró que sus ediciones se propagaran más que las de sus competidores.

Un editor debe ser capaz de adaptarse al contexto en el cual presenta sus productos editoriales. Debe buscar nuevas situaciones para crear oportunidades de negocio. Bhaskar (2013:159) menciona:

La administración eficaz de su personal —lo que puede verse como una combinación de buena organización y diseño de procesos, con un manejo eficaz de relaciones públicas y obtención de clientes— fue la tecnología favorita de Plantin. De hecho, las innovaciones en diseño de organización, distribución, flujo de trabajo, proceso y administración comercial son indicadores importantes del desarrollo de la edición tanto como el progreso, en ocasiones inerte, del hardware.

Precisamente, la organización de la empresa editorial es un factor que potencializa las capacidades de la misma y le permite aprovechar de mejor manera las oportunidades del entorno. Bhaskar (2013:159) dice: «comenzamos a ver que la amplificación se trata tanto de estrategia y tácticas como de tecnología convencional». Y más adelante menciona: “un diseño ágil de organizaciones es benéfico cuando el paisaje se mueve más rápido y de manera más impredecible que nunca”. Los editores pueden empezar a pensar como las empresas de reciente creación y muy livianas que apoya el empresario Eric Ries. En esencia, esto significa impulsar sus flujos de trabajo en torno al aprendizaje a un grado sin precedente. Ries sostiene que las nuevas empresas eficaces tienen la meta de averiguar, tan rápido como sea posible, qué desea el cliente y dónde agrega valor la empresa.

El conocimiento es una adquisición que los editores deben construir para ser capaces de generar continuamente ideas que permitan a la pequeña empresa editorial caminar de mejor manera. Esto apunta de manera urgente a la necesidad de profesionalización que tiene la industria editorial. Asimismo, coincide con lo que Jordi Nadal explicó en su ponencia *La profesionalización de los editores y los librerías* en el 1er foro internacional de editores de la FIL de

Guadalajara: es necesario reflexionar si es nueva la “nueva función del editor”.y la necesidad de hablar del mercado; proponer una posible formulación de la función del editor. Para ello, reflexiona alrededor del oficio de formar editores y declara que formar es avanzar, con lo que destaca la importancia capital del aprendizaje y del conocimiento que menciona Bhaskar, pues la complejidad en que hoy nos movemos hace cada vez más impostergable la profesionalización del editor y la creación de espacios de análisis y capacitación dedicados a la investigación, la docencia y la difusión de las artes del libro.

De manera que dos ideas de capital importancia deben ser tomadas en cuenta en una pequeña empresa editorial. La necesidad urgente de contar con planeación estratégica y gestión administrativa correctas y eficientes; y el papel crucial de la profesionalización de los integrantes de la cadena editorial. Ambos tendrían que unirse para poder dotar a cualquier proyecto editorial de herramientas que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno minimizando las debilidades y buscando enfrentar exitosamente las amenazas.

Según Aranda y Kloss (2006) la organización funcional de la empresa editorial por lo general obedece a una estructura piramidal con tres niveles: el nivel directivo donde se realizan la toma de decisiones y la planeación; el nivel administrativo, donde se gestionan los recursos, y el nivel operativo, donde se realizan los procesos. Estas formas de organización varían de acuerdo con los diferentes tipos de programas editoriales, por ejemplo, en la edición universitaria la organización deriva de la estructura de la misma universidad, de modo que no hay un consejo editorial que dictamine las obras que se publicarán y en ocasiones no hay una función directiva como tal sino que se depende de las áreas de la institución universitaria.

En el caso de las editoriales de libros y en los periódicos esta estructura jerárquica piramidal es más visible. Habitualmente, la organización del trabajo depende de las di-

rectrices dictadas por los superiores inmediatos, se establece una calendarización. Una correcta planeación y organización pueden ayudar a mejorar la operación general de una pequeña empresa editorial. El editor como administrador-orador-diseñador, debe ser capaz de analizar el entorno de operación de la editorial y adaptar estrategias que le permitan crear oportunidades de negocio, minimizar los riesgos y aumentar las oportunidades de éxito de la empresa.

Los diagramas de flujo, los cronogramas y los organigramas son herramientas muy útiles para conformar y normalizar los procesos de la empresa. Para hacer el mejor uso de los mismos hay que tomar en cuenta las ideas anteriormente mencionadas: una empresa debe ser capaz de reaccionar a las condiciones de su entorno y adaptarse según se requiera. En este sentido Shank (1999:1) explica la forma en que las empresas pueden llevar a cabo esto:

Las organizaciones responsivas son organizaciones modulares. El diseño de estas organizaciones, como apunta Haeckel, expresa sus estrategias adaptativas. Así, la estrategia se convierte en estructura mientras los negocios buscan alcanzar la ventaja competitiva a través de la modularidad, usándola para alcanzar mayores números de respuestas rentables a consumidores individuales. El progreso en el comercio electrónico, el manejo del conocimiento, diseño de organizaciones y capacidades para manejar organizaciones altamente estructuradas en red ha despertado el interés en un tema aun más fundamental implicado por la configuración modular: modularizar el negocio en sí mismo.¹

Así, los organigramas de una empresa editorial pueden ser estructurados de acuerdo con la idea de los módulos. Cada módulo permite a los editores responder a situaciones diferentes que presenta el contexto. Llevando el diseño de la organización más allá de la habitual pirámide jerárquica y replanteando las relaciones y procesos de la compañía con nuevas formas de representación: con las cuales

1 Traducción propia a partir del original: Shank, Michael. *Creating the Modular Organization*, en *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*. President and Fellows of Harvard College. 1999.

se pueden definir relaciones de distribución, control, coordinación o potenciación. Y la construcción de la estructura estando alineada estratégicamente.

Un organigrama es un esquema en el cual se define la estructura de una organización, cuáles son las áreas que la conforman, los puestos por área, y las relaciones entre ellos. Se hace colocando los nombres de los puestos en marcos y relacionándolos en una estructura mediante el uso de líneas, cada marco representa una posición, si las relaciones implican subordinación la línea es sólida, si la relación no implica subordinación se usa una línea punteada. Si el marco representa a personal externo de la empresa se usa una línea transversal a la línea de relación entre posiciones debajo del puesto relacionado con ese personal externo. En el manual de organización se hace la descripción de cada puesto, se definen las funciones y los perfiles de cada uno, se marcan las pautas de autoridad y responsabilidad, con el apoyo de los diagramas de flujo. Dentro del establecimiento de los puestos se toman en cuenta las competencias laborales, las funciones que cada miembro del equipo debe poder realizar eficazmente para el desarrollo óptimo de su puesto de trabajo. Estos son los aspectos que debe cumplir el manual de organización de una empresa, siempre dependiendo de su tipo y tamaño. Una micro empresa de dos empleados no necesita de un manual, pero una pequeña empresa de 50 empleados en adelante puede tener un sencillo manual de operaciones en donde se construya una estructura que beneficie el desarrollo de las funciones de cada figura operativa.

Manual de organización de una pequeña empresa editorial
La organización funcional de la empresa tiene una estructura alineada a la estrategia. Es una empresa que se dedica al enmarcado y amplificación de contenido. Busca estructurarse en módulos flexibles que puedan adaptarse al entorno y contexto siempre cambiantes, Shank (2008). Esto debido a que en la historia de la administración, el enfoque por estructuras alineadas a la estrategia ha demostrado ser el mejor modelo de operación, (Amaru, 2009).

Con respecto a la forma en que se inserta la empresa en su macroentorno económico puede decirse que busca aprovechar las ventanas de oportunidad que se presentan en el mercado, así como crear nuevas oportunidades de negocio mediante la definición de sus públicos. De modo que sea posible encontrar situaciones en las cuales sean necesarias y pertinentes sus ediciones en medio del contexto social. Esto permite que la labor del editor se muestre en toda su riqueza como un intermediario entre las esferas política, cultural y económica, a la vez que conoce y aprovecha los recursos de la tecnología valorizando el papel del aprendizaje y el conocimiento.

Diseño y construcción de la estructura operativa

Se deben realizar los contratos individuales de trabajo en los cuales se dará una inducción a la empresa y su filosofía de trabajo al nuevo integrante, mediante la inclusión de este manual de operación, incluyendo el organigrama y el diagrama de flujo del puesto respectivo, además del perfil de cada puesto, de modo que cada empleado pueda tener a la vez una mirada global de la compañía y sus partes mediante el organigrama, y sea capaz de ubicarse en la estructura al tener una mirada enfocada en las características de su puesto: el perfil, las funciones y su relación con otros puestos. Los trámites que se llevan a cabo son los habituales para dar de alta una empresa y también los trámites con instituciones financieras que permitirán una gestión ordenada y sana de los recursos económicos. Estos contratos y trámites los lleva a cabo el área de administración. También los contratos que se llevarán a cabo primordialmente son los contratos de edición con los autores de las obras con las que la editorial conformará su catálogo. Los trámites que se harán serán los registros de obras ante el indautor, ante el Registro Público del Derecho de Autor, las reservas de derechos y los registros ante el IMPI. Y el registro ante la oficina la Agencia Nacional de ISBN para la obtención de dicho número (o ante Indautor para el ISSN en el caso de publicaciones periódicas). Estos contratos y trámites los llevará a cabo el área legal, la cual trabajará en concordancia con el área editorial.

La célula trasdisciplinaria

Las áreas que conforman la empresa son: dirección general, administración, legal, edición, producción, comercialización-promoción. Las áreas trabajan bajo un modelo integrado, esto es, están relacionadas estrechamente en el desarrollo de cada proyecto y producto, de modo que la confección de cada uno vaya siendo elaborada con el conocimiento y participación de todas las áreas del proceso. Esto implica que la comunicación entre todas las partes resulta de capital importancia para la mejor solución de los proyectos que se realicen; no se trabajará por áreas aisladas que se encierren cada una en su función sin saber lo que están haciendo las demás y sin datos acerca de los proyectos que se realizan. Se fomentará el trabajo en equipo para una operación eficiente y ordenada.

Estos equipos de trabajo deberán estar constituidos como células trasdisciplinarias en las cuales están presentes figuras operativas de los distintos departamentos que aborden cada problema con una suma de perspectivas, esto permitirá abordar cada proyecto de manera integral y dotará al equipo de herramientas de solución.

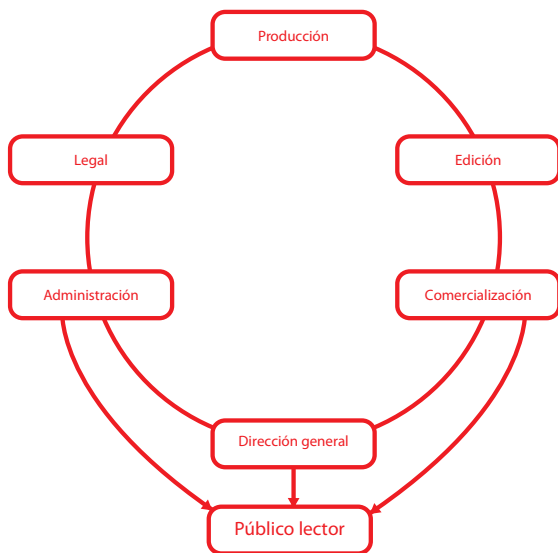


Figura 1. Equipo de trabajo en célula trasdisciplinaria

Tres áreas, la dirección general a través de los coordinadores editoriales, la administración y la comercialización tienen comunicación directa con el público lector. Resulta de vital importancia la comunicación en todo momento entre los actores que forman el equipo. Las áreas operativas de la empresa deben tener una muy estrecha comunicación a fin de minimizar los errores de planeación y producción, optimizar los procesos y alcanzar un mayor grado de calidad en el desarrollo de sus funciones, evitando contratiempos y pérdidas económicas a la empresa. En los organigramas y los diagramas de flujo se muestra cómo llevarlo a cabo.

Organigráfico de la empresa

Los subsiguientes organigramas aprovechan las ideas plasmadas en *Organigraphs: Drawing How Companies Really Work* de Henry Mintzberg y Ludo Van der Heyden publicada en el *Harvard Business Review* (1999). La idea es que todas las áreas de la empresa trabajen con el modelo integrado, la Dirección general tiene el liderazgo pero conforma con las demás áreas el consejo editorial. Estos organigramas aprovechan la idea del modelo integrado para establecer el consejo editorial y los equipos de trabajo en una forma que permita alcanzar una operación conjunta más eficiente de los actores del proceso editorial.

Perfiles de puestos y definición de funciones

Utilizando los organigráficos de la página siguiente, los perfiles y definiciones de los puestos de la estructura operativa de la empresa editorial quedan establecidos de esta forma:

Director general

Es el dueño o socio mayoritario de la compañía. Funge como líder del consejo editorial. Es un editor en el sentido amplio de la palabra, un líder de opinión, lector crítico y empresario. Lleva a cabo con su compañía una labor de promoción de la cultura a la vez que un modelo de negocios rentable. Perfil: cultura amplia, conocimientos de administración, amplios recursos de capital.

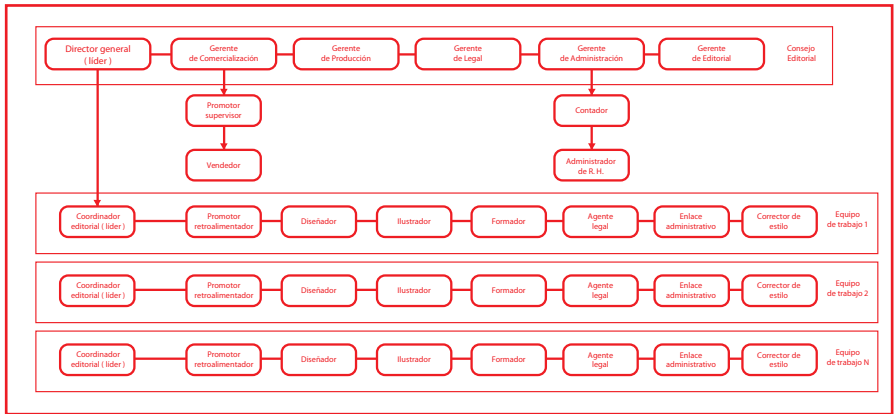


Figura 2. Organigrama de la empresa



Figura 3. Organigrama matricial

Gerente de comercialización

Es el responsable de las ventas de los productos de la editorial; asimismo, su departamento funge como enlace con la opinión pública de la sociedad. Dirige las operaciones comerciales a la vez que interactúa con los otros gerentes del consejo editorial en la toma de decisiones. Controla la operación de los canales de venta. Forma parte del consejo editorial con voz y voto. Perfil: estudios en finanzas, comercio y contabilidad, y promoción publicitaria.

Gerente de producción

Es responsable de los procesos técnico-productivos de la empresa, se relaciona con los coordinadores editoriales para los procesos de salida, asimismo negocia con los proveedores externos de servicios de pre prensa-prensa-pos-prensa. También tiene voz y voto en el consejo editorial. Perfil: estudios de diseño, edición y procesos técnicos; conocimiento y control de procesos productivos, capacidad de negociación, tolerancia, trabajo bajo presión.

Gerente legal

Es responsable de los asuntos jurídicos de la editorial, tanto en su constitución legal como en las relaciones contractuales adquiridas en los contratos de edición. Estudia continuamente los marcos jurídicos nacionales en materia de derecho de autor y edición, y los interpreta para los casos específicos que afectan a los intereses de la empresa. Forma parte del consejo editorial con voz y voto. Perfil: estudios de derecho, especialidad en derecho de autor, capacidad de relaciones públicas asertivas, disponibilidad de horario.

Gerente administrativo

Es el responsable de la salud financiera de la empresa, a la vez de ser el controlador de la adecuada planeación estratégica y gestión administrativa; cuida que los recursos de la editorial se utilicen correctamente en las actividades de esta. Recibe del área de comercialización los reportes de las

ganancias generadas en la venta de los productos. Posee voz y voto en el consejo editorial. Dirige las funciones del contador y el administrador. Perfil: estudios de administración de empresas, conocimiento de la teoría general de la administración, habilidades estratégicas de liderazgo.

Gerente de editorial

Es el responsable del análisis discursivo de las obras que se encargan y que se reciben. Estudia las obras con apoyo de los coordinadores editoriales para presentarlas a dictamen. Una vez aceptadas genera un documento que envía a los coordinadores editoriales junto con los originales de la obra. Es quien aconseja y guía al consejo editorial en la definición de las líneas editoriales de la casa, coordina el trabajo de los correctores para la utilización de los manuales de estilo y sus normatividades. Posee voz y voto en el consejo editorial. Perfil: estudios de letras o ciencias sociales, capacidad de diálogo, habilidades estratégicas de planeación.

Promotor supervisor

Es el elemento responsable de controlar el trabajo de los vendedores, además de moverse continuamente entre los canales de venta. También realiza labores de transporte de materiales y busca nuevos clientes potenciales extendiendo la difusión del catálogo de la editorial. Perfil: estudios de comercio, capacidad de convocatoria, capacidad de diálogo y generación de empatía con otros, manejo de automóvil, proactividad.

Vendedor

Es el elemento que realiza la colocación de los productos de la editorial frente a los clientes, puede trabajar en una librería, en locales, en ventas por cambaceo, etc., de acuerdo con las políticas dictadas por el gerente de comercialización. Perfil: capacidad de diálogo y logro de empatía con los clientes, responsabilidad y seriedad.

Contador

Es el elemento que se encarga de manejar los recursos económicos de la empresa. Su trabajo es coordinado por el gerente de administración. Elabora reportes y análisis de estados financieros, balances generales y balanzas de comprobación. Perfil: estudios de contabilidad, manejo de herramientas contables, conocimiento de los prontuarios fiscales y principios generales de contabilidad. Disponibilidad de horario y capacidad de trabajo bajo presión.

Administrador de Recursos Humanos

Es el elemento encargado del reclutamiento y selección de personal. Su trabajo es coordinado por el gerente de administración. Controla las listas y acuerdos laborales y de prestaciones de la editorial. Lleva el control de la nómina y pasa esta información al contador. Controla el área de servicios generales en donde se contratan los servicios de aseo, mantenimiento y seguridad, prestados por proveedores externos. Perfil: estudios de administración, manejo de software administrativo, capacidad de diálogo y habilidad para generar y hacer cumplir acuerdos. Disponibilidad de horario y capacidad de trabajo bajo presión.

Coordinador editorial

Es el elemento encargado de dirigir a un equipo de trabajo. Depende directamente del director general, pero su trabajo también es coordinado con los gerentes; sus labores son las de un editor que recibe las obras, las analiza y busca cada vez las estrategias y métodos para convertirlas atinadamente en productos amplificados. Analiza al público de una edición, para saber cómo adaptarla al mismo. Establece una serie de principios que guiarán las labores de todo su equipo de trabajo, al cual vigilará de cerca hasta la fase de salida a impresión. Perfil: estudios de diseño y edición, amplia cultura, capacidad de lectura crítica para el análisis y la síntesis. Conocimiento de las teorías de la comunicación, la semiótica y la retórica. Liderazgo, capacidad de convocatoria. Habilidades estratégicas de dirección.

Promotor retroalimentador

Es el elemento que conecta la labor del equipo del coordinador editorial con el público lector; en coordinación con el enlace administrativo y el coordinador editorial busca conocer al público para, con base en ese conocimiento, permitir al equipo adaptar sus estrategias productivas de una manera adecuada con cada situación. Continuamente sale a campo y está en contacto con el promotor supervisor y directamente con el público lector. De manera que obtiene valiosa retroalimentación que es llevada al equipo en la editorial para que este pueda trabajar de la forma más adecuada. Perfil: estudios de comercio, capacidad de convocatoria, capacidad de diálogo y generación de empatía con otros, manejo de automóvil, proactividad. Trabajo en equipo.

Diseñador

Es el elemento responsable de traducir los criterios discursivos planificados en lenguajes gráficos que configurarán la forma material del producto editorial. Recibe del coordinador editorial un instructivo en el cual se desglosan los pormenores del proyecto que requerirán un concepto visual particular. Después de generar las propuestas gráficas realiza correcciones en coordinación con el corrector de estilo y lleva a cabo procesos de validación técnica para el envío de archivos al proveedor de salida. Perfil: estudios de diseño, tipografía y artes visuales, comunicación, retórica, semiótica y computación gráfica. Proactividad, capacidad de diálogo y trabajo en equipo, habilidad para abstraer conceptos en formas, capacidad para trabajar bajo presión.

Ilustrador

Es el elemento que auxilia al diseñador para la elaboración de elementos gráficos de alta calidad, tales como esquemas, dibujos, diagramas, ilustraciones, portadas. Trabaja en coordinación con los demás miembros del equipo para adecuar sus objetos a los requerimientos de la situación. Perfil: estudios de diseño y artes visuales, comunicación,

retórica, semiótica y computación gráfica. Proactividad, capacidad de diálogo y trabajo en equipo, habilidad para abstraer conceptos en formas, habilidad de dibujo, capacidad para trabajar bajo presión.

Formador

Es el elemento que toma los criterios de diseño decididos por el equipo y los utiliza para formar las planas de un libro; toma en cuenta los datos técnicos delimitados por el coordinador para el libro, el cual, una vez terminado, devuelve al diseñador para que realice los procesos de validación técnica. Perfil: estudios de diseño, tipografía y computación gráfica. Proactividad, capacidad de diálogo y trabajo en equipo, habilidad para trabajar rápidamente, capacidad para trabajar bajo presión.

Agente legal

Es un elemento que hace presente en el equipo de trabajo al gerente legal, pues es informado continuamente por este de los pormenores legales alrededor de un libro, de manera que va orientando al equipo durante el diseño, formación y corrección del mismo para cuidar los límites legales que no deben transgredirse en ese proceso. Perfil: estudios de derecho con especialidad en derecho de autor. Capacidad de diálogo, trabajo en equipo y fomento de la comunicación entre los miembros del mismo. Conocimiento de las normatividades vigentes en materia de derechos de autor.

Enlace administrativo

Es un elemento que permite orientar al equipo y al coordinador editorial en los límites de la factibilidad y viabilidad de los productos, en coordinación con el promotor retroalimentador y el coordinador editorial, estudia a las audiencias para planear estrategias de colocación de productos en el mercado. Perfil: estudios de finanzas y administración. Conocimiento de métodos cualitativos de investigación en comunicación, medios y audiencias. Capacidad de diálogo, análisis y síntesis.

Corrector de estilo

Es el elemento que regula la expresión de las obras ya amplificadas para mantenerlas acordes con las normativas gramaticales y lingüísticas definidas en el manual de estilo de la editorial y las academias de la lengua. Su trabajo es dirigido por el gerente de editorial y por el coordinador editorial. Trabaja codo a codo con el diseñador y con el formador para mejorar la expresión escrita de la obra. Realiza con ellos varias vueltas de correcciones previas al proceso de validación técnica del diseñador. Perfil: estudios en lenguas, letras y literatura, amplio conocimiento de las normas gramaticales con discreción, prudencia y criterio para su utilización, capacidad de diálogo y trabajo en equipo.

Los integrantes del consejo y de los equipos deben trabajar coordinadamente mediante el modelo integrado, rompiendo así la tradicional forma de operación de la industria editorial, en la cual, cada área trabaja sus procesos por separado, lo cual muchas veces lleva a desacuerdos y malos entendidos así como a errores de producción y pérdidas económicas.

Implementación de este proceso de trabajo

Este problema no es exclusivo de las editoriales comerciales, sino que también sucede en el campo de las editoriales de instituciones educativas, las universidades y las instituciones públicas, instancias en las cuales muchas veces las estructuras son muy débiles o prácticamente inexistentes, no hay una delimitación clara de alcances y funciones, y hay una falta de especialización. Se presenta el problema de que los productos editoriales que se generan no llegan a los lectores, son productos sin audiencia, por lo cual se quedan llenando bodegas de las instituciones o son regalados, con lo que el circuito de la edición no se cumple. La situación en México y América Latina es recurrente en este sentido. En otros lugares como en Europa, que tiene una cultura y una tradición editorial más arraigadas, las edito-

riales universitarias constituyen poderosas instancias de producción, conservación y comunicación del conocimiento. Por lo general, las editoriales universitarias se integran en las funciones sustantivas de la universidad sin llevarlas a cabo plenamente, pero este problema surge de otro aún mayor: algunas de las funciones sustantivas de la institución universitaria sólo se cumplen de manera parcial. Pensemos en el caso de la difusión de la cultura y la vinculación con el exterior. Una forma en que la universidad podría promover la cultura y los productos de su investigación sería salir del recinto universitario e insertarse en la vida de la comunidad, en medio de la sociedad y ahí hacer presentes esas dos funciones sustantivas. Por ejemplo, en el mercado de la colonia, o la casa de la cultura, y montar una exposición sobre diseño, para que la comunidad se entere qué es, cuál es su importancia en la sociedad actual, etc. Del mismo modo, la edición, la medicina, la biología y todas las licenciaturas que ofrece la universidad. De igual forma, la edición universitaria podría seguir esa misma idea, buscar acercarse a los públicos lectores, estudiar sus motivaciones, percepciones y hábitos de consumo que podrían llevarles a interesarse por sus ediciones.

La organización de las editoriales universitarias está integrada en la estructura operativa de la institución a la que pertenece, razón por la cual, en muchas ocasiones sus estructuras no alcanzan a cubrir todos los procesos que requiere una edición. Un modelo de trabajo como el aquí propuesto podría ayudar a definir las partes del proceso editorial, las funciones y las relaciones entre las partes, beneficiando a la editorial universitaria con planeación estratégica y gestión administrativa correctas y eficientes.

Aunque las editoriales universitarias están libres de la presión que constituye la búsqueda de la rentabilidad económica de su modelo de negocios, generan capital cultural y simbólico a las instituciones a las que pertenecen; sin embargo, si sus ediciones se quedan sin público lector que las consuma, dichos capitales son inexistentes, con lo cual se quedan sin tener capital económico, ni cultural, ni

simbólico. Es necesario reflexionar y buscar propuestas de solución que permitan a la editorial universitaria o institucional salir de esta situación para poder completar el proceso editorial: la función de intermediación entre un contenido y un lector que se interesa por él. La clave: integración y comunicación entre áreas. Cuando se trabaja en una empresa editorial, habitualmente es posible constatar como en ocasiones la falta de integración y comunicación entre áreas es la causa principal de muchos malos entendidos y errores en los procesos de trabajo. Es por eso que plantear el trabajo editorial como un proceso realizado por células trasdisciplinarias puede ser una forma renovada de entender y abordar dicha labor, alcanzando resultados óptimos con mejoras en eficiencia, productividad y reducción de la incertidumbre en la operación cotidiana.

CONCLUSIONES

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite llegar a las siguientes conclusiones:

La pequeña empresa editorial presenta falta de profesionalización en sus procesos operativos. Este problema constituye un factor de debilidad en las operaciones cotidianas de este tipo de empresas, ya que las lleva a presentar deficiencias en su planeación estratégica y su gestión administrativa, amenazando su permanencia en el negocio.

La presentación de una propuesta de operación que parta de un enfoque trasdisciplinario de la edición puede coadyuvar a dotar a la empresa editorial de una serie de herramientas de operación que le permitan profesionalizar a su personal y obtener mejores resultados en su trabajo cotidiano y la capacidad de permanecer en el negocio.

Según los resultados obtenidos mediante el estudio de la muestra puede observarse que la operación de la editorial tiene dinámicas deficientes que podrían abordarse de modo distinto para construir propuestas de solución. Los resultados de los cuestionarios mostraron que los temas más recurrentes fueron aquellos referentes a los procesos de trabajo, a las estructuras operativas, a la gestión administrativa y la interrelación e interacción entre las áreas que conforman la editorial. La empresa posee problemas de organización y no hay un orden que le de eficiencia en su operación. Asimismo es necesario que las pequeñas editoriales tengan salud financiera, al proveer de una adecuada educación financiera a los integrantes de sus estructuras de operación administrativa.

También se presentan problemas de análisis previo y conceptualización en la delimitación de los proyectos editoriales, lo cual descompone el orden con el que la estructura trabaja. Por lo cual resalta la importancia del orden, la estructura y los procesos de trabajo. Es necesario buscar dinámicas renovadas del proceso editorial que permitan mantener el punto de equilibrio; se necesita investigar los mercados y conocer a los lectores, construyendo la conceptualización del público, conocer cómo alcanzan su satisfacción en los hábitos de consumo de los productos editoriales, para así desarrollar una mayor conexión entre lectores y productos en los actos de lectura.

Por tanto, la falta de profesionalización en la operación de la pequeña empresa editorial es un problema que puede llevar a dichos proyectos editoriales a fracasar y finalmente al cierre de sus operaciones.

Asimismo, se ha mostrado que es posible presentar una propuesta de operación del trabajo editorial que reúna los aportes de las teorías retórica, administrativa y del diseño, como una herramienta para resolver la falta de profesionalización en las pequeñas empresas editoriales.

Mediante la identificación de una serie de fases operativas, compartidas en común entre las diferentes disciplinas, retórica, administración y diseño, el personal de una empresa editorial puede establecer manuales de operación y mé-

todos de trabajo que permitan llevar a cabo sus funciones con mayor claridad y eficiencia, y realizar una reevaluación constante en todos los procesos y subprocesos para afinar los métodos de trabajo y conseguir una mejora constante de los mismos.

Esta conclusión permite formularse nuevas preguntas relacionadas con el tema de la profesionalización de las pequeñas empresas editoriales. Partiendo de lo asentado en este trabajo de investigación puede ampliarse el estudio de esta problemática mediante la realización de más estudios con la utilización de diferentes técnicas de investigación cualitativa que permitan conocer como se manifiesta esta problemática en diferentes casos específicos de pequeñas empresas editoriales. Asimismo, el objeto de nuevas investigaciones serán los alcances de efectividad al aplicar esta propuesta de operación, de ser posible su implementación en una pequeña empresa editorial mediante un estudio de caso más elaborado.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, C. (2009) *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México. Pearson-Prentice Hall.
- Aranda, A. y Kloss G. (2006) “El diseño y el proceso editorial”. En *Investigación y diseño 2006*. México. UAM.
- Bases conceptuales de la División de Ciencias y Artes para el Diseño. Aprobadas por el Consejo Divisional en su sesión 13/2000*, (2001) México. UAM-x.
- Aristóteles. (1999) *Retórica*. Introducción, traducción y notas por Quintín Racionero. España. Gredos.
- Barvo, C. (1996) *Manual de edición*. Colombia. Cerlalc.
- Bhaskar, M. (2013) *La máquina de contenido*. México. Fondo de cultura económica.
- Buchanan, R. (2005) *Retórica, humanismo y diseño*. México. UAM-x.
- Cavallo, G. y Chartier, R. (2001) *Historia de la lectura en el mundo occidental*. España. Taurus.
- Cicerón, M. (1997) *De la invención retórica*. Versión de Bulmaro Reyes Coria. México. UNAM.
- Corominas, J. (1976) *Diccionario etimológico de la lengua española*. España. Gredos.
- Darnton, R. (1996) *El lector como misterio*, Fractal n° 3, octubre-diciembre, 1996, año 1, volumen I, México. <http://www.mxfractal.org/F3darton.html>

- Danielli, A. (2006) “Edición independiente. Estrategias para la diversidad”. en *El Jardín de los senderos que se encuentran: Políticas públicas y diversidad cultural en el Mercosur*, Carlos Moneta (ed.), Montevideo. Unesco.
- Esteves, F. y Vanzulli, J. (2002) *El mundo de la edición de libros*. España. Paidós.
- García Bacca, J. (1985) *La poética de Aristóteles*. México. Editores Mexicanos Unidos S.A.
- Genette, G. (2001) *Umbrales*. México. Siglo XXI Editores.
- Gil, M. (2016) *Manual de edición. Guía para estos tiempos revueltos*. Colombia. Cerlalc.
- Kloss, G. (2013) “Enseñar lo editorial”. En *Historia, diseño y edición*. Colección Antologías. México. UAM-X.
- Kloss, G. (2008) *Entre el oficio y el beneficio: el papel del editor. Práctica social, normatividad y producción editorial*. México, Editorial Universitaria-Red altexto-Santillana.
- Maradei, P. (2013) *Administración de la empresa editorial*. Argentina. Filo:UBA.
- Mintzberg, H. (1999) *Organigraphs: Drawing How companies really work*. Harvard. Harvard Business Review.
- Perellman, Ch. (1997) *El imperio retórico. Retórica y argumentación*. México. Norma.
- Pimentel, M. (2007) *Manual del editor. Como funciona la moderna industria editorial*. España. Berenice Manuales.

- Real Academia Española. (1984). *Diccionario de la lengua*. España.
- Rittel H. y Webber, M. (1973). “Dilemmas in a General Theory of Planning” , en *Policy Sciences*, vol. 4, issue 2, Amsterdam. Elsevier.
- Rivera, L. A. (2011) *Ensayos sobre retórica y diseño*. Colección Antologías. México. UAM-X.
- Rivera, L. A. (2007) *La retórica en el diseño gráfico*. México. Encuadre.
- Shank, M. (1999) “Creating the Modular Organization”, en *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*. Harvard. President and Fellows of Harvard College.
- Unesco (1964) *Recomendacion sobre la Normalizacion internacional de las Estadisticas relativas a la Edicion de Libros y Publicaciones Periodicas*.
- Unesco (1990) *Profession: Éditeur. Édition et Gestion*. Paris. Éditions Unesco.



Casa abierta al tiempo