

La crisis de 2001 marcó el fin de una época: la de la ilusión de la convertibilidad y la paridad peso=dólar. A partir de ese año empiezan a verse las consecuencias económicas y sociales del menemismo. El escenario de ese entonces es descrito por algunos editores como “un desierto”: se habían vendido todas las editoriales y las decisiones de política editorial no se tomaban en la Argentina, sino que estaban en manos de los gerentes de grandes grupos (Budassi, 2008).

Fue entonces el momento en el que mayor cantidad de editoriales autogestivas surgió en la historia de la industria editorial argentina. Según datos del Centro de Estudios de Producción (CEP), desde 2001 hasta 2005, más del 70% de las editoriales que abrieron tenía menos de dos empleados.

Pero es interesante observar cómo la devaluación acabó favoreciendo la competencia con los libros extranjeros. En aquel entonces (principios de 2002) las grandes cadenas de librerías recibían de buena manera los títulos de estas pequeñas editoriales (algo que en la actualidad ya no sucede); la explicación radica en la deuda que las librerías tenían con España, y que muchas de ellas tenían cuenta cortada. De este modo, se produjo una sobrexposición de algunas editoriales pequeñas y medianas, también en los suplementos de los principales diarios. Se trataba de un contexto en que era imposible importar, y los grandes sellos publicaban poco y mal. De este modo, editoriales como Interzona o Adriana Hidalgo aprovecharon el momento.

Otro fenómeno que significó un avance para el sector fue el hecho de que los grupos editoriales ofrecieran traducciones en un español castizo, de lectura lenta y tediosa. En el año 2002, por ejemplo, los responsables del sello Bajo la Luna desarrollaron un proyecto de *sustitución de importaciones*, en el que ofrecían una alternativa argentina o sudamericana a los clásicos de narrativa y poesía; además, la posibilidad de comenzar a exportar libros por las ventajas que ofrecían los bajos costos les permitieron sostener el proyecto.

Cabe destacar que según datos del CEP, luego de la crisis de la convertibilidad el sector comienza a mostrar síntomas de mejoría. Ya en 2004, con un mercado interno fortalecido, se encamina la recuperación: la cantidad de ejemplares por tirada creció, la rentabilidad empezó a recomponerse y las importaciones volvieron a crecer (CEP, 2005: 79).

Paulatinamente, a partir del 2005 el número de editoriales pequeñas y medianas fue en aumento. Para 2007, el Catálogo de Editoriales Independientes registraba un total de 60 establecimientos; en 2009, ese número ascendió a 80; entre 2011 y 2013 se registran alrededor de 110 editoriales autogestivas.² Sin embargo, cifras no oficiales indican más de 300 en la ciudad de Buenos Aires (Ferrara, s/f).

² Catálogo de Editoriales Independientes de la ciudad de Buenos Aires (2007; 2009; 2011-2013).

No obstante, más allá de la evolución del ciclo económico, hay que tener en cuenta otros factores de carácter más estructural que afectan el desempeño de la industria, como por ejemplo, la distribución del ingreso, la educación y el nivel de desarrollo social. Estos factores, en conjunción con las externalidades presentes en el consumo de libros, implican un alto peso de la acción público-privada en la eventual confección de una proyección para la evolución del sector (CEP, 2005: 79).

2.2. Las estrategias de los grupos editoriales y la presencia del Estado

Para poder aunar esfuerzos, los pequeños editores trabajan juntos en el Colectivo de Editores Independientes de la Argentina por la diversidad bibliográfica (Edinar). Este colectivo agrupa a más de 30 editores que se reúnen para discutir sus problemas (que no casualmente tienen similitudes) y encontrar alternativas colectivas para resistir a la concentración del sector, defender sus espacios y brindar opciones de publicación para “los otros textos”. El mismo tipo de encuentros que el Edinar realiza a nivel nacional existe a otros niveles, en otras regiones, y es la *Alianza de Editores Independientes por otra Mundialización*, asociación que agrupa a cientos de editores de decenas de países con el fin de descubrir cuáles son las cuestiones que tienen en común y en qué diferencias se pueden acompañar.

Otro hecho importante que reúne a los editores pequeños y medianos es la realización de la Feria del Libro Independiente y Alternativo (FLIA), definida como: “un encuentro de personas que desean impulsar y generar otra forma de hacer, vivir y consumir cultura”. Esta feria no recibe ningún tipo de patrocinio, y se organiza de forma espontánea, invitándose a participar de ella a todo proyecto editorial alternativo. Su primera edición fue en mayo de 2006, y a más de ocho años de su nacimiento, ya tiene sede en distintas ciudades argentinas, además de estar presente en diversos países de América Latina y continuar ramificándose. El objetivo es que escritores, editoriales pequeñas, organizaciones sociales y medios alternativos se reúnan para compartir y difundir sus trabajos en un contexto de espacio público, donde las causas que los convocan muchas veces conviven con otras consignas. La feria permite a los visitantes obtener títulos de autores desconocidos que son difíciles de conseguir en las grandes cadenas de librerías, ediciones de obras de dominio público (por ejemplo, clásicos), revistas y gran parte del catálogo de editoriales como Mansalva, Eloísa Cartonera, Milena Caserola y El Asunto.

Con respecto al apoyo del Estado (tanto nacional como de la ciudad) existen falencias y acciones favorables. En cuanto a las primeras, la principal es que en la Argentina no existe una política que apoye y difunda la edición nacional, como sí la tienen algunos países europeos y latinoamericanos. Por ejemplo, se podría contar con un sistema de subsidios que posibilite que sus autores se publiquen en otros idiomas. Todos los países hispanoamericanos que desarrollaron una industria fuerte cuentan con una ley de este tipo; España, México y Colombia tienen leyes del libro

que permiten desarrollar proyectos con editoriales de mediano plazo amparados por legislaciones. Esta ley llegó a aprobarse en el Congreso Nacional, pero nunca fue reglamentada.

En cuanto a las acciones favorables, tal vez la más importante de ellas sea la desarrollada por el Estado nacional a través de la compra centralizada de material bibliográfico a las bibliotecas populares. Todos los años, la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP) define las temáticas y el calendario para compra de acuerdo con los objetivos definidos en el Plan Estratégico 2008-2012: Promoción y Desarrollo del Pensamiento Nacional y Latinoamericano.

Otro apoyo a la industria es Opción Libros, el área de la Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior de la ciudad de Buenos Aires. Entre sus acciones se destacan:

- Asistencia financiera para viajes a ferias internacionales.
- Incubación de nuevas empresas (Programa IncuBA).
- Catálogo de editoriales independientes.
- Noche de librerías.
- Libros Vivos (espectáculos y promoción comercial en librerías).
- Conferencia Editorial (ciclo de actualización profesional).
- Escuela de Libreros.
- Promoción internacional.
- Desayunos editoriales.

2.3. Panorama actual

En la actualidad, el criterio para editar o distribuir libros no es la diversidad de la oferta, sino la creación de demanda. Lo que decide el plan editorial hoy es el marketing y la rentabilidad, y hacia eso van los grandes grupos editoriales y los distribuidores: a invertir lo mínimo para obtener lo máximo en el menor tiempo posible, y de inmediato editar otro título para repetir el ciclo (Corvalán, 2008).

Frente a eso, en todo el mundo surgen respuestas, se hacen sentir otras voces. Estas voces no tienen el poder de los grupos económicos, que hoy invierten en editoriales y mañana en cualquier otro rubro. Se trata de gente con oficio, con gusto por la lectura y el mundo del libro. Con

vocación y con convicción, lejos de la formación tecnócrata del marketing, básicamente aman leer y su fin es lograr que otros lo hagan.

Con esfuerzo y con vocación lograron hacerse un lugar en el mercado, ocupando eso que llamamos comúnmente *nicho*. Se unieron con otros, desplegaron sus estrategias y tuvieron bien en claro que no podían hacerle la pelea a los grandes grupos ni al mercado.

Hoy en día existen en la ciudad de Buenos Aires más de 300 editoriales autogestivas, lo que el imaginario denomina como “independientes”. Medianas, chicas, minipymes, unipersonales y hasta cartoneras algunas.

Todas con visión de futuro y propuestas interesantes, que tal vez no ocupen el lugar central en las grandes cadenas de librerías, pero seguro actúan como agentes sociales y baluartes de cultura y conocimiento.

› *II. Las pequeñas y medianas empresas*

1. Definición

No existe una definición única y acabada de las pymes. La forma de caracterizarlas varía según los países y las diferentes economías. Sin embargo, las fuentes consultadas coinciden en que un intento de definición podría realizarse sobre la base de dos criterios principales:

1. *Cuantitativo*, que se refiere a la cantidad de personal empleado o volumen de facturación; el criterio cuantitativo por cantidad de empleados suele ser el más aceptado, si bien genera controversias. Cabe destacar que el uso de la facturación como criterio trae inconvenientes de actualización por inflación o tipo de cambio en las comparaciones internacionales, y también por la clase de empresas (será, por ejemplo, igual el límite para un negocio minorista que para uno mayorista).
2. *Cualitativo*, que califica a una empresa como pyme si cumple con dos o más de las siguientes características:
 - Administración independiente (por lo general, los gerentes son también propietarios).
 - Capital suministrado por los propietarios.
 - Fundamentalmente área local de operaciones.

- Tamaño pequeño dentro del sector productivo en el que actúa (Basile, 1998).

En la Argentina, la definición y características de las pymes están dadas en el texto de la ley de Pequeñas y Medianas Empresas (24.467/95), que en su artículo 2° encomienda “a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas pymes, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan”.

También se encuentra en vigencia la ley 25.300/2000, de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. En su normativa establece cuáles empresas serán consideradas micro, pequeñas y medianas (mipymes), de acuerdo con el volumen registrado de ventas totales anuales, excluyendo el IVA y el impuesto interno que pudiera corresponder.

Del mismo modo, la legislación vigente excluye de la categoría de mipymes a aquellas empresas que, aun registrando la facturación antes establecida, se encuentren vinculadas a organizaciones o grupos económicos que no reúnan tales requisitos.

Además, la geografía y los desiguales niveles de desarrollo de los países obligan a considerar diferentes parámetros. Una pyme en un país industrial superará el límite impuesto en un contexto menos avanzado.

2. Características generales

En este apartado nos proponemos realizar una caracterización general de las pymes en la Argentina, teniendo en cuenta datos proporcionados por la investigación llevada a cabo por Yoguel y Boscherini para la Comisión Económica para América y El Caribe (CEPAL) (1996).

- *Las pymes son predominantemente empresas familiares.* Una alta proporción de las pymes son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa como por el tipo de gestión empresarial.
- *Las pymes no constituyen un sector “nuevo” ni están dirigidas por empresarios recién llegados a la actividad.* En cierta medida, esta antigüedad promedio de las empresas se condice con los períodos de mayor crecimiento industrial argentino y con las etapas que más incidieron en la expansión de firmas pequeñas y medianas.
- *En las pymes convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica.* La educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial

ejecutiva directa es media (secundaria), completa o incompleta. Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se ubican en torno al 10%.

- *Las empresas medianas tienen un promedio de 50 personas ocupadas estables.*
- *Las pymes han registrado un bajo nivel de inversiones en los últimos años.*
- *La gestión empresarial de las pymes es centralizada, con evidencias de predominio de las habilidades sustentadas en la fabricación. La toma de decisiones en las pymes argentinas está centralizada y restringida a los dueños de las empresas. En muy pocos casos se recurre al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados.*
- *Las pymes han tendido a ampliar su mix de producción como respuesta a la situación de crisis de los últimos años, manteniendo un alto nivel de integración vertical. Las pymes argentinas mantienen aún dos rasgos típicos de su débil inserción productiva en el tejido industrial nacional: por una parte, muestran un alto grado de integración vertical, y por otra, no se orientan hacia un mayor nivel de especialización que redunde en mayores niveles de productividad.*
- *Las pymes se orientan casi exclusivamente hacia el mercado interno.*
- *La mayoría de las pymes vende su producción a otras firmas, sin ingresar directamente al mercado final consumidor.*
- *La mayoría de las pymes carece de estrategias empresariales a mediano plazo. El grado de elaboración de la estrategia empresarial adquiere una importancia determinante, sin embargo, un número muy importante de pymes tienen una escasa comprensión de esto.*

3. Virtudes y desventajas

Según Carlos Cleri, las pymes son volátiles (altas tasas de nacimiento e inestabilidad), dado que las empresas nacen pequeñas (son pocas las firmas nuevas que nacen con porte voluminoso) y los decesos se producen generalmente en los primeros momentos de vida. El primer momento de la vida de toda empresa es el choque de las ideas pergeñadas por su creador y el punto de vista de los clientes. De acuerdo con este autor, “Las pymes generalmente son: jóvenes, no controladas por otras empresas, de propiedad y gestión familiar” (Cleri, 2012: 41).

Entre las *virtudes* de las pymes, podemos destacar:

- *Flexibilidad:* su organización pequeña y dinámica les permite amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante.

- *Carácter pionero*: revitalizan a la sociedad con sus emprendimientos novedosos.
- *Innovadoras y creativas*: alimentan la especialización y diferenciación de productos acorde a las exigencias.
- *Equilibran la sociedad*: son resguardo del equilibrio y crecimiento sostenido de la economía, imprescindibles para integrar a las personas al sistema. Posibilitan un cierto orden positivo en la distribución de la renta, condición necesaria para el desarrollo. La concentración conlleva una peligrosa inclinación de poder que termina siendo fuente de arbitrariedades.
- *Principales empleadores de mano de obra*: son el más potente agente de contratación laboral que existe en la sociedad. Todos los países descansan en la fuerza de las organizaciones pequeñas.
- *Sostén de la demanda*: cuando se destruyen las pymes (como sucedió en Argentina durante la década de 1990) se debilita la demanda, se cierran establecimientos y se abre un proceso de realimentación que esparce y generaliza la miseria.
- *Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos*: muchos obreros y empleados se independizan, al abrir sus propios talleres u oficinas.
- *Aportan a la productividad global*: su baja productividad es compensada por la dinámica que provocan. Los cambios en la productividad suceden porque las firmas que mejoran su desempeño se expanden y desplazan a las de menor eficiencia, y las que ingresan reemplazan a las que salen. Siendo las pymes las que explican la mayor parte de las entradas y salidas, podemos inferir que son las mayores contribuyentes al crecimiento de la productividad agregada.

Entre las *desventajas* que tienen las pymes, podemos nombrar:

- *Volatilidad*: presentan una alta tasa de mortalidad, que se explica por su debilidad constitutiva.
- *Sensibilidad a los entornos negativos*: los cambios súbitos y no anunciados en la política económica, la competencia salvaje, la internalización y la aceleración de la carrera tecnológica, etc., repercuten negativamente en las pymes.
- *Problemas de volumen*: operan con un volumen limitado, por eso no pueden competir donde manda la magnitud.

- *Producción excesivamente diversificada*: muchas pymes se enorgullecen de tener una oferta amplia, que termina constituyendo una debilidad operativa. Es mejor dedicarse a pocos productos con volúmenes adecuados que a muchos cuando la falta de escala impide competir.
- *Inconvenientes para acceder al crédito*: muchas pymes son producto de una idea brillante, pero con escaso capital financiero.
- *Carencia de estrategia*: funcionamiento anárquico y no planificado, basado en el instinto y la imprevisión. No poseen una estrategia que ordene y facilite el alcance de los objetivos propuestos.
- *Gestión inadecuada: management* mal preparado y desactualizado. Se usan modelos de gestión basados en la improvisación y en viejas modalidades de dirección tutelar: dirección por instrucción o gestión por excepción.

4. La importancia de un sector en crecimiento

La globalización de fines del siglo XX conlleva muchas paradojas: mientras que la economía mundial entra en expansión, algunas zonas terminan empobrecidas. La causa es que la tendencia global va acompañada de un proceso de concentración que imposibilita la redistribución equitativa de la riqueza, condición necesaria para el desarrollo. Además, globaliza el libre acceso a los mercados, pero no es solidaria y elimina barreras comerciales, sin embargo impide la circulación de personas. Además, defiende el libre mercado, pero mantiene prerrogativas sectoriales (por ejemplo, productos agrícolas) y dificulta el acceso a los derechos básicos (Cleri, 2012: 123).

Este fenómeno trajo aparejadas consecuencias impensadas. Mientras que la riqueza se expande, el trabajo humano se contrae. De esta manera, asistimos a un orden de crecimiento sin generación de empleo. El efecto tecnológico, que podría beneficiar a la sociedad, puede también ocasionarle grandes trastornos si no es manejado con sapiencia. En forma paralela al proceso de globalización, se produce un fenómeno aparentemente tan contradictorio como real: la segmentación en identidades geográficas, religiosas y étnicas minoritarias (Cleri, 2012: 124).

El papel decisivo de las pequeñas y medianas empresas en la economía mundial está ampliamente reconocido y en la actualidad estas empresas son el blanco de políticas públicas que buscan fortalecerlas y coadyuvar a su proliferación.

En América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas contribuyen al crecimiento económico de la región, ya que nacen de la necesidad de las familias de tener un medio de subsistencia independiente, generando puestos de trabajo y riqueza. Con el tiempo, estas empresas

lograron alcanzar un estatus que las convirtió en uno de los sectores productivos más importantes a nivel económico y social. Por eso, los gobiernos han ido sumando a su agenda pública políticas que ayuden a estas organizaciones a desarrollarse y fortalecerse.

En nuestro país, según un informe elaborado por la Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa (CAPyME) en 2012, el 82% de las pymes que accedieron a beneficios del Ministerio de Industria mejoraron sus procesos productivos a través de programas de asistencia técnica, capacitación y financiamiento. Los datos se traducen en un aumento del 79% en los niveles de productividad de las empresas, que en el 48% de los casos demandaron generación de nuevos puestos de trabajo.

Asimismo, durante todo 2011, la cartera industrial aplicó más de 4.800 millones de pesos para financiar y garantizar inversiones productivas de pymes de todo el país, lo que alcanzó a más de 60.000 empresas, que representan a unos 254.000 puestos de trabajo. Además, a través de los Créditos del Bicentenario, se destinaron otros 5.400 millones de pesos, donde prevalecen en cantidad las pymes como principales destinatarias.

Según un informe estadístico producido por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME) de la cartera industrial, tres de cada cinco empresas recurrieron a los beneficios del organismo nacional luego de realizar intentos de conseguir financiamiento en el sector privado.

A través del acceso a programas de la SEPyME —que también incluyen beneficios en capacitación, asociativismo, asistencia técnica y apoyo a jóvenes emprendedores—, el 46,6% de las pymes consiguieron aumentar sus ventas, mientras que el 45,7% agregó valor a su producción, lo que elevó sus márgenes de ganancia. Estos resultados positivos se tradujeron en aumento de las plantillas laborales de las empresas que incrementaron su nómina en un 20,6%, avalando la tendencia de incorporación de nuevos trabajadores en el sector industrial, que desde 2003 creó un millón y medio de puestos de trabajo, donde las pymes representan al 99% de esas unidades económicas.

De la mano de nuevas inversiones posibilitadas con créditos otorgados por el Ministerio de Industria, las empresas aumentaron en promedio un 20% su capacidad instalada, mejorando, a su vez, en un 64,7% de los casos la calidad de los productos una vez terminados.

Sin embargo, hay factores que limitan las posibilidades de crecimiento de las pymes. Entre ellos se cuenta en una mayor presión competitiva combinada con imperfecciones del mercado, como son el acceso limitado a la financiación, la investigación, la innovación, las redes y las cadenas de suministro, así como su mayor vulnerabilidad frente a los cambios económicos.

Frente al desafío de fortalecerse y expandirse en los mercados locales y encarar nuevos horizontes para su desarrollo, estos condicionamientos determinan la búsqueda de modalidades de

gestión que aseguren un desempeño de excelencia en un contexto de complejidad creciente y alta competencia.

› *III. La estrategia competitiva*

1. Los enfoques descriptivos y prescriptivos

El uso del término *estrategia* se generaliza a partir de la década de 1950 con autores como Ansoff y Chandler, entre otros. La concepción subyacente suponía que la empresa necesitaba estudiar los problemas que presentaba el contexto y, en consecuencia, la dirección debía decidir el rumbo de la organización, apuntando al largo plazo; este sería el primer paso del proceso de planeamiento.

Es importante que el gerente sepa lo que el planeamiento estratégico no es: no es una bolsa de trucos, un manojo de técnicas, no es pronóstico, no se refiere a decisiones futuras, se ocupa del carácter futuro de las decisiones y no es un intento de eliminar el riesgo (Drucker, 1998: 86, citado por Gilli y Tartabini, 2013: 106).

Por su parte, Mintzberg (1999) sostiene que la estrategia es síntesis y no solo análisis. No es un proceso mecánico pretendidamente científico, sino arte, creatividad. En el planeamiento se encuentran respuestas a las dudas, se acomodan piezas del rompecabezas y se profundiza el conocimiento de la organización para acomodar la acción. Asegura que si bien todo ejecutivo debe hablar sobre estrategia, su significado y su proceso de formación constituyen un terreno aún desconocido. Este autor propone un recorrido por las distintas escuelas que trataron el tema, agrupándolas en enfoques *descriptivos* y *prescriptivos*.

En el primer grupo, incluye aquellas escuelas que hacen un planteo racional de carácter normativo que proponen un modelo o metodología para determinar la estrategia; aquí sitúa a las escuelas de diseño, la del planeamiento y la del posicionamiento.

Dentro del segundo grupo de escuelas, los distintos enfoques tratan de describir el proceso de toma de decisiones estratégicas como un proceso visionario, como un proceso mental, como un proceso emergente o desde la perspectiva del poder, de la cultura organizacional o como reacción frente al entorno.

Al final de su recorrido, Mintzberg propone una perspectiva integradora, según la cual la clave de la conducción estratégica reside en lograr la estabilidad, y para ello debe disponer de una estructura congruente con la etapa que atraviesa la organización.

Pese a las críticas, según Gilli y Tartabini (2013) los enfoques prescriptivos brindan un esquema de análisis de la realidad de la empresa, la cual comprende una serie de factores, concretos y aleatorios, dependientes y no controlables, que es preciso relevar y evaluar para realizar un diagnóstico que señale cuáles son los puntos fuertes y las debilidades, cuáles las amenazas y las oportunidades que enfrentará o aprovechará la organización.

2. Las estrategias competitivas genéricas

Cuando nos referimos a la estrategia competitiva estamos hablando, simultáneamente, de la selección de clientes, de las propuestas de valor a ofrecer y de las capacidades con que se cuentan para el desarrollo de productos. Por lo tanto, hablar de *estrategia* implica definir a quién vamos a satisfacer (cliente), con qué lo estaremos satisfaciendo (producto) y acerca de cómo lo haremos (capacidades). La estrategia, en última instancia, nos debe ayudar a obtener una ventaja competitiva sostenible respecto los competidores de una organización o empresa.

Michael Porter es considerado por varias razones como el principal exponente de la literatura sobre estrategia. Este autor recomienda emplear unas estrategias competitivas genéricas de carácter amplio, aplicables a todas las empresas y sectores de forma general.

Según Porter (1987), dentro de un sector industrial las estrategias genéricas son solo dos:

- *Liderazgo en costos*, a través del cual se ofrecen productos con los precios más bajos dentro del sector. Se accede a esta ventaja mediante el acceso o control por la provisión de alguna materia prima, el conocimiento o dominio de alguna tecnología, el aprovechamiento de economías de escala, entre otras.
- *Diferenciación*, mediante la cual el cliente percibe algún valor o atributo exclusivo en el producto que justifica el pago de un precio superior al de la competencia en un sector dado.

Como resultante de estas dos estrategias genéricas, Porter también menciona una tercera, a saber:

- *Enfoque o segmentación*, lo cual implica liderar en costos o diferenciarse, pero ya no dentro de un sector, sino dentro de un nicho o segmento.

La estrategia de liderazgo en costos la lleva adelante una empresa grande, de acuerdo al tipo de estructura, tecnología y recursos disponibles. La estrategia de diferenciación también es llevada a cabo por empresas grandes, aunque también habrá pymes que puedan diferenciarse dentro de un

sector industrial o económico. De todos modos, lo más viable para las pymes es desarrollar una estrategia de enfoque en un nicho concreto y específico, ya sea a través del costo más bajo o de la diferenciación dentro de un segmento.

De todos modos, y más allá de su difusión y aceptación, las estrategias competitivas según las define el propio Porter presentan varios puntos cuestionables. Entre ellos podemos encontrar, principalmente, el carácter ambiguo y hasta contradictorio de los conceptos clave. Otro aspecto cuestionable se debe al determinismo planteado por aquel autor en cuanto a la elección de una estrategia en detrimento de las otras, desechando toda posibilidad de aprovechar ventajas de más de un tipo de estrategia a la vez y así sostener una ventaja competitiva en el tiempo. Asimismo, el modelo de estrategias genéricas de Porter contempla solo factores internos y no a las influencias del contexto externo.

En el caso de las editoriales autogestivas, la estrategia que deberían llevar adelante para contar con una ventaja competitiva sustentable es la de enfoque dentro de un segmento concreto, diferenciándose a través de la oferta de libros percibidos como exclusivos por parte de los lectores o clientes.

La formulación de la estrategia competitiva por parte de una organización se realiza a través de los siguientes pasos:

1. *Análisis de situación.* Determinará el estudio de las fortalezas y debilidades internas, así como también de las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. Este análisis se conoce más comúnmente como FODA o DAFO.
2. *Establecimiento de objetivos.* Luego de haber analizado la situación actual y su tendencia futura se deberán definir objetivos concretos, cuantificables y medibles temporalmente, los cuales permitirán aprovechar los puntos fuertes que dan las oportunidades y fortalezas, así como también a través de la mitigación de las amenazas y de las debilidades.
3. *Planes de acción.* Una vez definidos los objetivos se establecen los planes concretos para seguir, determinando acciones con sus respectivos plazos de realización.
4. *Presupuestación.* La realización de las acciones definidas en los planes insumirá recursos que serán contemplados por los diversos presupuestos que cada organización realice.

3. Ciclo de vida organizacional y de producto

Las industrias y las organizaciones evolucionan a lo largo de su vida de acuerdo a una serie de etapas, las cuales van desde su nacimiento a una etapa de declinación o cierre. Los productos,

como partes de un todo mayor, también presentan evolución de manera análoga a las organizaciones.

Las etapas por las que transita toda organización o producto son:

1. *Nacimiento*: momento inicial y fundante en el cual la organización o el producto toma existencia visible y el foco está orientado a constituirse como empresa económicamente viable. Es común que en esta etapa no haya ventas, sino que solo se transite por un momento en que se ha de invertir para obtener las ventas y ganancias buscadas, situación que se conoce como “valle de la muerte”.
2. *Crecimiento*: una vez que la idea original ha sentado base, comienza esta nueva etapa en donde las ventas comienzan a crecer a un ritmo superior al de otras empresas o productos del sector. La estructura de la organización, si bien seguirá siendo simple, comienza a contar con la necesidad de planificar actividades, pasando a tener mayor especialización en las tareas que se realizan y menor centralización en la toma de decisiones.
3. *Madurez*: de acuerdo al crecimiento sostenido durante un mediano plazo, la organización o producto alcanza una etapa de estabilización en el nivel y porcentaje de crecimiento de las ventas.
4. *Reestructuración*: debido a que en la etapa de madurez se llega a un amesetamiento de las ventas y del crecimiento, e incluso un declive, esta etapa buscará llevar adelante una reestructuración de la organización o modificación de la estrategia para volver a una senda de nuevo crecimiento, aumento y/o sostenimiento de las ventas, ya sea innovando con nuevos productos o ampliando mercados en donde no se tenían presencia.
5. *Declinación*: en caso de que no haya reestructuración de la organización, comienza una etapa de declive del crecimiento y de las ventas. La rentabilidad comienza a descender bruscamente, la estructura ya no es tan simple como al principio ni tampoco aparecen prácticas innovadoras. En los casos más extremos se llega al cierre de la organización o se discontinúa la provisión del producto.

Con respecto a estas etapas, nos parece esclarecedor el pensamiento de Carlos Cleri (2012: 36 - 37), quien afirma que es común suponer que las pequeñas empresas constituyen el punto de partida en la evolución de la *especie empresa*. Esta falacia, dice el autor, surge de asimilar su ciclo de vida al del hombre, pero no todas lo siguen y solo coinciden en el punto de partida (nacimiento). La mayoría, aun aquellas que llegan a mantenerse activas durante varios períodos, se mantienen siendo pequeñas y logran hacerse más eficientes con el paso del tiempo. Así, la cristalización de una empresa puede derivar de muchos factores, por ejemplo:

- *Personales*: no poder afrontar el estrés de la gran competencia, o no querer trascender la propia comarca.
- *Operativos*: el negocio se maneja mejor desde una estructura pequeña.
- *Financieros*: no se cuenta con recursos suficientes para encarar el necesario salto de crecimiento.
- *Otras causas*: evolución desfavorable del contexto, localización, entorno atrasado, poca exigencia de la demanda, etcétera.

En síntesis: las pymes son entidades diferentes a las grandes empresas, no son su réplica “enana”, ni su etapa infantil. Solo algunas llegan a ser grandes, mientras que el resto mantiene la dimensión que le da origen y razón.

4. Tipos de productos (libros)

Los productos objeto de estudio en este trabajo, son, claramente, los libros. Habiendo hablado de estrategias y ciclos de vida de producto es recomendable establecer una tipología o caracterización de los mismos:

- *General de choque (best seller)*: son los libros de venta masiva en corto tiempo al público general.
- *General de fondo (long seller)*: libros con venta reducida pero continua a lo largo del tiempo al público general, comúnmente clásicos de la literatura, del pensamiento o de las ciencias.
- *General de bolsillo (pocket)*: el producto se vende en formato de libro de bolsillo al público general. Usualmente el libro ya ha sido publicado por la editorial en otro formato. Suele ser el caso de los *best sellers* que, luego de haberse editado en formato grande y de haberse reducido progresivamente sus ventas, se reeditan en formato de bolsillo; también puede tratarse de los *long sellers* ya descritos.
- *General de futuro*: son libros que constituyen una inversión de riesgo para las editoriales pero que se llevan adelante por tratarse de autores o temáticas novedales que se consideran con potencial para generar un mercado de lectores propio en el futuro.
- *Sectorizado*: obras con especialización o temáticas puntuales destinadas a un grupo selecto de lectores.

- *Príncipe (edición príncipe o princeps)*: edición de lujo de una obra, con precio elevado que lo hace accesible a un sector restringido de público. Se trata de libros de gran tamaño con ilustraciones o fotografías, con papeles e impresiones de calidad.
- *Docencia*: se trata de libros destinados a la enseñanza primaria, secundaria y universitaria, con contenido específicos relacionados a un plan de estudio no definido por la editorial.
- *Autoedición*: son los casos de los libros financiados por el propio autor de la obra.
- *Subvención*: es el caso de los libros financiados por una subvención institucional o algún tipo licitación.
- *Premio editorial*: son los libros que se editan en base a una selección realizada en el marco de un concurso o premio que otorga una editorial.
- *Saldo*: se trata de productos que tienen bajo nivel de venta; anteriormente pueden haber sido *best sellers*. Son libros que las editoriales buscan liquidar a precios muy bajos respecto a los originalmente lanzados al mercado.

› *IV. La organización empresarial*

1. La estructura organizativa

Una vez que la organización determina una estrategia (ya sea explícita o tácitamente) para competir en el mercado, se deberán organizar y estructurar las actividades que han de llevarse a cabo en pos de implementar la estrategia. Esto que se conoce como *estructura organizacional* no es más que la división y coordinación del trabajo entre los miembros participantes de una organización.

La estructura organizacional está conformada no solo por el personal, sino también por el conjunto de normas, funciones, responsabilidades y demás recursos materiales e inmateriales. Esta estructura (formal) toma forma y visibilidad a través del organigrama en tanto representación gráfica de las funciones, actividades y procesos, pero dicho organigrama no refleja ni da cuenta de la estructura informal de relaciones y comunicación que en toda organización se presenta. Esto es, se superpone y condiciona el funcionamiento de la estructura formalmente establecida.

En las organizaciones pequeñas, incluso en las medianas, la estructura raramente se encuentre formalizada por escrito o plasmada en organigramas, aunque sí existen pautas establecidas y más o menos claras de las actividades que cada persona o sector debe realizar.

2. Dimensiones de análisis

Las estructuras organizacionales pueden ser analizadas de acuerdo a una serie de dimensiones, que para la mayoría de los autores son las siguientes:

1. *Centralización del poder*: es el grado en que la toma de decisiones está o no repartida entre los miembros. Cuantas menos personas participen en la toma de decisiones, se dirá que la estructura es centralizada, y viceversa.
2. *Complejidad organizacional*: implica el nivel de diferenciación de actividades y funciones, ya sea entre pares como en niveles jerárquicos, lo cual marca la pauta de una complejidad horizontal (diferenciación de funciones y tareas) y de una complejidad vertical (diferenciación de rangos jerárquicos y de tareas de supervisión y control). Se dirá que una estructura es más compleja cuanto mayor sea su división de funciones o bien cuanto mayor cantidad de niveles jerárquicos posea.
3. *Formalización*: determina si algún aspecto de la estructura (roles, funciones, procesos, etc.) se encuentra regulado por normas. De este modo, una estructura será más formal cuanto mayor se encuentren normados sus diversos aspectos.

En relación a estas dimensiones, Mintzberg determina cinco configuraciones estructurales ideales, las cuales son:

- Estructura simple.
- Estructura burocrática de carácter mecánico.
- Burocracia profesionalizada.
- Estructura divisionalizada.
- Estructura “adhocrática” o adhocracia.

En el caso de las editoriales autogestivas la configuración *ideal* sería la de estructura simple, de acuerdo a una elevada centralización del poder (recae en una o pocas personas la toma de decisiones), una baja complejidad estructural (ya sea por la escasez de funciones como de puestos administrativos) y una baja formalización de la estructura (probablemente no haya normas escritas en la organización).

› V. *Análisis de los casos estudiados*

Como casos de estudio, se eligieron tres editoriales autogestivas de la ciudad de Buenos Aires, cuyos catálogos son muy diferentes entre sí, pero que comparten el importante hecho de contar con una librería propia: Crack-Up, Eterna Cadencia y Mansalva (todas situadas en el barrio de Palermo).

1. *Crack-Up*

Catálogo y política editorial

Editorial Crack-Up nació en marzo de 2006. Fue la iniciativa de un grupo de jóvenes, entre los que se encuentran un editor graduado de la UBA y expleado de una editorial multinacional y un exvendedor de libros de una cadena de librerías. En la concreción de esta empresa participó el factor lúdico, fue casi como un pasatiempo. Ninguno de sus representantes se propuso sostenerse económicamente de la rentabilidad de la editorial, situación que se mantiene hasta la actualidad (todos tienen otros empleos formales). Su primera publicación, titulada *Cer-dos*, es un libro colectivo anónimo de poesía. De hecho, la editorial se caracteriza por publicar obras de autores noveles, casi en su totalidad argentinos. Es decir que su catálogo está integrado, mayoritariamente, por títulos del tipo general de fondo. Los géneros que edita son narrativa y poesía.

En la elaboración de su catálogo prevalece el gusto personal de sus responsables, quienes se caracterizan por estar vinculados desde hace más de una década al sector del libro y tener un alto nivel de cultura general; además, de experimentar un gran amor por el libro y la lectura. Su tirada promedio es de 400 ejemplares.

En 2011, un logro de la empresa fue la edición de *El Crack-Up*, la obra del eximio escritor norteamericano a la que debe su nombre la empresa. La tapa del libro fue elaborada por el reconocido dibujante y humorista Rep. Esta vez, la tirada fue de 2000 ejemplares.

Su ciclo de vida

Superada su etapa de nacimiento, consideramos que la editorial se encuentra en pleno proceso de crecimiento. Se observa una proliferación progresiva de su catálogo, como así también de su nivel de reconocimiento en el sector.

Estructura y organización

Los integrantes de Crack-Up prefieren permanecer en el anonimato y no observan una estructura jerarquizada. Todos trabajan a la par, como suele suceder en las empresas recuperadas por sus empleados.

Estrategias y recursos

Como medio de comunicación para dar a conocer sus novedades, la editorial recurre a los medios radiales de la Argentina y otros países latinoamericanos. En general, se trata de programa de emisoras alternativas, tanto en AM como en FM, como por ejemplo: “La máquina de pensar” (Uruguay). Además, logró concretar algunas notas breves en medios gráficos masivos, por ejemplo en el suplemento Radar de *Página 12* y Cultura de *Perfil*. Y recurre a medios especializados, como la revista *Los Inrockuptibles*, *Cítrica Medios*, *Revista Nan*, etcétera.

Además, cuenta con un *website* y participa de la red social Facebook con dos perfiles diferentes (Editorial Crack-Up y Editorial Crack-Up II). También participa en Twitter.

Crack Up logró distribuir sus títulos en otras librerías, incluyendo una cadena. Esto se concretó gracias a los contactos interpersonales de uno de sus representantes. La distribución es realizada por ellos mismos.

Pese a ser reunir todas las características de una editorial autogestiva, no figura en el Catálogo de Editoriales Independientes editado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

La librería homónima se caracteriza por comercializar especialmente libros de editoriales pequeñas y medianas, aunque también trabaja algunos títulos pertenecientes a los grandes grupos. Se trata de una librería *de fondo*. Funciona como cafetería y lugar de encuentro cultural. Allí se realizan muestras artísticas y presentaciones de libros, y se dictan cursos y talleres de la más variada índole: filosofía, guión, escritura, lectura, etcétera.

2. Eterna Cadencia

Catálogo y política editorial

Eterna Cadencia Editora nació en agosto de 2008. Entre sus publicaciones destacadas se encuentran aquellas pertenecientes al ámbito de la literatura, el ensayo y la crónica, de autores nacionales como internacionales, consagrados y nóveles.

Su filosofía es que un proyecto editorial se construye atravesando ese caldo de cultivo que es la literatura y el ensayo —en el momento mismo de su escritura— y en la interacción con el mercado. Y el resultado de estos cruces, decisiones y elecciones se ve plasmado en su catálogo. Sus

representantes se proponen estar a la vanguardia de la edición, aunando en su catálogo “profesionalismo, coherencia, calidad y pasión”.

Como resultado, para 2014 la editorial tiene un extensivo catálogo. Su tirada promedio es de 2100 ejemplares. La mayoría de los títulos encuadra en la categoría *general de fondo*, y otros son productos *sectorizados* (clásicos, psicología, dialéctica, etc.).

Una de las apuestas fuertes que hizo la empresa fue adquirir los derechos de las obras de la autora irlandesa Claire Keegan: *Recorre los campos azules*, *Tres luces* y *Antártida*. Estos títulos, si bien no llegan a constituirse en *general de choque (best sellers)*, son muy solicitados por un público de clase media alta porteña. También ha tenido éxito la primera novela del autor argentino Julián López: *Una muchacha muy bella*. Esto constituye una muestra de la editorial por arriesgarse con títulos que tal vez no sean tan seguros.

Según su página web: “Editar es un modo de intervenir en los debates locales. En el solo hecho de darle una temporalidad distinta a los libros, asumir decisiones estéticas o velar por la calidad de la manufactura, se está sosteniendo un modo propio de relacionarse con las librerías, con el lector y con la lectura”.

Su ciclo de vida

Esta editorial ya superó las etapas de nacimiento y crecimiento, en las que requirió de una gran inversión en tiempo, organización y capital financiero. Podemos decir entonces que se encuentra en una etapa de madurez.

Estructura y organización

Cuenta con un *staff* de siete personas en relación de dependencia, entre las que se encuentran: el director general, la directora editorial, una editora egresada de la UBA, un diseñador gráfico, una diagramadora, un gestor de imprenta y una encargada de prensa y comunicación. Además, de ser necesario, contratan personal externo (*free lance*), como correctores de estilo y digitalizadores de texto. Todos tienen un perfil profesional.

Estrategias y recursos

Eterna Cadencia distribuye sus títulos entre las principales cadenas de librerías, a través del servicio proporcionado por la distribuidora Walhduiter.

Durante su etapa de nacimiento y crecimiento, su principal estrategia de difusión fue la utilización de pequeños espacios en los medios de comunicación, sobre a través de notas en medios gráficos con espacios especializados (suplementos culturales): *Clarín*, *Tiempo Argentino*, *La Nación*, *Página 12*, *Perfil*, *La Razón*, *La Voz del Interior*. Esta estrategia es la que mantiene hasta la actualidad.

Además, cuenta con un *website*, un blog y dos perfiles en la red social Facebook (Eterna Cadencia y Eterna Cadencia II) y también participa en Twitter.

Durante 2014, participó en la 40.^a Feria Internacional del Libro con un *stand* compartido.

Figura en el Catálogo de Editoriales Independientes de la Ciudad de Buenos Aires desde 2009.

Es socia de la Cámara Argentina del Libro.

La librería homónima es preexistente a la editorial. Comercializa obras propias y de varias otras editoriales. Funciona como cafetería y bar. Allí se realizan cursos, presentaciones y talleres culturales.

3. *Mansalva*

Catálogo y política editorial

Editorial Mansalva nació en 2006, pocos meses después de que abriera sus puertas la librería La Argentina Internacional. Debe su nombre al título de una antología que el poeta mexicano Gerardo Deniz publicó en los 70. Su responsable es un escritor, librero y editor que trabaja en el mundo del libro desde los 16 años de edad.

El pequeño monje budista, de César Aira, fue el primer libro de Mansalva, a fines de 2005: ya publicó 33. “La idea era sacar libros de los autores que nos gustan, como Aira, Arturo Carrera, que es un amigo y un gran poeta; publicar a nuestros contemporáneos y poner en librerías una serie de libros que circulaban en fotocopias o no tenían la movida de distribución que necesitaban”. Todos sus títulos corresponden a la categoría *general del futuro* y representan un gran riesgo financiero.

Su ciclo de vida

Esta empresa se encuentra en una etapa inicial.

Estructura y organización

Se trata de una empresa unipersonal, en la que las decisiones son tomadas por su dueño. En colaboración participa su esposa.

Estrategias y recursos

Mansalva distribuye sus títulos en pequeñas librerías y en las grandes cadenas mediante la distribuidora Wahlduter.

Su responsable ha conseguido que le realizaran entrevistas en medios gráficos, por ejemplo: el suplemento Espectáculos de *Página 12* y la revista *Debate*.

Cuenta con un perfil en la red social Facebook.

La librería que se corresponde con la editorial Mansalva se llama La Internacional Argentina. Esta librería de *usados seleccionados*, tal vez una de las mejores, se nutre de un buen catálogo de literatura argentina, traducciones y libros agotados. A diferencia de las dos anteriores, no funciona como café literario ni se sirven bebidas ni comidas. En La Internacional Argentina, nombre que homenajea a una novela de Copi, hay mucha literatura argentina contemporánea, de los 80 hasta la actualidad, y poesía argentina de los 60 hasta ediciones más recientes. No trabaja *best sellers*. Su responsable afirma que: “El vínculo entre la librería y la editorial tiene que ver con una forma de vida: la vida en torno de los libros, leyendo y escribiendo. Que la editorial funcione en la librería le da un dinamismo que permite que todo cierre”.

› Conclusiones

El nacimiento de las editoriales autogestivas en la Argentina fue el resultado de un largo proceso iniciado durante la década de 1990, con la etapa de transnacionalización. Como corolario, la crisis económica y social que estalló en diciembre de 2001 fue el espaldarazo final para que muchos pequeños emprendedores –vinculados con el arte y la cultura– fundaran sus propias editoriales, frecuentemente calificadas de independientes o alternativas.

La coexistencia en el mercado de los grandes grupos editoriales con estas pequeñas, medianas y micro empresas se explica mediante el fenómeno de la *bibliodiversidad*. En el transcurso de esta investigación, alguien nos recordó una metáfora enunciada por Daniel Divinsky (fundador de Ediciones de la Flor), que describía esta situación como una caja llena de grandes esferas entre las cuales caben esferas más pequeñas.

Al iniciar este trabajo, nos propusimos encuadrar a las editoriales autogestivas dentro de la categoría pyme. Esto trajo aparejada una serie de inconvenientes, entre ellos, que según los diferentes países y aspectos a tener en cuenta la definición variaba. Asumimos entonces que las editoriales autogestivas cuadran dentro de la mencionada categoría si se tienen en cuenta solo los aspectos cualitativos que proponen las diferentes fuentes consultadas.

Lo que es preciso entender es que la industria editorial muchas veces tiene sus propias reglas de juego, y no puede ser comparada con otro tipo de actividades, ya que en ella intervienen los gustos del público y la producción que los editores reciben de los autores y son capaces (o tienen la buena voluntad) de aprovechar.

Cuando analizamos las estrategias desplegadas por estas editoriales, la primera conclusión a la que arribamos es que estas son acordes a los objetivos planteados. Estas empresas no compiten con los grandes grupos, sino que apuntan a un nicho de mercado, muchas veces abandonado, o bien ignorado por estos, debido a su alto nivel de riesgo financiero.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es que las empresas analizadas tienen un punto de venta propio (bien ubicado). Además, distribuyen sus libros entre otras librerías, incluyendo las grandes cadenas, ya sea por sus propios medios o a través de distribuidoras. Todas realizan acciones de promoción, lo que posibilita una buena difusión de sus productos/libros y un contacto fluido con la prensa especializada y con los clientes/lectores.

Además, tienen un PVP competitivo, algo fundamental en los contextos socioeconómicos cambiantes como los que suele experimentar nuestro país en forma cíclica. Lo más importante es que todas apuntan a alcanzar cierta rentabilidad, ya sea con el fin de expandirse o de continuar en el negocio al mismo ritmo.

En cuanto a su forma de organización, vemos que sus estructuras son relativamente simples. Esto no implica un mal funcionamiento, sino que responden a los recursos al alcance de cada una y a sus objetivos planteados. Además, hay que tener en cuenta la idiosincrasia de cada sello editorial y el perfil de sus editores o propietarios. Pese a ser pequeñas, y en algunos casos unipersonales, funcionan y obtienen resultados concretos, fieles a sus propios gustos y a los de su público.

Bibliografía

- Basile, D. S. (1998). *Desarrollo de proyectos de emprendimientos PyMes para el crecimiento*. Buenos Aires, Macchi.
- Botto, M. (2006). "1990-2000. La concentración y la polarización de la industria editorial". En De Diego, J. L. (dir.), *Editores y políticas editoriales en Argentina, 1880-2000*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Budassi, S. (10 de noviembre de 2008). "El presente de la industria del libro argentina". *Perfil*, suplemento Cultura.
- Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa (CAPyME) (2012). *Informe del Ministerio de Industria*. En línea: <<http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?name=News&file=article&sid=442>> (Consulta: 30-05-2013).

Centro de Estudios para la Producción (CEP) (2005). *La industria de libro en Argentina*. Buenos Aires, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa.

Cleri, C. (2012). *El libro de las pymes*. Buenos Aires, Granica.

Corvalán, K. (2 de junio de 2008). "Biodiversidad". [mensaje en el blog *Leedor*]. En línea: <<http://www.leedor.com/contenidos/especiales/gestion/biodiversidad>> (Consulta: junio de 2013).

Ferrara, E. (s/f). "El boom de las editoriales independientes hace la diferencia". *El Gran Otro*. En línea: <<http://elgranotro.com.ar/index.php/el-boom-de-las-editoriales-independientes-hace-la-diferencia/>>.

Farinelli, S. (2007). *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmecánicas de Tandil*. (Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. En línea: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/397/index.htm>> (Consulta: 29-05-2013).

Lemes Batista, A. y Machado Hernández, T. (s/f). *Las pymes y su espacio en la economía latinoamericana*. En línea: <<http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>> (Consulta: 30-05-2013).

Mintzberg, H. (2005 [1979]). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.

Yoguel, G. y Boscherini, F. (1996). *La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PyMES exportadoras argentinas*. Buenos Aires, CEPAL.

Los autores

Noelia Poloni es editora graduada de la Universidad de Buenos Aires. Adscripta en la asignatura Informática Aplicada a la Administración Editorial en la Carrera de Edición, donde además se desempeña como auxiliar docente en la materia Administración de la Empresa Editorial. Tiene experiencia profesional como editora independiente, en tareas de corrección, asistencia editorial, y prensa y comunicación.

Juan Ignacio Visentin es licenciado en Administración por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, donde se desempeñó como ayudante diplomado de la asignatura Administración de los Recursos de Información. Realizó estudios de posgrado en Comunicación en Organizaciones Complejas (FLACSO Argentina), y en Comunicación e Imagen Institucional (Fundación Walter Benjamin-Universidad CAECE). Ha sido Adscripto de Informática Aplicada a la

Administración Editorial y se desempeña como docente en Administración de la Empresa Editorial y en Fundamentos de Diseño Gráfico para Editores, ambas asignaturas correspondiente a la carrera de Edición (Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires). Posee experiencia profesional en servicios digitales y gestión de contenidos web de sitios. Ha presentado ponencias en eventos académicos sobre distintas áreas de las ciencias sociales.

Casanovas, I., Gómez, M. G. y Rico, E. (eds.) (2014). *II Jornadas de Investigación en Edición, Cultura y Comunicación: el campo editorial y las industrias culturales*. Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras de la UBA. ISBN: 978-987-3617-84-3.