



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Artes y Diseño

“El entorno laboral, determinando la gestión del Diseño Gráfico”

Tesis

Que para obtener el Título de:
Licenciado en Diseño Gráfico

Presenta: Alejandro Amezcua Castro

Directora de Tesis: Licenciada Beatriz López Huerta

México D.F., 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria:

Existe en mi alma (mente, corazón y sentimientos), una imperiosa e ineludible necesidad de dedicar este trabajo al único que merece todo lo bueno que pueda yo ser, o hacer: al Dios Eterno que me ha dado la vida y la sostiene; al Dios que ha estado presente todos los días de mi navegar en este bote llamado Tierra y que me ha acompañado en medio de la danza y de la endecha; al Dios que me ha mostrado lo importante que soy para Él, y lo imprescindible que Él es para mí; al Dios de amor, de paz y de justicia; al primer y único Diseñador y Creador por excelencia, al Gran Yo Soy.

Agradecimientos:

Quiero agradecer a dos personas: la primera es la que con su buen testimonio ha sido un ejemplo y una influencia en mí para imitar su manera de enfrentar la vida y salir adelante sin pisotear y menospreciar al prójimo; la segunda persona es la que con su mal testimonio ha sido un ejemplo para no imitar su manera de burlarse de la vida y del prójimo, evitando así, el riesgo de sembrar en el corazón de los demás algo que no quiero que sea el contenido de mi canasta en la época de la cosecha.

Agradezco que las vidas de ambas personas se entrelacen de manera constante con la mía para que no pierda la conciencia de la realidad y continúe esforzándome por ser un poco mejor cada día.

A mi familia paterna: Héctor, Yolanda, Guadalupe, Leticia, Héctor, Fernando, Araceli y Elizabeth, por su amor, su paciencia y apoyo permanente.

A mi familia: Meche, Alejandra y Daniel, por su amor, comprensión y la fortaleza que me infunden cada día.

A mis profesores de la ENAP (ahora Facultad de Artes y Diseño) que decidieron darme su voto de confianza y me ayudaron con su experiencia y profesionalismo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México que me otorgó un lugar en sus valiosas instalaciones para convertirme en un hombre de bien para la sociedad.

INDICE

Introducción.

Capítulo 1. El Diseño Editorial y la Revista.

- 1.1. El diseño
 - 1.1.1. Las áreas del diseño
 - 1.1.2. Diseño Editorial
- 1.2. La revista
 - 1.2.1. Antecedentes Histórico-sociales
 - 1.2.2. El surgimiento de la revista
 - 1.2.3. La revista digital
 - 1.2.4. Pre-prensa

Capítulo 2. El Diseño Editorial.

- 2.1. El Diseño de revistas
 - 2.1.1. Fundamentos y herramientas gráficas
 - 2.1.2. Composición
- 2.2. Diagramación
 - 2.2.1. Retículas
 - 2.2.2. Campos
- 2.3. Elementos gráficos
 - 2.3.1. Cabezas y secciones
 - 2.3.2. Texto
 - 2.3.3. Viñetas y fotografías
 - 2.3.4. Espacios publicitarios
- 2.4. La producción
 - 2.4.1. La Pre-prensa
 - 2.4.2. Papel
 - 2.4.3. El proceso
 - 2.4.4. Encuadernación

Capítulo 3. Evolución Gráfica de Management Today.

- 3.1. Historia de la revista Management Today en español
- 3.2. Características Físicas
- 3.3. Características del Contenido (temática)
- 3.4. Producción
- 3.5. La imagen
- 3.6. Ventas, Distribución y Espacios Publicitarios
- 3.7. Análisis gráfico
 - 3.7.1. Diagramación actual
 - 3.7.2. El logotipo
 - 3.7.3. Elementos gráficos

- 3.8. Una Nueva Administración
 - 3.8.1. Un Círculo Vicioso
- 3.9. La Propuesta
 - 3.9.1. Retícula
 - 3.9.2. Propuesta Editorial
 - 3.9.3. Tipografía
 - 3.9.4. Propuesta Gráfica

Conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

1. Gilliam Scott, R. (1975). *Introducción: Qué es el Diseño. Fundamentos del Diseño*, Edit. Victor Leru. Argentina: Editorial Víctor Lerú, S.A.
2. Rodríguez M. (1985). *Manual de Creatividad*. Los procesos psíquicos y el desarrollo. México: Edit. Trillas, S.A de C.V.
3. Köstler, A. (1975). *Revista española de pedagogía*. Vol. 32.
4. Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*, Biblioteca Internacional de la Comunicación. SIGMA. México. Edit. Trillas.
5. Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>.
6. (2010, 01). Que es diseño editorial?. BuenasTareas.com. Recuperado 01, 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-Dise%C3%B1o-Editorial/101952.html>
7. Arthur T. Turnbull, Russell N. Baird. *Comunicación Gráfica*. México: Edit. Trillas, 1990.
8. Clara López Guzmán y Adrián Estrada Corona, *Edición y derecho de autor en las publicaciones*. http://www.edicion.unam.mx/html/2_3_3.html
9. Lic. Álvarez Juárez, D. (2006). *Compilación: Pre-prensa Digital*. México. Edit. Universidad de Londres.
10. Robert Scott Gilliam. *Fundamentos del diseño*. México: Edit.
11. Dondis A. Dondis. *La sintaxis de la imagen*. México: Edit. G. Gili, 1992.
12. Josef Müller-Brockman. *Sistemas Reticulares*. México: Edit. G. Gili, 1993.
13. William Owen. *Diseño de revistas*. México: Edit. G. Gili, 1992.
14. Alan Swann. *Cómo diseñar retículas*. México: Edit. G. Gili, 1991.
15. Arnold Edmund. *Diseño total de un periódico*. México: Edit. EDAMEX, 1986.
16. John Lewis. *Principios básicos de tipografía*. México: Edit. Trillas, 1987.
17. Norma Kriemerman. *Métodos de investigación para tesis y trabajos semestrales*. México: Edit. Trillas, 1984.
18. Mauro Rodríguez Estrada. *Manual de Creatividad*. México: Edit. Trillas 1985.
19. Reader's Digest. *Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado*. México: Edit. Reader`s Digest, 1977.
20. Biblioteca Profesional EPS. *Diccionario enciclopédico de las Artes e Industrias Gráficas*. España: Edit. Don Bosco, Barcelona. 1981.
21. Antonio Paoli. *Comunicación e Información, perspectivas teóricas*. México Edit. Trillas, 1983.
22. Compilador: Lic. Dalia Álvarez Juárez. *Preprensa Digital*. México: Edit. Universidad de Londres.
23. César Puertas. *Diccionario de Diseño Gráfico*. p. 40
24. I Curso Virtual de Actualización en Publicación Científica, *Maquetación y Diagramación de Revistas*, Edit. Ciencia Médica, 2014.

FUENTES ELECTRÓNICAS

1. Artículo: 50 aniversario del Tesoro de Villena: los enigmas de diez kilos de oro. Autor: Guillermo Caso de los Cobos. Pág. Web: <http://terraeantiquae.com/m/group/discussion?id=2043782%3A-Topic%3A256413>.
2. Artículo: The Design of Design Studio. Autor: semanticwill. Pág. Web: <http://ideas.semanticfoundry.com/2012/09/09/the-design-of-design-studio/>
3. Artículo: [Docencia] tutorial boceto de Carl Iiu. Autor: Carl Iiu. Pág. Web: <http://hiccer.pixnet.net/blog/post/9974106s>
4. Artículo: Así es Macan, el nuevo SUV de Porsche. Autor: Rafael Rojas. Pág. Web: <http://www.revistaxy.com/ruedas-y-motores/porsche-macan-el-nuevo-suv-del-fabricante-aleman/>
5. Artículo: Expertos en SEO, diseño gráfico y web, programación... os traemos nuestros proyectos destacados de la semana. Autor: adtriboo. Pág. Web: <http://blog.adtriboo.com/2014/02/10/expertos-en-seo-diseno-grafico-y-web-programacion-os-traemos-nuestros-proyectos-destacados-de-la-semana/>
6. Artículo: Definición del medio de comunicación. Autor: Definición ABC. Pág. Web: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/18775.php>
7. Artículo: Expresión Wear. Autor: Anuncio publicitario Expresión Visual. Pág. Web: <http://expresionvisual.es.tl/Expresion-Wear.htm>
8. Artículo: Bisonte de la cueva de Altamira. Autor: Educar Chile. Pág. Web: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=94222>
9. Artículo: Johannes Gutenberg. Autor: Biografías y Vidas, la enciclopedia biográfica en línea. Pág. Web: <http://www.biografiasyvidas.com/monografia/gutenberg/imprenta.htm>
10. Artículo: Historias de un pueblo. Las primeras noticias escritas. Autor: Rivas, Clarisa. Pág. Web: <https://historiasdepueblo.wordpress.com/2007/08/02/capilla-del-senor-cuna-del-periodismo-bonaerense/>
11. Artículo: La histórica imprenta de Blai Bellver en Xàtiva cierra tras 184 años de actividad. Autor: Noelia Camacho. Pág. Web: <http://www.lasprovincias.es/culturas/201408/09/historica-imprenta-blai-bellver-20140809155442.html>
12. Artículo: Cuentos imaginados: el arte de la ilustración infantil. La primera mitad del siglo XX. Autor: DukuArt. Biblioteca y Centro de Documentación. Pág. Web: <http://catalogo.artium.org/dos-sieres/4/cuentos-imaginados-el-arte-de-la-ilustracion-infantil-en-construccion/historia/la-primera>
13. Artículo: Estudio retícula constructiva. Maquetación y Diagramación. Autor: Helena Saavedra. Pág. Web: http://www.ediciona.com/estudio_reticula_constructiva_revista-dirpi-27567.htm
14. Artículo: CAM – Manufactura Asistida por Computadora. Autor: Líneas y Colores. Pág. Web: <http://www.lineasycolores.com/2015/02/cam-manufactura-asistida-por-computadora.html>
15. Artículo: Manual de Diseño Editorial. Autor: Factory, Department Store. Pág. Web: <http://www.topmagic.com.py/index-es.html>
16. Artículo: Editorial701 a's Weblog. Autor: Weblog del grupo 701a de Diseño Editorial. Pág. Web: <https://editorial701a.wordpress.com/2008/09/05/reticulas/>
17. Artículo: Semana 5 – Tipos de retículas y sus posibles aplicaciones. Autor: Ruth Osorio. Pág. Web: <https://www.behance.net/gallery/12772959/Semana5-Tipos-de-Reticula-y-sus-posibles-aplicaciones>
18. Artículo: Estudio Agite. Autor: Estudio Agite S.A.S. Pág. Web: <http://estudioagite.com/editorial>
19. Artículo: Diseño Editorial. Autor: Pinterest. Pág. Web: <https://www.pinterest.com/pin/551128073119373134/>
20. Artículo: Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Ensayos. Autor: Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Pág. Web: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=51853-35232010000200002
21. Artículo: Propiedad Intelectual: Ventaja Competitiva. Autor: Mauricio Jalife Daher. Imagen: Revista Management Today en español
22. Artículo: Diseño maquetación catálogos y revistas. Autor: Gráfico media Web Design Company. Pág. Web: <http://www.graficmedia.es/dise%C3%B1o-catalogos-revistas.html>

23. Artículo: Sumario. Autor: Grupo Management Today, S.A. de C.V. Imagen: Revista Management Today en español
24. Artículo: Usos del Periódico que nunca podrá sustituir Internet. Autor: Publicidad Impresa. Pág. Web: <http://www.imcomtel.com/publicidad-impresa.html>
25. Artículo: Impresos en todo tipo de material. Autor: Monólogos, tu blog de monólogos. Pág. Web: <http://www.monologos.com/usos-del-periodico-que-nunca-podra-sustituir-internet/>
26. Artículo: Teoría e Historia del Diseño 1. Autor: Guillermo Mazarraza. Pág. Web: <http://memotehdd1.blogspot.mx/>
27. Artículo: Gane dinero vendiendo recargas electrónicas. Autor: Tae Mex. Pag. Web: <http://www.tiempoairelectronicodemexico.com.mx/>
28. Logotipo Autor: Grupo Management Today, S.A. de C.V. Imagen: Revista Management Today en español
29. Best of Graphis Editorial, 1993. Pag. 42. Edit. Page
30. Portada Management Today en español Autor: Grupo Management Today, S.A. de C.V. Imagen: Revista Management Today en español.
31. Artículo: Fotolog. Autor: Rodrigo_Bau. Pag. Web: http://www.fotolog.com/rodrigo_bau/38969609/#profile_start
32. Artículo: Informática. Autor: Manuel López M. Imagen: Revista Management Today en español
33. Artículo: Editorial. Autor: Comunicación Profesional Impresa, S.A. Imagen: Revista Management Today en español
34. Best of Graphis Editorial, 1993. Pag. 42. Edit. Page
35. Artículo: Capacitación para Capacitadores. Autor: Laura Serralde. Imagen: Revista Management Today en español
36. Artículo: Medidas de Espacios publicitarios. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Imagen: Revista Management Today en español
37. Artículo: Los Valores Humanos y la Prosperidad Económica de la Empresa. Autor: Leopoldo J. Rodríguez
38. Artículo: Sección Contenido, en distintas etapas. Autor: Leopoldo J. Rodríguez
39. Artículo: Retícula para diagramación. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Imagen: Revista Management Today en español
40. Artículo: Retícula para diagramación. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Imagen: Revista Management Today en español
41. Artículo: Logotipo en primera etapa. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Imagen: Revista Management Today en español
42. Artículo: Portada en distintas etapas. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Imagen: Revista Management Today en español.
43. Artículo: Propuestas para cornisa. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Revista Management Today en español.
44. Artículo: Retícula en última etapa. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Revista Management Today en español.
45. Artículo: Diseño de Artículo. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Revista Management Today en español.
46. Artículo: Comparativa Editorial. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Revista Management Today en español.
47. Artículo: Portada en primera etapa. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Imagen: Revista Management Today en español.
48. Artículo: Portada en segunda etapa. Autor: Comunicación Profesional Impresa. Imagen: Revista Management Today en español.

INTRODUCCIÓN

A somándonos a la televisión o a cualquier puesto de periódicos podemos ver que en los últimos tiempos se ha generalizado en la gran mayoría de las actividades humanas una tendencia hacia la “**globalización**”; economía, política, finanzas, entretenimiento, etc., son algunas de las áreas de desarrollo social que más se han globalizado. Esto ha sido motivado por un vertiginoso cambio en las necesidades de las mismas sociedades y por el mejoramiento tecnológico manifestado en los actuales medios de comunicación, mismos que en su afán por ser al mismo tiempo protagonistas y testigos de los avances de la tecnología nos han llevado a vivir un **aceleramiento** en el qué hacer cotidiano, personal y social del Hombre.

El ritmo actual en que se transforman todos los aspectos que forman una sociedad, sobre todo en las ciudades grandes, nos obliga a vivir los cambios de una manera **casí** necesaria. Casi, porque a pesar de toda esta inercia global, todavía hay actividades que el hombre lleva a cabo y que pueden realizarse de manera **artesanal**, es decir, con la mínima participación de la tecnología, aunque en realidad cada vez son menos.

Existen otras actividades humanas más generales, que corren el riesgo de perderse y desaparecer en la obsolescencia y en el olvido si no forman parte de esa **transformación** permanente, constante, y acelerada a la que el mundo actual nos arrastra de una manera a veces vertiginosa.

Una de estas **manifestaciones** humanas y que además es clave en el desarrollo de la civilización es la **comunicación** —cuya relevancia social es tal, que ha sido llamada en una de sus áreas como **el cuarto poder**—, esta tarea de comunicar, entre otras formas, se ejerce a través de los medios impresos (periódicos y revistas principalmente), los cuales, tienen la imperiosa necesidad, no sólo de reformarse y reinventarse en su contenido temático y conceptual, sino además, de mantenerse a la vanguardia en la **propuesta gráfica** que los identifica, para lograr ser competitivos visualmente en los kioscos de revistas, captar la atención del cliente y unificarse en lo gráfico a la mejora de la calidad y de la variedad temática que la gran mayoría de las revistas reconocidas puede mostrarnos a lo largo de sus páginas.

Partiendo del marco social y laboral anteriormente expuesto, surge la problemática del cambio de imagen que la revista **Management Today en español** ha estado experimentando en diversas etapas de su publicación.

La revista publica temas de carácter gerencial y de administración de empresas; este contenido la hace una revista con un perfil temático peculiar y sobrio, pero que necesita **adaptarse** al cambio constante de este mundo globalizado, y que como se mencionó antes, envuelve a la revista en una competencia permanente. Aquí expondremos de manera general algunos de los cambios que se fueron realizando.

Capítulo 1

EL DISEÑO EDITORIAL Y LA REVISTA

1.1. EL DISEÑO GRÁFICO

Empezaremos con una definición hecha por Robert Gilliam Scott (1975), él nos propone lo siguiente: “Diseñar es un acto humano fundamental: diseñamos toda vez que hacemos algo por una razón definida. Ello significa que casi todas nuestras actividades tienen algo de diseño: lavar platos, llevar una contabilidad o pintar un cuadro”¹; lo cual —en mi experiencia— es totalmente cierto, ya que cualquier actividad humana requiere de una planeación y un proceso de ejecución o de creación.

Pero para entenderlo todavía mejor lo condensa en la siguiente declaración: “diseño es toda acción creadora que cumple su finalidad”². Y aunque parece ser determinante en su declaración, él mismo la complementa diciendo que esto no es suficiente; para que un proceso de diseño pueda recibir esta categoría necesita de dos características muy importantes la **creatividad** y la **funcionalidad**.

Así, tenemos que **diseñar** es un acto propio del hombre, y que lo ha diferenciado de los animales, ya que no sólo se refiere a la ejecución de alguna actividad en sí, sino a que cumple un propósito, tiene un método y está destinado para un fin específico con una función



Imagen 1. Artículo: 50 aniversario del Tesoro de Villena: los enigmas de diez kilos de oro. Autor: Guillermo Caso de los Cobos

práctica, bien definida. Es en sí todo el proceso creador: desde la visualización, hasta la producción.

Esta necesidad que tiene el hombre de crear para satisfacer sus necesidades, se lleva a cabo —en la mayoría de las ocasiones— contextualizándolo dentro del Diseño Gráfico por medio de un **proceso** o de un **método** donde ambos pueden tener tantas variantes como diseñadores existen, aunque podemos encontrar que hay patrones en la manera de trabajar y que son comunes de manera general en cualquier metodología de diseño.

¹ Gilliam Scott, R. (1975). Introducción: Qué es el Diseño. *Fundamentos del Diseño*, Edit. Victor Leru. (Pág. 1) Argentina: Editorial Víctor Lerú, S.

² Loc. cit.

Así, también existen varias maneras de concebir las **fases de un proceso creador**. A continuación describimos, primeramente, las dos conclusiones que al respecto, **Mauro Rodríguez** nos expone en su obra *“Manual de Creatividad”*³. Mauro nos dice que en el fondo este proceso creativo consta de 3 etapas:

- “1. Una **estructuración** de la realidad
2. Una **desestructuración** de la misma, y
3. Una **reestructuración** en términos nuevos”

Pero probablemente para algunos lectores esta sea una clasificación metódica demasiado general, por lo que también nos ofrece otra, más detallada y elaborada de los pasos creativos, y son los siguientes:

- “1. El cuestionamiento
2. El acopio de datos
3. La incubación
4. La iluminación
5. La elaboración
6. La comunicación”

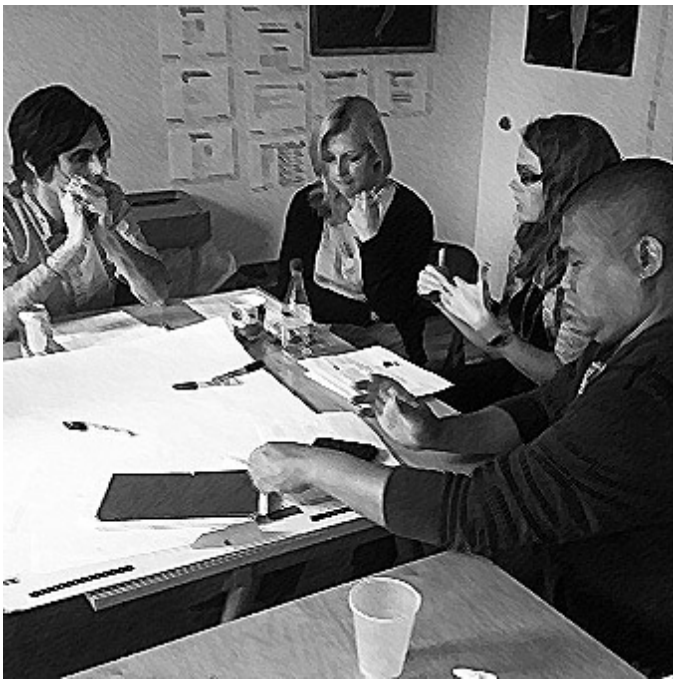


Imagen 2. Artículo: *The Design of Design Studio*.
Autor: semanticwill



Imagen 3. Artículo: *[Docencia] tutorial boceto de Carl liu*.
Autor: Carl liu

Existen otras propuestas no muy diferentes, que nos pueden servir como punto de comparación y que provienen de fuentes bibliográficas como las siguientes:

La Enciclopedia Británica:

1. Preparación
2. Incubación
3. Iluminación
4. Verificación

Arthur Köstler (1974):⁴

- “1. La fase lógica
2. La intuitiva
3. La crítica”

Este breve repaso de algunas maneras distintas de concebir y proponer las fases que componen al **proceso creador** de cualquier diseño nos demuestra que esta actividad de diseñar no consiste solamente en la elaboración de dibujos bidimensionales sobre un soporte determinado. Para diseñar se requiere de **imaginación, disciplina, intuición, observación, análisis, juicio, percepción, habilidad**, etc., pero sobretodo se necesita de un adiestramiento especial, además de inteligencia. Lo que nos lleva a recordar algo ya escrito anteriormente:

³ Rodríguez M. (1985). *Manual de Creatividad*. Los procesos psíquicos y el desarrollo. (Pág. 38) México: Edit. Trillas, S.A de C.V.

⁴ Köstler, A. (1975). *Revista española de pedagogía*. Vol. 32. (Pág. 502)

“Hasta no hace mucho, diseño significaba para casi todos un esquema bidimensional como las figuras del empapelado”⁵. Afortunadamente esta sentencia está siendo desmentida paulatinamente con el paso del tiempo, aunque a veces demasiado despacio.

Encontramos que existe falta de unificación de criterios en la definición del diseño mismo y de su proceso entre los estudiosos del diseño por un lado y la gente que solamente es receptora de los mensajes por el otro. Pero no sólo encontramos este problema conceptual básico, también encontramos otro igualmente impactante entre la misma gente que se dedica a diseñar y que considera —por ejemplo— que el **re-diseñar** no tiene el mismo valor intelectual, de investigación y de proceso que el **diseño inicial** de algo.

Para aquellos que tienen esta mentalidad, podemos defender la importancia de rediseñar esgrimiendo en principio lo siguiente:

“La dinámica de los cambios y, consecuentemente, la necesidad de adaptarse a ellos; la innovación, como



Imagen 5. Artículo: Expertos en SEO, diseño gráfico y web, programación... os traemos nuestros proyectos destacados de la semana. Autor: adtriboo

una actitud inherente a la empresa moderna, y la adecuación constante a nuevas situaciones sociales, económicas, mercadológicas, etc. inducen cada vez con más razón a replantearse las políticas y estrategias de comunicación, así como los elementos materiales que participan en todo este conjunto”⁶.

Es evidente que la más sencilla modificación de algún elemento que incida en el desarrollo social o cultural de cualquier tipo de comunidad nos lleva a una necesidad de **adaptación** y también de **comunicación**. Así, podemos ver que tanto en el proceso de diseño como en un re-diseño tenemos el elemento básico para el desarrollo creativo: **comunicar**.

Los demás **pasos** que conforman y complementan esta ruta creativa o de diseño —y que comentamos anteriormente—, se van cumpliendo de manera igualmente tan particular y variada, como la quiera aplicar el diseñador. Por lo tanto podemos decir que desde la perspectiva del trabajo intelectual y gráfico, ambos procesos merecen la misma valoración.

Al respecto podemos encontrar varias definiciones y conceptos acerca de la palabra **Diseño**: “Etimológicamente derivado del término italiano *disegno* significa: dibujo, designio, signare, signado ‘lo por venir’, el porvenir, visión representada gráficamente del futuro; lo hecho es la obra, lo por hacer es el



Imagen 4. Artículo: Así es Macan, el nuevo SUV de Porsche
Autor: Rafael Rojas

⁵ Gilliam Scott, R. (1975). Introducción: Qué es el Diseño. Fundamentos del Diseño, Edit. Víctor Leru. (Pág. 8) Argentina: Editorial Víctor Lerú, S.A.

⁶ Costa, J. (1993). Identidad Corporativa, Biblioteca Internacional de la Comunicación. SIGMA. México. (Pág. 51) Edit. Trillas.

proceso previo en la búsqueda de una solución o conjunto de las mismas. Plasmarse la idea de la solución mediante esbozos, dibujos, bocetos o esquemas trazados en cualquiera de los soportes, durante o posterior a un proceso de observación de alternativas o investigación⁷.

Esto refuerza nuestro argumento de que en ambos casos se cumple todo un proceso de observación, creación, visualización, ensayo, prueba y decisión de una propuesta gráfica.

Al acto intuitivo e innato de diseñar se le llama **creatividad**; puede ser un **acto de creación** o innovación si lo diseñado no existe, o también, puede ser una **modificación** de lo existente. En ambos casos se hace uso de inspiración, abstracción, síntesis, ordenación y transformación.

Referente al **signo** (significación), **designar** es diseñar el hecho estético de la solución encontrada, es el resultado de la economía de recursos materiales. La forma y el significado implícito en la obra, dada su ambigua apreciación, no puede determinarse si un diseño es un proceso estético cuando lo accesorio o superfluo se antepone a la función o solución. El acto humano de diseñar no es un hecho artístico en sí mismo aunque puede valerse de los mismos procesos y los mismos medios de expresión al diseñar un objeto o



Imagen 6. Artículo: Funciones de la estructura organizacional. Autor: Rick Suttle, Demand Media | Traducido por Rafael Ernesto Díaz

signo de comunicación visual en función de la búsqueda de una aplicación práctica.

El verbo **diseñar** se refiere al proceso de creación y **desarrollo** para producir un nuevo objeto, medio o mensaje a comunicar (objeto, proceso, servicio, conocimiento o entorno) para uso humano. El sustantivo **diseño** se refiere al plan final o proposición determinada, fruto del proceso de diseñar (dibujo, proyecto, maqueta, plano o descripción técnica), o más popularmente, al resultado de poner ese plan final en práctica (la imagen o el objeto producido).

Diseñar requiere principalmente consideraciones funcionales y estéticas. Esto necesita de numerosas fases de **investigación**, análisis, modelado, ajustes y adaptaciones previas a la producción definitiva del objeto. Además comprende multitud de disciplinas y oficios dependiendo del objeto a diseñar y de la participación en el proceso de una o varias personas.

Diseñar es una tarea **compleja**, dinámica e intrincada. Es la **integración** de requisitos técnicos, sociales, culturales y económicos, necesidades biológicas, con efectos psicológicos y materiales, forma, color, volumen y espacio, todo ello pensado e interrelacionado con el medio ambiente que rodea a cada sector de la sociedad y por ende, de la humanidad. De esto último se puede desprender la alta responsabilidad ética del diseño y los diseñadores a nivel mundial. Un buen punto de partida para entender éste fenómeno es revisar la escuela de la **Gestalt** y cómo la **Teoría de Sistemas** aporta una visión amplia del tema.

1.1.1. Las áreas del diseño

El Diseño no es únicamente un proceso manual, también es un concepto o una empresa que se divide en varios campos que delimitan al mismo tiempo distintas especialidades. Y para ubicarlo dentro del quehacer de la sociedad y las **actividades humanas**, hacemos aquí una división muy general por las distintas y variadas áreas:

- * Diseño del Medio Ambiente.
- * Diseño Textil.
- * Diseño Gráfico.
- * Diseño Industrial

⁷ Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>.

“El diseño editorial es la rama del diseño gráfico que se especializa en la maquetación y composición de distintas publicaciones tales como libros, revistas o periódicos. Incluye la realización de la gráfica interior y exterior de los textos, siempre teniendo en cuenta un eje estético ligado al concepto que define a cada publicación y teniendo en cuenta las condiciones de impresión y de recepción. Los profesionales dedicados al diseño editorial buscan por sobre todas las cosas lograr una unidad armónica entre el texto, la imagen y diagramación, que permita expresar el mensaje del contenido, que tenga valor estético y que impulse comercialmente a la publicación”

Haciendo una breve y concisa revisión de la historia, podemos ver que desde tiempos antiguos el hombre ha tenido la necesidad de comunicarse y en la manera de hacerlo, ha procurado establecer un orden o sintaxis y una estética en la forma de presentar la información escrita. Básicamente utilizó los elementos que tenía a su alrededor, elementos que tomaba de la naturaleza de manera primitiva. Estos elementos cumplían la función específica de ser un soporte sobre el que se plasmaba la información, o también, la de ser una herramienta que se usaba para grabar o dibujar sobre el mencionado soporte; tenemos como un buen ejemplo acerca de esta manera de producir un libro a los copistas de la Edad Media, quienes literalmente **copiaban** o transcribían “a mano” enormes volúmenes. Y así fue durante muchos siglos, ya que esta forma de producir para comunicar evolucionó muy poco.

Los inicios del **diseño editorial** se desarrollaron en la época del Renacimiento (mediados del s. XV), teniendo como catapulta la invención de la imprenta de tipos móviles. Los cambios que este maravilloso invento provocó establecieron una gran revolución cultural y hasta social, en la historia de la humanidad, ya que dieron inicio a una nueva manera de **elaborar** libros y a una nueva era en la que la tecnología ha mantenido una transformación constante en los procesos de producir un medio impreso de comunicación.

Así es como llega a nuestros días esta área del Diseño Gráfico que se ha convertido en la disciplina que durante muchos años —y hasta hace poco—, ha sido la más explotada y explorada por el profesional gráfico; estamos hablando del Diseño Editorial. De la

misma manera, podemos ver que también es la más reconocida y utilizada por la sociedad en general gracias a los libros, revistas y una gran variedad de recursos y medios impresos. Igualmente es importante no soslayar, como un aspecto negativo, que la misma sobre-oferta de profesionistas que en la actualidad se desarrollan en esta rama ha repercutido en la baja remuneración económica que éstos reciben en el campo laboral; cuando menos en nuestra sociedad.

1.2. LA REVISTA

1.2.1. Antecedentes Histórico-sociales

Si hemos de hablar del origen de los registros impresos por el hombre, tenemos que remontarnos al pasado, aproximadamente a unos 50,000 años⁹. y hacer mención de los distintos **motivos** que lo impulsaron a plasmar una marca sobre cualquier superficie; uno de ellos, y que al parecer es el más importante, fue el casi nulo desarrollo de algún tipo de lenguaje oral-escrito que se tenía en ese momento de la historia del hombre, por lo que para comunicarse usaban **dibujos simbólicos**. Otras necesidades como la de adorar a la naturaleza lo llevaron a representar en forma gráfica a sus distintos dioses —mismos que casi siempre eran creados y originados conforme el entorno que lo



Imagen 8. Artículo: Bisonte de la cueva de Altamira. Autor: Educar Chile

⁹ Turnbull, Arthur T.; Baird, Russell N. (1990). La Comunicación Gráfica de Ayer/ Evolución del Alfabeto. Comunicación Gráfica., (Pág. 25). México. Edit. Trillas.

rodeaba—; o bien, otro motivo fue la necesidad de **comunicar** o **informar** al resto de la tribu: la estrategia a seguir para tener éxito en la actividad de la caza, dejando dibujos plasmados en las cuevas; o simplemente, el hecho de que alguien quiso registrar una escena rutinaria de la vida doméstica o de la actividad tribal, sobre un soporte cualquiera y con los materiales que tenía más a la mano.

Estas formas primitivas de comunicación marcaron el inicio de la historia misma; aunque el primer registro de un **lenguaje escrito** que se tiene es de hace 5,000 ó 6,000 años¹⁰. Este lenguaje llamado **alfabeto** se formaba de imágenes figurativas que con el transcurso de los siglos fueron evolucionando debido a la complejidad de emitir el mismo mensaje a todos los receptores. Con el paso de los siglos, a estas imágenes se sumaron *ideogramas**, *pictografías*** y algunos *fonogramas**** para crear un símbolo con un significado propio; pero esto creaba un alfabeto muy complejo.

La tabla siguiente es un esquema de los nombres y forma de las letras del alfabeto fenicio y los alfabetos derivados de él, en el orden del fenicio, junto con el ugarítico.

* **Ideograma:** Signo o elemento que expresa la idea sin emplear signos fonéticos¹¹.

Orden alfabético	Palabra protocanaanita	AFI	Valor numérico	Ugarítico	Fenicio	Hebreo	Árabe	Otros alfabetos
1	ajp "buey"	/a/	1	𐎀 ajpa	𐤀 'alep	א alef	ا alif	Α Α Α Γ
2	bet "casa"	/b/	2	𐎁 beta	𐤁 bet	ב bet	ب ba	Β Β Β-Β Β
3	gaml "palo arrojado"	/g/	3	𐎂 gaml	𐤂 gimel	ג gimel	ج gim	Γ Γ-Γ Γ
4	dafel "puerta" / dagg "pez"	/d/	4	𐎃 dafel	𐤃 dālet	ד dālet	د dal	Δ Δ Δ
5	haw "ventana" / hll "jubilación"	/h/	5	𐎄 haw	𐤄 hē	ה he	ه ha	Ε Ε Ε-Ε
6	waw "gancho"	/w/	6	𐎅 waw	𐤅 waw	ו waw	و waw	Ϝ Ϝ Ϝ-Ϝ Ϝ Ϝ
7	zen "arma" / ziqq "grilletes"	/z/	7	𐎆 zen	𐤆 zayin	ז zayin	ز za	Ζ Ζ Ζ
8	het "hilo" / "valle"?	/h/ / /x/	8	𐎇 het	𐤇 het	ח het	ح ha	Η Η Η-Η
9	iet "rueda"	/t/	9	𐎈 iet	𐤈 iet	ט et	ط ta	Θ Θ
10	yad "brazo"	/j/	10	𐎉 yad	𐤉 yod	י yod	ي ya	Ι Ι
11	kap "mano"	/k/	20	𐎊 kap	𐤊 kap	כ kaf	ك kaf	Κ Κ Κ
12	lamd "pica"	/l/	30	𐎋 lamd	𐤋 lamad	ל lamad	ل lam	Λ Λ Λ Γ
13	mem "agua"	/m/	40	𐎌 mem	𐤌 mam	מ mem	م mim	Μ Μ Μ
14	nahš "serpiente" / nun "pez"	/n/	50	𐎍 nahš	𐤍 nun	נ nun	ن nun	Ν Ν Η
15	samek "apoyo" / "pez" ?	/s/	60	𐎎 samek	𐤎 samek	ס samek		Ξ
16	en "ojo"	/e/	70	𐎏 en	𐤏 ayin	ע ayin	ع ayn	Ο Ο Ο
17	pu "boca" / pit "esquina"	/p/	80	𐎐 pu	𐤐 pe	פ pe	ف fa	Π Π Π
18	sad "planta"	/s/	90	𐎑 sad	𐤑 sadē	צ sadē	س sad	Ϙ
19	qap "cordón"?	/k/	100	𐎒 qap	𐤒 qāph	ק kuf	ق qaf	ϙ ϙ ϙ
20	ra's "cabeza"	/r/ / /r/	200	𐎓 ra's	𐤓 res	ר resh	ر ra	Ρ Ρ Ρ ϱ
21	sin "diente" / simš "Sol"	/j/	300	𐎔 sin	𐤔 sin	ש shin	س sin	Σ Σ Σ Ξ
22	taw "huelia"	/t/	400	𐎕 taw	𐤕 taw	ת taf	ط ta	Τ Τ Τ Ξ

Estas 22 consonantes se ponen según la fonología del semítico noroccidental. De las consonantes protosemíticas reconstruidas, siete se han perdido: las fricativas interdental *ḡ*, *ṭ*, *ṣ*; las fricativas laterales sordas *s*, *š*; la fricativa uvular *ḡ* y la distinción entre la fricativa sorda uvular y faríngea *b*, *h*, que en canaanita se rugió como *bet*. Las seis variantes de las letras que se añadieron al alfabeto árabe las suplen (excepto la *s*), que sobrevive como un fonema separado como *ṣ*) del alfabeto ge'ez: *ḡ* equivale a *dāl*, *ṭ* a *tā'*, *ṣ* a *tād*, *g* a *gayn*, *š* a *zā'* y *h* equivale a *tā'*.

** **Pictograma:** Signos o símbolos aptos para el lenguaje figurado y la comunicación universal, que pueden suplir a los textos ventajosamente, en ocasiones¹².

*** **Fonograma:** Signo o signos que representan un sonido. / Cada una de las letras de un alfabeto¹³.

Pero, no es sino hasta que tribus semíticas crearon un **alfabeto** con 22 símbolos, que eran a su vez fonogramas y que a la larga devinieron en las letras modernas; obviamente, marcadas con las modificaciones que les impusieron los griegos y los romanos —en su

¹⁰ Turnbull, Arthur T.; Baird, Russell N. (1990). *La Comunicación Gráfica de Ayer/Evolución del Alfabeto*. Comunicación Gráfica., (Pág. 25). México. Edit. Trillas.

¹¹ Biblioteca profesional EPS (1981). *Diccionario Enciclopédico de las Artes e Industrias Gráficas*, (Pág. 654). Barcelona. Esp. Edit. Don Bosco.

¹² Ibidem, p.

¹³ Reader's Digest, *Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado*, (Pág. 1511, vol. 5).



Imagen 9. Artículo: Johannes Gutenberg. Autor: Biografías y Vidas, la enciclopedia biográfica en línea

momento— de acuerdo a las características propias de cada cultura.

De esta manera nació el alfabeto occidental de **29 letras**, que durante mucho tiempo registró el progreso de la civilización del mismo hemisferio exclusivamente de forma escrita y sobre costosos pergaminos elaborados con pieles de animales, de manera muy rústica y artesanal. Además, como dato histórico muy importante cabe mencionar que la **escritura** y la **lectura** eran actividades que estaban reservadas para las clases sociales altas y para el Clero.

Afortunadamente todo esto cambió de manera radical en el año 1448¹⁴, cuando Johann Gutenberg, de Mainz,

en Alemania desarrolló la imprenta con base en el tipo movable. Estos tipos grabados en madera permitieron una gran versatilidad en el uso de los mismos ya que permitía componer el texto letra por letra; además de hacer más fácil el almacenamiento de los tipos, posterior a su uso.

El principio era el siguiente: se grababa en los pequeños bloques de madera el área no imprimible de la letra, quedando esta en relieve; se componía el texto y se hacía pasar un rodillo entintado por encima de ellos; una vez entintados, se ponían en contacto con el papel, mismo que recibía la impresión de los tipos (tipografía).

El constante desarrollo de la **imprenta** aunado a la producción en masa de papel (que se introdujo a Europa proveniente de China en el siglo XIV¹⁵), le permitió a esta una gran expansión en todo Europa, y con ello un auge en el diseño de familias tipográficas y la producción de impresos para una sociedad renacentista ansiosa de conocer y entender el mundo que lo rodeaba.

1.2.2. El surgimiento de la revista

Después de este rápido surgimiento de los medios impresos con tipos móviles, se continuaron los pasos en el avance del proceso de **producción** pero con poca



Imagen 10. Artículo: Historias de un pueblo. Las primeras noticias escritas. Autor: Rivas, Clarisa

¹⁴ Turnbull, Arthur T.; Baird, Russell N. (1990). La Comunicación Gráfica de Ayer/La invención de la imprenta. *Comunicación Gráfica.*, (Pág. 26). México. Edit. Trillas.

¹⁵ Turnbull, Arthur T.; Baird, Russell N. (1990). La Comunicación Gráfica de Ayer/La evolución del alfabeto. *Comunicación Gráfica.*, (Pág. 26). México. Edit. Trillas.



Imagen 11. Artículo: La histórica imprenta de Blai Bellver en Xàtiva cierra tras 184 años de actividad. Autor: Noelia Camacho

trascendencia en las transformaciones; hasta que surgieron el estereotipo y las prensas rotativas que marcaron el inicio de las prensas modernas. Por lo que respecta a los progresos en la **composición** tipográfica, estos fueron todavía más lentos, siendo los más significativos el linotipo, el intertipo y el monotipo¹⁶; estos procedimientos para componer la tipografía se hacían con **métodos** llamados *en caliente*, mismos que con el tiempo se fueron perfeccionando; o bien llegaron a ser sustituidos por otros métodos menos caros y más rápidos (*en frío*).

Posteriormente a este **boom tipográfico** y debido a la gran cantidad y variedad de impresores y tipógrafos se hizo necesario crear un sistema estándar de **medición tipográfica** que evitara diferencias existentes en las dimensiones de los tipos entre un impresor y otro. De esta manera nace en 1775, establecido por el francés **Didot**¹⁷, el sistema de puntos que a su vez, sirvió para la creación de las nuevas máquinas de impresión.

En lo que respecta a la reproducción de fotografías o imágenes se puede decir que el principio era el mismo: grabar en madera o el vaciado **en caliente**, para obtener un bloque o cliché de zinc que se incrustaba en la rama tipográfica, de acuerdo a la composición diseñada para determinado texto.



Imagen 12. Artículo: Cuentos imaginados: el arte de la ilustración infantil. La primera mitad del siglo XX. Autor: DukuArt. Biblioteca y Centro de Documentación

Con estas técnicas básicas de producción, se trabajó durante casi 500 años; claro, con algunos cambios, los cuales, muy a pesar de los impresores, marcaban avances poco significativos en la tecnología para imprimir. Pero esto sólo fue así, sólo hasta que se registraron dos hechos muy importantes en la historia de la humanidad.

El primer parte-aguas se registró con un movimiento histórico muy importante: la **Revolución Industrial**. Este movimiento proporcionó a la industria naciente la oportunidad de agilizar y multiplicar la producción de casi cualquier cosa elaborada por el hombre. Así, las nuevas máquinas permitieron la impresión en **grandes tirajes** de periódicos y revistas; como en Inglaterra que en 1832 se tiraban 100,000 ejemplares de algunas

¹⁶ Turnbull, Arthur T.; Baird, Russell N. (1990). La Comunicación Gráfica de Ayer/Progresos de la composición tipográfica. Comunicación Gráfica., (Pág. 28). México. Edit. Trillas.

¹⁷ Turnbull, Arthur T.; Baird, Russell N. (1990). La Comunicación Gráfica de Ayer/Progresos de la composición tipográfica. Comunicación Gráfica., (Pág. 29). México. Edit. Trillas.

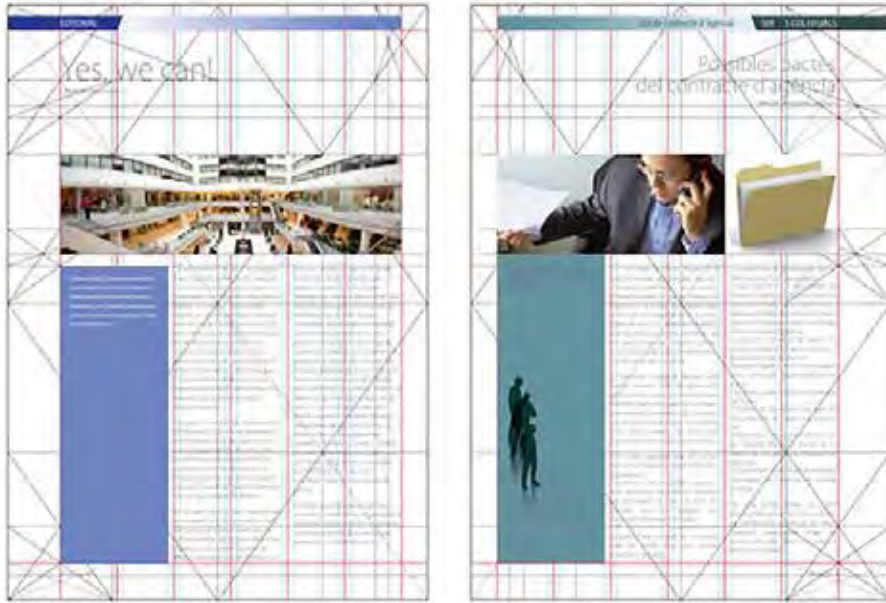


Imagen 13. Artículo: CAM – Manufactura Asistida por Computadora. Autor: Líneas y Colores

revistas con temas misceláneos. Pero la mayoría de las primeras revistas se caracterizaban por tener como principal cualidad el parecerse mucho en su tamaño a los periódicos y en su **diagramación** a los libros; además de tener la limitante de que eran impresas a una sola tinta.

Más tarde, con el empleo de la litografía se logró darle **color** a las ilustraciones de algunas revistas; pero en realidad estas sólo fueron un ejemplo caro de la influencia que tuvieron los expresionistas en este novedoso medio informativo. Pero esta manera de ilustrar las páginas de una revista no pudo resistir el embate de las ilustraciones hechas en base a los **tramados**, mismos que eran grabados en madera y/o que eran trabajados con metales derretidos con calor y vaciados sobre un molde para obtener un **cliché**, al mismo tiempo este se imprimía con el texto; cosa que no se podía hacer con las litografías.

Posterior a esto, y gracias al trabajo de los expresionistas, la revista comienza a llamar la atención de los artistas como un **medio de expresión** para sus propuestas gráficas ya que ofrecía más libertad espacial al artista. Primeramente, como una aportación que hicieron los cubo-futuristas, la **portada**

deja de ser una página más, debido a los novedosos encabezados que informaban sobre los artículos interiores. Ellos la convierten en un pequeño cartel ilustrado con la inserción de alguna obra o propuesta artística, rompiendo así, con el formato simétrico y poco atractivo de las portadas ciento por ciento tipográficas.

El siguiente paso lo dieron los constructivistas —junto con todos los movimientos artísticos derivados de este estilo— al dividir y separar el espacio de los interiores, en **módulos** por medio de una retícula que sirvieron como patrón para la colocación de todos los elementos gráficos de la revista. De esta manera se logró dar un **formato** más uniforme para

todas las páginas de una misma revista; a su vez, esta retícula permitió una mayor combinación de espacios que se reflejó en una gran variedad de propuestas **compositivas** y de diagramación para este medio impreso, que cada vez tomaba más fuerza. A esta gran variedad compositiva que surgió con la división modular de las superficies se le agregó el gran potencial que proporcionó a las revistas la invención de la cámara portátil de 35mm.

El manejo de fotografías **instantáneas** y fotomontajes amplió la ya de por sí gran variedad expresiva de las revistas, creando el concepto de **revista ilustrada**, misma que marcó el surgimiento del predominio de la **imagen sobre la palabra** (1920-1930); característica que delimitó una regla que en nuestros días tiene más valor que en sus orígenes.

Es en la segunda mitad del siglo XX cuando se marca el siguiente parte-aguas en el proceso de producción de los medios gráficos; este lo delimitó la introducción de la **computación** en el campo editorial, brindándonos varios beneficios en su primera etapa. Primero, facilitando y haciendo más rápida la captura y el almacenamiento de la información en máquinas con terminales electrónicas que en sus orígenes se

conectaban a un cerebro central de gran tamaño; estas máquinas contaban con pantallas para visualizar lo que se iba procesando, antes de imprimirlo. El poder imprimir la información capturada, después de someterla a determinados arreglos en sus características de dimensión y fuente tipográfica es otra de las ventajas que proporcionaron a la industria editorial los **avances informáticos**; acortaban los tiempos de elaboración en los originales mecánicos de periódicos y libros principalmente.

Y es ahora, en este tiempo (presente-futuro y futuro-presente) que encontramos una inmensa variedad de paquetes informáticos o programas, que nos brindan un **potencial enorme** de recursos para elaborar múltiples códigos para la expresión de ideas; como: páginas repletas de texto, imágenes digitalizadas y dibujos bi y tri-dimensionales o animados. Estos códigos se combinan entre sí por medio de computadoras personales, para elaborar sofisticados trabajos **multimedia** y de **realidad virtual** o simplemente para después plasmarse en impresoras láser, de inyección de tinta, de calidad fotográfica, etc., que nos proporcionan además, un original mecánico de **gran calidad**, un archivo que queda guardado dentro de la computadora con la misma información que contiene el original impreso y que nos sirve para hacer modificaciones o simplemente darle un uso posterior, y también, más recientemente para compartílos a cuantas personas sea posible, por medio de una línea telefónica, a la **red universal** llamada Internet.

Así pues, el pasado y el presente se combinan en el **Diseño Editorial**, para ofrecernos una caja de herramientas multifuncionales, que combinadas a su vez, con **estrategias** de comunicación y creatividad, nos permiten solucionar cualquier problema gráfico, de comunicación; y por qué no, hasta social.

Nombres de programas como: InDesign, Corel Draw, Quark Xpress, Photoshop, Word, Power Point, Illustrator, Freehand, etc., nos describen solamente una parte del **software** que en sus variadas y progresivas actualizaciones —ya sea en plataforma **Mac** o **PC**—, nos brindan esta posibilidad de **crear y manipular** formas, colores, palabras, volúmenes, sonidos y otros elementos gráficos, necesarios para el desarrollo de la actividad del diseñador.

Este es sólo el **esbozo** de uno de los muchos procesos de edición por computadora que existen en la actualidad, y que concluyen en la impresión de las imágenes sobre diversos soportes, con gran rapidez y calidad visual.

1.2.3. La revista digital.

Otros métodos que se utilizan para transmitir y comunicar información, y que en la actualidad cada vez son más demandados en el campo de trabajo profesional son los llamados métodos **digitales**, que consisten en el procesamiento de información de manera electrónica por medio de **Bits y Bytes**, —que son el elemento **básico**, con el cual se determinan las letras, números, formas y colores que originan las imágenes que podemos ver en la pantalla de computadores, televisores, o de cualquier dispositivo electrónico gráfico— y que en la actualidad y de manera ascendente forman parte importante de nuestras actividades de todos los días.

Uno de los conceptos y formatos electrónicos que en la actualidad está teniendo un gran auge y aceptación en el gusto y en el uso de la sociedad —y que además, se va introduciendo paulatina e inminentemente en el cotidiano quehacer humano—, sobretodo en el mercado de las nuevas generaciones, es lo que llaman la **Revista Digital**.

Para entender mejor este concepto, mencionaremos algunos fragmentos de un artículo por demás interesante, publicado por “*Publicaciones Digitales, D.G.E.S.C.A. (D.G.T.I.C.) - U.N.A.M.*”¹⁸, que analiza y describe de manera muy concreta a este recurso mediático.

Comenzaremos diciendo que según el artículo, hay un mayor auge de las **revistas digitales** que de los **libros en línea**, debido a las características de los medios digitales, ya que cuando las publicaciones son periódicas y requieren más dinamismo, es entonces cuando se puede hacer una actualización o sustitución de la información de manera más rápida. Es decir: “*ofrecen mayor capacidad para la actualización constante y el tiempo de publicación se reduce considerablemente.*”

¹⁸ Clara López Guzmán y Adrián Estrada Corona, *Edición y derecho de autor en las publicaciones*. http://www.edicion.unam.mx/html/2_3_3.html

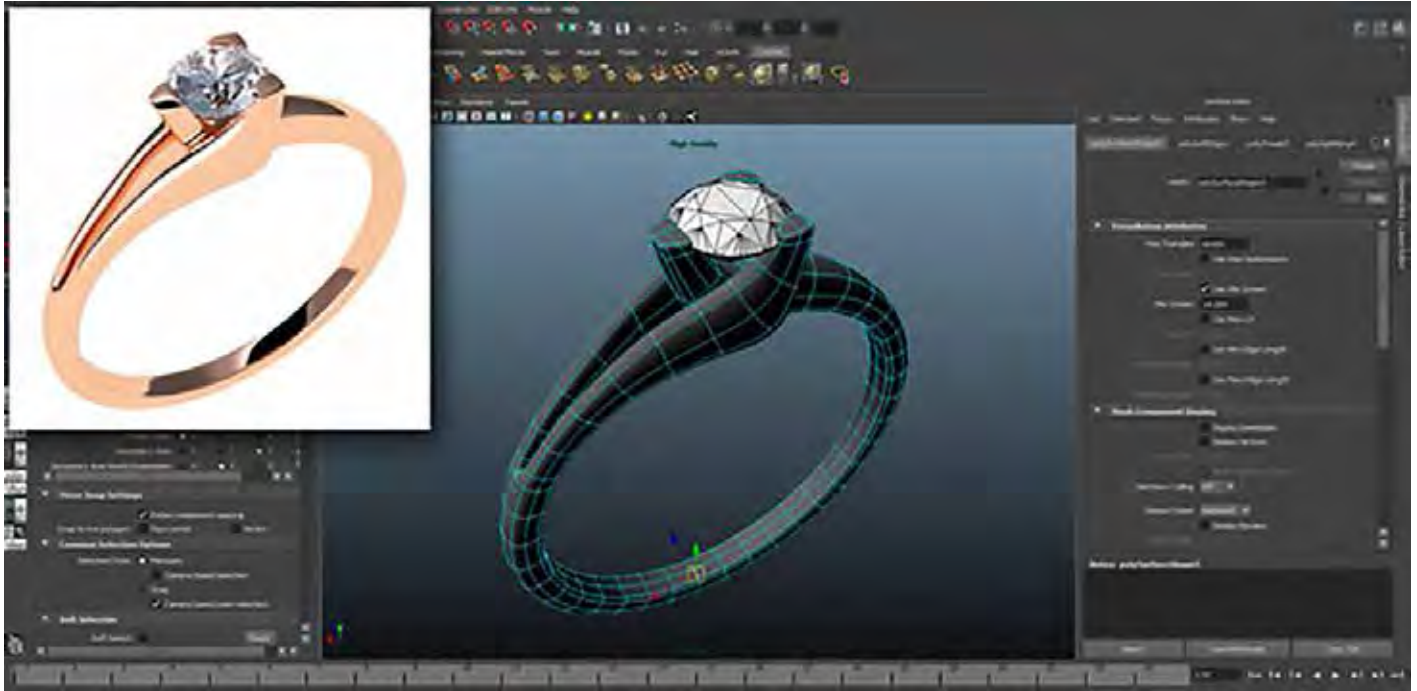


Imagen 14. Artículo: CAM – Manufactura Asistida por Computadora. Autor: Líneas y Colores

El texto nos dice también lo siguiente: *“Con la aparición de las revistas digitales, en la Universidad Nacional Autónoma de México los académicos y los científicos, así como los propios editores universitarios, han adquirido una nueva forma de concebir la transmisión del conocimiento, mientras que los lectores simplemente se han dejado atrapar por la posibilidad de adquirirlo sin la interferencia de barreras de tiempo y físicas. Técnicamente, además de la ausencia de papel, estas revistas conllevan un proceso poco complicado y costos menores, lo que, entre otros aspectos, les ha dado su propia identidad en cuanto a peculiaridades, formalidades y dificultades.”*

Al respecto podemos ver de manera real que ya existen portales como el de **Toda la UNAM en Línea** (por mencionar sólo uno), donde se pueden descargar diferentes recursos tanto académicos, científicos y culturales, en muy variados formatos de texto, audio y de video; a los cuales el usuario puede acceder a ellos de manera fácil y gratuita.

La demanda de estos recursos cada vez es mayor entre la sociedad, debido a otras características que

se suman a las antes mencionadas: *“Además de éstas, las revistas digitales tienen otras ventajas en cuanto al contenido, como su enriquecimiento por el hipertexto, el sonido, el video, las imágenes y las animaciones; la rapidez en su publicación; la velocidad para el acceso a nivel mundial; grandes posibilidades de búsqueda y recuperación de información; su actualización constante, y la interacción con los usuarios.”*

Y aunque como siempre lo hemos visto en el transcurrir de la historia y el avance de la ciencia y la tecnología, podemos encontrar que hay detractores que ven ciertos detalles muy particulares que pueden frenar la aceptación de esta nueva manera de presentar la información: *“Sin embargo, Abadal y Rius (2006) encuentran un importante inconveniente en las revistas digitales: ‘su bajo grado de ergonomía’, en cuanto a legibilidad en la pantalla y transportabilidad.”*

La realidad es que estos recursos pueden ser visualizados o escuchados en todas las diferentes plataformas digitales y medios electrónicos a los que ahora se tiene acceso, gracias a las nuevas **Tecnologías de la Información**.

Algo que hay que tomar en cuenta, y como respuesta a uno de los inconvenientes que el estudio expone, es que a la par del avance de la ciencia y con la aparición de nuevos conceptos como la **nanotecnología**, las nuevas tecnologías de la información nos ofrecen una gama de dispositivos cada vez más variada y con mejores características tecnológicas y ergonómicas que los hacen muy atractivos a los lectores de revistas y libros electrónicos, por su versatilidad, bajo costo y practicidad.

Esto también le permite a los editores la facilidad de hacer que tanto los libros, como las revistas electrónicas, lleguen a las manos de la gente interesada en algún tema literario, científico, cultural o simplemente recreativo. Consecuentemente, podemos creer que el avance en la predilección de los lectores, de este tipo de **literatura electrónica**, frente a la impresa va a seguir siendo favorable; sin querer insinuar que los libros y revistas impresas puedan llegar a desaparecer.

Por lo tanto, es importante que estos medios tradicionales de comunicación sigan actualizando sus metodologías y procesos de diseño para mantenerse siempre a la vanguardia y en el gusto de la sociedad.

1.2.4. Pre-prensa.

Comencemos por explicar primeramente qué es y por qué es tan importante una buena implementación y aplicación para la correcta impresión de cualquier medio impreso. Según un estudio realizado por la *Universidad Londres*¹⁹, podemos definir a la pre-prensa de la siguiente manera: *“La pre-prensa digital es el conjunto de procesos posteriores al diseño operados por medio de una computadora y previos a la impresión.”*

Hay que aclarar que dicha etapa empieza cuando el diseñador termina el proceso creativo, y posteriormente entrega todo el material de manera electrónica a un buró ó área de pre-prensa, para entrar a impresión (esto es: archivos con la propuesta gráfica terminada, generados en computadoras con programas de Diseño; imágenes digitalizadas, con las dimensiones y resoluciones de

acuerdo al medio y calidad de impresión en que se vaya a publicar; y por último, las Claves de Color especiales que se hayan utilizado).

La responsabilidad y los cuidados para obtener el óptimo resultado de la pre-prensa digital comienzan con la misma gestión del diseñador gráfico, y en el conocimiento que éste tenga de los métodos de impresión, antes de mandar los archivos y terminan en la prensa misma.

Esto se traduce en que desde que se está trabajando en la realización de la idea del creativo (lo diseñado), se debe considerar el formato y el medio en que se va a imprimir dicho diseño, por lo que también debe tener cuidado de los siguientes factores que intervienen en la correcta realización del proyecto: utilizar los perfiles de color adecuados, que se aplique el **trapping** u **overprint** cuando sea necesario, que se manden los archivos completos, en un medio adecuado y en buenas condiciones, es decir que vayan todas las fuentes, archivos, ilustraciones, encapsulados, y que estos vayan correctamente, o sea, bien compaginados, con rebases, todos los archivos en colores CMYK, etc.

Otro factor que interviene de manera relevante en la correcta impresión de un proyecto de diseño es el uso correcto de la **tipografía** y de su configuración al momento de mandar el archivo final a la pre-prensa. Es muy importante que las fuentes sean convertidas a curvas; es decir, que pierden sus características como fuente tipográfica y vienen a ser dibujos hechos con trazos lineales y superficies cerradas.

¹⁹ Lic. Álvarez Juárez, D. (2006). Compilación: Pre-prensa Digital. México. Edit. Universidad de Londres.

Capítulo 2

EL DISEÑO EDITORIAL

2.1. EL DISEÑO DE REVISTAS

En el capítulo anterior dimos un breve repaso al proceso evolutivo que ha sufrido la comunicación humana, pasando por diversos medios, códigos y lenguajes, utilizados por distintas culturas y sociedades con el único fin de informar o formar.

Uno de esos medios históricamente utilizados —y que hasta la fecha sigue ocupando un lugar importante en el proceso de comunicar—, es la **revista**. Pero como lo comentamos también, este medio combina ciertas características físicas, de composición y diseño que lo hacen único entre toda la gama de medios de comunicación. Veamos de manera más detallada cuáles son los factores que le dan la personalidad a una revista.

2.1.1. Fundamentos y herramientas gráficas.

Hemos comentado que en los tiempos actuales, con la ayuda de las nuevas tecnologías y los nuevos programas que se van generando —por una igualmente variada oferta de marcas—, se ha llegado a considerar por parte de un sector de la sociedad que el diseño y la producción de un medio de comunicación como una revista, solamente requiere de cierta destreza para **manejar** una gran variedad de herramientas que nos puedan ofrecer dichos programas.

Es así, como podemos encontrar que en algunos sectores productivos de la economía nacional se han hecho intentos de crear medios de comunicación impresos (internos), llegando al grado de elaborarlos con programas de Office; pero, —sin demeritar la importancia que este tipo de paqueterías tiene para un sector productivo de cualquier país—, sí es importante aclarar que no son programas hechos para el desarrollo de un proceso completo de **diseño editorial**.

Nosotros debemos mantener la firme postura de considerar que un profesional del diseño sabe hacer uso tanto de las **herramientas** tecnológicas que tenemos expreso para el desarrollo de nuestra profesión, como del **conocimiento** teórico y práctico acerca de la gestión y de las metodologías del diseño gráfico, en específico, en el caso que nos ocupa, del editorial.

Para llevar a cabo cualquier actividad que nos conduzca a la elaboración de un diseño, se requiere hacer uso de distintos **elementos** que en conjunto nos facilitan y permiten dicho fin. De la misma manera, por medio de la utilización de diversos **recursos formales**, que son ordenados por una sintaxis visual, se pueden transmitir de manera gráfico-visual, mensajes que en su origen pudieron haber sido solamente escritos o hablados.

*William Owen*²⁰ nos describe en un párrafo de manera muy concreta, los elementos que considera básicos

²⁰ Owen, William, (1973) *Diseño de Revistas*. Cap.: Estructura. Síntesis y Significado (Pág. 158). México. Edit. Gustavo Gili

para una revista: “los títulos, para introducir la historia concreta y atraer la atención del lector hacia ella; los subtítulos, la introducción más detallada, pero todavía breve y concisa, y el texto, que puede resaltarse mediante la pérdida de las mayúsculas o con letras versalitas, y romperse por medio de títulos corridos y citas, por pautas verticales o columnas. Además está el conjunto esencial de accesorios formado por los pies de ilustración, créditos y notas, y los artificios de orientación: firmas, números de página y símbolos de girar la página”.

Obviamente, estos elementos también pueden ser aplicados en el desarrollo de otros medios impresos de comunicación, donde se aplica el diseño gráfico; considerando entre ellos, a los que se mencionaron en el capítulo anterior.



Imagen 15. Artículo: Manual de Diseño Editorial.
Autor: Factory, Department Store

Como se ha visto en algunos medios impresos que circulan en puestos de periódicos y revistas, no es suficiente tener **conocimiento** de estos elementos y colocarlos dentro de la página de una revista de manera aleatoria. El diseño editorial exige que la disposición de los mismos esté justificada por medio de una **sintaxis visual** ordenada, de manera estética y estratégica —lo que recibe el nombre de **composición**— para que el lector de un impreso quede atrapado, en primera instancia por la apariencia visual, e inmediatamente, pueda recibir y decodificar fácilmente la información contenida en el mismo. O sea, para lograr una reacción equivalente a la que busca el principio básico del diseño gráfico aplicado en cualquier soporte: “*primero, la atracción del receptor de una imagen; y segundo, lograr la atención*”²¹ del mismo. De esta manera se cubre la primera etapa (de ida) dentro del círculo de la comunicación: “*Emisor > Mensaje > Receptor*”²², quedando latente la posible respuesta por parte del receptor hacia el emisor (de regreso), hecho que provoca el cierre de dicho ciclo comunicacional.

Pero estos no son todos; contamos con otros elementos —quizá más importantes— en la composición de una página como: el formato, la diagramación, los márgenes y las imágenes, además del **estilo** visual que se le quiera dar a la revista, y que tendrá que ser acorde al contenido y estilo temático o, a la propuesta gráfica, resultado del estudio y análisis realizado para satisfacer necesidades corporativas de la casa editora, o bien, del perfil del lector de la misma; componentes que resultan de gran importancia para obtener una clara y rápida identificación, además de la mayor autenticidad posible en la propuesta gráfica de la misma.

2.1.2. Composición.

Comencemos exponiendo dicho término según nos lo explica Robert Gilliam Scott en su libro “**Fundamentos del diseño**”: “*Por ella entendemos la organización total, incluyendo la figura y el fondo, de cualquier diseño. Todas las formas individuales y las partes de las formas tienen no sólo configuración y tamaño, sino posición en él.*”

²¹ Antonio Paoli, *Comunicación e Información, perspectivas teóricas*, Edit. Trillas, p. 28.

²² *Ibidem*

El concepto de composición comienza, pues, con el campo del diseño. Este determina los límites de un universo único que hemos creado y cuyas leyes básicas están determinadas por el carácter del campo. Deben ser explícitas, como cuando se selecciona cierto formato para un cuadro o el layout de una página. Pueden ser tan sólo aproximadas, como cuando se elige la escala de un edificio o de una escultura. En cualquier caso, la manera en que uno desarrolla ese universo estará condicionada por sus leyes inherentes.”²³

Esto es muy importante considerarlo al estar laborando en el campo profesional, ya que una idea o diseño debe surgir y trabajarse de acuerdo a las **necesidades** y las **limitantes** que la propia aplicación del diseño demanda. El profesional del diseño debe tener muy bien entendido que, a pesar de que el diseño habla mucho de su creador, de lo que se trata es de **comunicar** una idea o mensaje, desde un emisor hasta un receptor.

Se hace una composición con los elementos necesarios y la sintaxis gráfica requeridos para comunicar determinados **mensajes** de manera ordenada, directa y clara para el receptor de los mismos.



Imagen 16. Artículo: Editorial701 a's Weblog.
Autor: Weblog del grupo 701a de Diseño Editorial

Abundando más sobre este tema de la composición también nos menciona lo siguiente: “El concepto se concreta con la creación de una unidad orgánica entre el campo y las formas que contiene. A través de las relaciones que se establecen, cuya corrección está determinada por el carácter único de la organización misma, se crea una nueva entidad. Como en un hombre o en un árbol, las relaciones que determinan la unidad

son tanto estructurales como visuales. Nuestro interés total se dirige al aspecto visual. Pero es ya evidente que la composición significa también organización estructural y que ésta constituye el fundamento de las relaciones visuales.”²⁴

Podemos entonces decir en otras palabras, que la composición en un diseño nos habla de la relación que hay entre los **elementos** con respecto a un espacio, la disposición y características que dichos elementos puedan tener entre ellos mismos.

Esto es importante considerarlo al momento de visualizar el contenido y composición gráfica de una revista, ya que en ocasiones la composición o la relación entre los elementos que la forman, pueden determinar esa unidad solamente en la superficie de una página, pero en otras ocasiones esa unidad es formada por dos páginas contiguas; en estos casos la composición tiene que ser percibida con la revista completamente abierta.

Si pudiéramos usar una analogía para explicar mejor la palabra **composición**, bastaría con trasladarnos metafóricamente a lo que se concibe en la música, donde se hace uso de todos los recursos sonoros y musicales para lograr una composición u obra musical.

2.2. DIAGRAMACION

Así que, de la misma manera en que una obra musical, o la construcción de un edificio requieren de una estructura que les de soporte, sustento y firmeza, la composición de una imagen requiere igualmente de una estructura que le dé lógica y coherencia, o cuando menos una justificación visual. Esa función la lleva a cabo la diagramación.

Durante el desarrollo de este proceso de investigación encontramos un trabajo muy bien realizado que toma este tema con bastante seriedad y sentido descriptivo, del cual tomamos los siguientes textos para reproducirlos aquí:

“Diagramar es distribuir, organizar los elementos del mensaje bimedia (texto e imagen) en el espacio

²³ Gilliam Scott, R. (1975). El Contraste: Sostén de la Forma. *Fundamentos del Diseño*, Edit. Víctor Lerú. (Pág. 19) Argentina: Editorial Víctor Lerú, S.A

²⁴ Gilliam Scott, R. (1975). El Contraste: Sostén de la Forma. *Fundamentos del Diseño*, Edit. Víctor Lerú. (Pág. 19) Argentina: Editorial Víctor Lerú, S.A

bidimensional (el papel) mediante criterios de jerarquización (importancia) buscando funcionalidad del mensaje (fácil lectura) bajo una apariencia estética agradable (aplicación adecuada de tipografías y colores).

El diagramador resuelve la organización de las páginas de acuerdo con las normas ya establecidas por el diseñador. Es posible que el mismo diseñador también pueda encargarse de la diagramación, pero las responsabilidades son distintas. Un buen diagramador es el que respeta esas normas, precisamente su creatividad radica en la capacidad para ofrecer múltiples posibilidades de presentación bajo una norma establecida.”²⁵

En la cita que acabamos de leer podemos ver que se hace una diferencia entre dos personajes: el **diagramador** y el **diseñador**. Lo que hay que considerar es que al autor nos habla de una realidad ubicada en otro país y otra sociedad muy distinta a la que se desarrolla en el nuestro.

Nosotros encontramos en México, que casi en la totalidad de empresas donde se hace diseño editorial, el profesional del diseño viene cumpliendo ambas funciones, la de diagramador y diseñador. Esto motivado principalmente por los **costos** de inversión que significaría para los empleadores tener dos profesionales especialistas.

El texto en referencia continúa haciéndonos unas aclaraciones muy puntuales y a su vez bastante valiosas:

“La diagramación de una revista es sólo el pretexto para conocer los mecanismos de la diagramación de boletines, memorias, folletos, periódicos, etc., ya que los fundamentos del diseño son comunes para todos ellos.

Cuando hablamos de los fundamentos de la diagramación nos referimos en esencia a los fundamentos del diseño gráfico: la tipografía, el color y la composición. Cuando queremos organizar una página necesitamos saber:

- qué es lo que vamos a organizar y,
 - cómo lo vamos a organizar.
- lo que vamos a organizar son los textos y las imágenes los cuales son los componentes básicos de los mensajes impresos, la forma cómo lo vamos a hacer es manejando los criterios de tipografía, color y composición.

La **tipografía**, el **color**, y la **composición** constituyen las bases de la diagramación”

Podemos complementar la claridad de estos comentarios mencionando que con el avance de lo que ahora se conoce como **Tecnologías de la Información**, y de los nuevos programas para diseñar —que en cada nueva versión nos ofrecen recursos más novedosos y poderosos—, se le está dotando al diseñador gráfico de herramientas que le permiten llevar a cabo la exploración, combinación, toma de decisiones y definición de estos recursos gráficos para una pronta solución gráfica. Lo que antes llevaba mucho tiempo en realizarse ahora es más fácil, hacer una pre-visualización

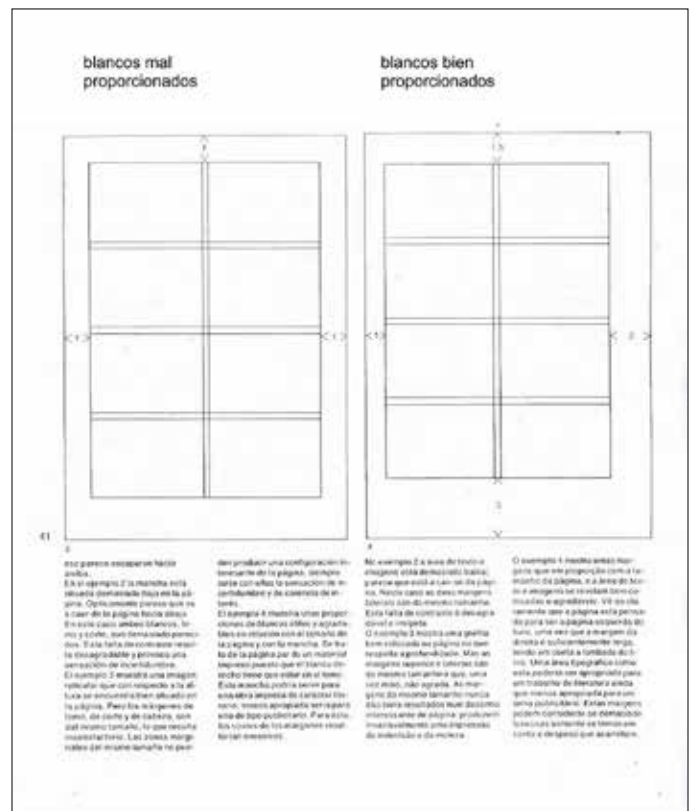


Imagen 17. Artículo: Semana 5 – Tipos de retículas y sus posibles aplicaciones. Autor: Ruth Osorio

²⁵ I Curso Virtual de Actualización en Publicación Científica, Maquetación y Diagramación de Revistas, Edit. Ciencia Médica, 2014, p. 2

de una propuesta gráfica a través del monitor de una computadora o de cualquier otro dispositivo antes de mandar a imprimir o publicar cualquier diseño.

De esta manera, el profesional gráfico, ya no pierde tanto tiempo en la elección y en la colocación de los componentes de cualquier diseño. El trabajo que antes se realizaba sobre un restirador o un escritorio, ahora se ejecuta de manera **virtual** en una computadora.

Otro elemento que es muy importante al momento de hacer una composición gráfica es la **jerarquización**. La jerarquización es un criterio de organización y encontramos que se determina de la siguiente manera: “Se trata de asignar valores a cada uno de ellos y hacer que en varios niveles se vayan organizando de acuerdo con la necesidad de enfatizar jerárquicamente los distintos elementos que componen el mensaje”²⁶.

Cuando queremos transmitir un mensaje de manera gráfica es muy importante considerar que debe de existir un orden de **lectura** de los elementos gráficos que lo componen. Si esto no se logra definir bien, el lector del mensaje puede tardar más en decodificar el mensaje, lo que provoca que uno de los propósitos del mismo sea deficiente. El diseñador debe aplicar los recursos y estrategias de diseño necesarios para que tanto el texto como la imagen lleven **de la mano** a través de la composición gráfica a la mirada y la atención del observador. Es entonces cuando toma gran importancia el jerarquizar los elementos usados; además de que evita que el diseño sea plano y sin orden. Esto provocaría que un mensaje parezca confuso y sin interés.

2.2.1. Retículas.

El elemento **básico**, importante y fundamental, utilizado para la diagramación y la distribución de los elementos que conforman una composición gráfica, sobre cualquier campo de trabajo es la retícula.

Acerca de este tema Josef Muller-Brockmann nos dice lo siguiente en su libro “**Sistemas de retículas**”: “El empleo de la retícula como sistema de ordenación

constituye la expresión de cierta actitud mental en que el diseñador concibe su trabajo de forma constructiva. Esto expresa una ética profesional: el trabajo del diseñador debe basarse en un pensamiento de carácter matemático, a la vez que debe ser claro, transparente, práctico, funcional y estético”²⁷.

Al respecto, si algo podemos agregar, es que es muy importante que el profesional gráfico debe tener muy claro lo que el autor del texto anterior nos está describiendo a manera de definición; el uso de un sistema reticular forma parte de ese proceso donde se plasma sobre algún **soporte estructurado** la creatividad y la expresión gráfica del diseñador. El empleo de retículas en la creación y construcción de cualquier diseño debería de ser algo básico, prioritario y fundamental para cualquier diseñador, sin importar el objetivo que este tenga que cumplir o satisfacer, y mucho menos el soporte sobre el cual se realiza. Lo mismo debe utilizarse para el diseño de una pantalla de Smartphone y el menú de un videojuego, como para el montaje de una exposición en un gran museo.



Imagen 18. Artículo: Estudio Agite. Autor: Estudio Agite S.A.S.

Para reforzar este planteamiento y hacerlo más conciso Josef Muller-Brockmann escribe: “*Cada trabajo visual y creativo es manifestación del carácter del creador. En él refleja saber y actitud*”²⁸

²⁶ | Curso Virtual de Actualización en Publicación Científica, *Maquetación y Diagramación de Revistas*, Edit. Ciencia Médica, 2014, p. 12

²⁷ Josef Müller-Brockmann (1982). *Sistemas de Retículas*. Un manual para diseñadores gráficos, Edit. G. Gili, S.A. de C.V., p.10

²⁸ Ibidem

Podemos encontrar por último que una retícula adecuadamente configurada, visualmente nos posibilita estos 4 puntos:

- “La disposición objetiva de la argumentación mediante los medios de la comunicación visual.
- La disposición sistemática y lógica del material del texto y de las ilustraciones.
- La disposición de textos e ilustraciones de un modo compacto con su propio ritmo.
- La disposición del material visual de modo que sea fácilmente inteligible y estructurado con un alto grado de interés.”²⁹

Podríamos pensar que el estudio y la comprensión de estos fundamentos de composición salen sobrando, y que en la práctica laboral resultan hasta inusuales, además de que por la premura de los tiempos en que actualmente se trabaja en muchas partes, la no implementación y construcción de una retícula nos puede ahorrar tiempo muy valioso. Pero es precisamente en esa forma de pensar donde descansa el resultado final de diseños que parecen hechos por **improvisados** o gente sin ningún respaldo académico; más allá de que sea gente con algún talento artístico o no.

Cuando vamos caminando por la calle y vemos toda la información gráfica que se despliega a nuestro alrededor, o cuando llega a nuestras manos algún impreso, no es difícil darnos cuenta que esa composición gráfica, ese diseño que se muestra delante de nosotros tiene una estructura basada en una retícula. Ante los ojos del profesional gráfico esto es más que evidente.

2.2.2. Campos

Al momento de dibujar una retícula dentro de nuestro espacio vacío donde vamos a armar y construir la composición que defina nuestro diseño, necesitamos trazar líneas, tanto verticales como horizontales para dividir visualmente el espacio, y de esta manera justificar y estructurar nuestra propuesta visual; en ese momento, derivadas de este cruce de líneas, se forman áreas más pequeñas que son llamadas **campos**.



Imagen 19. Artículo: Diseño Editorial. Autor: Pinterest.

Es en estos campos donde el diseñador coloca los distintos elementos compositivos de su diseño, dando como resultado una **combinación** visual que mantiene cierta lógica y orden constructivo.

Para fines del diseño editorial esto adquiere gran relevancia, ya que aún cuando el medio del que estamos hablando se trate de una revista o de un libro que toque el tema de arte conceptual o abstracto, es muy importante que se mantenga una **lógica** visual en la presentación de las imágenes, en la diagramación y orden de lectura de la información. Esto nos restringe a sujetarnos a ciertas reglas y condiciones editoriales que debemos respetar y plasmar en nuestro trabajo de diseño.

Es en estos campos donde podemos colocar texto, imágenes, gráficas, viñetas, infografías, espacios en blanco..., etc., lo que requiera nuestro diseño; y pueden variar en tamaño, dependiendo de la diagramación que hayamos determinado para nuestro trabajo.

2.3. ELEMENTOS GRÁFICOS

2.3.1. Cabezas y secciones

Por excelencia, una revista es un medio de comunicación en el que podemos encontrar información muy variada;

²⁹ Josef Müller-Brockmann (1982). Sistemas de Retículas. Un manual para diseñadores gráficos, Edit. G. Gili, S.A. de C.V., p.12

desde temas frívolos y triviales, hasta artículos de investigación científica y técnica o temas culturales, verdaderamente enriquecedores e interesantes. Por lo tanto, es importante que el **espacio** asignado a cada artículo, reportaje, cápsula o tópico, quede bien definido. Y para eso se utilizan variaciones del diseño general o conceptual de la revista que facilitan la identificación de cada parte.

Es así que el principal elemento gráfico que nos indica el inicio de una sección es lo que conocemos como la **cabeza** del artículo, que la mayoría de los casos es el mismo título. Este se caracteriza principalmente porque está formado por un arreglo tipográfico, utilizando variadas combinaciones de formas, colores y tamaños, que visualmente lo hacen más llamativo, llegando en muchos casos a ocupar un gran porcentaje del espacio dentro de una página. Estos arreglos tipográficos nos permiten distinguir el inicio de una sección o artículo.

También existe un elemento que complementa la manera de identificar esta separación espacial y que de manera irónica, aunque muy importante en el diseño de cualquier revista, para el lector llega a pasar desapercibido: son los **encabezados** de sección, y son importantes porque en muchas ocasiones se convierten, por sí solos, en diseños casi **icónicos** y **representativos** de la propia revista, debido a que en ellos encontramos el mismo estilo o elemento gráfico que se aplica al logotipo que le da nombre e identidad gráfica a la revista, o porque utiliza algún otra característica visual de la portada.

Los encabezados o **identificadores** de sección, como su nombre lo indica, ayudan al lector a ubicar la parte o la temática en la que se encuentran leyendo o consultando información dentro de las páginas de la revista, independientemente del número o folio. Por lo tanto, se requiere que el diseño de estos elementos gráficos conjugue originalidad y al mismo tiempo reticencia, ya que no debe pretender ser el elemento principal dentro de la página y tampoco debe distraer la atención del lector con relación al contenido.

Actualmente está de moda que el diseño de revistas obedezca a las **tendencias** y **modas** globales y temporales que se manejan en muchos países, lo que provoca que el uso y empleo de los encabezados



Imagen 20. Artículo: Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Ensayos. Autor: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

también está sujeto a las mismas propensiones del diseño. De esta misma manera podemos ver que existen publicaciones, en cuyo diseño general no se distingue ningún elemento identificador de las diferentes secciones que la conforman y es solamente el título del artículo el que se utiliza para separar los temas o tópicos por medio del recurso del **acento**.

En ambos casos —al usar o no encabezados o cornisas— es importante que el diseño que se utilice en el interior de las páginas contribuya a la correcta y ordenada lectura de los elementos que formen el mensaje que recibe el lector.

2.3.2. Texto

Cuando hablamos de que una revista es un medio de comunicación, entendemos que el propósito principal cuando la abrimos y la hojeamos, sea la transmisión de determinada información. Aunque ésta se expresa de manera combinada por medio de imágenes y palabras, un alto porcentaje de esa información la recibimos de manera **textual**, ya sea incrustada en una imagen, acompañada de otros elementos gráficos; o también en la forma más común, y que todos identificamos como columnas de texto.

Es primordial considerar que el texto dentro de una revista debe distribuirse de manera ordenada, con una

sintaxis, tanto visual como gramática, y debe cumplir también, ciertos requisitos para que el mensaje no sufra alguna alteración visual, ni de sintaxis, y vaya a llegar al lector de manera incorrecta o incompleta.

Se debe colocar dentro de las páginas formando **manchas** de texto que llamamos columnas, que a su vez, están determinadas en su cantidad y su extensión por las dimensiones del soporte que las contiene y por el tamaño de la fuente tipográfica que se le aplique al texto. Todo con el propósito final de que sea legible para cualquier lector, y que de esta manera, la persona que está leyendo, utilice la menor cantidad de energía posible en recibir el mensaje, y en lugar de eso, aplique toda su atención en entenderlo, en asimilarlo y retenerlo.

Otros elementos que se pueden usar como herramientas de diseño para jerarquizar el orden de la lectura de la información, y para darle **énfasis** a determinadas partes de lo escrito, son el tamaño, el estilo de la letra, el color, e inclusive la colocación.

Josef Müller-Brockmann (1982) Nos hace la siguiente nota aclaratoria acerca de la mancha tipográfica: *“La imagen general de armonía y buena legibilidad de una página impresa depende de la cantidad de las formas de los tipos, de su tamaño, de la longitud de las líneas, de la separación entre ellas y de la amplitud de los blancos marginales”*³⁰

2.3.3. Viñetas y Fotografías

Como lo hemos mencionado y como su nombre lo indica, una revista es un medio de comunicación; y el objetivo primordial es comunicar e informar sobre cualquier tópico que interese al público lector. Pero vemos que a pesar de que en un gran porcentaje de estos medios el texto contiene la mayor carga de información que podemos encontrar en una publicación periódica, también es cierto que existen dos elementos muy importantes que complementan de manera gráfica esa información escrita.

El primero es la viñeta, elemento del cual el Diccionario de diseño gráfico nos da las siguientes definiciones:

³⁰ Josef Müller-Brockmann (1982). *Sistemas de Retículas*. Un manual para diseñadores gráficos, Edit. G. Gili, S.A. de C.V., p.50

“Viñeta: Dibujo explicativo de un detalle de un producto, generalmente dispuesto en línea y que se destaca en el diseño de un aviso gráfico. || Dibujo generalmente elaborado en tinta, sin matices. || Plancha grabada de tal manera que sus bordes se desvanecen gradualmente en un fondo blanco.”³¹



Imagen 21. Artículo: Propiedad Intelectual: Ventaja Competitiva. Autor: Mauricio Jalife Daher

Podemos ver en un sinnúmero de publicaciones que la viñeta es utilizada para complementar o reforzar la información que nos está proporcionando el texto; nos sirve como una imagen que ilustra el tema o tópico que se está leyendo de manera realista, simbólica o abstracta.

Otra característica de las viñetas, es que pueden adoptar cualquier dimensión de manera arbitraria,

³¹ César Puertas. *Diccionario de Diseño Gráfico*. p. 40

al igual que su colocación, como parte del diseño de la página de un libro o revista; con la **versatilidad** de colocarse como un elemento gráfico muy discreto y reticente, o por el contrario, puede convertirse en el icono que le da carácter e identidad visual al artículo, o a la revista en cuestión.

El segundo elemento a revisión en esta parte del trabajo son la **fotografías**, imágenes que pueden ser utilizadas de la misma manera que una viñeta, ya que compositivamente cuentan con las mismas características; aunque encontramos que la principal diferencia técnica con las viñetas es que para la producción e impresión de estas últimas se requiere que sean elementos conformados por píxeles, que es la unidad mínima de información digital para el procesamiento de imágenes, y que conocemos con el nombre genérico de **tono continuo**. El único inconveniente técnico que presenta este formato queda manifiesto cuando queremos agrandar una imagen a un tamaño mayor que el original; esto porque empieza a ser visible la conformación y estructura de los píxeles, motivando que se pierda calidad de resolución.



Imagen 22. Artículo: Diseño maquetación catálogos y revistas.
Autor: Grafic media Web Design Company

Estas imágenes pueden ser monocromáticas o policromas, según lo requiera el diseño. Además de que son utilizadas como un elemento pequeño e ilustrativo en el caso de publicaciones donde lo más importante es la información escrita, o pueden ser colocadas como un fondo que abarca toda la superficie de la página de manera sólida o con alguna transparencia determinada por el diseñador y que proporciona a la composición de la página en cuestión, un aspecto estético muy peculiar.

2.3.4. Espacios publicitarios

En cualquier medio de comunicación impresa encontramos que el principal objetivo del lector, al adquirirlo y consultarlo, es precisamente **encontrar** información relevante sobre alguna temática en especial; por lo que satisfacer esa necesidad se convierte en el blanco principal sobre el cual, los editores deben acertar. Un medio informativo que genera contenido interesante para el público, logra mantener o aumentar la demanda en la edición de dicha publicación, aumentando el tiraje del mismo.

Pero visto desde una perspectiva comercial, el lugar más importante dentro de cualquier medio impreso (inclusive los electrónicos), es el que se le asigna a la colocación e inserción de espacios o anuncios con fines **publicitarios**.

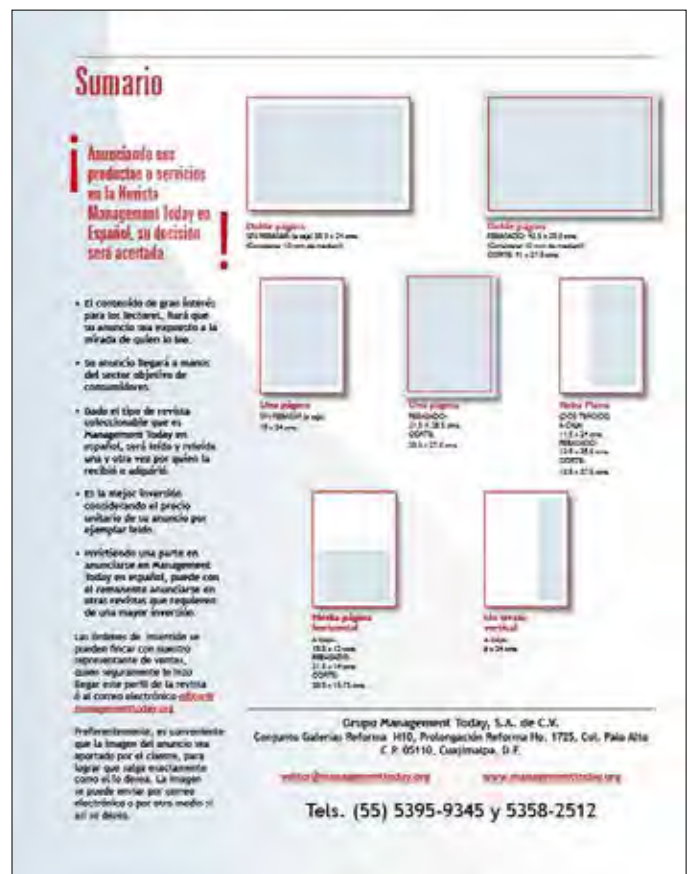


Imagen 23. Artículo: Sumario. Autor: Grupo Management Today, S.A. de C.V.

Es muy significativo que al momento de hacer la diagramación y el diseño de la revista, se considere el área que se va a asignar a las inserciones de los anuncios, ya que estos deberán ofrecer distintas dimensiones y formatos para permitir que también haya variedad en los costos de los espacios. Pero el **tamaño** no es el único factor que interviene en el precio a pagar por un anuncio en determinada revista; hay otro que también tiene mucha influencia en la cotización de una inserción, y es la **colocación** de este espacio. Esto lo podemos explicar porque en una revista los precios varían si se encuentra en páginas **pares** o en páginas **impares**.

En nuestra cultura leemos y hojeamos una revista en el sentido de izquierda a derecha, por lo que según estudios de **mercadotecnia**, un anuncio queda mejor colocado visualmente y es más evidente si está impreso en una página impar. Esto aumenta su demanda y el precio del espacio.

Pero todo esto que se ha comentado abarca el universo de una revista. Cuando ampliamos el contexto editorial y vemos la gran variedad de revistas, sus temáticas, sus costos de producción y sobre todo, el tiraje que cubren, podemos afirmar que el precio de un espacio publicitario está sujeto a muchos factores, tanto físicos y de mercadotecnia, como financieros y sociales.

Lo que sí es una realidad, es que no importa de qué medio de comunicación estemos hablando, la venta de espacios publicitarios (junto con la cantidad de lectores cautivos), es uno de los elementos medulares para lograr la **subsistencia** y continuidad del mismo. Sin lectores no hay interés de parte de la gente que necesita publicitarse; y una revista sin anuncios simplemente está destinada a desaparecer.

2.4. LA PRODUCCIÓN

Una vez que se ha seleccionado el diseño y el formato definitivos para la realización de una revista, en seguida realizamos la colocación y **formación** de todos los elementos gráficos y composicionales. Esta tarea se lleva a cabo de manera electrónica, utilizando programas que generan archivos digitales de cómputo especiales para el diseño editorial. A esta parte del

proceso de producción también se le conoce como la parte **creativa**.

Ya terminado el proceso creativo y la formación de la revista podemos obtener un archivo electrónico donde guardamos toda la información textual de la revista y los elementos gráficos utilizados; y después de realizar una **revisión** exhaustiva de los mismos, para evitar errores de edición en la revista, llega el momento en que el diseñador gráfico acude a un lugar donde le impriman la revista.

En la actualidad es muy común encontrar que las imprentas cuentan con un departamento de pre-prensa, área en la que se **procesa** el archivo electrónico para mandar las películas y pruebas de color a las máquinas impresoras.

2.4.1. La Pre-prensa

Como su nombre lo indica, es un paso dentro del proceso de producción de una revista (un libro, periódico o cualquier medio impreso), y que es previo a la impresión. Es en este paso donde se extrae toda la información gráfica del archivo electrónico de la revista en cuestión, para **transportarlo** de una manera física a las placas que se usan en las imprentas, las cuales lo plasman en el papel.

En un trabajo realizado por la Lic. Álvarez Juárez, de la Universidad de Londres³² encontramos la siguiente definición: *“La pre-prensa digital es el conjunto de procesos posteriores al diseño operados por medio de una computadora y previos a la impresión.”*

Este paso del proceso es muy importante, debido a que el archivo en mención debe llevar la **configuración** correcta para que no haya ninguna complicación o alteración en la pre-prensa. Y es precisamente en el diseñador donde recae la responsabilidad de que se guarde de manera correcta.

Hay que mencionar que la **optimización** de este archivo final comienza desde la misma conceptualización y diseño; es decir, elementos como: perfiles de color,

³² Lic. Álvarez Juárez, Dalia. (2006). Compilación: Pre-prensa Digital. Licenciatura en Diseño Gráfico, Bloque básico. México. Edit. Universidad de Londres.

tipografía, resolución de fotografías, ilustraciones, gráficas, *overprint* y *trapping*, etc., deben irse colocando en una formación que al mismo tiempo lleva a una preparación correcta de los elementos que van a entrar a la pre-prensa.

Así es como de una manera un poco tediosa quizás, logramos que se facilite y agilice el proceso de impresión.

2.4.2. Papel

La correcta elección del papel es otro factor muy importante para obtener buenos resultados en la **calidad** de impresión, ya que podemos encontrar que en el mercado existe una gran variedad de papeles, de distintas marcas, grosores, texturas y hasta orígenes. Por lo tanto es necesario hacer una buena designación del soporte sobre el cual va a quedar impresa una revista.

De esta manera, cuando se proyecta y se diseña todo el **proceso** de producción de una revista, también se debe considerar de manera anticipada la técnica de impresión, la encuadernación, los acabados, el tiraje y la resistencia que debe tener para lograr trascender el tiempo y hasta la distribución, con el menor maltrato posible.

En medio de toda la gama de revistas que podemos encontrar actualmente en el mercado, vemos que hay



Imagen 24. Artículo: Usos del Periódico que nunca podrá sustituir Internet.
Autor: Publicidad Impresa.

un **estándar** en el tamaño y características físicas de la gran mayoría: tamaño carta, papel couché brillante de 2 caras, de 64 Kgs., forros del mismo papel, de un gramaje de 100 Kgs.

Cabe señalar que el couché es el papel que mejores resultados nos ofrece en cuanto a la reproducción de colores y contrastes. Los papeles porosos reducen la calidad de representación de las imágenes impresas en ellos.

2.4.3. El proceso

Sería muy pretencioso querer describir a detalle, todos y cada uno de los pasos que experimenta un medio impreso de comunicación desde la concepción de la necesidad de comunicar, hasta la impresión y compra-venta en los exhibidores de un puesto de periódicos; pero sí podemos resumir a grandes rasgos las partes más relevantes de este **proceso**.

Desde que se surge la necesidad de establecer o crear un medio de comunicación impreso que informe o forme la conducta de un determinado sector o nicho dentro de un universo social, es importante tomar en cuenta diversos **factores** físicos y del entorno social que determinarán los elementos con los que se concebirá y se llevará a cabo el diseño de dicho medio.

Cuando ya se ha hecho un **análisis** del nicho y el grupo social, cultural y educativo de lectores a los que va a dirigirse la revista en proyecto, se hace una **elección** de los elementos gráficos con los que se identifica el lector de manera general en un ámbito psicológico-perceptual. Se define la paleta de colores, la tipografía, el concepto fotográfico, el estilo visual de los elementos a usar, —pudiendo ser determinado o influenciado inclusive, por alguna corriente artística—; es decir, se definen los elementos gráficos y la **composición** de estos dentro del espacio de las páginas.

Habiendo definido el carácter composicional que le dará personalidad a la revista se procede a construir una retícula que sirve para llevar a cabo la diagramación básica que servirá como machote para la delimitación de áreas y espacios, lo que valdrá para la colocación de los elementos.

Hecha la revisión exhaustiva de todos los elementos textuales y gráficos de la revista se procesa toda la información y se guarda en un archivo (en la actualidad con formato **PDF**), el cual se genera con ciertas características técnicas e instrucciones muy precisas con relación a los colores, los degradados, la resolución de las fotografías, etc. Y que permiten una correcta **transmisión** del contenido a las máquinas encargadas de generar los negativos con los que se queman las placas de offset que se utilizan para imprimir sobre el papel. En la actualidad muchas revistas transfieren directamente la información del archivo a las placas, saltándose el paso de los negativos.



Imagen 25. Artículo: Impresos en todo tipo de material.
Autor: Monólogos, tu blog de monólogos.

Teniendo montadas las placas de impresión en las cabezas de la imprenta se plasma por medio de **cuatricromía** (en la mayoría de los casos), sobre los pliegos enteros del papel seleccionado; haciendo esto por ambos lados. La posibilidad de imprimir en ambos lados del papel en un solo tiro depende de las características tecnológicas de la máquina.

2.4.4. Encuadernación

La etapa final está constituida por varios elementos que en la parte final de todo este proceso le dan la forma, el tamaño y aspectos definitivos.

El doblado de los pliegos impresos, el corte de los pliegos doblados, además del pegado o engrapado de los mismos. Los **pliegos** normalmente terminan impresos por ambas caras, y después de haberse secado un tiempo a temperatura ambiente pasan a las máquinas dobladoras que se encargan de transformar el pliego extendido en un cuadernillo doblado, que era pasado por la guillotina para cortar y refinar tres de sus lados: exterior, superior e inferior de lo que ya se define como la revista.

Por último, se le aplican los **acabados** que previamente a la etapa de aprobación del proyecto, fueron determinados con el director editorial, de acuerdo a la cantidad de páginas, grosor de papel, tipo de encuadernación, costo de producción, etc.

Precisamente, hablando de presupuesto y costos de producción, es en los acabados donde se puede marcar significativamente la diferencia entre un producto barato y otro caro, ya que existen materiales para esos fines cuya calidad es directamente proporcional a su precio. También hay que considerar la técnica de **encuadernación**, que puede ir desde un engrapado a caballo hasta un cosido con pasta dura.

Capítulo 3.

EVOLUCION GRÁFICA DE MANAGEMENT TODAY

En los capítulos anteriores hicimos un repaso muy superficial por el tema de lo que es el **Diseño Gráfico**; también exploramos de manera un poco más profunda, en los elementos que intervienen en el **Diseño Editorial** para la realización de una revista concretamente. También se obtuvo información histórica narrando cómo surgió 1a revista como medio impreso de comunicación.

Pero para continuar con nuestro proyecto de investigación es necesario hacer ahora, un análisis y recorrido histórico de nuestra revista en específico, para mostrarnos cómo ha sufrido varios cambios en su imagen a lo largo de su publicación, como consecuencia de diversos factores de administrativos, de gestión y dirección editorial.

3.1. HISTORIA DE LA REVISTA MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL

La constante evolución que va marcando los tiempos actuales en todas las áreas de la actividad humana, nos obliga a **cambiar**, a actualizarnos con la prioridad básica de no quedarnos en la obsolescencia. Y si es posible —porque no siempre es así— el cambio debe hacerse con el propósito de mantenerse al ritmo de esos cambios, y hasta donde sea posible, permanecer a la **vanguardia** de los mismos.

Atrapada en este universo dinámico de las actividades humanas tenemos a la **comunicación**, y como una de sus ramas, a la **comunicación impresa**; misma que, a su vez, se integra por distintos medios de comunicación como los siguientes: periódicos, gacetas, libros, **revistas**, folletos, pasquines, etc. Estos medios no están exentos de la misma imperiosa necesidad de cambio, so pena de su enmohecimiento y una paulatina extinción.

En este caso especial, dentro del universo de los impresos, nos estamos refiriendo de manera más concreta a los periódicos, revistas y carteles, que son los medios de comunicación impresa por excelencia que más necesidad tienen de estar modernizando su imagen para poder competir contra todos los otros medios impresos; inclusive, ahora tienen que competir en evidente desventaja contra los medios electrónicos, los de multimedia y, de manera más reciente contra el Internet.

Para delimitar de manera más precisa nuestro tema, tomaremos de entre todo este universo referido en el párrafo anterior, a **la revista**: entidad gráfica que se ha venido desarrollando y modificando gráficamente, hasta lograr crearse una personalidad clara y bien definida.

Ayudada a su vez, por el surgimiento y el avance vertiginoso de la **tecnología** y la **computación** como herramientas, se ha desarrollado un gran potencial de creatividad para el diseñador, completada en la posterior



Imagen 26. Artículo: Teoría e Historia del Diseño 1. Autor: Guillermo Mazarraza

materialización de la misma dentro de un proceso de producción, hechos que han logrado proporcionar un extenso universo de recursos gráficos cada vez más fáciles de manipular, aún a pesar de la capacitación que se requiere para el uso de dichas herramientas. Estas variadas combinaciones permiten lograr una mayor **distinción y originalidad** entre las mismas revistas y de estas con los periódicos y libros.

No obstante esta gran variedad de recursos gráficos, no siempre es posible utilizarlos todos. Este uso está supeditado a la **personalidad** —tanto temática, como visual— de cada revista.

Poniendo un ejemplo extremo, podemos mencionar a las revistas serias y **formales** (Proceso), que requieren de un tratamiento en su **composición gráfica** totalmente distinto (reticente), casi radical, al que se le

da a aquellas que están destinadas a los adolescentes (Eres), que requieren de una carga visual y temática más **dinámica**, y juvenil; que inclusive, las que tienen como destino ser usadas por los niños.

Por lo tanto, lo mismo en el momento de la **concepción** visual de una revista, así como en el **re-diseño** de la misma para mantenerla actualizada, se necesitan dos cosas: primero, tener una idea clara y bien definida de la temática que se va a tratar en sus artículos, además del nivel de seriedad con la que se va a comunicar dicho contenido; y segundo, elaborar un **proceso** de diseño o re-diseño gráfico que concuerde en lo conceptual con el contenido de los temas y que sea un complemento visual para los tópicos que se publiquen.

Podríamos pensar que esto es lo único que se necesita para que un equipo editorial pueda llevar por buen



Imagen 27. Artículo: Gane dinero vendiendo recargas electrónicas.
Autor: Tae Mex

camino la realización de un medio de comunicación como una revista. Pero el tema central de nuestra investigación nos lleva a considerar un factor tan importante como inquietante: el presupuesto destinado para su producción.

Expuestas estas características básicas, inherentes a cualquier medio gráfico de comunicación, enfoquemos el objetivo real de nuestro estudio en una **revista**. El nombre de la misma es **Management Today en español** y se publicó en la Ciudad de México durante 30 años.

Esta parte del proyecto nos irá mostrando lo **determinante** que pueden llegar a ser las finanzas y los temas económicos en el re-diseño de una imagen, tanto exterior como interior. A lo largo de varios años se ha buscado una **identidad distinta** a la que ahora durante mucho tiempo se ha tenido; se pretende que cada cambio visual vaya acompañado de una propuesta de modernización en toda su estructura formal, tanto de **imagen** como de **distribución**.

Como última aclaración se debe advertir que el re-diseño de los interiores es donde se ha concentrado el mayor interés de la mesa directiva de la revista, derivado del carácter monocromático que durante muchos números la ha caracterizado.

Antes de comenzar, se obtendrán los datos necesarios de las **características** conceptuales, que en su tiempo dieron origen a la revista; toda esta información se obtuvo de una entrevista concedida por el Sr. Rodolfo Serralde S., co-fundador de la revista y director de la

misma en la primera etapa. Esta entrevista nos sirvió para obtener otros elementos importantes que nos serán útiles para una mejor comprensión y realización de este proyecto, además, nos brindará las bases para hacerlo de una manera más realista.

De manera narrativa el Sr. Serralde nos proporciona los datos históricos en forma concreta y nos dice:

“En 1970 mi hermano Alejandro Serralde (primer presidente de la revista) recibe cursos de capacitación dentro de una empresa transnacional (Procter & Gamble), mismos que estuvieron encaminados a proporcionar un mejor aprovechamiento de los recursos, tanto materiales como humanos, del área que él tenía a su cargo.

Esto lo obligó a consultar bibliografía relacionada con temas de capacitación gerencial, pero se topó con la realidad de que hacía falta mucha información de este tipo que estuviera publicada en español. Esta situación le creó una inquietud muy marcada por darle solución a esta problemática de escasas informativas.”

Cabe señalar aquí, que el Sr. Alejandro Serralde es Ing. Químico, egresado de la U.N.A.M., y que en esta carrera reciben mucha instrucción en temas de administración. Pero sigamos con la narración.

“Poco más de un año después, decide independizarse de P&G y crea su propia empresa encaminada a la consultoría gerencial hacia las empresas; pero, al mismo tiempo decide crear un medio de información y difusión que originalmente nació para satisfacer ese vacío documental que existía, en concreto el problema al que se enfrentó como director de área dentro de una empresa.



Imagen 28. Logotipo Autor: Grupo Management Today, S.A. de C.V.

Este medio de información fue el resultado de una elección y selección que se hizo entre varias revistas extranjeras especializadas en este tipo de

reportajes. Se tomó la resolución de pedir el permiso para la reimpresión en español a la revista inglesa **Management Today** que era publicada por un buffete y un grupo de profesionistas de aquel país europeo.

Ya obtenido el permiso, se comienza a publicar en México con el nombre de **Management Today en español**, nombre autorizado por las leyes de derecho de autor mexicanas.”

Cabe hacer la aclaración que, tanto el nombre de la revista, como del presidente, se consideran permanentes durante la existencia del registro, y el hecho de su desincorporación a la versión inglesa no le obligó a cambiar de nombre a la revista en México. Siguiendo con la historia...

“Funcionó así durante un año: se mandaba la



Imagen 29. Best of Graphis Editorial, 1993. Pag. 42. Edit. Page

información a México por medio de la revista ya impresa y encuadrada en inglés, se traducía, se capturaba y se le daba formación; todo a la manera antigua —por medio de cálculo tipográfico, del cálculo espacial para las imágenes, y de galeras de texto cortadas y pegadas para poder editarlas—. Además, la portada tenía que reproducirse directamente de la impresión final, esto representaba un problema serio, pero que se resolvía de manera casi increíble, sin quitarle la calidad original a la versión mexicana.

Al término de este año, una junta administrativa de la mesa directiva de la revista, decide independizar a la versión mexicana de su originaria inglesa; convirtiéndose en una entidad totalmente autónoma, con identidad propia y propuesta muy específica.

Así también se toma la decisión de buscar artículos con temas más coherentes al interés del mercado gerencial e industrial de nuestro país. Se busca una identificación más directa entre el empresario mexicano y los temas de la revista. Por lo tanto, comienza a colaborar y a escribir para la revista gente más relacionada con la gerencia nacional, y que conocía más a fondo las distintas facetas de la problemática empresarial mexicana.

Por algún tiempo se incursiona en temas políticos y económicos a nivel macro como temas básicos, pero esto no convenció a los suscriptores. Así que con el tiempo se le dio preferencia a los temas de capacitación —a todos los niveles, dentro de una empresa—, esto apoyado por otros que complementaban la información más importante y que no resultaran intrascendentes a quienes lo único que les interesa es ser productivos en y con su empresa.”

De esta manera es como ha caminado la publicación desde 1970, teniendo como principal mercado a las personas relacionadas con la gerencia, la dirección de empresas y la industria en México. En más de la historia...

“En lo que respecta a la publicidad, se descubrió que por el perfil específico del público lector de la revista y lo directo de su venta, era difícil llegar a una gran masa de “consumidores”, lo que se manifiesta en una baja participación de grandes marcas comerciales.

Esto, obligó a la revista a encaminar sus espacios publicitarios hacia nichos de empresarios medianos, pequeños y micro; o a los bufettes de profesionistas que ofrecen servicios igualmente específicos, destinados a sus similares.

En fin, con altas y bajas en su presupuesto y en sus ventas, sujetas en gran parte a la economía de los suscriptores y anunciantes, la revista ha conservado la misma línea temática, en la que ha colaborado mucha gente altamente capacitada en distintas áreas; pero todas con la misma finalidad: la de servir al empresario mexicano y al progreso de nuestro país.”

Como conclusión a nuestra entrevista podemos rescatar que los objetivos más importantes en el momento de la **nacionalización** de la revista fueron los siguientes:

1. Busca llegar a un nicho de empresarios mexicanos con necesidades de capacitación y liderazgo muy características de nuestra cultura laboral y social.
2. Combinar economía y calidad visual en el proceso de producción de la revista.
3. Delimitar la temática de sus artículos y el perfil de sus anunciantes, teniendo como destino a las empresas de México.
4. Proponer la actualización, de la revista, de acuerdo a las necesidades que el medio le propone.

3.2. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Una vez que tenemos claros los objetivos que se persiguieron en el origen de la revista y los que ahora marcan el camino conceptual de la misma; toca hacer una descripción de sus **características** físicas para saber exactamente sobre qué se va a trabajar.

Las medidas de la revista son de 20.5 x 27.5 cms., en sentido vertical, por lo que entra en el universo de las revistas con un **formato** comercial, similar al tamaño carta (21.5 x 28 cms.). De esta manera la hace muy funcional para su manejo postal y personal. Su encuadernado se hace a caballo y utilizando 2 grapas.

Su **cuerpo** está constituido por 32 páginas —salvo números especiales— de papel couché brillante de 2



Imagen 30. Portada Management Today en español
Autor: Grupo Management Today, S.A. de C.V.

caras, de 64 Kgs.; está impresa a una sola tinta (negro), con inserciones publicitarias en blanco y negro, y algunas a color, que en realidad representan casos muy singulares.

Los **forros** son del mismo papel, de un gramaje de 100 Kgs.; estos sí están impresos en cuatricromía, y representan el espacio publicitario más atractivo y lucrativo. Aunque cabe aclarar que la portada se excluye de los otros tres forros como espacios vendibles o publicitarios, utilizándola únicamente para ilustrar el tema principal en cada número de la revista.

A pesar de que existe una **temática** específica bien determinada, en sus interiores se puede observar una ramificación de temas diversos que está muy bien



Imagen 3.1 Artículo: Fotolog. Autor: Rodrigo_Bau

delimitada por varias secciones, con títulos y artículos especiales; además de los que aparecen periódicamente de manera necesaria: el Editorial y el Índice.

Por último diremos que la impresión se efectúa en offset, por medio de pliegos de papel de ocho cartas que se doblan en mitades; una vez impresos, se engrapan y se refinan de manera tradicional; el trabajo de **formación** se lleva a cabo por medio de computadora y la impresión de los originales mecánicos es con calidad láser (600 dpi), en hojas tamaño carta; mismos que pasan al fotolito para posteriormente armar los pliegos en negativo, antes de la impresión en offset.

3.3. CARACTERÍSTICAS DEL CONTENIDO TEMÁTICO.

Como se mencionó en la entrevista, el público lector a quien está destinada la revista es la gente que se relaciona con la dirección y el manejo estratégicos de las **empresas** y/o del personal; con la gente que toma las decisiones importantes dentro de una compañía, con quien busca siempre, la productividad, el beneficio económico y el éxito de la misma.

Presidentes de empresas, directores generales, gerentes, jefes y directores de área, son los principales lectores de la revista. Pero no sólo resulta interesante la revista para personalidades con **perfiles** tan exclusivos dentro de una compañía. Al existir secciones con

artículos que abarcan temas especializados en áreas que no son precisamente gerenciales y que se publican en todos los números, la revista también satisface el interés de mercadotecnistas, psicólogos industriales, ingenieros en informática e inclusive publicistas.

De esta manera, y basado en un importante y variado trabajo editorial —entrevistas a personalidades, trabajo de investigación, colaboración de importantes consultores, reseñas de libros y congresos, etc.—, se publican temas como los siguientes:

- * Calidad Total,
- * Desarrollo Organizacional,
- * Reingeniería,
- * Mercadotecnia,
- * Mejora Continua,
- * Administración,
- * Finanzas,
- * Informática,
- * Corporativismo, etc.

Estos temas, dentro de una empresa, son estratégicamente muy importantes porque en ellos se presentan los **resultados** finales de algún proyecto de investigación, o las propuestas de **vanguardia** en cuanto a la administración de empresas, ya sea a nivel nacional e internacional. Estas son hechas por expertos en áreas como: **economía**, que nos muestra cómo hacer el mejor uso de los recursos financieros de una empresa para obtener altos rendimientos de su capital; en **psicología**, auxiliando a un director de cualquier área a obtener el mayor aprovechamiento laboral del personal subordinado; en **reingeniería** y **calidad total**, temas que proporcionan una visión sobre la manera ideal de cómo modificar las áreas de una empresa para obtener óptima calidad de producción; o en temas de **informática** que ilustran al lector sobre los avances tecnológicos en esta área, cada vez más importante.

Esto le proporciona a la revista un **interés** muy peculiar dentro una empresa, ya sea como una herramienta útil y/o como un elemento imprescindible de acervo cognoscitivo realmente importante para cualquier **empresario** por la constancia, seriedad y —aunque no lo parezca— por la variedad de sus temas.

Se publican temas que en muchos casos (la mayoría)



Imagen 32. Artículo: Informática. Autor: Manuel López M.

En general, el propósito de las secciones y los temas expuestos en esta publicación tienen el interés de **informar** a personalidades con puestos gerenciales y con un significativo poder de decisión, además de ofrecerles la oportunidad de mantenerse a la **vanguardia informativa** de todas las novedades estratégicas para dirigir por el camino del éxito a una empresa, o simplemente para lograr los resultados óptimos, y desempeñar un mejor trabajo de equipo.

Por lo tanto, el contenido temático nos obliga a que la publicación **proyecte** una imagen formal hacia los lectores de perfil ejecutivo; debiendo cumplir con la seriedad, la dinámica y la actualización visual que complementen de manera idónea el sentido y la calidad de los artículos publicados.

aparecen de forma periódica o permanente, y otros que obedeciendo a una **moda temporal** de la gerencia mundial, adquieren la suficiente relevancia para ser publicados en varios números de la revista.

Todos estos temas se insertan en diferentes **secciones** especiales que le dan personalidad a la revista; con nombres muy específicos como los siguientes:

- * Índice
- * Editorial
- * Tema(s) principal(es)
- * Tema(s) secundario(s)
- * Informática
- * Mercadocasos insólitos
- * Marketing Fiction
- * Sucesos Corporativos



Imagen 33. Artículo: Editorial. Autor: Comunicación Profesional Impresa, S.A.

3.4. PRODUCCIÓN

En cuanto al proceso de producción de la revista que estamos viendo en este trabajo de investigación, podemos comentar que no ha sufrido grandes cambios desde el inicio de su publicación, principalmente derivado de la falta de **presupuesto** y también por la falta de iniciativa de los directivos para adaptarse —sobre todo— a los cambios tecnológicos que se han presentado con el transcurrir del tiempo.

Este proceso comienza con la recopilación del material pertinente y referente al tema de cada uno de los números, teniendo como origen tres **fuentes** distintas de información textual: la primera es haciendo algunas **entrevistas** a consultores nacionales y extranjeros, expertos y especialistas en la administración de empresas. Otra fuente la tenemos en los **Congresos** donde se debaten temas de innovación en estrategias de dirección y liderazgo empresarial a nivel nacional e internacional; la tercera fuente la tenemos en el resumen de **libros** publicados por gurús del management, de los cuales se publica una sinopsis que puede orientar al lector de la revista en la adquisición de alguna de estas herramientas bibliográficas.

Una fuente más de información para la revista lo tenemos en el material **gráfico** que refuerza la información escrita, y este lo obtenemos por medio de fotografías, infografías, ilustraciones y gráficas que ayudan al lector a tener una mejor comprensión de los temas publicados.

Una vez que se tiene el material necesario de cada uno de los artículos que se publicarán, se procede a hacer la redacción y edición del **texto**, corrección ortográfica y corrección de estilo de los mismos. Este trabajo se hace normalmente utilizando algún procesador de texto como el Word, de Microsoft Office. Así mismo se hace una selección y edición de imágenes, fotografías y gráficos que complementan al texto y permiten tener una descripción visual de lo que se está leyendo; en este paso del proceso de edición se utilizan en su mayoría fotografías e **imágenes** que de origen, son impresas o diapositivas.

Aquí, cabe aclarar que por la misma **negligencia** para adaptarse a los avances tecnológicos ya existentes en

ese momento, fue necesario hacer todo este trabajo de edición de gráficos de manera física durante mucho tiempo, utilizando camisas y mascarillas que nos sirven para enmarcar, encuadrar y enmascarillar dichas imágenes. También es necesario apuntar que la calidad de impresión de los medios tonos en sus diversas variantes para los originales mecánicos quedaba sujeta a la capacidad de **resolución** de las impresoras láser, y sólo aquellas imágenes que eran trabajadas directamente en el fotolito podían ser tramadas con una mejor calidad y resolución.

Volviendo a la información escrita, cuando ésta ya ha sido editada se procede a **vaciarla** en las columnas de las páginas previamente diagramadas y diseñadas para lo que va a ser la revista. Esto se ha realizado en computadora utilizando programas de **Diseño Editorial** como el Aldus PageMaker y el Adobe PageMaker. Después de hacer el vaciado del texto de acuerdo al diseño se abren los espacios destinados para las imágenes de acuerdo a su encuadre y proporción; estos espacios se marcan como cuadrados con rellenos negros para poder trabajarlos en el taller de fotolito.

Una vez terminada la formación completa de la revista (texto e imágenes) se procede a hacer la impresión individual de todas las páginas en hojas de tamaño carta por medio de impresoras láser y de manera monocromática; esto es, para que cada hoja impresa se convierta en un **original mecánico**; con su respectiva camisa, y ésta a su vez, con las indicaciones necesarias para la elaboración de los negativos. Junto con los originales mecánicos se manda al fotolito un **dummy** (o maqueta) con el orden de las páginas de acuerdo al acomodo y doblez de los pliegos. El armado de los pliegos en negativos lo hace el encargado del taller de fotolito de acuerdo a esta maqueta.

Una vez que se revelan los **negativos** se hace una revisión visual de éstos para ver que los pliegos estén correctos, también que se hayan insertado de manera correcta las imágenes y fotografías con los encuadres óptimos y también para ver que las pantallas de **medios tonos** tengan un tamaño de punto que no represente problemas al momento de imprimir.

Después de darle el visto bueno a los pliegos de los negativos se llevan a otro taller donde se encargan

de la **impresión**, armado y acabado de la revista. La impresión se hace en máquinas de offset, en papel couche y el encuadernado es **a caballo**.

3.5. LA IMAGEN

Cuando comenzó a editarse en nuestro país la versión mexicana de la revista **Management Today**, esta conservaba todos los elementos gráficos y de diseño de la versión inglesa. Como comentamos anteriormente, era una copia fiel de la edición británica; aún los artículos eran una traducción al español de los temas que se podían leer en Inglaterra.

Como circunstancia de esto vemos que tanto el diseño de la portada como el de los interiores conservaban rasgos muy característicos de esa época. La mayoría de las portadas eran **ilustraciones** hechas a mano con diversas técnicas y que posteriormente se fotografiaban, o bien eran **fotografías** que ilustraban el mundo empresarial de la época con sus respectivas modas en la manera de vestir y el mobiliario. Estas fotografías o ilustraciones abarcaban toda la superficie de la portada y en la parte superior se incrustaba el nombre de la revista **Management Today en español** en color blanco o bien con algún color que contrastara con el fondo para una buena legibilidad.

Siguiendo con la portada, se puede apreciar por la colocación de los elementos que contiene una caja tipográfica con márgenes muy pequeños, por lo que tanto el nombre de la revista, como el índice temático que se coloca en la parte inferior de la misma estaban muy cerca del borde, o bien, del refino de la revista. Estos dos elementos, tanto el **título** como el **índice** temático conservaban una proporción pequeña en relación con el tamaño de la portada. Las imágenes utilizadas ilustraban en su mayoría de las veces, de manera abstracta o simbólica, el tema o artículo principal en cada número.

En cuanto a los interiores, comentaremos que lo que ha caracterizado a lo largo de los años a la revista es la **monocromía** en la impresión de las páginas en color negro. Durante mucho tiempo el diseño consistió de tres columnas de texto que variaban en su longitud como característica de diseño, y de cornisas muy



Imagen 34. Best of Graphis Editorial,

sencillas que contenían el nombre de la sección o del tema del artículo.

De la misma manera, todas las imágenes (fotografías, viñetas, gráficas, infografías, etc.), se insertaban en medios tonos o negativos de línea, pero en una sola tinta. Todo esto para **economizar** en el gasto de la elaboración de negativos, como en el de impresión.

El resultado fue una revista bastante sencilla y de aspecto **reticente** en su diseño y aspecto visual; lo que con el tiempo le fue contraproducente al tener que competir con otras revistas que surgieron y que además, decidieron invertir en el diseño y la producción de sus productos para hacerlas más llamativas visual y conceptualmente para los lectores que buscan información empresarial.

Así, con el paso del tiempo, la revista **Management Today en español** fue haciéndose cada vez menos



Imagen 35. Artículo: Capacitación para Capacitadores. Autor: Laura Serralde.

atractiva a la vista de los lectores. Y aunque siempre hay quienes consideran el contenido temático como lo más importante en una publicación, son los **anunciantes** los más interesados en considerar la cantidad de lectores que pueda tener un medio impreso. Son ellos, precisamente, los que hacen un análisis de la preferencia que pueda tener un medio en el gusto y uso de los lectores finales. Para ellos es muy importante el impacto que visualmente pueda tener determinado medio desde un anaquel o exhibidor en la atención de una persona.

De esta manera, mientras surgían nuevas revistas especializadas en temas gerenciales y empresariales, otras que ya existían, mejoraban su imagen para poder competir en el mercado, nuestra revista en estudio se fue quedando **anquilosada** en su propuesta visual y de contenido, derivado de la falta de visión del mercado y de audacia en la inversión financiera de sus directores.

3.6. VENTAS, DISTRIBUCIÓN Y ESPACIOS PUBLICITARIOS

Como mencionamos anteriormente, la información contenida en la revista es muy específica y **especializada**. Los temas que se tratan, exponen información que no es del interés de toda la gente; en realidad está dirigida a un nicho muy pequeño y también muy definido dentro del ámbito empresarial: gerentes y ejecutivos que tienen la responsabilidad de la dirección dentro de una empresa.

Esto la coloca como una revista con un perfil de lector muy **selecto**, pero también muy reducido; lo que provoca que la cantidad de lectores no sea numerosa, llevándonos a un conflicto con los **intereses** de los anunciantes, ya que estos buscan publicar sus anuncios ofreciendo sus productos o servicios en medios de comunicación que alcancen grandes cantidades de usuarios (en nuestro caso: de **lectores**).

Por tal motivo, aunado a la circunstancia antes mencionada, la contratación de espacios publicitarios, en el caso que estamos analizando, se hizo cada vez más complicada, ya que las principales **demandas** de los anunciantes prospectados no podían ser satisfechas de manera fácil, debido a que buscaban un target alto de lectores, impresión a color y bajo costo de inversión por cada impacto del anuncio.

Para la gente involucrada en el área de ventas resultaba muy complicado ofrecer paquetes publicitarios que fueran **competentes** con los de otros medios (incluyendo revistas), sobre todo cuando se trataba de negociar con clientes **fuertes** o **grandes**; lo que los llevó a cambiar su objetivo hacia empresas chicas y pequeñas que no contaban con grandes presupuestos para invertir en campañas costosas. Más bien, eran pequeñas y micro-empresas, casi familiares que se atrevían a anunciar sus productos y servicios de manera **económica** y esporádica, esperanzados en que se reflejara a corto plazo el resultado de su inversión.

Ahora, demos un vistazo a las **medidas** de los anuncios, porque como se mencionó en la entrevista, los principales anunciantes de la revista son empresarios de recursos económicos muy variados, es decir, existen anunciantes con un gran presupuesto publicitario, pero también los hay quienes ofrecen servicios y que no cuentan con un gran capital; por lo tanto, es necesario ofrecer dimensiones variadas en los espacios para anuncios.

Así, los tenemos desde una página entera, hasta el tamaño de 1/6 de página, pasando por los que se expusieron en la imagen pasada, con sus respectivas medidas.

Como conclusión a este capítulo cabe hacer una reflexión muy importante y así, justificar el nombre

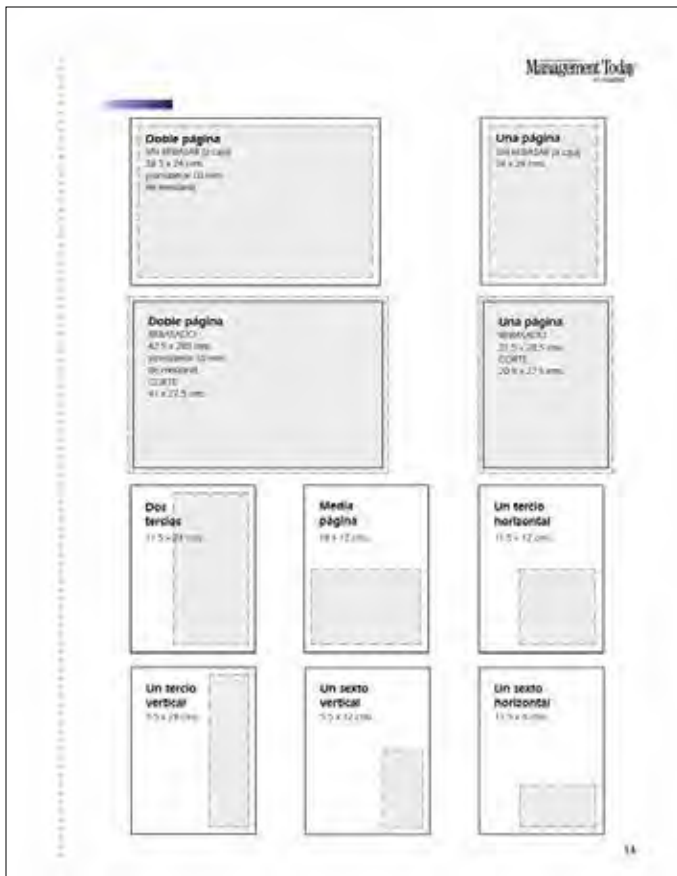


Imagen 36. Artículo: Medidas de Espacios publicitarios.
Autor: Comunicación Profesional Impresa

que se le dio a este trabajo de tesis: Este diseño que acabamos de analizar fue alguna vez una propuesta novedosa; pero debido a los cambios culturales se requiere que sea **renovado** de manera constante por otro que estuviera actualizado a los cambios constantes en las propuestas gráficas del diseño editorial. Es decir, su ciclo ha llegado al final y es necesario el inicio de otro nuevo y distinto, de acuerdo a las **demandas** que solicita un medio de comunicación.

3.7. ANALISIS GRAFICO

Una vez hecho este repaso de las características físicas y visuales de la revista que nos ocupa en nuestro proyecto, se hará una descripción y compilación de las propuestas que se han sugerido y realizado en

diferentes etapas para la revista **Management Today en español**.

Por último cabe hacer una importante aclaración que ubica a este trabajo en una primera etapa de re-diseño, y que por motivos presupuestales en la producción de la revista no se llevó a cabo ningún cambio en cuanto al número de tintas con que se imprimían los **interiores**, ni en el número de páginas que componen a la revista. Por razones de identificación con el lector; la **portada** sufrió cambios mínimos en su composición. En las otras partes que la forman, hay mayor libertad para proponer el re-diseño.

Teniendo en cuenta lo anterior, veremos algunos bocetos de lo que será la nueva composición en la página de nuestra revista: esta comprenderá tres columnas de texto como base, con la opción a que sean dos en algunos artículos, para brindarle variedad visual y evitar que se torne monótona y aburrida, aunque procurando una constante formal; dentro de una caja tipográfica un poco más pequeña que la actual y cargada hacia el interior de la página, con el fin de integrar más a las manchas de texto de las páginas que quedan opuestas al momento de abrir la revista. La tipografía reducirá su tamaño un punto (quedando en 9/11 pts.) y será de tipo **gótico** (palo seco); esto nos producirá una página con mayor contenido textual, y al mismo tiempo obtendremos más claridad en la mancha tipográfica.

Las cabezas o títulos de los artículos mantendrán su tamaño (48/50 pts.), aunque la fuente tipográfica será sustituida por otra, también de tipo **romano antiguo**, que contenga variedad en sus rasgos, de acuerdo a sus distintas variedades tipográficas (normal, bold, itálica, versalitas, etc.), para poder usarla en subtítulos, y que al mismo tiempo la conviertan en un elemento visualmente distintivo de la revista; además, con la opción adicional de poder utilizarse en arreglos tipográficos que refuercen **semánticamente** al título del artículo en cuestión.

Viñetas, fotografías, gráficas y cuadros contarán con un espacio extra, dentro de la **caja** tipográfica para su colocación y la de sus referencias textuales; este, estará delimitado por un área de tolerancia hacia el lado exterior de la página que servirá para la colocación de



Imagen 37. Artículo: Los Valores Humanos y la Prosperidad Económica de la Empresa. Autor: Leopoldo J. Rodríguez

los otros elementos que componen a la página, como ornamentos, notas o anuncios.

Esta pre-disposición formal en los elementos de nuestra propuesta —acabada de esbozar—, pretende lo siguiente: hacer más fácil la lectura y dar una imagen moderna a la revista, tiene también el objetivo de ir más acorde con las **tendencias** gráficas de la actualidad; pero sobre todo, pretende cumplir una meta importantísima en la política de la empresa

editora de la misma, que es, la de mantenerse dentro del gusto del lector.

La composición está montada sobre una diagramación determinada de forma particular por una serie de estudios y pruebas (bocetos) basados en un proceso de diseño que nos delimitó las áreas de cada uno de los elementos usados para la página de la revista. La diagramación, al igual que la utilización de todos estos se describe de manera más detallada y específica en los siguientes números del capítulo.

3.7.1. Diagramación

Cabe recordar que a lo largo de los 35 años de la revista, esta ha experimentado varias **modificaciones**, tanto en su proceso de producción —marcado principalmente por el avance tecnológico y la modernización de los medios de impresión—, como en la diagramación de sus páginas, que las han llevado de un formato rígido y estático a otro más flexible y dinámico. Esto se puede percibir de manera clara, a través del paso de los años en que ha se ha publicado.

Pero estos cambios no se han hecho de manera arbitraria —o como se dice: **al aventón**—, siempre ha existido una asesoría que las justifique con una base



Imagen 38. Artículo: Sección Contenido, en distintas etapas. Autor: Leopoldo J. Rodríguez

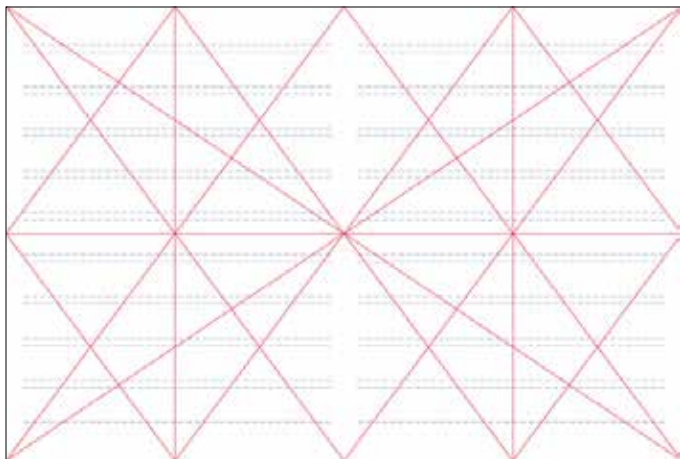


Imagen 39. Artículo: Retícula para diagramación.
Autor: Comunicación Profesional Impresa.

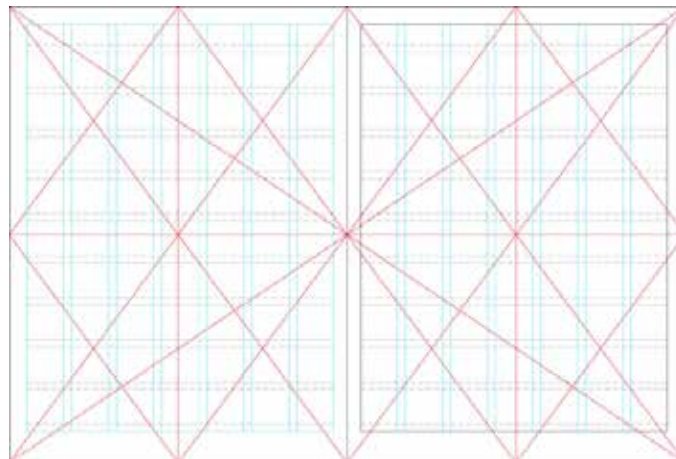


Imagen 40. Artículo: Retícula para diagramación.
Autor: Comunicación Profesional Impresa.

teórica de conocimientos gráficos y fundamentos de diseño editorial, aunque en algunos casos esa asesoría haya sido muy **elemental**. Es decir, siempre ha habido un análisis, un juicio, una comprobación y la realización de las ideas.

Repasando un poco la historia gráfica de la revista, podemos darnos cuenta que en la mayoría de los cambios que ha experimentado se ha cambiado la base **reticular**, y consecuentemente la **diagramación**; lo que ha modificado el empleo de los elementos que forman la página: cabezas, columnas, fotos, etc.; aunque con detalles gráficos muy definidos.

La imagen que demandará más la atención y el enfoque de nuestro proyecto acerca de la revista fue diseñada a mediados de **2005**, en el mes de junio, con la principal intención de proponer una página que rompiera con el formato que hasta entonces se utilizaba. Esta composición visual de los elementos se describe más ampliamente en un punto posterior; lo que sí merece ser apuntado es que el **cambió** se hizo solamente en las páginas interiores.

Por lo pronto diremos que para delimitar el diseño actual se trazó una red derivada de una división justificada del espacio llamada **regla de oro**, o **sección áurea**. Esta nos permitió continuar dividiendo el espacio de la página en áreas más pequeñas, pero siempre justificadas áureamente; al hacer esto se derivaron otros trazos más (verticales, horizontales y diagonales), que

marcaron nuevas propuestas de áreas, espacios y fronteras virtuales; mismas que nos sirvieron para delimitar la aplicación y la colocación de los recursos gráfico-editoriales que le darán personalidad al diseño.

Esta red dio origen a la **diagramación** actual —que se ejemplifica en la siguiente figura—; esta contiene dos columnas bastante anchas y espacios amplios para el encabezado del artículo y de sección además que permite la utilización de ilustraciones (viñetas, fotos, gráficas, etc.), que la hacen más **dinámica** que la diagramación utilizada en los números anteriores.

3.7.2. El Logotipo

El logotipo de la revista consta de **3 elementos** agrupados en tres líneas: El primero y principal, está formado de manera muy obvia y sencilla por el nombre original de la misma: **Management Today** (hay que recordar que el origen es inglés), escrito con una tipografía llamada Century Schoolbook ITC, en una variante condensada en color **azul réflex** (de acuerdo al catálogo de Pantone®), y que aparece en la línea central del mismo. El segundo elemento también está formado por dos palabras: **en español**, también en color azul reflex y que nos hacen la referencia a que es la versión en dicho idioma; se utilizó la misma fuente tipográfica, solamente que más redonda y en su variante regular, y está colocado en la tercera línea inferior. El tercer elemento lo forma la leyenda **la revista gerencial**

de México, en color negro, que a manera de slogan publicitario, corona en la parte superior al nombre de la revista; haciendo referencia también al nicho de lectores que está destinada la publicación.



Imagen 41. Artículo: Logotipo en primera etapa.
Autor: Comunicación Profesional Impresa

3.7.3. Elementos Gráficos.

Aunque la red utilizada nos derivó una diagramación algo peculiar, nos sirve como soporte de los elementos gráficos que componen a nuestras páginas, y que son los más comunes en todas las revistas:

A. **TIPOGRAFIA:** Cornisa, Título, Epígrafe, Crédito, Capitular, Cuerpo de texto, Subtítulo, Letras de resalte, Tablas o Cuadros, Pies de Foto, Pie de Página, Folio y Reiterador.

B. **IMAGENES:** Dibujos, Gráficos, Esquemas y Fotografías.

C. **ORNAMENTOS:** Pleca, Recuadro, Finalizador y Viñetas.

Estos elementos gráficos se emplean según la necesidad y la temática del artículo y, se encuentran contenidos dentro de la **caja tipográfica** que mide 44 x 57 picas o cuadratines. Esta caja se divide en tres columnas (dos iguales entre sí y la tercera, que es más pequeña que las otras dos). La colocación de los demás elementos en sentido vertical, así como la altura de las columnas queda justificada por las líneas horizontales derivadas de la red que dio origen a la diagramación.

Como la impresión de la revista es monocromática (negro), casi a todos los elementos contenidos dentro de la mancha tipográfica se les considera como **de línea**, a excepción de las fotografías que —por la variedad de grises y/o colores que contiene— son considerados gráficos de **medio tono** al momento de hacer los negativos para impresión.

Las familias tipográficas empleadas son cuatro:

1. Times New Roman. Título: 48/50, Subtítulos: 12/12, texto: 10/12 y referencias: 8/9
2. Switzerland. Cuadros: 8/10 y pies de foto: 8/9
3. Switzerland black. Cornisa: 11/13
4. Wingdings. Balazos en el texto: 10/12

Los forros son los únicos que nos presentan un espacio a **color** (con algunas excepciones especiales en las páginas interiores). La 2ª, 3ª y 4ª de forros son de manera casi permanente, para la publicidad a color, que varía de acuerdo a los contratos firmados anticipadamente por el área de publicidad de la revista.

En la 1ª de forros encontramos la **portada** de la revista, que nunca ha sido espacio publicitario comercial. Aquí, se ilustra con fotografías o ilustraciones hechas en computadora de manera digital (**Imagen**), el tema principal que encabeza al índice; esta se hace dentro de un recuadro blanco, enmarcado con un tamaño promedio determinado. El entorno alrededor del recuadro es negro y cubre el resto del área de la portada, con excepción del nombre de la publicación (**logotipo**), que se caracteriza por la periódica variación en el color de la tipografía; misma que se hace en combinación con los colores que conforman a la imagen.

Además de tener a la vista la imagen que ilustra la portada y el logotipo, podemos ver otros datos importantes como son: el costo, número y fecha de edición (**Cintillo**); de la misma manera localizamos los títulos que llevan los dos temas principales (**Segundas**); estos últimos, centrados y calados en blanco y en la parte inferior de la portada, debajo de la imagen.

Cabe agregar que visualmente la portada contiene una gran carga distintiva y de **identificación** hacia el lector, por lo que su re-diseño no fue fundamental en la primera etapa.

En lo que respecta a los **anuncios**, se puede decir que la utilización de recursos gráficos es variable, ya que en muchos casos los anuncios son diseñados por el anunciante. Además que en este renglón, la única **rigidez** se encuentra en las medidas, que son predeterminadas para los espacios publicitarios.



Imagen 42. Artículo: Portada en distintas etapas. Autor: Comunicación Profesional Impresa

3.8. UNA NUEVA ADMINISTRACIÓN

A lo largo de los años en que fue publicada la revista *Management Today en español* fue experimentando cambios en el diseño de algunas secciones —aunque hay que aclarar que fueron motivados sobre todo por la vertiginosa penetración de la tecnología como una herramienta, que poco a poco abatía costos y tiempos de producción—, más que por una decisión planeada y consensuada por parte de los directivos de la revista.

Esta inmersión **forzada** de la revista en las nuevas tecnologías de producción permitió que por ejemplo, la portada ya no se mandará a reproducir en el fotolito, montada sobre un soporte duro con camisas de papel semitransparente e indicaciones de encuadre para insertar la imagen de una fotografía impresa en un recuadro asignado de dicha portada.

Pero en el año 2002, debido a el **déficit** en las finanzas que durante varios años había sido la constante en la empresa que producía la revista (Comunicación Profesional Impresa, S.A.), la Dirección de la misma tomó la decisión de vender el nombre de la revista y cerrar la empresa; debido a que ya era insostenible la carga económica que representaba la publicación de

cada número de la revista. Esto, considerando que la empresa recibía ingresos extra por medio de otros trabajos de diseño editorial **eventuales** y temporales que realizaba para otros clientes.

Así, y de manera fortuita, se consiguió que un anunciante se interesara no sólo en que la revista se continuara publicando, sino en **comprar** el nombre y los derechos de la publicación. De esta manera se convirtió —después de un proceso de compra-venta— en el nuevo dueño de la misma.

El cambio en la mesa directiva trajo una nueva **visión** empresarial y de negocios; junto con ello, nuevas expectativas en las metas que se querían alcanzar con la publicación. Por tal motivo se decidió aplicarle una inyección de dinero para intentar cambiar la imagen y darle un nuevo impulso a las ventas.

De esta manera, se hizo una nueva propuesta de diseño, teniendo como eje principal del cambio la aplicación de la **cuatricromía** en el proceso total de impresión. Esto también impulsó el cambio en el proceso de producción, ya que pasó de los originales mecánicos impresos y con camisas a la elaboración de un archivo electrónico preparado para enviarse a un

buró de pre-prensa. Así, de esta manera, la producción de la revista **estandarizó** este proceso con el resto de revistas contemporáneas de la época.

Este cambio le favoreció en varios aspectos, como por ejemplo: el tiempo, reduciéndolo considerablemente; la calidad de impresión, mejorándola visiblemente y sobre todo, visualmente la hizo más atractiva para el lector y para el anunciante debido a que se había aplicado el **color** en todas sus páginas.

De manera que auguraban un futuro distinto y halagüeño para la revista; la nueva y fresca manera de ver el horizonte empresarial de los directivos recién llegados fueron como un tanque de oxígeno para una publicación que parecía ya muerta.

Sin embargo, no fue así, ya que no bastó el cambio visual que ofreció la revista para obtener nuevas suscripciones, debido a que había **otros factores**, quizás más importantes, de orden administrativo, que influyeron de manera contundente en esta nueva etapa.

3.8.1. Un círculo vicioso

Es inevitable comenzar este punto mencionando que los nuevos dueños de la revista, aunque era gente de negocios, no tenían alguna **experiencia** en el ramo editorial. Por lo tanto decidieron darle continuidad al mismo equipo de trabajo que estaba previamente y a la manera de trabajar. Solamente en el nivel directivo de la empresa hubo algunos cambios más que obvios, posicionándose ellos mismos, sin la **visión** correcta

para enfrentar la batalla en el ámbito comercial y editorial.

Y fue precisamente en este rubro de la toma de decisiones acerca de las nuevas directrices y del contenido editorial donde se necesitaba **implementar** los cambios más importantes, para comenzar un camino ascendente en los registros financieros y en la penetración en la preferencia del mercado lector de revistas.

Se pensó que era suficiente darle una nueva imagen a la revista y se estuvo trabajando durante varios meses en una serie de cambios para hacerla más atractiva. Se logró el propósito, aunque siempre condicionado al **gusto** y aprobación de personas que le daban prioridad a su concepto personal de lo que es un buen diseño, antes de aceptar la justificación del profesional del Diseño Gráfico.

De esta manera el proceso evolutivo del diseño estuvo salpicado por diversos estilos y composiciones, tan variadas como **editores** transitaron por la revista; mismos que le dieron igual cantidad de versiones debido a que permitían que otras personas influyeran en el resultado final. Esto sucedió porque la gente de la Dirección no dejó bien establecido cuáles eran las responsabilidades y los **límites** de las distintas áreas que formaban el equipo de trabajo. Así fue como personas sin ninguna experiencia y con un **perfil** no apto para cubrir esos puestos fueron colocadas en la coordinación editorial.

Podemos decir que dentro de todo este proceso de transición hubo muchos más errores que aciertos y





todo ello como un remanente de la **dinámica** negativa que se tenía antes de que la nueva administración tomara las riendas de la dirección; principalmente en la línea editorial que se continuó trabajando. Obviamente, esta falta de dirección y de delimitación de responsabilidades se vio reflejada en los diseños que se aprobaron y publicaron durante esta etapa.

El diseño que se aplicó tanto a los interiores, como en la portada de la revista atendían al **gusto** estético del director y del editor debido a la relación **familiar** que existía entre ambos, haciendo a un lado cualquier composición justificada en las estrategias de diseño, en las técnicas visuales o en la utilización de la sintaxis visual.

Esta fue una etapa bastante frustrante a título personal y profesional, debido a la represión aplicada por parte de los editores, controlando todas las etapas de diseño y producción de la revista; debido a que lo único que les interesaba era llevarse todos los **créditos** y el reconocimiento por un trabajo que, en ese momento era de una baja calidad, como para poder competir con las otras revistas que se encontraban emergiendo en ese mismo mercado.

Posteriormente, debido a los malos resultados obtenidos tanto en lo gráfico, como en lo comercial; acrecentado por la falta de interés de los anunciantes, consecuencia del mal diseño resultante de esta **problemática**, fue necesario volver a hacer cambios en la dirección editorial. Lo que trajo como consecuencia que el proceso de re-diseño se alargara y se retrasara la obtención de resultados positivos —sobre todo

financieros— que sirvieran de aliciente para la continuidad del proyecto.

Después de un penoso proceso de cambios en algunos puestos gerenciales de la empresa se logró que llegara al puesto de **editor** a una persona que tenía experiencia en la publicación de revistas, aunque estas eran más allegadas a la temática de los espectáculos. Al llegar el nuevo editor comenzó a trasladar no sólo su experiencia editorial, sino que también explotó todos sus contactos y recursos para darle un cambio y un **enfoque** distinto a los temas que se comenzaron a publicar en la revista.

Esta nueva visión de los temas gerenciales y de administración, acompañados de la **libertad** que se permitió a la propuesta de diseño gráfico quedó plasmada en las portadas de los números que continuaron publicándose hasta que se consumó el cierre de la revista.

Es necesario aclarar que el cierre se debió a la falta de ingresos monetarios que siguió desgastando las finanzas de la empresa. Se logró meter a los **exhibidores** de tiendas como Sanborns; pero pesar de este nuevo intento de darle otro impulso y de que la nueva imagen permitió que hubiera más interés por parte de los anunciantes, el **déficit** era muy alto, además de que era insostenible seguir dando tiempo para lograr la recuperación de la misma.

A nosotros como profesionistas nos toca picar piedra y abrir brecha con nuestro talento y capacidad para demostrar que la aportación de un diseñador gráfico

puede ser tan importante en cualquier campo laboral, como lo puede ser un médico, o un ingeniero en sus respectivas áreas de desarrollo, dentro de la actividad cultural y económica de nuestro país.

3.9. LA PROPUESTA

Durante la etapa final de la segunda administración que se encargó de publicar la revista, y después de un tortuoso y largo proceso de cambios y re-cambios de personal se logró llegar a una **estabilidad** laboral que contribuyó de manera positiva para definir mejor una línea editorial clara en los artículos, tanto en la redacción de la información, como en la manera de presentarla a los lectores. Es decir, se pudo definir también un estilo y un diseño que le dio una personalidad e **identidad** propia.

Aunque financieramente la revista seguía presentando serios problemas de déficit cada vez que se publicaba, se optó por contratar a un editor que contaba con una experiencia de trabajo más alineada a las revistas de espectáculos, lo que le dio una **perspectiva y dinámica** distintas a la manera en que se había publicado la información gerencial, pero al mismo tiempo permitió más libertad y mayor uso de recursos en la propuesta gráfica tanto en los interiores como en los exteriores.

La personalidad propia del editor abrió las puertas a nuevas propuestas de formas, colores y composiciones que le dieron una imagen distinta a las páginas y un mayor impacto a los artículos publicados, los cuales también mostraron una cara más informal a los temas de administración o la dirección de una empresa. Así fue como se empezó a trabajar y publicar **Management Today en español** con una perspectiva acerca del tema, casi diametralmente opuesta a lo que se había estado trabajando editorialmente hasta entonces.

3.9.1. Retícula

Para comenzar la exposición de la última propuesta gráfica de la revista, podemos decir que la diagramación se hizo más **sencilla** como consecuencia de la retícula que se utilizó, ya que esta también fue resuelta de una manera básica y elemental, al dividir la superficie en



Imagen 43. Artículo: Propuestas para cornisa.
Autor: Comunicación Profesional Impresa

cuadros o **campos** a manera de tablas. En esta ocasión no se utilizó ninguna justificación áurea, porque con las propuestas que se hicieron **previamente** se optó por resolverla en base a esta experiencia, con fines más prácticos. Simplemente se dividió la superficie de la página horizontalmente en seis columnas para que pudieran usarse tres columnas básicas, como la mayoría de las revistas lo hacen, pero también nos permitía diagramar con más o menos columnas con dimensiones variadas.

Verticalmente se hicieron campos con dimensiones que fueran **múltiplos** de 12 puntos; ya que se decidió que éste fuera el **interlineado** utilizado para el texto en cualquiera de las secciones de la revista.

De esta manera, con la retícula definida, se procedió a hacer la colocación de los elementos (encabezados,

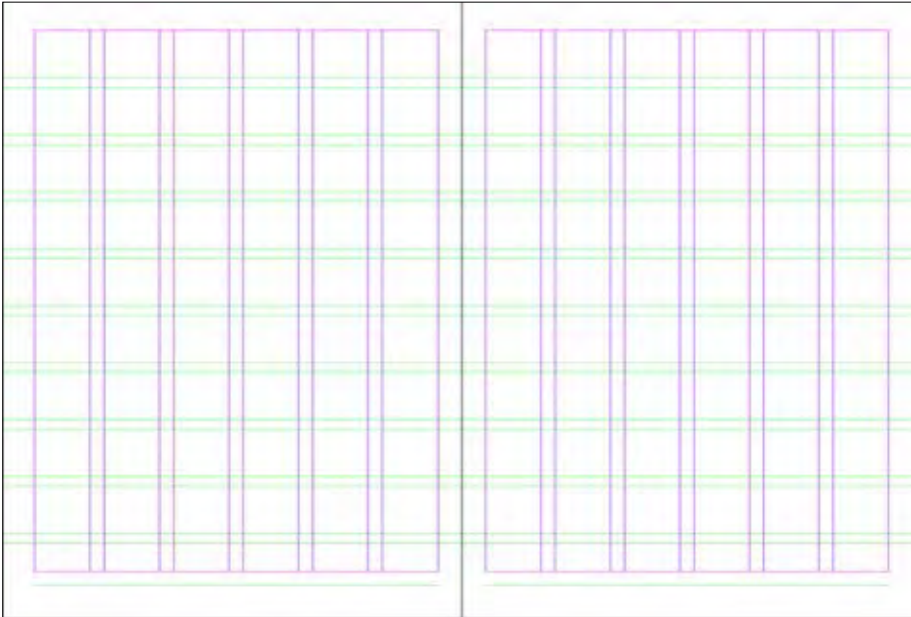


Imagen 44. Artículo: Retícula en última etapa. Autor: Comunicación Profesional Impresa

definidas; ya que nos hablaba de hombres y mujeres con cierto nivel de preparación académica, y pertenecientes a un grupo con altos **ingresos** económicos.

Debido al perfil de los lectores de la revista, se pretendió durante muchos años que el carácter de los artículos fuera **formativo**, y lo más descriptivo posible acerca del tema tratado. Tópicos con prosas extensas y hasta con diagramas y cuadros sinópticos cuando era necesario; lo que dejaba muy poco espacio para insertar en medio del texto imágenes o fotografías que complementaran o ilustraran el artículo. Aunque, vale la pena redundar que esto aminoraba los **costos** en el trabajo de medios tonos en el taller de fotolito.

texto, imágenes, viñetas, plecas, fondos, etc.), propios del diseño de una revista, **justificándolos** de acuerdo a las líneas y campos que fueron delimitados por esta red.

Cabe aclarar en esta parte, que uno de los acuerdos a los que se llegó con el editor, fue el de no hacer tanto uso de texto, dándole más importancia y **jerarquía** a las imágenes; sobre todo a las fotografías.

3.9.2. Propuesta Editorial

Se mencionó en los primeros capítulos de este trabajo que la línea editorial de los artículos que se publican desde el origen de la revista, cubren las necesidades de actualización y capacitación de un **nicho** muy específico dentro del universo empresarial o gerencial. Lo que nos delimitaba un perfil de lectores con características en el desarrollo y la actividad social y económica muy bien

La propuesta que trajo el cambio en la perspectiva editorial de la revista en esta última etapa fue casi **diametral**, ya que no solo se le dio mas libertad al diseño gráfico, sino que también el **discurso** utilizado en



Imagen 45. Artículo: Diseño de Artículo. Autor: Comunicación Profesional Impresa



Imagen 46. Artículo: Comparativa Editorial. Autor: Comunicación Profesional Impresa

que el lector reciba visualmente información escrita e impresa de manera cómoda y agradable, o puede tener el efecto contrario y termine desechando el medio impreso que tiene en sus manos.

Como vimos en un capítulo anterior, cada fuente tipográfica conlleva un carácter y personalidad según su categoría. La revista **Management Today en español** conservó la misma tipografía (Times New Roman), tanto en sus encabezados, como en el cuerpo de texto de sus artículos, motivado por el carácter formal y hasta conservador de sus tópicos. Esto también fue cambiando con el paso del tiempo y las propuestas; llegando en los últimos números a

los artículos cambio: se hizo más concreto, directo, sin la intención de profundizar sobre un tema, en fin, menos texto y más importancia a los gráficos; mismo que eran proporcionados por las fuentes que mantenía el editor.

utilizarse fuentes y arreglos tipográficos más **audaces**, que dieran un aspecto más moderno a las páginas interiores de la revista.

Al disminuir el espacio ocupado por el texto y al darle más importancia al uso de imágenes y otros elementos de diseño nos quedaron páginas con mayor **dinamismo** e **impacto** visual.

Otro elemento cien por ciento tipográfico, que caracterizó y representó como membrete durante mucho tiempo a la revista es el **nombre** de la misma. Colocado en la parte superior de la portada, permaneció siempre en el mismo lugar. Cuando se vino este proceso de cambios se observó que el nombre era demasiado largo, y al conformarse en una sola línea, no podía redimensionarse para poder **competir** visualmente en un exhibidor de revistas en cualquier tienda o centro comercial. Lo único que se le podía hacer era utilizarla con distintos colores.

3.9.3. Tipografía

La tipografía es un elemento **primordial** en el diseño y propuesta gráfica de una revista, ya que puede hacer





Es necesario aclarar que en este proceso se hicieron y varias **propuestas** con distintas fuentes tipográficas y arreglos; pero fue imposible convencer a una junta editorial timorata y con falta de visión hacia la modernización del producto que ofrecían.

Es hasta la última administración, cuando se accede a hacerle una pequeña pero significativa modificación al arreglo tipográfico del nombre, lo cual, también permitió que la composición y el logotipo de **Management Today en español** pudiera hacerse un



Arte



IMAN MALEKI

La Asombrosa Perfección

Por **RUBÉN AVINA**
Editor MT



Algunos lo consideran el mejor pintor de arte realista del mundo y hasta dicen que sus obras compiten con las cámaras digitales de 10 megapíxeles.



Arte

Nació en 1975, en febrero. A la edad de 15 años empezó a tomar clases de pintura, luego de haberle dado sus papeles y libros de arte. **Morteza Khatouani**, considerado el mejor profesor de la zona, aunque en los últimos años se ha visto dedicación por su parte.

Morteza empezó a pintar profesionalmente. Maleki estudió la carrera de diseño gráfico en la Universidad de Teherán y se graduó en 1999. Desde sus años de arte, comenzó a tomar parte en diferentes exposiciones. Llegando incluso a galerías y museos del extranjero, donde se le reconoce como el mejor de arte realista más importante de la actualidad.

En el año 2000 se casó y, un año después, abrió una escuela de pintura (MIA Painting Studio), donde comenzó a dar clases. Más recientemente, en 2007, recibió el William S. Brangwyn Award y el Queen's Choice Award en el 8 Salón Internacional de Concocción de ABC.

ALGO MÁS QUE UN DON

Al pasar de la sencillez perfecta de su obra y de los múltiples estilos y técnicas empleadas, que ha perfeccionado en diferentes partes del mundo, y de que se lo consideran como el mejor pintor realista del mundo. Aunque también lo describe como siempre lo ha caracterizado y dice: consideras un punto como cualquier otro y que gracias a esa emoción y al estudio constante, que adquiriendo una técnica, que más el paso del tiempo ha perfeccionado.

"Cada vez que estoy simplemente de un don... muchas veces me siento por la pintura, y a la vez siento que me está perfeccionando con el paso de los años, que están en el momento de pintar y de estar vivo a diferentes momentos."

"Cuando algo me gusta en estos momentos de dedicación, me doy que me consigo de bien a la hora de estar pintando. Porque la verdad del mundo es todo lo que fue, a mí me da todo, no me da nada más que lo que me da, y me da todo por eso, porque me da el momento de estar en este mundo, para transportarme al estado que estoy pintando y hasta cuando me siento con los años que estoy pintando. La pintura es un mundo que me da vida y esperanza. Y luego, cuando me da vida, me siento me siento y me da realmente cómo fue que me da de mi mundo."

"Que me da que siento, siempre me siento, digo que esto lo que me da de mi."

poco más grande, con el fin de hacerlo más visible dentro de un gran universo de nombres de diversas revistas exhibidas una junto a otra.

3.9.4. Propuesta Gráfica

De esta manera, se hizo un cambio más significativo en la propuesta gráfica de la revista que la hizo más **atractiva** a la vista de los lectores, lo cual se pudo constatar en algunas encuestas telefónicas y escritas que se hicieron posteriormente. Esto provocó un leve **incremento** en la venta de la revista en los displays de las tiendas, mas no en las suscripciones.

Es importante mencionar que el cambio de imagen de la revista también logró llamar la **atención** de empresas o clientes que se interesaron en insertar

anuncios de sus productos o servicios, pero en estos casos había un factor determinante y que los agentes de ventas o las agencias de publicidad siempre toman en cuenta, y eso es el costo de inversión por anuncio. Y debido al bajo tiraje de la revista y su reducido nicho de lectores, siempre encontraban los prospectos mejores **ofertas** para colocar sus anuncios. Sin embargo, a pesar de la mala situación, la nueva propuesta continuó aplicándose y mejorándose con el paso del tiempo.

Se hizo un trabajo editorial para reducir al máximo posible la extensión de los textos, se jugó tipográficamente con tamaños, formas y colores de las palabras, se ampliaron los espacios en blanco o con fondos de color para que no se vieran tan **saturadas** las páginas, se le dio más énfasis a las imágenes —fotografías sobre todo—, y se optó por dar más **variedad** a las columnas utilizadas a lo largo de la publicación.

PERSONAJES
PERSONAJES

En el juego más importante

RAFA MÁRQUEZ

LA ESENCIA DEL TRIUNFO

Hoy por hoy, el futbolista mexicano que más éxitos cosecha a nivel internacional, el primero que lanza su propia fragancia y, también, el primero que se preocupa, por medio de su fundación, de uno de los sectores más desprotegidos de la sociedad: la niñez.

Por RUBÉN AVILA

Rafael Márquez es, simplemente, Rafa Márquez. Su nombre es relación de inmediato con casi cualquier fútbol internacional y, también, con la palabra triunfo. Un triunfo que para él es anónimo no sólo de realización personal, sino también de lo que, según sus propias palabras, hay detrás: "Muchos sueños, sacrificios, constancia y un camino recorrido, con toda y obstáculos, hasta llegar a lo que me propuse un día, cuando dejé la carrera de Administración, para seguir a un balón".

"¿Te la sueña? ¿Qué papel juega en esta historia? Más allá del famoso futbolista, a estas alturas de su vida y de su carrera, Rafa reconoce el factor suerte, pero como una simple circunstancia: "Porque a muchos otros les puede llegar esa suerte, pero no todos saben aprovecharla. Más que suerte, yo creo que lo importante es lo que la vida te va enseñando: toda una serie de oportunidades para aprender. Y de ti depende si las utilizas a tu favor o las dejas pasar. También está la constancia, el empuje, el esfuerzo... Es como cuando llegas a vencer tu primer gol. Eso ya es un triunfo. Pero no debes conformarte y quedarte ahí, sino meter más y más goles. Y de pronto, ya son muchos goles, pero no sólo en la can-



cha; también hay que meter goles a la vida". No conformarse con lo que has conseguido, porque siempre hay algo más, como buscar una cierta madurez, para darle su justa valor a cada triunfo".

Un triunfo basado no sólo en sus hazañas como futbolista, sino también como un ser humano, para quien sus hijos -Santiago y Rafael- significan su prioridad, sus grandes temores y la motivación más importante para seguir adelante.

■ NUEVOS HORIZONTES

A sus 28 años, como una de las figuras más emblemáticas del fútbol mexicano e internacional, da otro paso definitivo, al ingresar a un mundo hasta hace poco desconocido para él, ya no sólo como simple imagen de campañas publicitarias para importantes marcas, sino ahora, de una manera más directa, con un ambicioso proyecto: una fragancia con su propio nombre.

22 / Management Today en español
Management Today en español / 23

Tecnología
Tecnología

Auricular y Teclado Bluetooth para PLAYSTATION 3

Logitech presenta los productos inalámbricos Bluetooth para consolas PlayStation 3. Incluye auricular y teclado. El teclado Cordless Keyboard Revolution cuenta con 104 teclas y es compatible con el sistema de mando DualShock 3 de PlayStation 3. El auricular Cordless Headset Pro Bluetooth cuenta con micrófono y aurales para una experiencia de juego inmersiva.



Doraemon

El clásico de anime de 28 años más de un siglo. Doraemon es un robot azul que se puede llamar "Doraemon" o "Dora". "Doraemon" es un robot azul que se puede llamar "Doraemon" o "Dora".



Auriculares Inalámbricos iFreePlay

De Wireless por iPad Apple 24. Control completamente con la 2da Generación de iPad Apple. Ahora está disponible en iTunes. Incluye una cámara de video integrada para que puedas grabar tus momentos más importantes. Incluye auricular y aurales para una experiencia de juego inmersiva.



Kit 3 en 1

Adaptador cargador para iPad. Este accesorio te permite cargar tu iPad con un cable de carga de batería o con un cable de carga de batería. Incluye un adaptador de energía, un conector de alimentación y un cable.



Bocinas de Logitech para Notebooks

Con su sistema 2.0 integrado, ofrece un sonido excepcional en un diseño compacto. El Kit 3 en 1 incluye un adaptador de energía, un conector de alimentación y un cable.



Polycam HDX 4000, sistemas de video conferencia

Polycam, Inc. lanza su serie Polycam HDX 4000. Un sistema completo de video conferencia que incluye un cámara de video, un micrófono y un altavoz. Incluye un adaptador de energía, un conector de alimentación y un cable.



Teléfono Inteligente Treo 680

Motorola, Inc. lanza su serie Motorola Treo 680. Un sistema completo de video conferencia que incluye un cámara de video, un micrófono y un altavoz. Incluye un adaptador de energía, un conector de alimentación y un cable.



RoboCleaner 3000

De iRobot. Este robot aspirador es un robot aspirador. Incluye un adaptador de energía, un conector de alimentación y un cable.



Teclado Inalámbrico y Flexible

De Logitech. Este teclado inalámbrico es un teclado inalámbrico. Incluye un adaptador de energía, un conector de alimentación y un cable.



38 / Management Today en español
Management Today en español / 39

Historias y Leyendas



A partir de un telar...

TOYOTA

La Más Admirada



Por Rikichi Akashi
Escritor NYT

Historias y Leyendas

El fundador de la corporación Toyota, Sakichi Toyoda, fue de un linaje campesino. Creció en 1892, cuando Japan se estaba iniciando en su revolución industrial. Él se dio un pueblo de campesinos, en el que se seguían a sus antepasados. En ese momento trabajaba en un taller textil. Él mismo se inventó a Sakichi un loom automático, una combinación de ingeniería, su propio conocimiento de carpintería, su propio conocimiento de mecánica textil y el espíritu del momento.

TOYODA comienza a tejerse la leyenda

En 1901, Sakichi patentó su primer loom automático y de modo a fabricar para comenzar un negocio de fabricación textil. En 1903, comenzó a fabricar. Al poco tiempo, sacó al mercado su primer loom automático, el que se llamó "G-1". Y nuevamente en su propio taller, comenzó una colaboración con la familia de inventores y primeros fabricantes, hasta que en 1909, desarrolló un loom automático que lo revolucionó. Este loom se llamó "G-2" y fue el primer loom automático que se fabricó en el mundo. El éxito de esta máquina, de inmediato fue reconocido por la comunidad empresarial. Más tarde, que él era un inventor para convertirse en un fabricante de textiles que comenzó la fabricación de los automóviles con Akashi y la creación de la Toyota Motor Company.



En 1904, Toyoda comenzó su viaje comercial en Japón con el "G-2". La máquina viajó directamente a la industria del textil, ya que era un invento que sólo se podía utilizar en condiciones de un fabricante textil. En 1906, Toyoda viajó a Europa con su hijo Sakichi y su esposa. En ese momento, él y su hijo viajaron a Europa y vieron la industria de tejidos europeos y cómo ellos, la industria de tejidos europeos. En 1907, Sakichi decidió su negocio. Toyoda y su hijo viajaron a Europa y vieron la industria de tejidos europeos. Toyoda y su hijo viajaron a Europa y vieron la industria de tejidos europeos. Toyoda y su hijo viajaron a Europa y vieron la industria de tejidos europeos.



TOYOTA sigue la leyenda

En 1936, Toyoda y su hijo, Shigeo Toyoda, fundaron la Toyota Motor Company. En 1937, Toyoda y su hijo, Shigeo Toyoda, fundaron la Toyota Motor Company. En 1937, Toyoda y su hijo, Shigeo Toyoda, fundaron la Toyota Motor Company.



La 1929 Sakichi Toyoda formó una pequeña empresa, para comercializar su invento: un telar automático. Tiempo después, tras vender los derechos del telar, creó el diseño a su hijo Rikichi, quien creó, en 1937, Toyota Motor.



Historias y Leyendas



Burj Al Arab el hotel siete estrellas

Cinco estrellas no alcanzaron para distinguir al hotel más alto, más lujoso y más costoso del mundo, obra, precisamente, de Jafja Ben Zayed Al-Nahyan, EL SUCESOR.




El petróleo y la tecnología más avanzada contribuyeron para crear la séptima estrella de la excelencia hotelera: el Burj Al Arab, ubicado sobre el Collo Perico, a 17 kilómetros de Dubai, uno de los Emiratos Árabes Unidos.

Con una altura de 321 metros, es el edificio más alto, como hotel, en todo el mundo y uno de los edificios hoteleros más representativos. Está situado en el mar, sobre una isla artificial, localizada a 200 metros de la playa, y está conectado con tierra firme, mediante una carretera.

La construcción del edificio comenzó en 1994 y se inauguró oficialmente el 1 de diciembre de 1999. Su construcción intenta recordar un barco, y está situado de forma que su sombra no caiga la playa. En el punto más alto del hotel se encuentra un helipuerto.

Historias y Leyendas

El Burj Al Arab no tiene habitaciones simples, sino que cuenta con 202 suites dobles. La más pequeña de estas suites, ocupa un área de 169 metros cuadrados, mientras que la mayor, 750 metros cuadrados.

Todas las suites están equipadas con la última tecnología, comodidades y servicio al cliente. Dentro de las suites, el hotel distingue entre 142 habitaciones de lujo, 18 suites panorámicas, cuatro suites club, 20 suites dobles, 6 suites de tres camas, 2 suites presidenciales y 2 suites reales.

Además de todo este lujo, los huéspedes pueden elegir entre 7 restaurantes. Entre ellos, el Al Mahara, un espacio informal donde se puede comer acompañado de un auténtico ambiente marino, con tiburones, corales y otras especies.

La Construcción

Para su construcción, se recurrió a los más exclusivos materiales encontrados en la Tierra. El granito Arab Bahá, pavimento del Bazar, la pureza del mármol de







Historias y Leyendas



dores de Pittsburgh y Filadelfia, manejan a su antip las tarjetas de transporte con los ferrocarriles. En tres meses, Rockefeller había comprado 22 de las 25 refineras de Cleveland. La Standard Oil refinaba un cuarto de toda la producción de petróleo del país. Su equipo directivo estaba formado por un conjunto de los más capaces financieros del país, todos millonarios.

En 1882, la Standard Oil se convirtió en la Standard Oil Trust que lo convirtió en el hombre más acaudalado de su época, empezando sólo con una refinería convencional, para después repartir los dividendos y realizar exportaciones. Para ello no escatimó ningún tipo de presión contra sus competidores. Con su inmensa cara, vio crecer su monopolio, hasta obtener el 90% del negocio de la refinación en Estados Unidos. Por esto fue que el gobierno lo atacó por antimonopolio. El vicio Rockefeller —que era visto por el pueblo estadounidense como un malvado avaro—, se vio acorralado por enemigos económicos, políticos e ideológicos. La Standard Oil fue obligada a dividirse en varias compañías. Así nacieron las empresas Esso, Exxon, Mobil, Amoco, Chevron, Conoco, Mobilgas y otras. En total, 34 compañías que Rockefeller se vio obligado a fundar, para evitar los acusaciones de monopolio. Pero esto no evitó su caída, pues en 1911, durante el gobierno de Roosevelt, su imperio fue desmantelado. SE

EL CENTRO ROCKEFELLER y su Top of The Rock

Por RUBÉN AVINA



Considerado como una de las maravillas arquitectónicas de Nueva York (y del mundo) marca un hito dentro de los límites del diseño urbanístico.



El complejo Rockefeller Center fue ideado en 1928 por John D. Rockefeller. Su construcción se llevó a cabo entre 1929 y 1940, periodo durante el cual se construyeron 15 edificios de estilo Art Deco. Posteriormente, se añadieron al complejo cuatro edificios más, de estilo Internacional. La obra exigió tantos esfuerzos que hubo quien varió que se trataba del último gesto del imperio financiero del magnate. Tal fue el despliegue que se intentó contratar a pintores de la talla de Matisse y Picasso para la decoración. Sin embargo, los elegidos fueron finalmente Frank Brangwyn y Diego Rivera, quien más tarde —luego de un desacuerdo con Rockefeller— fue sustituido por el catalán Josep Maria Sert.



MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL / 19

Gestión de Calidad



El grado más evolucionado, dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término CALIDAD a lo largo del tiempo.



En Barrera Arizumi, directora general de la revista Management Today en español.

O rigurosamente, se habla de Control de Calidad, como primera etapa en la gestión de la Calidad, que se basa en técnicas de inspección, aplicadas a Producción. Posteriormente, nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado, y finalmente, se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total. Un sistema de gestión empresarial, íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

1. Plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo.
2. Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos.
3. Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
4. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
5. Participación del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dando el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
6. Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que existieran dichos procesos.
7. Toma de decisiones de gestión, basadas en datos y hechos objetivos, sobre gestión basada en la intuición. (Domino del manejo) de la información.

El objetivo perseguido por la Gestión de Calidad Total, es seguir un proceso de mejora continua de la calidad, que se logra con el uso y control de todo el potencial científico del producto, servicios, procedimientos, materiales, distribución, información, etc.) de forma que el producto recibido por los consumidores, esté consistentemente en excelentes condiciones para su uso (como directivo en calidad), además de mejorar todos los procesos internos: productos sin defectos a la primera, implicando la eliminación de desperdicios para reducir costos, mejorar todos los procesos, y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios postventa.

✓ CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La Gestión de Calidad involucra a todos los sectores, lo que repercute en la producción de artículos que los consumidores desean —un taller y el menor costo—, como entregarlo en forma y fecha, atender correctamente a los clientes, facturar sin errores, y no producir contaminación. De esta manera, producir bienes productivos y vendidos, al luego, hay dificultades en el costo o más son reducidos a un alto costo.

Calidad y productividad son dos caras de una misma moneda. Todo lo que contribuye a mejorar la

calidad, invade positivamente en la productividad de la empresa. En el momento en que se mejora la calidad, disminuye el costo de la garantía al cliente, al igual que los gastos de revisión y mantenimiento. Si se empieza por hacer bien las cosas, los costos de los estudios tecnológicos y de la disposición de máquinas y herramientas, también disminuyen, a la vez que la empresa se crece la confianza y la lealtad de los clientes.

✓ DOS FACTORES PARA REDUCIR COSTOS

1. La parte de la producción que antes se desechaba es vendible.
2. La producción puede aumentarse utilizando el mismo equipo.

Presenciamos lo que sucede cuando conducimos un coche por una carretera maltratada. Obviamente, tenemos que reducir la velocidad, mientras que en una autopista bien pavimentada, se puede circular más rápido. Pero hay que experimentar la mejora para comprenderla de verdad. El control de calidad puede hacer maravillas en una empresa y el éxito de muchas compañías japonesas da fe de esto hecho.

La mecanización se ocupa de los errores humanos. La combinación efectiva de personas y cosas es competencia de la dirección. Podemos tener instalaciones similares y gente capacitada, pero según la manera en que dirigamos esas cosas, los resultados pueden ser bastante diferentes. Dos empresas pueden fabricar el mismo tipo de productos, con instalaciones y equipos prácticamente idénticos y con un número de trabajadores parecido. Según la empresa, no obstante, los productos acabados, pueden ser bastante distintos en lo referente a calidad, costo y productividad.



John Heide, consultor de empresas en materia de Control de Calidad, dice: "La mayoría del costo de una calidad excelente se incurre en la fase de desarrollo del producto, no en la de producción.".

✓ SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua

Gestión de Calidad

en la organización y la firma en que se involucran todos sus miembros, centrándose en la satisfacción, tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esa filosofía del siguiente modo:

Gestión: El cuerpo directivo está totalmente comprometido con la Calidad, y los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente.

Proceso: Todos miembros de la organización están involucrados, en la atención al cliente y el proveedor, cuando éste sea posible.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO

Etapas	Concepto	Finalidad
Artisanal	Para las cosas bien, independientemente del costo o el tiempo empleado para ello.	• Satisfacer al cliente. • Satisfacer al proveedor, por el trabajo bien hecho. • Una satisfacción plena.
Revolución Industrial	Para el producto bueno, no importa el tiempo que se tarda en producirlo.	• Satisfacer una gran demanda de bienes. • Bases económicas. • Bases técnicas.
El Guerra Mundial	Seguir el estándar de producción, no importa el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia y Fines - Calidad).	• Satisfacer la disponibilidad de un suministro eficaz de la calidad y el menor costo.
Posguerra (fin del mundo)	Producir cuanto más mejor.	• Satisfacer el gran mercado de bienes, calculado por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	• Satisfacer las necesidades técnicas de producción.
Aseguramiento de la Calidad	Gestión y Programación de la producción, para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	• Satisfacer al cliente. • Mejorar procesos. • Reducir costos. • Ser competitiva.
Calidad Total	Forma de administración empresarial, centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	• Satisfacer tanto al cliente interno como externo. • Sin alteraciones competitivas. • Mejora Continua.

Esta evolución, ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de obtener una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente, y en definitiva, a la sociedad y otros, pero a pesar, se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos especiales del producto, sino que, en la actualidad, es un factor estratégico clave, del que dependiera la mayor parte de las organizaciones, no sólo para aumentar su posición en el mercado, sino, incluso, para asegurar su supervivencia.

CONCLUSIONES

El Diseño Gráfico en general es una disciplina que ha demostrado tener un lugar importante dentro del **desarrollo** de las actividades culturales, sociales y económicas en países que hoy se consideran desarrollados. Una de las características que le han permitido este reconocimiento es la gran versatilidad y capacidad que **complementarse** con casi todas las demás disciplinas y profesionales y hasta artesanales en cualquier sector de la sociedad.

Vemos precisamente que el profesionalista gráfico recibe el **reconocimiento** por su trabajo creativo, ya sea formando parte de la nómina de una empresa o desarrollando su propuesta profesional de manera independiente. Lo que le permite tener buenos ingresos económicos y una vida satisfactoria, que lo lleva a **desarrollar** mejor su creatividad, llevándolo así a un círculo virtuoso, donde se aplica la premisa de ganar-ganar.

En nuestro país, lamentablemente vemos que no es así. Al tratarse de una disciplina que tiene pocos años de ser reconocida como **actividad profesional**, en nuestro entorno académico y profesional no ha alcanzado a colocarse en el lugar preponderante que tiene en otros países. Vemos cómo todavía en la época de los 70's tenían que ser contratados diseñadores gráficos de otros países para diseñar, por ejemplo, la simbología y señalización del sistema de transporte. O se recurría a despachos de **arquitectos**, que de manera importante suplían esta necesidad de comunicar dentro la administración pública y privada.

Aunque estamos hablando de lo que pasó hace 40 años podemos verificar que todavía en muchas empresas, sobre todo nacionales, no se considera ni de manera básica la **necesidad** de proyectar mejor la imagen de la misma empresa, o de los productos o servicios que esta ofrece. Se recurre a resolver o satisfacer esas necesidades por medio del trabajo de **personas** (improvisados, familiares, conocidos, cuates, etc.), que resuelven de manera casi siempre equivocada —pero barata—, esa necesidad; pero que de ninguna manera lo hacen con el conocimiento y la preparación profesional que el Diseñador Gráfico puede ofrecer.

Por lo tanto el Diseñador Gráfico se convierte en un personaje gris o en muchas veces oscuro, cuyo trabajo es **prescindible** en la mayoría de los casos, además de que obtienen sueldos casi de risa, por la misma mentalidad obtusa de los empresarios.

En otro orden de ideas, como lo muestra el caso que se presenta con este trabajo, el profesional gráfico tiene que luchar en **contracorriente** por defender su propuesta y estilo gráficos, aplicados por él para satisfacer las necesidades que se le plantean en

cada proyecto particular. Y también tiene que lidiar cotidianamente con el problema que representa el escaso o casi nulo **respaldo** financiero y material con el que se cuenta y en las empresas y que tendría que destinarse utópicamente para el buen desenvolvimiento del ejercicio del diseño.

De esta manera, quedó mostrado en nuestro caso, que la capacidad profesional, creativa y el talento de un profesional gráfico, pueden quedar totalmente remitidas o **limitadas** por el entorno laboral que lo rodea. Esto es, cuando la falta de visión empresarial o de recursos tanto materiales como financieros, **marginan** el campo de acción que diseño gráfico requiere para resolver las necesidades o estrategias que el mercado comercial o profesional demandan, puede traer consecuencias fatales a muy corto plazo.

Como **conclusión**, diremos que en el campo profesional y laboral podemos encontrar que el trabajo profesional del diseñador gráfico en muchas ocasiones es limitado por la escases de recursos materiales y financieros, pero también por la opinión y **gustos** personales de las personas que se encuentran en un nivel superior dentro de un orden de mando en una empresa.

Podemos decir que la libertad para crear, innovar o proponer nuevas tendencias de diseño, están **limitadas** de manera muy lamentable, por varios factores, de los cuales se enlistan algunos a continuación:

1. **Falta de visión** emprendedora de los directivos de la empresa. (cuando son timoratos para invertir en nuevos proyectos de mejora del contenido y de la imagen).
2. **Los gustos personales**, complejos y prejuicios de los jefes superiores y que no son diseñadores gráficos.
3. **Las finanzas** de una empresa que se encuentran en números rojos.
4. La **falta de conocimiento** por parte de los directivos acerca del campo editorial y de cómo este mueve sus engranes.
5. La **equivocada percepción** que se tiene en muchas de empresas de que un diseñador gráfico es una persona que sabe hacer dibujos padres.

Y también podemos concluir que cuando se le da **libertad** al Diseñador Gráfico de trabajar de manera estratégica y de manera **coordinada** y sinérgica con los conocimientos de otras disciplinas los resultados con seguridad, lograrán ser excelentes. Pero es necesario entender que, como en el caso de cualquier otra actividad profesional, el Diseño Gráfico no tiene que ver con una actividad que solamente es algo **recreativo** o **decorativo**; sino que existe todo un proceso de aprendizaje, estudio y experiencia que respaldan nuestro desempeño como el de cualquier otro profesional.