

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

El sentido que encuentra una emprendedora en su trabajo
y su relación con el éxito del emprendimiento

AUTOR: PABLO CULLINAN

DIRECTORA: GRACIELA GARONE

A Luis Van Morlegan que marcó un camino en el desarrollo de los Recursos Humanos en Argentina y me alentó a perseverar.

A Iñaki y Emiliano que son todo.

A Graciela Garone por el apoyo permanente

“No se disfruta porque se gana, se gana porque se disfruta”

Sergio Hernández, Director Técnico de la Selección Argentina de Básquetbol

En ocasión de obtener el subcampeonato mundial en 2019

Resumen

El presente es un Trabajo final de Maestría (en adelante TFM) empírico consistente en el estudio de un caso de la realidad presente, la librería infantil “Corre Como el Viento”, en la República Argentina.

Se analiza en el TFM las circunstancias en que la propietaria decidió constituir la, la manera en que lo hizo y los motivos personales y circunstancias que la llevaron a hacerlo (Etapa emprendedora /emprendimiento) asimismo se realizará el análisis de la evolución de la librería infantil “Corre Como el Viento” como empresa (etapa empresaria/empresa). La situación particular de la librería infantil “Corre Como el Viento”, por sus rasgos distintivos exitosos, es susceptible, en el marco de la maestría, de hacer un aporte al conocimiento disciplinar y profesional para la aproximación y tratamiento de casos considerados similares.

El TFM permite indagar y dar a conocer las dificultades de emprender en la República Argentina. Asimismo, sirve para poner de relieve la importancia de los emprendimientos para crear puestos de trabajo en Argentina (implicación social)

Se realiza un recorrido por autores de diversos orígenes y épocas que:

1. Describen las características esenciales para que un producto o servicio sea competitivo en el mercado de bienes y servicios.
2. Relacionan el bienestar y la satisfacción en el trabajo con la productividad.
3. Analizan las características económicas y sociales de la Argentina de hoy y las competencias que aquellas exigen a los emprendedores.

Establecido el marco teórico se realiza un trabajo interrelacionando a los autores y se da una perspectiva propia desde la que se realiza entrevistas en profundidad. En las entrevistas se indaga cuáles de los conocimientos del marco teórico se verifican o son puestos en duda en el caso de la librería infantil “Corre Como el Viento”

Los resultados obtenidos muestran claramente la aplicabilidad de los contenidos expuestos en el marco teórico a la realidad empírica. La empresaria muestra poseer competencias profesionales y recursos psicológicos personales que le son propios y que cumplen una doble condición:

- Tiene sentido su trabajo para ella. Le gusta y se siente satisfecha.
- Que le guste su trabajo y que se sienta satisfecha afecta positivamente el resultado comercial de su empresa.

Palabras Clave

Bienestar y satisfacción en el trabajo

Emprendimiento

Motivación

Innovación y creatividad

INTRODUCCIÓN	8
1.1 Contexto	8
1.1.1 La importancia de emprender en el contexto económico argentino.	8
1.1.2 La innovación y la creatividad en los emprendimientos en el contexto actual	9
1.1.3 El eje Bienestar/Satisfacción en el trabajo	10
1.1.4 <i>Una mirada de género acerca del caso</i>	10
1.2 Presentación Breve del Caso	11
1.3 Objetivos	13
1.3.1 El Objetivo Principal.....	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
2 MARCO REFERENCIAL PARA EL ABORDAJE CONCEPTUAL	15
2.1 Definición del objeto de estudio	15
2.2 Autores	16
2.2.1 Referencias económicas y sociales de la CEPAL para caracterizar el emprendedorismo “femenino” y “latinoamericano”	16
2.2.2 Autores que describen las características esenciales para que un producto o servicio sea competitivo en el mercado de bienes y servicios	18
2.2.3 Autores que analizan las características económicas y sociales de la Argentina de hoy y las competencias que esto exige a los emprendedores	19
2.3 Perspectiva propia	25
2.3.1 Generalidades.....	25
2.3.2 Lo distinto como Valor	25
2.3.3 La innovación, la creatividad y la génesis de las ideas que marcan la diferencia	26
2.3.4 El Sentido en el trabajo. “La felicidad” y “Un propósito”	27
2.3.5 Para qué o para quien trabajar (Ulrich, Sinek y Jobs)	28
3 PRESENTACIÓN DEL CASO DE LA LIBRERÍA INFANTIL “CORRE COMO EL VIENTO”	30
3.1.1 El Barrio.....	30
3.1.2 La ubicación estratégica.....	31
3.1.3 La locación y el ambiente físico	31
3.1.4 Canales de Difusión y las Actividades Complementarias.....	32
3.1.5 Aspectos diferenciales del servicio que brinda “Corre Como el Viento”	32
3.1.6 Los productos que otorgan una diferencia comercial.....	33
3.1.7 La Empendedora/Empresaria	34
3.1.8 La colaboradora	35
3.1.9 Los Clientes	35
3.1.10 La relación con las editoriales	36
3.1.11 El Contexto de la industria del libro infantil.....	37
3.1.12 La competencia.....	38
3.1.13 Las diferencias con las Librerías Grandes	38
3.1.14 Las diferencias con las Librerías de similar tamaño más cercanas	39
3.1.15 Innovación	39
3.1.16 La Tecnología	40

4	TRABAJO DE CAMPO.....	41
4.1	Tipo de Investigación	41
4.2	Recolección de los datos	41
4.2.1	Entrevistas Cualitativas en Profundidad	41
4.2.2	Datos Complementarios	43
4.2.3	Entrevista Complementaria	43
4.3	Metodología para analizar los datos obtenidos.....	44
5	ANÁLISIS DEL CASO	46
5.1.1	El Poder de los Proveedores.....	47
5.1.2	La amenaza de nuevos participantes	47
5.1.3	El Poder de los sucedáneos	48
5.1.4	El Poder de los Clientes	50
5.2	Análisis de la relación entre el bienestar subjetivo y el éxito comercial.	51
5.2.1	Acciones y Decisiones	51
5.2.2	Acciones ejecutadas insatisfactoriamente desde el punto de vista comercial	52
5.2.3	Acciones y decisiones estratégicas del negocio llevadas a cabo por la empresaria/empresaria satisfactoriamente desde el punto de vista comercial, que conllevan un bienestar y que ese bienestar es un factor clave en el resultado comercial	54
6	CONSIDERACIONES FINALES.....	63
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
8	ANEXOS.....	71
8.1	Guión para entrevistar a la emprendedora/Empresaria.....	71
8.2	Entrevista con la Empresaria.....	73
8.3	Guión para entrevistar a la colaboradora	82
8.4	Entrevista con la Colaboradora	84
8.5	Entrevista con Especialista del Libro Infantil	92
8.6	Fotografías de la Librería “Corre Como el Viento”.....	94
8.7	Testimonios de Clientes en “Redes Sociales”	95
8.8	Estadísticas de Hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas. Gran Buenos Aires	97
8.9	Artículo periodístico acerca del lanzamiento de “Dulcinea Libros”	98

1.1 CONTEXTO

1.1.1 La importancia de emprender en el contexto económico argentino.

Los países de América Latina pierden miles de millones de dólares por año en gastos públicos ineficientes. Un estudio publicado el 29 de Octubre de 2018 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) estimó que ese "malgasto" en la región asciende a cerca del 4,4% del PBI y representa, en promedio, alrededor del 16% del gasto público.

Sin embargo, las estimaciones varían según los países, y la Argentina se ubicó en el primer lugar: con ineficiencias potenciales de 7,2% del PBI. El país mejor posicionado, en tanto, fue Chile con un mínimo del 1,8% de su PBI.

(Infobae.com, 2018)

Gran parte de ese porcentaje de ineficiencia se explica, según el BID, por empleo público innecesario que se crea para suplir la incapacidad del sector privado de hacerlo.

Se hace perentorio en Argentina crear trabajo privado de calidad que ayude a mitigar la pobreza cercana ya al 40%

“En nuestro país hay actualmente más de 600.000 Pymes, que representan más del 60% del empleo, el 45% de las ventas totales de la economía y contribuyen al 44% del PBI. Es importante saber que la generación de empleo y el ingreso de las familias en las próximas décadas, estará mucho más ligado a los pequeños emprendimientos que a la gran empresa” (Quiroga, 2017)

Desde el punto de vista macroeconómico, y acordando con las citas precedentes, podemos decir que es muy importante arrojar luz sobre las causas que impiden un mayor desarrollo emprendedor en Argentina. De esta manera podemos contribuir a estimular el empleo privado de calidad, imprescindible para mitigar la pobreza. Por la positiva, exhibir un caso a todas luces exitoso, por su permanencia en el tiempo, puede arrojar datos, que debidamente analizados, aclaren la problemática emprendedora. Es en este punto que esta presentación de caso pretende hacer un aporte social.

Consideramos exitoso el caso de la librería infantil “Corre Como el Viento” en tanto lleva 9 años desde su lanzamiento. El 80 por ciento de los emprendimientos en Argentina no llega a permanecer 2 años. (iprofesional.com, 2014) También es considerado exitoso por la especialista en el libro infantil consultada al respecto, Adriana Fernández, Gerenta Editorial del Grupo Planeta (Ver anexo documental)

Vivimos en un mundo interconectado y globalizado, por lo tanto, cada vez más competitivo. Para encontrar rentabilidad las empresas deben ser cada vez más competitivas, encontrar un rasgo o una diferencia que las distinga. La excelencia se ha convertido, por lo tanto, en una necesidad.

1.1.2 La innovación y la creatividad en los emprendimientos en el contexto actual
Existe cierto consenso entre los especialistas en Argentina que hablan de falta de creatividad e innovación a la hora de elegir temáticas variadas que aporten valor a la sociedad entre los emprendedores.

Bilinkis (2010) Se refiere por tanto a una costumbre argentina de saturar un mercado emprendedor con un emprendimiento que ya ha demostrado ser exitoso. Para resaltar la falta de creatividad que ello implica lo llama el “efecto parripollo”.

“Por eso, creo que los “parripollos”, sean reales o virtuales, dejan una importante enseñanza. Por más seductores que parezcan, hay que huir de los negocios fáciles, replicables con poca plata, poca cabeza y poco músculo.” (Bilinkis, 2010)

Negocios “fácilmente replicables” son constantes en los últimos 30 años en Argentina:

Videoclubs, canchas de paddle, pistas de patinaje sobre hielo y “parripollos”

Todos estos tipos de emprendimientos en Argentina tuvieron un derrotero en común. En primera instancia, resultaron muy lucrativos para los primeros emprendedores. Posteriormente, una masa importante de emprendedores inundó el mercado saturándolo. Finalmente, quedaron en cada rubro pocos emprendimientos.

Este trabajo espera contribuir a visibilizar la importancia de poner en forma los emprendimientos. También la importancia de innovar y ser creativo ya sea en el tema del emprendimiento o en una característica del mismo o en la implementación del mismo.

La falta de creatividad es penalizada. Un producto que no innova o que es repetitivo tiene mucha competencia y su sobrevivencia en el mercado resulta muy difícil.

La problemática del mercado argentino achica el campo de acción de los emprendedores. Quita libertad a la hora de diversificar las temáticas de los emprendimientos. Estas falencias del mercado argentino vuelven imprescindibles aspectos puntuales de la puesta en forma de los emprendimientos antes de llevarlos a cabo.

1.1.3 El eje Bienestar/Satisfacción en el trabajo

El bienestar y la satisfacción de los trabajadores en el ámbito laboral son temas que han tenido creciente relevancia en el desarrollo de los Recursos Humanos como disciplina durante el Siglo XX. A manera de resumen, podemos decir que se ha recorrido un largo camino en el que, en un principio, se consideraba a la persona solamente por su capacidad de producir bienes o servicios. Más tarde se incluyó su bienestar físico para lograr una mayor permanencia en sus puestos de trabajo. Con posterioridad, se empezó a considerar su bienestar emocional con un fin humano o existencial. Finalmente, se considera que existe una correlación positiva entre el bienestar general (físico y emocional) del trabajador y su productividad en el trabajo.

Esta correlación es explicitada por los autores que se abordan en marco referencial para el abordaje conceptual de este TFM. Aunque la correlación es positiva (a mayor bienestar mayor productividad) los caminos por lo que los autores llegan a esta correlación son variados y los temas y variables relacionadas son variados también. Es un objetivo de este TFM poner en forma y hacer un enfoque novedoso de la interrelación de autores que se refieren en su obra al eje bienestar en el trabajo y su relación con la productividad.

1.1.4 Una mirada de género acerca del caso

En el Siglo XXI está ocurriendo una verdadera “Revolución de las Mujeres” que ha colocado en el centro de la escena global la problemática de género y la aspiración al trato igualitario de hombres y mujeres en la vida pública y privada. Movimientos, a lo largo de todo el mundo, han permitido visibilizar situaciones de injusticia e inequidad.

Un documento publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo ha arrojado precisiones respecto de la importancia macroeconómica de una inclusión más igualitaria de las mujeres en el mundo del trabajo en América Latina:

“América Latina y el Caribe (ALC) ha cerrado el 70% de su brecha de género total. Fue la primera región en conseguir paridad de género en educación primaria y secundaria. Sin embargo, la igualdad de género en el ámbito laboral sigue siendo un desafío pendiente.

El trabajo de la mujer es un factor crítico para el crecimiento económico de ALC. Se estima que el producto Interno Bruto (PIB) de la región crecería US\$2,5 billones si la brecha de género en participación laboral se cerrara completamente.

En primer lugar, si la Participación Laboral Femenina (PLF) en ALC alcanzara el nivel de la masculina, el PIB per cápita sería un 34% más alto. Por otra parte, el aumento de empleo femenino contribuye significativamente a la reducción de la pobreza y la desigualdad” (BID, 2018)

En la primera década del siglo XXI, los ingresos del mercado laboral femenino redujeron un 30% la pobreza extrema y un 28% la inequidad en la región”

El presente TFM enfatiza que la situación económica de Argentina vuelve imperiosa la creación de trabajo de calidad. Si a la propuesta inicial sumamos que la Empresaria/Emprendedora es mujer se potencia aún más. Crear trabajo de calidad, significativo que permita el bienestar económico y emocional de la protagonista tiene un invaluable beneficio para la sociedad en la que está inserto y haría una contribución a la “revolución de las mujeres”

1.2 PRESENTACIÓN BREVE DEL CASO

Establecida en 2011 la Librería “Corre Como el Viento” es un emprendimiento personal de Silvana Maculan. Amante de los libros y proveniente de una familia de emprendedores. La empresaria ha logrado establecer un emprendimiento personal y sostenerlo durante 9 años. Esta duración supera ampliamente la media de los emprendimientos en Argentina. Establecido esto es pertinente investigar el caso para tratar de observar regularidades que nos permitan establecer un patrón de lo que hayan sido buenas decisiones y acciones en el desempeño de Maculan.

El barrio, la ubicación estratégica de la librería dentro del mismo, la adecuada selección del inventario de libros, el adecuado trato con el público, la realización de actividades complementarias lúdicas, divertidas y de calidad han sido acciones que dieron cuerpo a un comercio de barrio que está en el corazón de los clientes y vecinos.

Con la creciente propagación de medios electrónicos que reemplazan al papel para transmitir noticias y acercar libros al lector, la industria del libro en papel está seriamente amenazada.

La economía Argentina no crece desde el año 2011. Desde ese año se comporta como un “serrucho”: crece en los años impares y se contrae en los años pares. Es más, en el año 2019 empeoró la tendencia y a la caída del año 18 siguió la del año 19.

El contexto mundial (el avance de la tecnología) y el argentino (una economía que no crece) son dos razones para desistir y no establecer una librería con fines comerciales.

Maculan no hizo estudios de mercado formales a la hora de decidir emprender. Tampoco hizo estudios financieros sofisticados. Se decidió, trabajó con esmero y emprendió. Sin embargo, hizo reflexiones medidas, análisis personales que de una manera “sui generis” replicaban análisis más complejos. Recorridas por el barrio, observación de flujo de personas por las distintas calles, la negociación de un alquiler adecuado, la buena elección de maderas para embellecer el lugar son acciones que, sumadas, llevan a buen puerto la pasión por los libros.

Establecer una librería no es innovar en sí mismo. Que la librería sea infantil, sí es una novedad y sobre esa novedad se erige un medio de vida satisfactorio y que genera bienestar a la persona que emprende.

El compromiso personal de la emprendedora y su interés (pasión y sentido de propósito) le terminan de dar una característica diferencial para que haya encontrado un nicho comercial donde tardó en surgir la competencia.

La elección de una colaboradora apasionada por los libros, que se dedica a los clientes estableciendo una relación de calidez y asesoría esmerada refuerza el accionar cotidiano de Maculan.

La relación con las editoriales está sostenida por un análisis permanente de la relación costo/beneficio. Se llega la mayoría de las veces un beneficio mutuo indispensable para el éxito comercial.

Probablemente el activo más valioso de la librería “Corre Como el Viento” es la competencia que posee Maculan como selectora de libros para vender. Lo que al comienzo fue una lectora apasionada e intuitiva que elegía “buenos” libros para comenzar su emprendimiento fue moldeando, a lo largo de los años, su aptitud e incorporando la capacidad de entender lo que quieren sus clientes.

Existen sí tres puntos pendientes de mejoras en la Librería “Corre Como el Viento”:

- Mejorar el uso de tecnología administrativa para el seguimiento de los títulos y la administración de las ventas

- Promover, supervisar y estimular el desarrollo del canal de venta electrónico.
- Poner mayor atención a la competencia de “Dulcinea Libros” que está en San Isidro. Su canal electrónico permite ventas en la zona de influencia de “Corre Como el Viento”

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Las preguntas

En la introducción se deja asentada una triple vertiente que explora este TFM. En primera instancia, se establece la problemática laboral en Argentina de baja productividad con dificultades para diversificar la oferta de oportunidades de trabajo. Argentina es un mercado chico poco competitivo y poco diversificado. La inflación como mal endémico de la Argentina no da un contexto de estabilidad para establecer un emprendimiento que surja de un plan a mediano plazo. “(...) por eso la inflación tiende a aumentar la pobreza y la desigualdad. Por si ello fuera poco, la inflación, cuando es imprevisible o inestable, acorta nuestro horizonte para tomar decisiones. Y eso impacta en la inversión y en el crecimiento.” (Lousteau, 2019)

En segundo lugar, se refiere al eje bienestar satisfacción en el trabajo que pone en el centro de la discusión de la productividad a la persona. El desempeño de excelencia está vinculado con el bienestar de la persona en el puesto de trabajo. La realización personal está vinculada con el bienestar. En el caso de la librería infantil “Corre Como el Viento” nos proponemos observar, a través de los datos recolectados, si la realización personal y el bienestar personal en el trabajo de la Empresaria tienen una correlación positiva con el desarrollo visiblemente exitoso de la empresa.

Finalmente, es abordada la situación de los emprendedores en Argentina como un ámbito propicio que refiere a ambas problemáticas.

En definitiva, si este trabajo logra redefinir y realizar intelecciones novedosas del campo bienestar/satisfacción en el trabajo que aporten a visualizar y mejorar prácticas de la puesta en forma de los emprendimientos, colaborará también en mostrar posibles caminos de la mejora del trabajo en Argentina.

La lectura de artículos y autores impulsa el establecimiento de una serie de interrogantes que servirán para abordar el caso:

¿Qué factores resultan decisivos en los emprendedores de Argentina a la hora de elegir el tema, rubro o negocio de su emprendimiento?

¿En qué medida están relacionados los rubros elegidos con lo que los emprendedores saben o lo les interesa?

¿Es relevante para los emprendedores encontrar sentido en su trabajo cotidiano?

¿Cómo afecta la importancia del negocio elegido en su motivación, compromiso, satisfacción y bienestar?

¿Cómo afecta la elección de un tema importante para ellos o no en la perdurabilidad del emprendimiento o en su éxito comercial?

¿Ofrece la realidad económica Argentina de hoy posibilidades para que los emprendedores pongan en juego su vocación?

A partir de estos interrogantes es que podemos establecer los siguientes objetivos para este TFM.

1.3.1 El Objetivo Principal

Examinar la correlación entre el sentido que tiene para una emprendedora su emprendimiento y el éxito de la gestión comercial/empresarial del mismo.

1.3.2 Objetivos específicos

Indagar en qué medida la emprendedora se guía por la vocación a la hora de iniciar un emprendimiento.

Establecer en qué medida la emprendedora establece un nexo entre su vocación y la posibilidad de realizar una tarea rentable que sirva en la sociedad en la que vive (encontrar una amalgama deseable entre lo que les gusta y el fin económico)

Indagar, en aquellos casos en que los emprendedores llevan adelante un emprendimiento pleno de sentido para ellos, en qué medida este aspecto resulta decisivo para el éxito del emprendimiento.

Examinar qué procesos llevan a cabo los emprendedores antes de iniciar un emprendimiento de tal manera de poner en forma el proyecto.

Verificar si la vocación de la emprendedora resulta relevante para la satisfacción del cliente.

Verificar si la vocación de la emprendedora resulta relevante para la satisfacción y un mejor desempeño del colaborador.

Relacionar lo observado en el trabajo de campo con la bibliografía utilizada con el fin de revisar, ratificar o rectificar conceptos y establecer nuevas conceptualizaciones.

2.1 DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este TFM aborda a la librería infantil “Corre Como el Viento” con una estrategia de investigación basada en métodos cualitativos, enfocando en dos objetos de estudio:

Objeto de estudio primario: Las circunstancias en que la librería infantil "Corre Como el Viento" se constituyó como empresa la manera en que se hizo y los motivos personales y circunstancias que llevaron a la emprendedora a hacerlo. (En adelante “Etapa Emprendedora/Emprendimiento”)

Objeto de estudio secundario: De manera secundaria se realizará un análisis general de la evolución de la empresa como tal (En adelante “Etapa Empresaria/Empresa”)

El análisis de la “Etapa Emprendedora/Emprendimiento” se llevará a cabo indagando las cuestiones subjetivas de Silvana Maculan que se pusieron en juego para llevar adelante un emprendimiento donde antes no lo había. Todo se hará desde la perspectiva subjetiva de la emprendedora.

Si analizamos la “Etapa Empresaria/Empresa” es para encontrar en lo observado en la actualidad las consecuencias de prácticas emprendedoras ajustadas o no lo prescrito por los autores en el marco conceptual. De esa manera podemos colegir si lo enunciado por el emprendedor se verifica o no y en que medida lo hace en lo propuesto por los autores citados.

Este Trabajo Final de Maestría pretende explorar la correlación entre el Bienestar y Satisfacción en el trabajo de la emprendedora y el éxito de un emprendimiento. Consideramos un emprendimiento exitoso a aquel que ha perdurado 5 o más años y que se haya transformado en empresa. La Librería “Corre Como el Viento” lleva 9 años en el mercado y cumple largamente este requisito.

En primera instancia se tomarán en cuenta autores que describan las características esenciales para que un producto o servicio sea competitivo en el mercado de bienes y servicios.

En segunda instancia se indagará en la obra de autores que analizan las características económicas y sociales de la Argentina de hoy y las competencias que esto exige a los emprendedores

Finalmente se abordarán autores que relacionan el bienestar y satisfacción en el trabajo con la productividad.

De la interrelación de los autores y la integración en una perspectiva propia del Maestrando se establecerá el marco conceptual desde el que se realizará la recolección de datos (Entrevistas en profundidad y observaciones de campo)

2.2 AUTORES

2.2.1 Referencias económicas y sociales de la CEPAL para caracterizar el emprendedorismo “femenino” y “latinoamericano”

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Se fundó en 1948 y coordina las acciones de promoción de dichos desarrollos y refuerza las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo.

Del amplio universo del emprendedorismo caracterizado, en este caso a la vez, como “femenino” y “latinoamericano” (argentino) utilizamos las conceptualizaciones centrales a manera de convención, de tal manera de establecer los conceptos fundamentales que se investigarán relativos al emprendedorismo en este TFM.

Definimos así, en primera instancia al/la emprendedor/a “Los y las emprendedores son individuos que comienzan nuevas empresas y son cruciales para el crecimiento y desarrollo de los países. La habilidad emprendedora consiste en la capacidad de una persona de identificar y aprovechar oportunidades que le permitan iniciar un emprendimiento. La o el fundador de un emprendimiento lleva a cabo sus iniciativas haciendo uso de su conocimiento, experiencia, red de contactos, recursos económicos u otros activos necesarios, ya sea que estén bajo su control o tenga que acceder a ellos por otros medios” (CEPAL, 2010)

Respecto a la actividad emprendedora CEPAL sitúa las siguientes referencias

“Diferentes estudios (Kantis, 2004; Fayole y Bruyat, 2002) señalan que los economistas han tendido a aproximarse al tema de la creación de empresas desde una visión centrada fundamentalmente en el rol del emprendedor (el qué), las ciencias humanas ponen su

énfasis en los aspectos personales (quién y por qué), mientras que las ciencias administrativas y de gestión se han centrado en el proceso (el cómo). Como señalamos anteriormente, todas estas corrientes tienen presente la figura del varón a cargo de un emprendimiento, sus capacidades para asumir riesgos, tolerar la ambigüedad y turbulencia de los mercados, sus habilidades, motivaciones, características y formas de gerenciar” (CEPAL, 2010)

Este TFM se aborda primariamente desde las ciencias humanas poniendo en el centro “el quién y el por qué” (la emprendedora/empresaria y su historia, sus fundamentos) Se complementará el abordaje analizando “el qué” y “el como” para dar una visión integral del caso. Este abordaje particular puede observarse como innovador considerando el déficit de análisis de la situación específica de las mujeres como emprendedoras:

“Hasta el momento la situación y características particulares y distintivas de las mujeres emprendedoras ha sido poco explorada en la región, en parte debido a su escasa participación dentro de actividades productivas y por otra parte, porque la mayoría de los estudios sobre el tema enfocan su atención en aspectos referidos a los procesos (el cómo) y a las características de las empresas en si mismas (tamaño, sector, productividad, grado de innovación), sin tener en cuenta las especificidades de género” (CEPAL, 2010)

Nos resulta útil en el presente TFM la caracterización exacta de lo que CEPAL define como “Microempresa”:

“Si bien desde el punto de vista económico, no resulta fácil definir las, en principio podemos afirmar que no es simplemente una empresa incipiente de pequeño tamaño (medido en la forma tradicional de ventas o mano de obra ocupada). Un micro emprendimiento implica la detección previa de un nicho de mercado digno de ser explotado. A su vez, ese nicho debería responder casi siempre a una innovación (tecnológica, de comercialización o de servicios) que la o él emprendedor debe saber cómo explotar” (CEPAL, 2010)

“Corre Como el Viento” debe ser analizado como un microemprendimiento toda vez que en su camino emprendedor Macullán detectó un nicho de mercado digno de “ser explotado” y su abordaje resulta innovador como servicio.

Respecto de la descripción del microemprendimiento “medio” la publicación señala.

“En general, las actividades micro empresariales se alejan de las características propias de una empresa: son más informales, discontinuas, ligadas a la supervivencia, flexibles, con escaso reconocimiento público, cuentan con propósitos múltiples y cambiantes, están sujetas a procesos de declinación y cambio de actividad. En la mayoría de los casos, son

empresas de pequeña escala, ubicadas en el ámbito urbano o rural, con bajo número de trabajadores, de naturaleza privada, de propiedad individual o asociativa, con escaso capital —originado en ahorros personales o familiares— con incidencia, en ciertos casos, en el trabajo familiar, que producen bienes de consumo o prestan servicios en el medio de su radicación” (CEPAL, 2010)

2.2.2 Autores que describen las características esenciales para que un producto o servicio sea competitivo en el mercado de bienes y servicios
Drucker (1999) sostiene que el desarrollo de las potencialidades de las personas es el pilar del crecimiento de las organizaciones. Por otro lado, propone que el énfasis del trabajo con uno mismo es estimular las fortalezas y no concentrarse en mejorar las debilidades. En otras palabras centrarse en la persona y su potencial. El autor establece que es una pérdida de tiempo concentrarse en mejorar áreas de baja competencia. Es importante, en el caso de los emprendedores que un adecuado análisis de sus fortalezas les permita elegir el emprendimiento adecuado.

Michael Porter es un economista reconocido mundialmente, Profesor en la Escuela de Negocios de Harvard que dedicó la mayor parte de su obra a estudiar la estrategia corporativa en general y la ventaja competitiva en particular.

Porter (1995) describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Estas acciones son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indica como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa.

Las 5 fuerzas de Porter son:

Poder de Negociación de los clientes.

Poder de Negociación de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores entrantes.¹

Amenaza de productos sustitutos.²

Rivalidad entre los competidores.

¹ En el trabajo de Porter Citado en la página 46 de este TFM los llama nuevos participantes

² En el trabajo de Porter citado en la página 46 de este TFM los llama sucedáneos

Porter (1995) establece dos tipos básicos de ventaja competitiva para enfrentar estas 5 fuerzas. La primera es el liderazgo por costos. La segunda ventaja competitiva es crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Steven Johnson ha desarrollado su carrera estudiando la génesis de la innovación, en general y de las ideas en particular. Johnson (2011) establece cuales son las condiciones que deben ocurrir para que las ideas innovadoras surjan a lo largo de la historia. Johnson desmitifica la idea del genio solitario que descubre algo inaudito. Las ideas disruptivas no surgen del individuo solitario y aislado del contexto, surgen de las redes que se establecen entre las personas y el caldo de cultivo social, cultural, histórico que rodea al descubrimiento. Aunque su enfoque busca interrelacionar los inventos y sus interrelaciones a lo largo de la historia de la humanidad, sus intelecciones sirven para nuestro trabajo. Describe que la innovación viene de la mano de aficionados, inventores de garages y pensadores obsesivos, personas normales haciendo cosas extraordinarias. El autor realiza un exhaustivo análisis del error o la equivocación como camino necesario para el éxito.

Los errores crean un camino que obliga a moverse fuera de la zona de confort y de las ideas previas que la han propiciado. Estar en lo correcto mantiene a las personas en su lugar. Estar equivocado obliga a explorar y a innovar. Las buenas ideas surgen en entornos que contienen una cierta cantidad de ruido y error. Un simple error pasa a ser un error inteligente cuando la necesidad de evitarlo conduce hacia un análisis y aprendizaje autocrítico. (Johnson, 2011)

2.2.3 Autores que analizan las características económicas y sociales de la Argentina de hoy y las competencias que esto exige a los emprendedores
María José Canals fue Directora Ejecutiva del “Centro Emprendedor Gen 21” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Es también Profesora de la materia Sistemas Administrativos en la misma Facultad.
Acerca de la actualidad de los jóvenes emprendedores en Argentina, señaló:

“Emprender es la llama que nos permite ir de la visualización a la acción para poder concretar ese sueño. Quién desea fuertemente alcanzar su objetivo, pone toda su energía en ello y logra transmitir a otros las ganas por alcanzar la meta. El emprendedor busca dejar una huella que lo sobreviva, que sea imborrable y que lo haga permanecer en el tiempo” (Canals, 2018)

Ya nos hemos referido al “efecto parripollo” expresado por Santiago Bilinkis, emprendedor y consultor de emprendedores. Sus propuestas se centran en la innovación como principal carácter diferencial para que un emprendimiento sea exitoso.

Al igual que Porter, es determinante a la hora de señalar la importancia de diferenciarse de otros emprendimientos.

2.2.3 Autores que relacionan el bienestar y satisfacción en el trabajo con la productividad

Guy Kawasaki es conocido como especialista en informática y marketing. Sin embargo, plantea la estrategia en diversas dimensiones, dedicándose de manera específica a guiar a emprendedores. Se ha convertido en el difusor de las bondades del emprendimiento, intentando hacer que el mundo vea las nuevas ideas y las tecnologías como algo universal. Según su perspectiva, hay cinco cuestiones ineludibles que todo emprendedor tendrá que solventar sin embargo nos concentraremos en la primera: El sentido.

El principal motivo para emprender un negocio es crear algo con sentido, desarrollar un producto o servicio que haga del mundo un lugar mejor. Por eso, tu primera tarea será decidir cómo puedes crear algo con sentido.

La primera tarea consiste en dilucidar cómo generar un sentido con el nuevo producto o servicio y fundamentar sobre él la organización que pretende crearse. El sentido brota cuando el producto es capaz de mejorar la calidad de vida de sus usuarios y, con ello, el mundo en que vivimos.

El sentido no tiene nada que ver con el dinero, ni tampoco con el poder o con el prestigio. Ni siquiera tiene que ver con crear un entorno de trabajo divertido. Entre los significados de “sentido” encontraríamos:

- Hacer del mundo un lugar mejor.
- Mejorar la calidad de vida.
- Enmendar una terrible injusticia.
- Evitar que se acabe algo bueno.

Tener objetivos como éstos será una gran ventaja a medida que avanzas por el duro camino que tienes por delante. Si das una respuesta negativa a esta pregunta, puede ser que consigas alcanzar el éxito pero te será más difícil porque, querer crear algo con sentido, es la motivación más poderosa que existe. A mí me costó veinte años entenderlo (Kawasaki, 2006)

Ken Robinson es un educador británico y su abordaje no es sobre el ámbito laboral exclusivamente sino sobre toda la cotidianidad del ser humano.

Robinson (2012) diferencia con claridad los conceptos de aptitud y de habilidad. El primero de ellos es el talento con el que se nace, el segundo es el talento que poco a poco se desarrolla en el individuo. Para el autor ‘el talento es una aptitud natural’ que todo el mundo posee, cada uno en formas distintas.

‘Para mí resulta obvio que el talento humano es enormemente diverso y rico, sólo hay que mirar alrededor de uno mismo’ (Robinson, Equipos y Talento, 2010)

Robinson avanza un paso más allá de los que lo precedieron (aquí es donde hace su aporte fundamental) y establece que la pasión acerca de un tema es el diferencial a la hora de alcanzar la excelencia en el desempeño. A la vez esa excelencia se alcanza con lo más íntimo de una persona, lo que más lo diferencia de otra.

La actividad de Dave Ulrich se refiere al ámbito corporativo pero su aporte es especialmente relevante pues profundiza especialmente la motivación de la persona en el trabajo.

Ulrich (2010) establece que los empleados que encuentran sentido y un propósito superior a su trabajo mejoran radicalmente su performance en las organizaciones. Podemos extrapolar este sentido y propósito al ámbito de los emprendimientos. La importancia que Ulrich le asigna al sentido y a encontrar un propósito en las organizaciones es análogo a lo que pensamos es relevante en los emprendimientos. El emprendedor que encuentre un “por qué” o un “para qué” que dé sentido o contextúe su labor cotidiana con una finalidad superior o trascendente será más efectivo en su día a día de trabajo.

Saber lo que queremos define nuestra misión personal, valores e identidad, que a su vez determinan nuestros comportamientos diarios. Saber lo que queremos nos da una definición clara de éxito y la capacidad de ser resilientes en la búsqueda de

esa expectativa. Sin saber lo que queremos, otros pueden definir nuestros deseos y tomar decisiones por nosotros, a menudo no en nuestro mejor interés personal o en armonía con nuestros valores.

Para poder explorar que es lo que queremos debemos hacer un trabajo que no es sencillo pues estamos determinados por nuestras experiencias pasadas.

Conocernos a nosotros mismos. Lo que queremos proviene de nuestros intereses, pasiones y fortalezas. Esta autoconciencia proviene de hacernos preguntas como: ¿Qué problemas me gusta resolver? ¿Qué haría si me garantizaran tener éxito? ¿Qué me emociona y me da energía para el día? ¿Qué soy bueno haciendo? Al conocernos a nosotros mismos, creamos una identidad personal: una por la que los demás nos conocen, que indica cómo interactuamos con ellos y que da forma a nuestras acciones. También debemos reconocer nuestras limitaciones a través de una autoevaluación honesta para que nuestras aspiraciones estén al alcance. Estaba asesorando a un joven que compartía que su aspiración era ser tan rico como Bill Gates y salir con Christina Aguilera. Estaba momentáneamente desencantado por mi franqueza de que estas esperanzas podrían estar (más que un poco) fuera de su alcance. Necesitaba educar sus deseos. La conciencia personal nos permite tomar decisiones realistas sobre lo que queremos, lo que lleva a la realización potencial en lugar de una decepción casi segura.”

Definir el éxito personal. Definir el éxito aclara lo que se quiere y lo que se quiere define el éxito. El éxito es una preferencia inherentemente personal que varía según la persona y el tiempo. Al definir el éxito al saber lo que queremos, reconocemos las muchas dimensiones del éxito. Esas dimensiones incluyen logros profesionales, pero también estar cerca y disponible para la familia y cuidarse a uno mismo. (Ulrich, The RBL Group, 2018)

Teresa Amabile, psicóloga y docente de la Escuela de Negocios de Harvard, lleva 45 años investigando la creatividad, exhibiendo la que es a su criterio la clave que hace que las personas se sientan más satisfechas con sus vidas.

Contrario a lo que indica la sabiduría popular, la satisfacción en la vida no está vinculada a lo que hacemos en nuestro tiempo libre, cuando podemos ser "nosotros mismos".

Está asociada a un componente muy específico del horario laboral: la posibilidad de aplicar la creatividad en nuestras carreras.

Los académicos en psicología del comportamiento organizacional suelen definir la creatividad como la producción de ideas nuevas y apropiadas.

"Nuevo" quiere decir que tiene que ser diferente a lo que ha hecho antes y "apropiado" significa que de alguna forma tiene que ser útil o valioso o dirigido a un objetivo.

Un descubrimiento reciente es que la creatividad no es algo exclusivo de la persona: es de la persona en interacción con su ambiente.

Otro descubrimiento importante es que a todas las edades en general las personas están más satisfechas con sus vidas si sienten que tienen trabajos que requieren de creatividad.

Lo interesante es que la satisfacción no se correlaciona con cuánta creatividad sienten que aplican en sus actividades extra laborales.

Es el trabajo lo que produce la mayoría de su satisfacción creativa y eso aplica a la gente joven, a la que está más avanzada en su carrera e incluso la que está retirada.

Los jubilados se sienten más satisfechos con sus vidas si creen que tuvieron la oportunidad de ser creativos a lo largo de su vida laboral.

¿Y por qué la creatividad resulta tan crucial para la satisfacción personal?

No creo que nuestra investigación actual pueda responder a esta pregunta, pero sí tengo datos de mis trabajos previos, que fueron resumidos en mi libro "The Progress Principle"

La creatividad no es necesariamente fácil y divertida. De hecho, usualmente es muy complicada, pero la gente obtiene una cantidad enorme de satisfacción tras resolver un problema complejo de una forma creativa o tras inventar una idea nueva, incluso si el camino fue difícil.

Incluso hay gente que lo encuentra más gratificante si el camino fue más dificultoso.

Otro motivo es que ven muy satisfactorio tener que desafiarse y sacar sus mejores habilidades o incluso desarrollar nuevas para solucionar el problema.

Les hace sentir que toda su mente está profundamente comprometida con la idea que están intentando crear.

Y creo que la tercera razón es que el trabajo creativo, debido al intercambio de ideas, puede permitir a las personas involucrarse con sus colegas de una manera muy profunda y significativa. Es como intentar resolver un acertijo juntos. (Amabile, 2019)

La necesidad humana de ser creativos, incluso en situaciones adversas, resaltada por Amabile exalta también la necesidad de movimiento. La creatividad y la satisfacción humana consecuente no son en la pasividad. En este punto podemos encontrar razones personales y no económicas para que los emprendedores emprendan.

Los trabajos de Simon Sinek se centran mayoritariamente en organizaciones ya consolidadas. Sin embargo, su concepción de la obtención de un propósito para resultar más productivo en el trabajo es absolutamente trasladable al caso de los emprendedores. "Imagina un mundo en el que la gran mayoría de nosotros nos despertamos inspirados, nos sentimos seguros en el trabajo y volvemos a casa plenos (fullfiled) al final del día" (Sinek, 2017)

La cita que está más arriba puede ser aplicable tanto a un emprendedor como cualquier trabajador en relación de dependencia en una organización productiva.

El sentido de propósito, el sentido de estar en un ámbito de trascendencia es vital para la obtención de resultados de excelencia. El autor trabaja, al igual que Ulrich, el "sentido" y el "por qué" como relevantes para un desempeño de excelencia. Sin embargo es importante mencionar, para avanzar en el análisis, la diferencia que el autor menciona entre felicidad ("happyness") y plenitud ("fullfiled"). La plenitud expresa la satisfacción relacionada a un logro. Incluso la satisfacción es mayor en tanto el logro es alcanzado a pesar de dificultades o contratiempos.

Santiago Bilinkis (2019) describe el impacto de las nuevas tecnologías sobre el trabajo y la vida cotidiana. Propone, a la vez, estrategias para que la situación deje de ser una amenaza y se constituya en una oportunidad.

El autor se refiere a la "trampa de la pasión". Menciona que muchas veces los autores suelen referirse a la pasión como fundamental en los emprendimientos. Dice que es condición necesaria pero no suficiente.

Según Bilinkis la pasión "es esencialmente emocional" "Resulta una base demasiado endeble y cambiante sobre la cual construir un proyecto de vida"

La razón más importante, más profunda: cualquier gran meta que te propongas en la vida, sea arrancar un emprendimiento, componer una ópera, jugar al fútbol en primera o encontrar la cura para el cáncer, implica un largo proceso, subir una cuesta empinada, llena de tareas tediosas carentes de todo tipo de pasión”

Un el propósito tiene también un componente emocional clave pero se apoya sobre un basamento racional mucho más sólido es mucho más estable y difícilmente cambió demasiado a lo largo de una vida. (Bilinkis, Guía para sobrevivir al presente, 2019)

2.3 PERSPECTIVA PROPIA

2.3.1 Generalidades

Elaboramos un trabajo en el que estamos investigando de que manera el bienestar de la persona en el trabajo es importante en el logro de objetivos y resultados. Lo hacemos en el ámbito de los emprendedores en la República Argentina. Examinamos que los autores avalan esta relación positiva (correlación). Sin embargo, cada uno lo hace desde una perspectiva propia enfatizando ciertos aspectos. Encontramos entre ellos convergencias y divergencias.

Para elaborar la perspectiva propia desde la que abordaremos la investigación puntualizaremos una serie de temas que se destacan en el marco conceptual. Desde esta perspectiva es que revisaremos el caso de la Librería “Corre Como el Viento” para verificar si estas competencias y capacidades que los autores mencionan como relevantes se pusieron en juego en el emprendimiento qué antecedió a la empresa tal cual la conocemos hoy en día.

2.3.2 Lo distinto como Valor

La obtención de valor económico es el fin último de las empresas privadas. El análisis de las ciencias de la administración ha relacionado más recientemente este concepto a la generación de valor no sólo económico. Se agregan otras variables y perspectivas. Destacamos, por lo tanto, en este trabajo la importancia de generar valor para el cliente externo y para el cliente interno (colaborador) En el presente trabajo final de maestría nos concentraremos en dos autores clásicos Porter y Drucker. La ventaja competitiva (Porter) a la que nos hemos referido en el marco teórico establece que la diferencia es importante

a la hora de obtener un resultado. La diferencia que importa es la que distingue a la empresa de su competencia.

La que el cliente percibe como decisiva a la hora de elegir ese producto o servicio. Si investigamos cuan necesario es el bienestar subjetivo para la obtención de resultados es porque la obtención de resultados positivos es cada vez más difícil de conseguir en el contexto actual de competencia y globalización. Debemos que examinar en el caso de la Librería “Corre Como el Viento”, por tanto, esa diferencia que hace a su servicio exitoso.

De Drucker destacamos la importancia de reforzar las fortalezas de la emprendedora y la pérdida de tiempo qué significa tratar de cambiar los aspectos negativos de las competencias de la emprendedora. Siendo probablemente uno de los activos más valiosos el tiempo, resulta importante no desperdiciarlo en cambiar algo que resulta difícil de cambiar. Consideramos por lo tanto que es más productivo concentrarse en desarrollar las fortalezas sean estas observables en el presente o potenciales. Relacionamos también en este punto a Robinson que destaca la diferencia como valor económico o general en un sentido empresario pero también en un sentido personal para el que lleva adelante la tarea. Robinson destaca que lo que es diferente en una persona y que a ella le apasiona y que a la vez tiene habilidad en su realización es un valor para la persona y por propiedad transitiva lo será como valor en el sentido empresarial.

En el mismo sentido que estos autores, Santiago Bilinkis exalta la importancia de diferenciarse. Su aporte fundamental y relevante en este punto es que su producción se refiere a un ámbito circunscripto a los emprendedores en la República Argentina. Lo llama "evitar el efecto parripollo", al que ya nos hemos referido.

2.3.3 La innovación, la creatividad y la génesis de las ideas que marcan la diferencia

Habiendo establecido la importancia de la diferencia en el contexto competitivo actual destacamos que la innovación y la creatividad son las principales constructoras de aquella diferencia que nos da una ventaja competitiva.

La mayoría de los autores resalta la importancia de la innovación para el éxito del emprendimiento. Se evaluará, por tanto, la existencia de dos posibilidades de innovación: que el tema del emprendimiento sea innovador o, en su defecto, que una característica o

un rasgo del producto o del emprendimiento innovadores o creativos aporten una ventaja competitiva si se lo compara con otros de la competencia.

Destacamos la innovación y la génesis de las ideas según el abordaje de Steven Johnson. Nos concentramos, dentro su pensamiento, en dos de sus ideas centrales respecto de la innovación.

La primera es la de la actividad. Señala el autor que es importante no temer equivocarse. Establece, tal cual lo hacen actualmente muchos autores, que el error o la equivocación es una parte imprescindible del aprendizaje. Señala también que hay distintos niveles de innovación

(Johnson, 2011)"Son aficionados, inventores de garages y pensadores obsesivos personas normales haciendo cosas extraordinarias. Lo que tienen estos pioneros también es que desatan una increíble reacción en cadena de ideas"

Es por ello que destacamos también en sus ideas que la innovación y la creatividad se dan en un contexto de relación entre las personas.

Amabile según hemos visto destaca también lo relacional en la génesis de las ideas y la importancia de un trabajo continuo y dentro de un contexto.

Al igual que Johnson destaca la actividad o el hacer como constructores de creatividad "le puedo decir, primero que nada, que sentirá que es más fácil ser creativo en algo que sea activo y que disfrute haciendo. Es decir, no puede ser mirar televisión, porque no creo que exista una forma creativa de mirar televisión." (Amabile, 2019)

Elegir el ámbito de los emprendedores para observar la génesis de las ideas innovadoras y creativas es solidario con las construcciones de Johnson y Amabile. Estos destacan la necesidad de tener libertad de configurar un campo de acción por parte de quien pretende ser creativo e innovador. Podemos decir que, a diferencia del empleado en relación de dependencia, el emprendedor debe configurar su propio campo de acción. En términos de los autores debe ser más activo y esto más allá de implicar un mayor trabajo implica también una mayor posibilidad de creatividad, realización y conexión entre lo que el emprendedora hace y lo que desea.

2.3.4 El Sentido en el trabajo. “La felicidad” y “Un propósito”

Es importante para conseguir resultados en un emprendimiento que el mismo ofrezca un producto o un servicio que sirva a la comunidad en la que está inserto. A ello llama Kawasaki que el producto tenga un sentido. Teresa Amabile señala que tiene que ser algo

nuevo es decir diferente a algo anterior y apropiado en un sentido utilitario. En estas perspectivas Amabile y Kawasaki sitúan una motivación externa al emprendedor. Nosotros nos concentraremos en tratar de encontrar una motivación interna profunda significativa que permita o tenga un punto de encuentro con aquella motivación externa.

Como vimos anteriormente Robinson exhibe a la pasión como motor de la motivación endógena. Propone ir en búsqueda de una vocación para la cual se posea aptitud. La conjunción de ambas es la clave del desempeño de excelencia.

Robinson destaca la pasión como motor. Sin embargo Bilinkis señala a la pasión como una trampa y se refiere en cambio a tener “un propósito”. El propósito como ya hemos mencionado es una competencia que permite al emprendedor sostener el emprendimiento más allá de las dificultades que habitualmente se encuentran en el camino.

Ulrich y Sinek usan términos similares a Bilinkis. Ya nos hemos referido a ellos. Ulrich pone en el centro de la escena al concepto “Why”. Sinek también hace referencia a “Why” pero va un paso más allá diferenciando “happiness” de “fulfillment” tal como Bilinkis diferencia pasión de propósito. Establecido el concepto de fulfillment, Sinek avanza un poco más allá y lo relaciona con el propósito (purpose) que está detrás del trabajo que la persona hace. Si en este contexto (una conexión entre el propósito de la persona y el propósito externo) se aplican recursos y talento se encuentra la inspiración.

Sinek y Ulrich, de esta manera, relacionan la motivación interna con aquella externa que señalamos en la producción de Amabile y Kawasaki, complementándose para permitir un abordaje integral del Caso de la Librería “Corre Como el Viento”.

2.3.5 Para qué o para quien trabajar (Ulrich, Sinek y Jobs).

"Si no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos" (Jobs, 2005)

La propuesta de Steve Jobs alentaba a los a los graduados a poner en forma y tener en cuenta sus sueños como centro del ejercicio profesional futuro. En sintonía con las propuestas de Ulrich y Sinek establecía una relación estrecha entre el “saber que quiero” y perseverar en ello como una garantía de éxito en el campo laboral. Bilinkis establece que un propósito adecuado y claro es más duradero y más racional que solo apasionarse. Cada uno a su manera establece la importancia de darle un lugar preponderante a su persona en la configuración de su ámbito de trabajo. Es en la puesta en forma y el posterior

desarrollo de un emprendimiento que se pueden ver todas estas variables. El emprendedor trabaja para sí mismo y va a ser mejor remunerado económica y emocionalmente si el emprendimiento es exitoso. Asimismo, será el más desdichado si el emprendimiento fracasa. Es el ámbito emprendedor por lo tanto el más adecuado para observar lo explicitado por todos los autores respecto a la relación que tiene una persona con su trabajo.

María José Canals señala el concepto que mejor condensa y explica sus años trabajando en la puesta en forma de emprendedores "Los emprendedores quieren dejar una huella más allá de lo económico"

Sinek llega desde su perspectiva a una sentencia muy parecida. "Para ser innovadores, no podemos mirar lo que otros han hecho. La idea de trazar un camino es que antes no había ningún camino."

3.1 LA LIBRERÍA

3.1.1 Un Proyecto Personal

La Librería “Corre Como el Viento” es un emprendimiento llevado a cabo por Silvana Maculan, argentina, en el año 2011. El proyecto nace de un anhelo de Silvana que es una ferviente y apasionada lectora y amante de los libros. Silvana, viene de una familia de emprendedores italianos. Su abuelo y su padre establecieron, apenas llegaron a nuestro país, una empresa de distribución de artículos de limpieza. Por otra parte, son los creadores de la fibra plástica para hacer cepillos para pisos con cerdas en vez de simple paja como se hacían hasta entonces.

La tradición familiar forjó en Silvana Maculan una personalidad que “busca que hacer” “Por eso te digo, todavía me sorprende la palabra emprendedor. Emprender es inherente al hombre. Desde hace algunos años todo el mundo habla del emprendedor como si fuese algo nuevo y es un país fundado por gente emprendedora. Cualquier persona en su ser es emprendedora de lo que sea. Es la esencia de cualquier persona que quiere salir adelante” (Maculan, 2020)

Que el espíritu emprendedor de Silvana la haya llevado a establecer una librería para niños está doblemente determinado por su pasión por los libros y la lectura y porque, a la fecha del establecimiento de la librería, sus hijas estaban en su primera infancia. Silvana durante ese período exploró materiales de lectura para niños con el fin de estimular y establecer el hábito de la lectura en sus hijas.

3.1.1 El Barrio

La Lucila es una localidad del partido de Vicente López, en la zona norte del Gran Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires. Limita con la localidad de Olivos al oeste y sur, Martínez al norte y el Río de la Plata al este.

La Lucila tiene una superficie de 1,84 km² y una población de 12.222 habitantes, lo que la convierte en la localidad menos poblada de Vicente López. Administrativamente, el partido de Vicente López fue declarado ciudad en 1939, por lo que La Lucila constituye a los fines catastrales un barrio.

El Barrio donde se encuentra la Librería “Corre Como El Viento” es de casas bajas y, en su mayoría, de nivel socioeconómico ABC1. Sólo el 2.4% de los habitantes del Partido de Vicente López tiene sus necesidades básicas insatisfechas ³que contrastan con el resto del país que supera el 12%. Aunque la tranquilidad reina en ese barrio hay un muy buen movimiento comercial apto para emprendimientos.

3.1.2 La ubicación estratégica

La Librería se encuentra ubicada en Debenedetti 711 de la localidad de La Lucila. Aunque Debenedetti no es avenida, es una calle con comercios diversos y movimiento de personas. La estación La Lucila del Ferrocarril Mitre está a escasos 120 metros de la librería y el regreso de gran cantidad de trabajadores a sus casas permite que los mismos transiten el frente de la librería entre las 17 y las 19 hs.

Por otro lado, tanto la propietaria de la librería como su colaboradora viven a menos de 500 metros de la librería. Esta situación es de particular importancia al efecto de economizar recursos humanos toda vez que ambas tienen hijos en edad escolar y responsabilidades familiares.

3.1.3 La locación y el ambiente físico

La librería está situada en un local alquilado, ambientado especialmente en madera e iluminación cálida, para lograr una conexión con los clientes y que estos encuentren un ambiente acogedor que facilite el clima de lectura. Existe la posibilidad de acceso fácil a los libros y un espacio de lectura que invita a los interesados a pasar un buen momento aunque no compren libros.

La vidriera, sobriamente iluminada, exhibe los últimos libros publicados. Más atrás se acomodan el resto de las publicaciones, existiendo un lugar diferenciado para libros de adultos, algunos de ellos “Best Sellers” traídos a pedido de los clientes, que complementan la oferta de libros infantiles.

Generalmente hay una sola persona de atención al público (se alternan la propietaria y su colaboradora) aunque los sábados (horario hasta las 14 horas) y épocas de mucho trabajo están las dos juntas trabajando a la par.

³ Fuente INDEC. Anexo Documental página 81

La ubicación, la locación y el ambiente físico sumadas a la trayectoria de 9 años en el barrio han logrado que “Corre Como el Viento” sea conocida por los habitantes de La Lucila.

3.1.4 Canales de Difusión y las Actividades Complementarias

La librería tiene una página de Facebook, una “tienda nube”, “un Instagram” y una línea telefónica con Whatsapp para atención de los clientes como complemento de la atención personalizada que tiene en el local. Es un área de poco desarrollo y este poco desarrollo está relacionado con la aversión que tienen la propietaria hacia los medios de comunicación electrónicos. “También tengo la tienda nube. Antes de que pase esto de la pandemia todo lo que venía por teléfono o internet me quemaba la cabeza. Quería cada vez tener menos contacto con eso. Entonces tuve el Face abierto un tiempo y hace como dos años que no le doy ni bolilla. Son cosas que tuve que volver a usar. Al Instagram tampoco le daba mucha pelota. A nada de eso le daba mucha pelota. Con esto me tuve que amigar de vuelta. “ (Maculan, 2020)

Son importantes, en cambio, las actividades complementarias que se realizan dos veces al año con participación activa del público. Son presentaciones de libros, teatro de cajas, talleres (de historieta y de “libro álbum” por ejemplo), proyecciones de películas infantiles, lectura de cuentos, entre otros. La librería participa activamente, una vez al año, en la “Noche de las Librerías”⁴

Todas estas actividades aunque constituyen una inversión en tiempo y dinero son importantes para establecer un vínculo más estrecho con los clientes.

3.1.5 Aspectos diferenciales del servicio que brinda “Corre Como el Viento”

La atención personalizada es el primer aspecto a resaltar de la librería. Tanto la empresaria como su colaboradora conocen en profundidad a sus clientes. Conversan con ellos, intercambian ideas, respetan las diferencias respecto del gusto por determinados libros. La comunicación es de doble vía entre vendedor y cliente. La atenta escucha de quien

⁴ Jornada Cultural llevada a cabo por el Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires que nuclea actividades en todas las librerías participantes. Se realiza una vez al año.

vende ha servido a lo largo de los años para dar forma al corazón del negocio: una adecuada elección de los títulos que forman parte del inventario, competencia que ha “modulado” la propietaria. El pilar fundamental de esta competencia fue el activo principal con que se inició la librería y es un aspecto esencial en esta investigación: la pasión que siente Silvana por los libros y el sentido que tienen para ella. Sobre ese pilar, el trabajo cotidiano escuchando activamente⁵ a los clientes, le permitió “cincelar” su gusto e incorporar matices que la constituyeron en una excelente selectora de libros de calidad. Sobre su capacidad de selección que mejora cuanto más escucha a sus clientes se ha desarrollado un aspecto clave del negocio como tal.

(Maculan, 2020) No solo vendemos libros. Vender un libro es invitar a una persona descubrir un mundo. Darle esa misma posibilidad que uno tuvo con los libros, pasársela otro. Descubrir algo.... lo específico de esta librería es que todo lo que hay está seleccionado, es muy especial. Vos entrás acá y quienes ofrecen los libros los conocen. Yo no te vendo el libro que me ofrece la editorial yo te vendo porque creo que es bueno. La diferencia es esa: que los libros los conocemos, los libros los elegimos. Yo le saco toda la librería a la persona.

3.1.6 Los productos que otorgan una diferencia comercial

Dos productos se han destacado durante la existencia de la Librería: El libro “Pop Up”⁶ y el “Libro Album”⁷

La industria del libro en papel se ha visto disminuida a lo largo de los últimos años. Aunque es un fenómeno que sigue en progreso hay una gran parte del público adulto que todavía prefiere el libro en papel, más allá de la proliferación de los medios electrónicos de publicación de libros. En la industria del libro infantil esto se pone de manifiesto con más preponderancia toda vez que la capacidad de abstracción de un niño está todavía en formación y su apoyo en lo corpóreo y en el sentido del tacto es mayor que en el de los

⁵ En este caso “escucha activa” se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

⁶ Se aplica a cualquier libro tridimensional, móvil o desplegable

⁷ Se llama así a libros donde imágenes y texto se complementan para contar una historia

adultos. En otras palabras, el “objeto” libro le permite al niño abordar una realidad representada por otra persona (el autor) a través de imágenes (libro álbum) o a través de objetos en tercera dimensión (libro “pop up”) Es después de un determinado recorrido que los niños logran la capacidad de abstracción.

(Piaget, 2013) Con los inicios del pensamiento representativo y sobre todo con los progresos del pensamiento intuitivo, la inteligencia se vuelve capaz de evocar objetos ausentes y, por lo tanto, de aplicarse a las realidades invisibles, pasadas y en parte futuras.

3.1.7 La Empendedora/Empresaria

Ya nos hemos referido a los orígenes de Maculan cuyos abuelo y padre eran fervientes emprendedores. Su pasión por los libros y su personalidad emprendedora fueron la base de todo lo acontecido después. Esas características que le son propias forjaron la esencia del “negocio”. También es importante destacar que existe un cúmulo de buenas decisiones estratégicas puramente comerciales que están relacionadas con una muy buena gestión administrativa. Comenzó el emprendimiento con ahorros propios. Esto obliga a una administración austera de los recursos. Una buena negociación con la propietaria del local que permite una ecuación económica financiera rentable en una Argentina en permanente crisis ha resultado clave. Aunque parezca que tomó una decisión impulsiva fueron esenciales sus razonamientos para llevar su pasión a buen puerto.

(Maculan, 2020)No hice un trabajo técnico pero recorrí el barrio y no había nada.

La Lucila es un barrio chico, no hay librerías. Sí en Martínez, sí en Olivos... en ese sentido sí lo pensé. O sea soy una persona que se sienta ahí, mira y analiza que es lo que no hay en el barrio ... Yo hice la librería esta y después, hace unos años, le armé un vivero a mi mamá también. No fue un capricho analicé la situación. Yo vivo a seis cuadras de acá. Este es mi barrio. Mis hijas tienen sus amigos por acá... la idea era un poco esa también. La ecuación era un poco... toda la vida. Hacer algo propio, que funcione, en mi barrio y que estuviese bueno.

Hay otra excelente decisión tomada por Maculan con los resultados a la vista claro está.

Encontró una colaboradora que la complementa y está alineada con su trabajo y,

fundamentalmente, comparte su pasión por los libros y le agrega una visión de amante y conocedora de las artes plásticas.

3.1.8 La colaboradora

Mariel Fariña es la colaboradora que está hace un poco más de 8 años con Silvana Maculan en la Librería. Orientada a la lectura desde muy pequeña y con inquietudes artísticas que la llevaron a estudiar artes plásticas encontró en la librería, que se estaba por establecer en su barrio, un lugar ideal para trabajar. Preguntada acerca de las razones que la llevaron a aplicar para el trabajo Mariel contestó: “Estaba estudiando literatura infantil haciendo un taller con Iris Rivera. Empecé en el 2009, hacía un taller de ilustración. Estaba fanatizada con los libros infantiles... el “libro álbum”... estaba como orientada. Llevaron a dos cuadras de casa el Itaipark”⁸ (Fariña, 2020)

Esta sintonía permite un trabajo de alta performance con profundidad manifiesta de ambas (Empresaria y Colaboradora) en el conocimiento del libro infantil.

3.1.9 Los Clientes

Maculan no realiza estudios de marketing o de segmentación de público. Sin embargo, ha funcionado bien el conocimiento artesanal⁹ de sus clientes. Restringiéndonos a lo expresado en las entrevistas en profundidad tanto por Maculan como por Fariña podemos decir que el cliente medio es:

- Conocedor de los libros y la literatura
- Interesado en dar un producto de calidad a sus hijos, nietos o niños de su entorno
- Vive en La Lucila
- Le gusta entablar una relación más profunda de lo habitual con la vendedora y quiere ser especialmente tratado durante la venta.

Más allá de todas estas tipificaciones del “cliente medio” de la librería “Corre Como el Viento” se trata de llegar a todos los públicos posibles. Se registran casos de gente de

⁸ Itaipark fue un reconocido parque de diversiones de la Ciudad de Buenos Aires. Cerró sus puertas en el año 1990.

⁹ Lejos de ser peyorativo el concepto artesanal destaca que el estudio de los clientes realizado por Maculan es único e incomparable. No puede ser tipificado y relacionado con otros estudios o segmentaciones de clientes. El conocimiento de los clientes por parte de Maculan es implícito pero no por ello menos valioso.

otros lugares del país que tuvo una excelente experiencia de compra y sigue comprando en “Corre Como el Viento”. Se destacan dos modalidades en las maneras de completar la transacción en este último caso:

- Por correo con los costos a cargo del comprador
- El comprador se agencia una visita a la librería en ocasión de viajar a la Ciudad de Buenos Aires.

También tanto la emprendedora como la colaboradora son pragmáticas y detectan en el momento una necesidad de un nuevo cliente “Me pasó el otro día con “Aramburu”, se vendió como agua. Tenemos esos libros comerciales porque los piden. Estamos atentas a eso. En ese caso, pasó que dos pibes lo pidieron. Entonces ya que pedíamos dos pedimos más. Volaron y volvimos a pedir y volaron otra vez. Tenés que estar todo el tiempo ajustando ahí.” (Fariña, 2020)

3.1.10 La relación con las editoriales

Aunque el presente trabajo no tiene su eje en el resultado económico de la librería como empresa, sí es vital investigar el desarrollo de las relaciones establecidas con las editoriales por muchas razones.

La primera razón es que las editoriales son indispensables para el funcionamiento de las librerías. Una relación de poder desigual es muy perjudicial para una librería pues no poder tener libros en custodia o comodato implica que la librería necesita financiar la compra de libros y correr un doble riesgo. En el primer caso si no vende todos los libros comprados previamente a esa editorial perderá el dinero invertido en los libros que compró y no pudo vender a sus clientes. En el segundo caso, si vende todos los libros y llegan nuevos clientes y la librería no tiene ese libro en stock, pierde esas posibles futuras ventas. Es, por lo tanto, importante establecer con las editoriales un sistema que permita que la librería tenga volúmenes en consigna y no deba comprar previamente los libros a vender. Ese permiso de tener volúmenes en consigna se da a lo largo del tiempo y del establecimiento de relaciones de confianza.

Por otro lado, es deseable que una librería tenga una buena cantidad de editoriales que la provean. Cuanto mayor es el número de editoriales mayor es la variedad de libros que la librería puede ofrecer a sus clientes.

La librería “Corre Como el Viento” comenzó solo con 2 editoriales y comprando previamente los libros. En la actualidad, es provista y tiene relación fluida con 21

editoriales 6 de las cuales dejan una cantidad variable (de acuerdo a su situación financiera) de sus volúmenes en comodato.

Resultado de esta fluida relación con las editoriales, actualmente, el 35 por ciento de los libros que tiene en stock la librería son en comodato. Esto le da soltura financiera en comparación con el esquema con el que comenzó sus actividades.

Esta relación más adecuada ha sido llevada a cabo por la emprendedora con mucha tenacidad y paciencia. Además del ejemplo que antecede con el libro “Aramburu” en el testimonio de Fariña, también Maculan tomó varias veces la decisión de comprar libros en distribuidoras y venderlos como atajo comercial para corroborar la potencial venta de un libro y el eventual establecimiento de relaciones comerciales con una editorial.

3.1.11 El Contexto de la industria del libro infantil

A efectos de establecer el contexto donde se desarrollan las actividades de la librería, se sitúan los dichos de la experta en la industria del libro infantil, Adriana Fernandez. La entrevista completa a Fernández forma parte del anexo de este TFM.

(Fernández, 2020) “En la industria del libro desde 2010 hasta 2014 te diría que empieza como una especie de saturación de los programas económicos de consumo. El panorama fue de crecimiento permanente. Esto es en términos generales y en términos particulares dentro de la editorial Planeta donde yo trabajo. En términos generales era, digamos una economía hacia dentro, una economía endogámica que el consumo se veía altamente beneficiado. Ganó espacio lo que nosotros llamamos grandes superficies. Comenzaron a venderse muchos libros infantiles. Comenzaron a venderse mucho en los supermercados. En los supermercados se vendían muchos libros. Las necesidades específicas del comprador de supermercado son distintas a las de los demás compradores. Es un comprador que compra por impulso y bajo presión con un precio que se diluye en el total de la compra del supermercado. Las librerías convencionales y las librerías infantiles también disfrutaron de un aumento de las ventas. En 2014 empieza a decrecer con la economía y progresivamente empieza a complicarse todo hasta ahora”

“El Porcentaje de libros infantiles ha aumentado en estos años. Todos los consumos de entretenimiento infantil aumentaron y los libros con ellos. En el caso de planeta yo tomé el negocio en 2006 y el libro infantil representaba un 12% del

total de la facturación de la editorial. El año pasado representaba entre un 22 y un 25%. También crecieron en precio”¹⁰

3.1.12 La competencia

Se reconocen esencialmente dos modelos de librería que configuran dos tipos de competencia distinta con la librería “Corre Como el Viento”

Las grandes cadenas de librerías por un lado y las librerías de barrio en las localidades cercanas a la Lucila más parecidas a “Corre Como el Viento” por otro.

3.1.13 Las diferencias con las Librerías Grandes

En una librería grande existe una gran cantidad de títulos stock y su relevancia comercial resultado de su tamaño le permite exhibir la mayoría de las veces precios más bajos. En las librerías más pequeñas el trato es más personal y se puede encontrar material de editoriales pequeñas especializadas. Desde hace ya algunos años existen espacios especialmente dedicados a libros infantiles en las grandes librerías. Esto resulta una amenaza para las librerías exclusivamente infantiles.

Esto vuelve particularmente importantes dos aspectos de la librería “Corre Como el Viento”. Primero es importante intentar agregar un valor a los clientes en la dedicación especial en la atención al público y en el conocimiento que la empresaria y su colaboradora tienen del libro infantil.

El Otro aspecto diferencial significativo que “Corre Como el Viento” posee es la cercanía con sus clientes. Los clientes sólo deben detenerse cuando vuelven a su casa desde el trabajo o cuando caminan un sábado por la mañana por su barrio.

Aunque es obvio que el punto fuerte de “Corre Como el Viento” no es el precio de venta, igualmente no debe dejar de realizar esfuerzos en su relación con las editoriales y en no

¹⁰ En una consulta telefónica posterior aclaró Fernández que el aumento de precio fue real, deflactada la inflación.

tener costos en actividades o gastos que no sean relevantes para el negocio. De esa manera no se ve obligada la librería a aumentar innecesariamente el precio de venta al público.

3.1.14 Las diferencias con las Librerías de similar tamaño más cercanas.

Existen dos librerías que comparten el segmento de librería infantil en zona norte. Comparten, además, la característica de estar cerca de estaciones del Tren Mitre¹¹ ser pintorescas y estar muy bien ambientadas. Aunque una se estableció en 2006 y otra en 2018 son similares a la “Corre Como el Viento” las tres ocupan el mismo segmento.

La característica que diferencia a “Corre Como el Viento” es que es más pequeño el local y, muy probablemente, el volumen de ventas. Sin embargo, “Corre Como el Viento” tiene una estructura de personal más austera y necesita menos ventas para obtener rentabilidad.

La existencia de estas librerías obliga a la empresaria y a su colaboradora a seguir perseverando en lo que han sido identificados como sus puntos fuertes de desempeño comercial. Sosteniendo en el tiempo las acciones exitosas y mejorando aquello que es pasible de mejoras y estando pendiente de aspectos innovación de la industria para seguir participando de ese mercado.

3.1.15 Innovación

Hemos registrado en el marco referencial del presente TFM la importancia de la innovación en el mundo de hoy.

Establecer una librería no es novedoso en el “tema” del emprendimiento. Sí consistió una innovación o, en su defecto, algo nuevo establecer una librería infantil en un barrio con escasa densidad de población.

Si hay un aspecto que se tomará en el análisis del caso es especialmente relevante para entender la importancia de innovar en cualquier negocio.

Pensar la innovación ya sea en este emprendimiento o en una organización más numerosa implica un ejercicio permanente para abordar las amenazas del mercado.

¹¹ Nos referimos a “Libros del Oso” creada en 2006 a metros de la estación Borges y “Dulcinea Libros” a 3 cuadras de la estación San Isidro, creada en 2018.

En el análisis del caso nos referiremos a la incorporación de la sección adultos como una innovación.

3.1.16 La Tecnología

El uso de la tecnología es imprescindible en el mundo de hoy. Los productos o servicios cada vez más se encuentran subordinados a la inclusión de tecnología en su creación, uso y comercialización

Tal como se ve a sí misma Maculan, es una persona que no se lleva muy bien con la tecnología y es, por lo tanto, el punto más débil de la librería “Corre Como el Viento” como emprendimiento comercial. Nos referiremos en el análisis del caso al uso de un sistema informático de administración y la utilización de las redes sociales y el canal de venta electrónico.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Buscaremos evidencias de muchas propiedades en el objeto de estudio primario. Ha sido elegido un caso desviado desde el punto de vista estadístico, considerando que solo el 20% de los emprendimientos que se inician en Argentina cumplen los 2 años de vida. La Librería “Corre Como el Viento” es uno de ellos ya que lleva 9 años de ejercicio y, ese desvío respecto de la media, puede aportarnos elementos de comprensión y una ampliación de las perspectivas, más allá de la dificultad para hacer generalizaciones o inferencias.

Se considera que el análisis del caso de la Librería “Corre Como el Viento” se hace por conveniencia fundada en la capacidad explicativa del objeto. Basándonos en ese análisis buscaremos evidencias relacionando propiedades concentradas en él. Se pondrán de relieve las peculiaridades y rasgos distintivos. Puntualmente, en el caso de la Librería “Corre Como el Viento”, se analizará la “Etapa Emprendedora/Emprendimiento” contextualizada desde la “Etapa Empresaria/Empresa”

Analizamos autores que señalan la importancia tener un propósito en sus tareas cotidianas para ser productivos; vamos a relevar, entonces, en el caso de la Librería “Corre Como el Viento”, el sentido de “un propósito” que tuvo la empresaria en su etapa de emprendedora y lo correlacionamos con el éxito empresario de hoy. Emprendimientos que se conviertan en empresas exitosas son claves para mejorar el trabajo privado en Argentina. Encontramos aquí el aporte más importante que este análisis de caso puede hacer. Se busca iluminar las características de un fenómeno complejo y a la vez interpelar la teoría que lo sostiene llegando, quizá, a la reformulación de generalizaciones conocidas.

4.2 Recolección de los datos

4.2.1 Entrevistas Cualitativas en Profundidad

El uso de entrevistas en profundidad es el método principal para investigar el caso de la Librería “Corre Como el Viento” en este TFM. La entrevista en profundidad permite conocer a la gente lo bastante bien como para comprender lo que quiere decir y crea una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente.

“La finalidad primordial de la entrevista -en investigación cualitativa- es acceder a la perspectiva de los sujetos; comprender sus percepciones y sus sentimientos; sus acciones y sus motivaciones. Apunta a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones le dan a sus propias experiencias” (Schettini & Cortazzo, 2016) En otras palabras, la entrevista cualitativa en profundidad nos permite poder llegar al otro.

“La entrevista no estructurada será la que nos acerque más naturalmente a la perspectiva de los sujetos, dándole mayor libertad para exteriorizar sus sentimientos, significados, vivencias” (Schettini & Cortazzo, 2016)

“Se debe construir un guion de entrevista con ejes que remitan a los distintos temas que se quieren conocer o profundizar, esos ejes responden a un objetivo de entrevista, se planifican sólo para orientar el encuentro sin cerrar la aparición de memorias inesperadas que nos llevan a pensar en nuevos ejes o preguntas y, también, darle posibilidad al entrevistado para que cuente libremente. La información relevante no sólo aparece en el momento de la entrevista” (Schettini & Cortazzo, 2016)

El entrevistado aporta a lo largo de una entrevista no estructurada material esencial para el análisis posterior. La profundidad y la extensión para que el entrevistado se sienta cómodo y configure el campo de información dada hace que haya cantidad de información irrelevante para el caso. Por lo tanto, en el anexo de este TFM se encuentran transcritas de manera textual las dos entrevistas mencionadas solo en las partes en que las entrevistadas aportan información relevante. Se encuentran en el anexo los guiones que se con los cuales se realizaron las entrevistas.

Hemos definido a la “Etapa Emprendedora/Emprendimiento” como el objeto de estudio primario de esta investigación. La “Etapa Empresaria/Empresa” como el objeto de estudio secundario. Es pertinente mencionar aquí una paradoja: el material de investigación, ya sea a través de entrevistas o de observaciones de campo, será obtenido durante la etapa “Empresaria/Empresa” pues ha pasado largo tiempo desde la etapa emprendedora.

Es por eso que los instrumentos más importantes para lo obtención de datos serán entrevistas en profundidad no estructuradas que permitan profundizar en el pensamiento, sentimiento y aspectos de la personalidad de la emprendedora.

El análisis de la “Etapa Emprendedora/Emprendimiento” se llevará a cabo indagando las cuestiones subjetivas de Silvana Maculan se pusieron en juego para llevar adelante un emprendimiento donde antes no lo había. “Para ser innovadores, no podemos mirar lo que otros han hecho. La idea de trazar un camino es que antes no había ningún camino.” (Sinek, 2017) Todo se hace desde la perspectiva subjetiva de la emprendedora. Esta es la primera entrevista en profundidad. La entrevista a Maculan servirá para indagar datos del acontecer de la empresa hoy realizando una vuelta sistemática al pasado para tener un acabado panorama de las dos etapas investigadas.

La segunda entrevista en profundidad no estructurada se realiza a la colaboradora de Maculan, Mariel Fariña. Los dichos de Fariña completan, confirman y contextualizan los de Maculan. En principio la entrevista a Fariña pretendía complementar lo indagado en Maculan en la etapa Empresaria/Empresa. Sin embargo, Fariña aporta datos importantes de la etapa Emprendedora/Emprendimiento. Las entrevistas a la emprendedora y su colaboradora son la principal fuente de datos de esta investigación. Se configura así una investigación esencialmente cualitativa.

4.2.2 Datos Complementarios

Si analizamos la “Etapa Empresaria/Empresa” es para encontrar en lo observado en la actualidad las consecuencias de prácticas emprendedoras ajustadas o no lo prescrito por los autores en el estado del arte. De esa manera podemos colegir si en lo enunciado por el emprendedor se verifica y en qué medida lo hace lo enunciado por los autores citados.

Se recogerán datos complementarios del acontecer de la librería como empresa comercial con observaciones de campo:

- Evolución de las ventas a lo largo de los años
- El local de la librería y su ambientación
- Datos recolectados de internet
- Datos consultados a la Empresaria con posterioridad a la Entrevista en Profundidad

4.2.3 Entrevista Complementaria

A los efectos de dar el justo significado que los datos tienen, se realiza también una entrevista complementaria a una especialista del libro infantil, Adriana Fernández, Gerenta Editorial del Grupo Planeta. Esta entrevista servirá para que el entrevistador pueda incorporar conocimientos de la industria del libro infantil y, así, interpretar de

manera más acabada lo aportado por la emprendedora y su colaboradora. La entrevista con la especialista se realiza con posterioridad a las entrevistas realizadas a Maculan y Fariña.

No forma parte de las indagaciones de este trabajo explorar la personalidad o motivaciones de Fernández. En cambio, se le solicitarán opiniones y datos de la industria del libro infantil. Por lo tanto, la entrevista aunque no es un cuestionario es más estructurada que las anteriores. Será una entrevista informativa, semi-estructurada.

4.3 METODOLOGÍA PARA ANALIZAR LOS DATOS OBTENIDOS

La atención investigativa se concentra en el objeto elegido (fenómeno complejo) con la finalidad de comprenderlo en su especificidad y de abordarlo en su unicidad. Una vez obtenidos los datos se realiza el análisis de todo el material recolectado. El marco teórico de diversos autores ya ha sido debidamente analizado agregándose la perspectiva propia del maestrando.

No es el objetivo principal de este TFM hacer un análisis económico financiero exhaustivo de la librería. Sí, en cambio, es importante hacer un análisis que fundamente y exhiba el éxito económico de la empresa que es una premisa del objetivo primario de la investigación. Los matices de ese éxito económico se expresarán haciendo un análisis clásico de las 5 fuerzas de Porter que además de ser asequible examina a la Empresaria como estrategia.

Ha sido explicitado ya el contenido a relevar de las áreas temáticas propuestas por el maestrando como perspectiva propia. Los autores establecen características de personalidad, contenido de ideas y acciones que es dable esperar de un emprendedor para que sea exitoso su emprendimiento. Se verificará la existencia de estas características en Maculan a través del análisis de una acciones y decisiones específicas. Se asociarán a dicho análisis los sentimientos ideas, y reflexiones que Maculan tiene o tuvo al respecto. Al nivel descriptivo que implica la narración de los hechos observables se asociará una construcción personal del maestrando (Nivel Interpretativo)

La selección de las acciones y las decisiones a relevar se realizarán por conveniencia fundada, en las perspectivas teóricas descriptas. Son, además, por la capacidad explicativa

que poseen, consideradas relevantes por el maestrando para la interpretación de los fenómenos. Desde cada una de las áreas temáticas se realizarán análisis.

La predominancia de lo cualitativo y de las perspectivas no estándar de esta investigación no buscan establecer enunciados generales, pueden colaborar en una posible conceptualización y, eventualmente, en una reformulación de generalizaciones conocidas. Lo típico y desviado del objeto es estudiado en forma intensiva en su singularidad, peculiaridades y rasgos distintivos a través de una densa descripción interpelando la teoría. No se busca predecir si no explicar en profundidad. En una segunda instancia el estudio es interpretativo, ya que utiliza explícitamente proposiciones teóricas.

5.1. Análisis de la acción de establecer la librería “Corre Como el Viento” desde el punto de vista estratégico y comercial.

Para analizar desde el punto de vista estratégico y comercial a la librería tomaremos un texto trabajado por Michael Porter respecto de los estrategias

(Porter, Comprender la Estructura de Un Sector, 2007) La esencia del trabajo del estrategia es hacer frente a la competencia. La palestra donde tiene lugar la competencia es el sector en el que una empresa y sus rivales se disputan el negocio. Cada sector tiene una estructura característica que conforma la naturaleza de la interacción competitiva que se desarrolla allí. Comprender la estructura subyacente del sector de una empresa, ahora y en el futuro, es una disciplina básica en la formación de estrategias

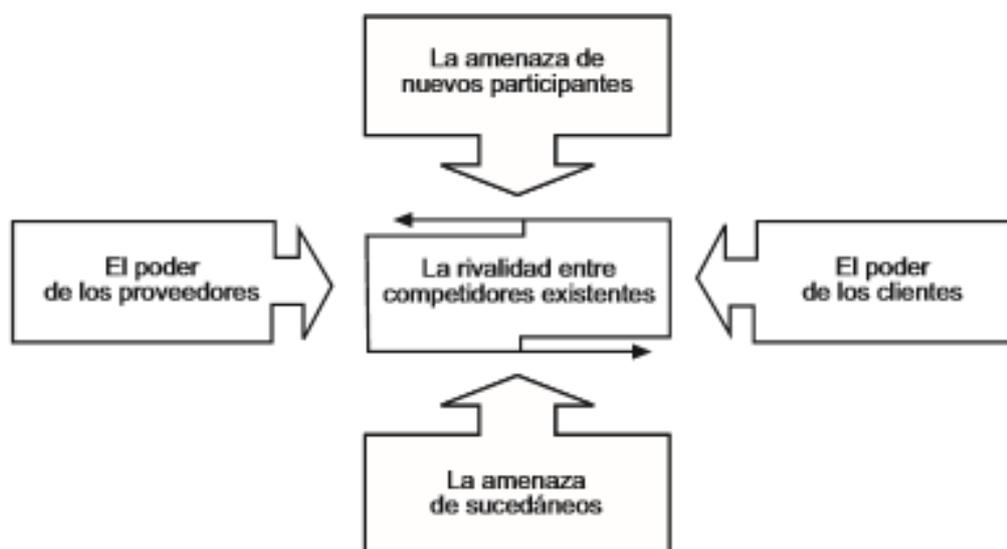


Figura 1 Fuerzas entorno al negocio; Porter, M; 2007.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas, le da al estratega un medio para evaluar cualquier sector, independientemente de si es un producto o un servicio, emergente o maduro, de alta o baja tecnología. El análisis de la estructura de un sector revela las raíces de su rentabilidad en cualquier momento,

además de proporcionarle un marco para anticipar e influir en los cambios que se produzcan en la competencia (y la rentabilidad) del sector a lo largo del tiempo. Como veremos, defenderse de las fuerzas competitivas o conformarlas a favor de una empresa se convierte en un componente importante de la estrategia.

5.1.1 El Poder de los Proveedores

En la presentación propiamente dicha del caso nos hemos referido a una relación adecuada de poder entre la librería y las editoriales (página 37 de este TFM) La definimos como adecuada y con un progreso a lo largo del tiempo de la confianza de las editoriales a la hora de entregar libros en comodato a la librería. Maculan ha mostrado, en este caso, un muy buen desempeño comercial que le permite soltura financiera y la posibilidad de tener un “ciclo de efectivo” positivo en un razonable porcentaje de los libros en stock. En otras palabras, poco más de un tercio de los libros los paga después de venderlos. Aunque no tuvo esa suerte en la apertura del negocio (pues las editoriales no ceden los libros en comodato hasta que establecen una clara confianza en la capacidad de pago de la librería) mostró una capacidad importante de negociación.

También fue importante establecer en la etapa emprendedora/emprendimiento una postura firme con los contratistas que realizaron modificaciones en el local y con la propietaria. Los fondos eran escasos y cualquier mala administración de los mismos hubiera redundado en un mal arranque de las actividades. Recordemos que la librería se estableció con ahorros propios y sin financiación.

5.1.2 La amenaza de nuevos participantes

En este punto de su trabajo Porter señala: “Los nuevos participantes en un sector traen consigo una capacidad nueva y un deseo de ganar que pone un tope sobre el potencial de beneficios de un sector” (las librerías infantiles en este caso)

Ya nos hemos referido a dos librerías que ocupan el mismo segmento que “Corre Como el Viento en la presentación del caso propiamente dicha. “Dulcinea Libros” es la que se ha sumado más tarde al segmento (2018) y ocupa el lugar de amenaza de los “nuevos participantes” Han hecho inversiones visibles en mobiliario, locación y comunicación.

En el anexo de este TFM se puede observar una publicación del diario La Nación en ocasión del lanzamiento de “Dulcinea Libros” el 27 de Diciembre de 2018. También, han

replicado uno de los puntos distintivos de “Corre Como el Viento”: actividades complementarias (lúdicas y divertidas) a la venta de libros.

“Dulcinea Libros” se encuentra a 4,8 Kilómetros¹² de “Corre Como el Viento”. En principio, esto no afectaría las ventas de proximidad en primera instancia. Sin embargo, es importante destacar que “Dulcinea Libros” tiene una muy buena comunicación en redes sociales y un fluido canal de ventas por “mercadoshops.com.ar”¹³ Existe una oferta especial en este último caso de envío sin cargo a toda la zona norte.

Esto último hace que sea cada vez más importante que la experiencia de comprar en “Corre Como el Viento” siga siendo un valor diferencial.

Nos hemos referido la importancia que establece Peter Drucker (página 14 de este TFM) señalando que el trabajo más importante con uno mismo es estimular las fortalezas y no concentrarse en mejorar las debilidades. Maculan y su colaboradora han desarrollado muchos sus potencialidades y la trayectoria de “Corre Como el Viento” da testimonio de ello. Sin embargo, es importante que su emprendimiento pueda mejorar sus redes sociales y su canal de venta electrónico. Ni Maculan ni Fariña han logrado hacerlo. “Antes de que pase esto de la pandemia todo lo que venía por teléfono o internet me quemaba la cabeza. Quería cada vez tener menos contacto con eso. Entonces tuve el Face abierto un tiempo y hace como dos años que no le doy ni bolilla. Son cosas que tuve que volver a usar. Al Instagram tampoco le daba mucha pelota. A nada de eso le daba mucha pelota. Con esto me tuve que amigar de vuelta. Ni mi colaboradora ni yo podríamos hacerlo porque estoy pensando en algo muy bien hecho” (Maculan, 2020) Quizá sea el momento de delegar esas tareas.

5.1.3 El Poder de los sucedáneos

Según Porter: “Un sucedáneo realiza una función idéntica o similar que el producto de un sector, pero por medios diferentes”

Podemos decir que la industria del libro infantil tiene muchos sucedáneos en términos de Porter. En efecto, libros electrónicos, medios audiovisuales (cine, TV, video por

¹² Cálculo con la aplicación Google Maps

¹³ Empresa que facilita la venta electrónica a otras empresas.

streaming etc), juguetes, juegos, deportes y otros compiten en la industria del entretenimiento infantil con el libro.

Sigue Porter “Los productos o servicios sucedáneos limitan el potencial de beneficios de un sector por su propia existencia (...) Un sector debe distanciarse de los sucedáneos por medio del rendimiento o del marketing” En nuestro caso el niño tiende a concentrar su atención en otros divertimentos o pasatiempos.

Es también pertinente diferenciar el producto para sortear la competencia tal cual lo habíamos establecido en la perspectiva propia del Maestrando (página 21 de este TFM) Encontramos que el libro es un producto más difícil para el niño. Intuitivamente, un niño se dirigirá a los demás sucedáneos antes que a leer. Por ello se tratan en este TFM las virtudes del “libro álbum” y el “libro pop up” Por otro lado, también es importante que, para que un niño lea o encuentre un libro interesante, el padre, la madre o algún adulto significativo lo haya estimulado en el hábito de la lectura.

Es este punto otro de los diferenciales de “Corre Como el Viento”. Tanto Maculan como Fariña son amantes de los libros. El hecho de ser madre y de elegir los libros para sus hijas fue uno de los puntos determinantes para establecer la librería. En los discursos de ambas se encuentran referencias.

(Maculan, 2020) “Por qué los libros....tuve mi primera hija entonces empecé a investigar a buscar libros infantiles. Ya tenía los míos pero empecé a buscarlos de otra manera y a ver lo que había. Entonces empecé a ver que había cosas muy distintas. Ahí me di cuenta que podés tener una librería común y corriente o podés tener una librería con lo que vos elegís con lo que para vos es lo mejor y hacer una suerte de limpieza. Como como poder ofrecer lo que una madre amante de los libros podía elegir. Tener la experiencia doble: poder apreciar los libros y tener una hija para llevarle los libros”

(Fariña, 2020) “-La literatura formaba parte de tu vida y encima en 2009 empezas algo con literatura infantil? ¿Por qué pasaste a la literatura infantil?

- Por qué Por los hijos como siempre. Te metés al mundo y a los juegos por los chicos. Nos pasa un poco a todos”

También es claro que los compradores de libros son los adultos.

(Fariña, 2020)“ -Los clientes son todos adultos ya sea para libros infantiles o de adultos?

-Sí, los niños no vienen solos a comprar. Una vez por año algún chico de 14 años.

Comprar un libro para un niño que quiero y me gusta que lea no se compara con una película es “invitar a una persona descubrir un mundo. Darle esa misma posibilidad que uno tuvo con los libros pasársela otro. Descubrir algo....” (Maculan, 2020)

La diferencia establecida con los sucedáneos es sustancial. Este particular recorrido en el análisis de la competencia con los sucedáneos permite abordar el objetivo principal de este TFM “Examinar la Correlación entre el sentido que tiene para una emprendedora su emprendimiento y el éxito de la gestión comercial/empresarial del mismo”

En este recorrido vemos en profundidad el sentido que tiene para ella su emprendimiento. Analizamos como este sentido la lleva a diferenciarse de otros productos elemento que un especialista (Peter Drucker) señala como indispensable para el éxito comercial.

5.1.4 El Poder de los Clientes

Según Porter: “Los consumidores tienden a ser más sensibles al precio si están comprando productos que son indiferenciados, caros en relación a sus ingresos y de una clase en la que el rendimiento del producto tiene consecuencias limitadas”

Es evidente que las fortalezas de “Corre Como el Viento” están relación a la diferencia (tema ya explicitado) y en el rendimiento del producto. El precio es el ámbito en donde quizá no pueda competir pues, más allá de las virtudes resaltadas de la relación de Maculan con las editoriales, la librería sigue siendo chica y eso le resta ganancia en venta por volumen.

Igualmente, el alto poder adquisitivo del público que vive en la Lucila permite que el precio de venta no sea un inconveniente, aunque la baja densidad poblacional sigue siendo una factor a tener en cuenta.

Establecimos claramente en el marco teórico los dos tipos de ventaja competitiva establecidos por Porter. El liderazgo por costos no es un ventaja competitiva de “Corre Como el Viento” En el caso de la llegada al cliente volvemos a la fortaleza de Maculan y su emprendimiento: establecer un servicio percibido como único. Ya hemos destacado sus virtudes: La atención dedicada, la compra de un libro como una experiencia en sí misma y el encuentro de hallazgos o libros que no se encuentran en otras librerías. Esta última característica pone en el centro de nuestro análisis la elección de los títulos por parte de Maculan en relación a la fidelidad de los clientes y formará parte del análisis central del caso.

Quedamos eximidos de tratar la 5ª competencia de Porter toda vez que la rivalidad de los Competidores existentes quedó debidamente expresada en la presentación del caso

propriadamente dicha y el análisis de las otras 4 competencias. En definitiva, ya nos referimos a la doble competencia que enfrenta “Corre Como el Viento” La primera con las grandes cadenas cada vez con sectores más grandes dedicadas a libros infantiles. La segunda competencia es con dos librerías del segmento que se encuentran en zona norte: “Libros del Oso” y “Dulcinea Libros” Enunciamos que el nivel de competencia no es alto. Sin embargo, se identifica el canal de ventas electrónico de Dulcinea y su oferta de envío a toda zona norte sin cargo como la amenaza más gravitante. “Dulcinea Libros” por otra parte posee inversores, capital y su lanzamiento denota que es un proyecto más grande en todos los aspectos del negocio.

5.2 ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL BIENESTAR SUBJETIVO Y EL ÉXITO COMERCIAL.

5.2.1 Acciones y Decisiones

Para el análisis de la correlación entre el bienestar subjetivo y el éxito comercial elegimos en primera instancia una serie de acciones o decisiones que se destacan en el análisis previamente realizado de las 5 fuerzas de Porter. A efectos de facilitar la lectura y para poder profundizar después en la interrelación de los datos, se confecciona una matriz de acciones y decisiones (página 50) En la primera columna se agrupan definiéndolas si son estratégicas para el negocio o si son solo de forma. En la segunda columna se detalla cada acción o decisión. Finalmente se registran tres columnas de verificación que definen de manera taxativa la existencia o no de tres características de cada una:

Si cada una de ellas fue satisfactoria desde punto de vista comercial o no.

Si le aportó bienestar subjetivo a la emprendedora/empresaria o no.

Si el bienestar subjetivo aportado es decisivo para el éxito comercial o no.

Cada una de estas últimas tres categorías son calificadas como positivas o negativas según la opinión del maestrando.

Esta matriz sirve para un posterior análisis que se realizará relacionando lo expresado con los autores en el marco teórico y con el particular recorte que hace el maestrando en su perspectiva personal:

- Lo distinto como valor
- La innovación, la creatividad y la génesis de las ideas que marcan la diferencia
- El sentido del trabajo: “la felicidad” y “un propósito”
- Para qué o para quién trabajar

5.2.2 Acciones ejecutadas insatisfactoriamente desde el punto de vista comercial

Surge claramente de la matriz que el seguimiento de los nuevos participantes, el canal de ventas electrónico a través de las redes sociales y el establecimiento de sistemas administrativos deben mejorar. Estas 3 acciones no conllevan bienestar subjetivo para la empresaria. Ya ha sido explicitado esto.

Mencionábamos que en la matriz de Porter el liderazgo de “Corre Como el Viento” no es por costos. Sin embargo, las tres negociaciones (negociación con contratistas, negociación con la propietaria del local y la negociación con editoriales) contribuyeron a la rentabilidad futura del emprendimiento que se transformó en empresa.

Las otras dos acciones de forma (la selección del lugar de la librería y el diseño de la estética del lugar) sí aportaron bienestar a la emprendedora y resultan importantes en el resultado comercial. La librería está muy bien ubicada desde el punto de vista comercial pero también está estratégicamente ubicada cerca de las casas tanto de la empresaria como de la colaboradora. Ambas dan un lugar importante a su vida personal y logran una adecuada relación entre vida personal y vida laboral gracias a esta satisfactoria acción. El diseño de la estética del lugar, aunque no tiene habitualmente una intrínseca relación con el bienestar de la persona que lo hace, en nuestro caso si lo tiene. En los testimonios Fariña habla de las ganas y el empeño que Maculan tuvo a la hora de elegir las maderas y de elegir y poner el lugar de su propio negocio a su gusto. En definitiva, existe una relación indirecta pero relación al fin entre el bienestar que proporciona la selección del lugar el diseño de la estética del lugar con el resultado comercial.

Ilustración 1 Acciones y Decisiones llevadas a cabo por la emprendedora/empresaria

	Acción o Ejecución	Ejecutada de Manera Satisfactoria	Aporta Bienestar a la ejecutora	El Bienestar es clave en el resultado comercial
Acciones y Decisiones de Forma	Negociación con Contratistas	Si	No	No
	Negociación con Propietaria del local	Sí	No	No
	Negociación con Editoriales	Sí	No	No
	Selección del lugar de la librería	Sí	Sí	Sí
	Diseño de la estética del lugar	Sí	No	No
Acciones y Decisiones Estratégicas del Negocio	Selección del personal	Sí	Sí	Sí
	Selección de los libros	Sí	Sí	Si
	Recorrida por las distribuidoras	Sí	Sí	Sí
	Relación cercana con los clientes	Sí	Sí	Sí
	Innovación de venta de libros de adultos	Sí	No	Sí
	Actividades extracurriculares	Sí	No	Sí
	Establecer un librería diferente	Sí	Sí	Sí
	Focalizar ventas en “Libro Pop up” y “Libro Album”	Sí	Sí	Sí
	Seguimiento de nuevos participantes	No	No	No
	Canal de ventas electrónico (Redes Sociales)	No	No	No
	Establecimiento de sistemas administrativos más eficientes	No	No	No

Figura 2 Acciones y Decisiones llevadas a cabo por la emprendedora/empresaria, autoría propia

5.2.3 Acciones y decisiones estratégicas del negocio llevadas a cabo por la emprendedora/empresaria satisfactoriamente desde el punto de vista comercial, que conllevan un bienestar y que ese bienestar es un factor clave en el resultado comercial

Ya nos hemos referido en la presentación del caso propiamente dicha y en el análisis de la matriz de Porter a todas ellas en mayor o menor medida. Las consideramos aquí interrelacionadas y revisadas de tal manera que sean la respuesta definitiva a los interrogantes de la investigación planteados en la página 13 y se constituyan, además, en la manera de abordar el objetivo principal y los secundarios establecidos en páginas 13 y 14.

Dejamos sentado que centralmente el proyecto no es innovador. No es un “parripollo” y, a la vez, no es innovador en sí mismo pues existen otras librerías infantiles. Encontraremos en algunas acciones elementos innovadores que contribuyen a “lo distinto”

5.2.3.1 Selección del personal

La selección de Fariña, entre otros candidatos, ha resultado importante para el éxito comercial. Existe una sintonía entre ambas personas. Comparten valores esenciales del negocio. Incluso la pasión de Mariel es mayor que la de Silvana por lo libros. Su pasión queda plasmada a lo largo de toda la entrevista.

“Me gusta leer y conoverme con lo que leo. No sé, hay obras que te dejan en “carne viva” Me gusta descubrir autores nuevos” (Fariña, 2020)

Esa pasión fue y es clave. Es pleno de sentido trabajar allí para ella. Su conocimiento de autores (escritores e ilustradores) también es clave para perseverar en “lo distinto como valor” Es dudoso que otra vendedora de libro infantil posea las mismas capacidades. Se verifica en ella que es feliz en su trabajo y trabajar allí cumple un propósito.

(Ulrich, The RBL Group, 2018) Saber lo que queremos define nuestra misión personal, valores e identidad, que a su vez determinan nuestros comportamientos diarios. Saber lo que queremos nos da una definición clara de éxito y la capacidad de ser resilientes en la búsqueda de esa expectativa. Sin saber lo que queremos, otros pueden definir nuestros deseos y tomar decisiones por nosotros, a menudo no en nuestro mejor interés personal o en armonía con nuestros valores.

Las pasiones por la ilustración (estudios formales) y por la escritura (profundamente enraizada en intereses infantiles y adolescentes) se reúnen en ella tal como lo hacen en el producto “libro álbum”. Llevan a un acabado conocimiento del producto. Se refiere incluso a la importancia de la relación entre el ilustrador y el escritor. (Ver figuras 1 y 2)

(Fariña, 2020) El “libro álbum” es una historia por un lado y la ilustración que te cuenta o te agrega cosas sobre esa historia o lo que no se ve. El narrador es el que te cuenta, tal cual, el relato. Por último tenés uno que te muestra ilustrado cosas que nada que ver. Son todos juegos del ilustrador con el que escribe. Siempre se trabaja de a dos.

Siempre hay una tensión.... Hasta que encontrás la dupla como Albertine con Zullo . Me encantan. Siempre hay duplas que funcionan muy bien juntas. Me gusta mucho también María Wérnicke. En un momento se habló del “libro álbum” de manera promocional. Se lo empezó a llamar así.



Figura 3: Obra de la Ilustradora infantil francesa Albertine. Una de las pasiones de Mariel Fariña

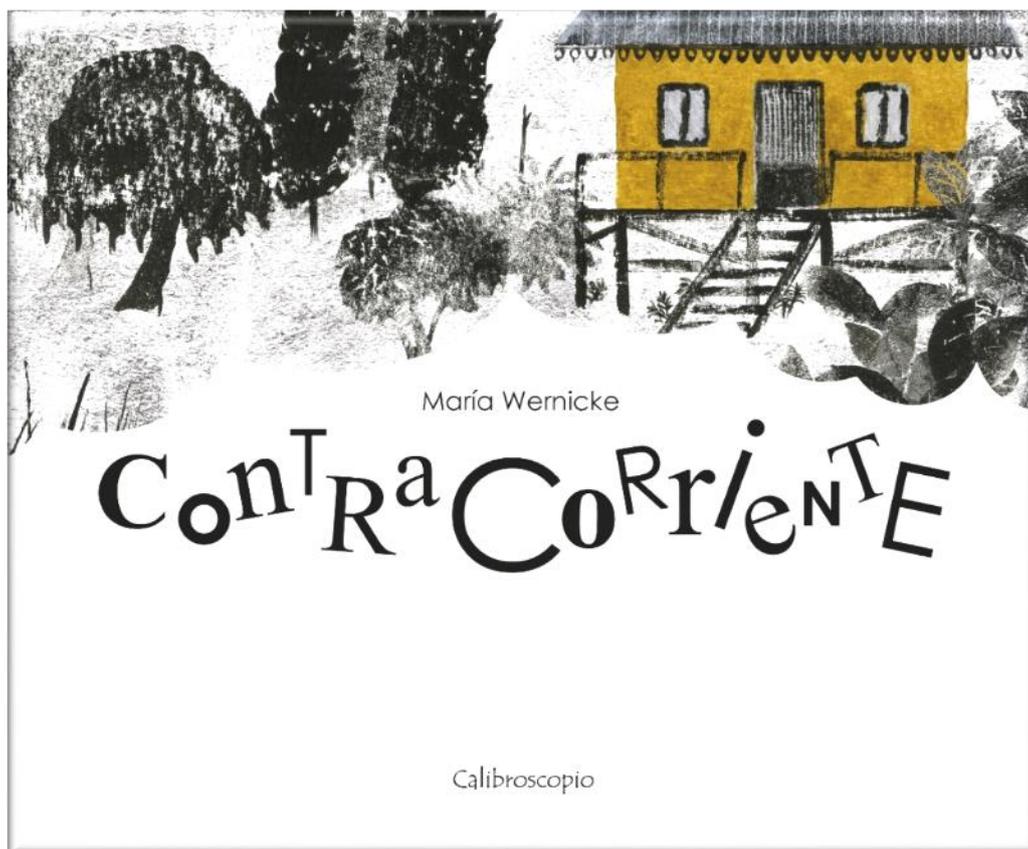


Figura 4 María Wernicke es destacada por Fariña como una gran ilustradora argentina contemporánea

Todas estas competencias y habilidades confluyen y refuerzan otras dos acciones: la relación con los clientes y la elección de la focalización en el “libro álbum” y el libro “pop up”

5.2.3.2 Recorrida por las distribuidoras

Recorrer las distribuidoras es una acción que describió Fariña y que es el resultado del afán de lograr la excelencia de Maculan.

(Fariña, 2020) Ahora hay editoriales que no trabajamos y que le pedimos a la distribuidora. Siempre tienen las distribuidoras. Recuerdo una vez que fuimos juntas a una distribuidora. EraGuau!!! Era el paraíso! Porque eran estanterías y estanterías con libros. Te daba hambre, Te juro! Era un flash. Después volvimos a las editoriales. Si no después te tentás.....con cosas que no se venden.

Lo expresado por Fariña muestra también que la actividad aporta bienestar subjetivo a la empresaria y a la colaboradora. Contribuye a lo distinto como valor. Complementa la recorrida por las distribuidoras la selección de libros por parte de Maculan. Es muy satisfactoria la actividad para lograr un hallazgo de algo nuevo y para aportar bienestar. También incluye la apreciación de Fariña la posibilidad de cometer errores. Lejos de ser un déficit, permitirse cometer errores en la búsqueda de algo distinto permite crecer.

Volvemos a Johnson (página 16 de este TFM) “Las buenas ideas surgen en entornos que contienen una cierta cantidad de ruido y error. Un simple error pasa a ser un error inteligente cuando la necesidad de evitarlo conduce hacia un análisis autocrítico”

5.2.3.3 Relación cercana con los clientes

Ya nos referimos a Maculan “Vender un libro es invitar a una persona descubrir un mundo. Darle esa misma posibilidad que uno tuvo con los libros pasársela otro” Por su lado la colaboradora refiere a la relación con los clientes: “Se retroalimentan con nosotras. Recomiendan libros y les recomendamos nosotros. Ya nos hicimos amigos con muchos. Nos prestamos libros. Siempre hablamos de hacer un club de lectura”

Ambas transmiten pasión a los clientes. Se verifica otro refuerzo de “lo distinto como valor”. Por su pasión se verifica que Maculan trabaja (elige los libros) para ella. También lo hace para sus clientes. El grado de amistad y de relación que han establecido permite que el contacto con los clientes sirva de retroalimentación para el proceso central: la elección adecuada de libros. Lo que en grandes empresas son costosas encuestas de satisfacción y opinión de los clientes, aquí se hace de manera personal y no estandarizada. La efectividad de este proceso llevó, a través de una escucha activa en esa relación a la inclusión de venta de libros para adultos.

5.2.3.4 La venta de libros para adultos como innovación.

No lleva implícito bienestar para el empresaria aunque surge de una actividad que lleva bienestar a la colaboradora que es la conversación con los clientes. Tampoco refuerza “lo distinto como valor” que tiene la librería. Es más, una mala implementación de la venta de estos libros erosionaría ese valor. La implementación en este caso fue buena. En la entrevista Maculan manifiesta haber pensado al momento del establecimiento de la librería incluir la venta de juguetes pero desistió. “Al principio la librería iba a tener juguetes y cosas para chicos pero juguetería había. Me parecía que ser específico era mejor que abarcar mucho y hacer un cocoliche de cosas”

Cumplió la consigna de no hacer un “cocoliche” en el caso de la inclusión de una sección para adultos haciendo el proceso paulatino y haciendo una lectura cotidiana y adecuada de la reacción con los clientes.

(Maculan, 2020) Cuando vos empezás a crear relación con la gente hablás mucho. Entonces tenés la relación con la gente y con las editoriales.... Eso te da más seguridad. Entonces empezás a pedir algo para vos algo o para alguien específico.

Esos pequeños movimientos van creando otro movimiento se va creando un nuevo espacio en la librería por que vos hablás con los padres de los niños y después terminás hablando de algo tuyo. Mis hijas ya son grandes la primera infancia ya la pasaron. Entonces ese tiempo que vos le dedicabas a ellos fue. Ellos eligen sus propios libros entonces vos empezaste a tener el tiempo para leer para vos de vuelta. Fueron todas las cosas juntas. Se hizo así de elegir algunos libros. Se armó una mesita. Después pasó a ser una mesa más grande. Después tuvo estantes y empezó a tener un espacio definido. En este país todo va creciendo con cuidado a no ser que tengas mucha espalda

Las ventas de libros infantiles cayeron desde 2016 en “Corre Como el Viento”. Las ventas de libros infantiles cayeron en todo el mercado argentino según expresa la especialista Adriana Fernández “Según los cálculos que maneja la editorial desde 2014 o 2015 la industria del entretenimiento infantil se retrajo un 30 por ciento. El libro infantil lo hizo en idéntica manera” (Fernández, 2020)

Se suma además en 2018 la apertura del ambicioso proyecto “Dulcinea Libros”. Independientemente de sopesar cuál de estos dos factores influyó más en la caída, Maculan tomó cartas en el asunto y comenzó a vender libros para adultos. Consideramos, por lo tanto, la venta de libros para adultos una innovación que ayudó a mantener las ventas del negocio y compensar la caída.

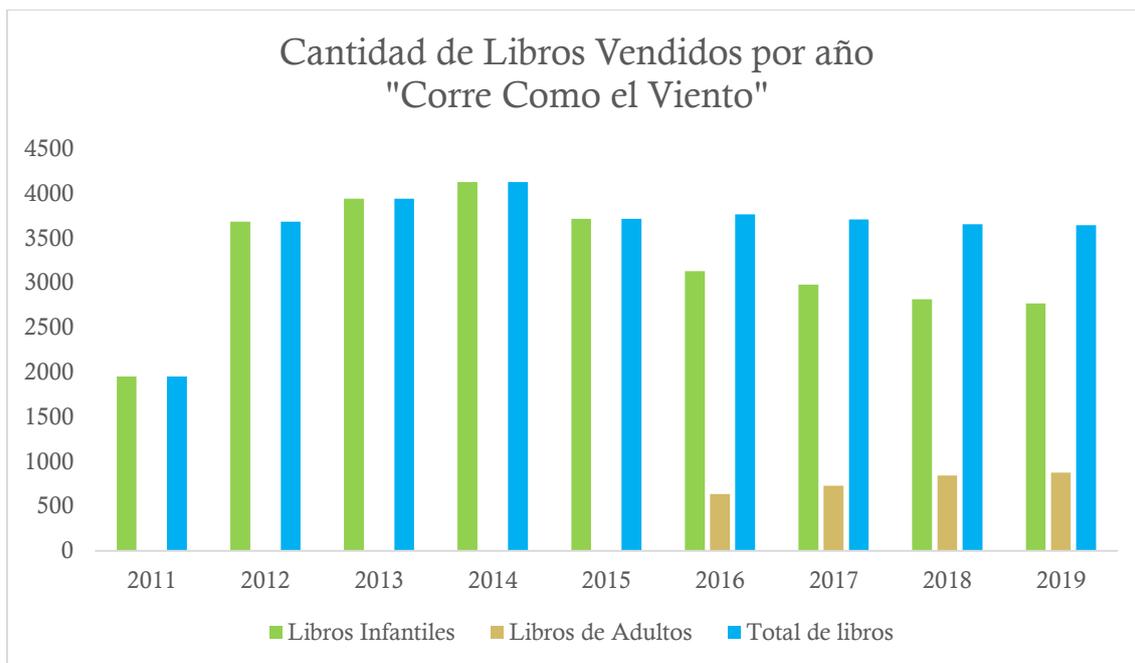


Figura 5: Cantidad de Libros Vendidos por Año: fuente Empresaria

El análisis del gráfico de ventas es elocuente. Si no hubiera existido el producto “libro de adultos” las ventas hubieran caído vertiginosamente. Podemos decir también que la venta de libros para adultos “mantuvo la librería en pie”

5.2.3.5 Actividades Complementarias

Ya nos hemos referido a ellas en detalle. A manera de resumen decimos que aportan a “lo distinto” generan bienestar y satisfacción en la empresaria y su colaboradora y sirven al éxito comercial. El sentido que generan en este caso está más relacionado con lo expresado con Kawasaki “crear algo con sentido, es la motivación más poderosa que existe. A mí me costó veinte años entenderlo” (Kawasky, 2006) También con lo expresado por Amabile: “Contrario a lo que indica la sabiduría popular, la satisfacción en la vida no está vinculada a lo que hacemos en nuestro tiempo libre, cuando podemos ser “nosotros mismos” Está asociada a un componente muy específico del horario laboral: la posibilidad de aplicar la creatividad en nuestras carreras”

Las variadas actividades complementarias son agotadoras tal como expresa Fariña:

“La mayoría nosotras lo organizábamos nosotras por puras ganas. Participamos siempre en “La Noche de las Librerías” Varias veces pasando películas para niños. Llevan mucho trabajo y stress esas actividades. También hicimos taller de historieta. Una vez vino desde Córdoba Cecilia Alfonso Esteves. Fue la única vez que cobramos”

Sin embargo, esa posibilidad de aplicar algo creativo y con sentido es verdaderamente estimulante para la empresaria: “Hicimos varias presentaciones de libros. Hicimos talleres, proyectamos películas en el mínimo espacio pero con ganas. Siempre cosas lindas. En el barrio no hay muchas cosas” (Maculan, 2020)

5.2.3.6 Establecer una librería diferente

Todas estas acciones contribuyen a crear una librería diferente como producto (excepto la venta de libros para adultos) y esa diferenciación es la clave para poder seguir existiendo y no ser copiado como un “parripollo” Todas estas virtudes, nos llevan a destacar dos acciones paradigmáticas pues verifican las cuatro características establecidas en la perspectiva propia del maestrando pero además, se meten de lleno en el sentido íntimo que tienen los libros para la empresaria y para la colaboradora.

5.2.3.7 Focalizar ventas en “Libro Pop up” y “Libro Album”

La decisión de focalizar en estos dos productos fue estratégica y acertada. Aunque ya a esta altura son libros que están en todas las librerías infantiles, hace 10 años no había tanta variedad y cantidad en nuestro país. Son productos con los que “Corre Como el Viento” comenzó sus operaciones y fueron pilares de los “hallazgos” que encontraban los clientes. (Ver anexo con opiniones de clientes en redes sociales) Esto consolidó la imagen de que ir a “Corre Como el Viento” era especial. El primer taller brindado del “libro álbum”, apenas abrió la librería (“nos juntábamos una vez por semana a hablar del libro álbum”), colocó a la librería “en el mapa del barrio” A lo largo de los años, el interés de Fariña y su conocimiento de autores y presentaciones ratificó este rumbo. “Sí, totalmente. Tenés “Rebelión en la Granja” que leerlo con ilustración es una experiencia muy distinta a leerlo sin ilustrar. Se multiplican los sentidos” (Fariña, 2020) La belleza de las ilustraciones (página 52 y 53 de este TFM) le dan la razón a Fariña.

Estos productos sirven, además, para una competencia efectiva con los sucedáneos. El poder de atracción de ambos productos ayuda al estímulo de la imaginación de los niños. El “libro pop up” le agrega la tercera dimensión a la grata experiencia de leer un libro infantil. Contextuando los relatos del adulto que lee el libro con una forma que surge en la siguiente página. El “libro álbum” es excelentemente descripto por Fariña en el anexo.

5.2.3.8 Selección de los libros

La selección de libros es la “fórmula secreta”, la “llave maestra”, el pilar sobre el que se edifica lo que hace a “Corre Como el Viento” una librería distinta. Ya hemos visto en las

acciones anteriores que muchas de ellas confluyen o se referencian en este atributo esencial de la empresa.

Maculan fue preguntada acerca de que tarea es la que más le gusta de su trabajo y contesta: “Lo que más me gusta es buscar libros investigar y después comprarlos. Buscar siempre cosas nuevas novedades. Hago la búsqueda como si fuera para mí, ahora con otro conocimiento”

Esa actividad que para ella es puro placer es a la vez lo que hace que su emprendimiento sea estrictamente de ella y que esa misma sea la “fórmula secreta” algo no replicable por cualquier tipo de competidor. Es una actividad que le es muy propia, íntima, plena de sentido y que le otorga mucho bienestar a ella y es fundamental para el éxito comercial. Queda contestado el interrogante principal de esta investigación.

Es importante otro análisis que emana de la investigación y que no se encuentra entre los interrogantes establecidos en los antecedentes.

La acción de elección de libros demostró que el gusto y la capacidad de selección de Maculan permitió comenzar el negocio. Ese espacio más lúdico que laboral de explorar con la computadora tratando de encontrar “algo especial” está respaldado por las opiniones de los clientes que se encuentran en el adjunto.

Con el correr de los años se estableció un círculo virtuoso que retroalimenta procesos positivos para perseverar en el camino de interpretar el gusto de los clientes:

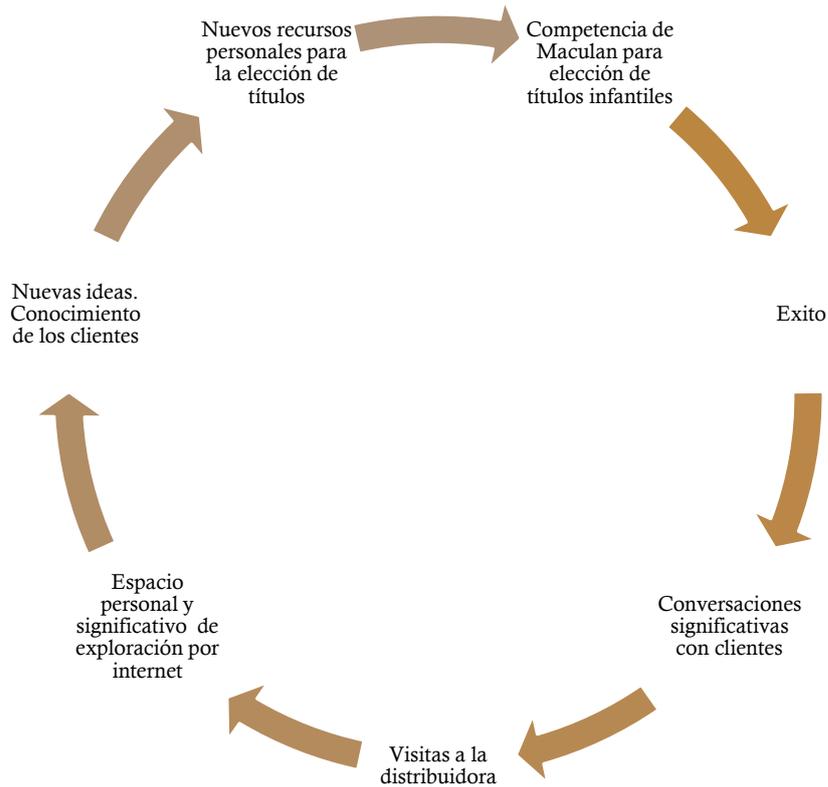


Figura 6: Círculo Virtuoso de procesos que retroalimentan la elección de libros; autoría propia

La capacidad de seleccionar libros que sigan siendo el pilar del funcionamiento comercial queda configurada así como una competencia dinámica. El mismo ejercicio de realizarla y mantener el desarrollo de los otros procesos concomitantes y relacionados con el eje bienestar satisfacción (búsqueda en internet, búsqueda en distribuidoras y atención a los clientes en un clima que exalta la relación y el conocimiento personal) la mejora permanentemente.

En palabras de Johnson (página 16 de este TFM) Silvana es “una persona normal haciendo cosas extraordinarias”

En palabras de Kawasaki (página 17 de este TFM) el emprendimiento de Silvana es pleno de sentido. “El principal motivo para emprender un negocio es crear algo con sentido, desarrollar un producto o servicio que haga del mundo un lugar mejor. Por eso, tu primera tarea será decidir cómo puedes crear algo con sentido”

El Trabajo Final de Maestría (TFM) es un documento de producción individual que supone la integración de los conocimientos adquiridos por el maestrando en la cursada y una toma de posición de su parte respecto de un tema o problema pertinente a los contenidos y objetivos de la Maestría.

Este TFM, a través las respuestas a los interrogantes planteados y en el abordaje de los objetos de estudio, se propuso hacer un recorrido que ponga de relieve la relación de la persona con su trabajo. Que sea relevante y estimulante para la persona su trabajo se correlaciona positivamente con la calidad de su tarea. Exhibimos cabalmente la importancia de que la persona encuentre un espacio (tarea, objetivo o misión que lo trascienda) que sea estimulante para ella (no necesariamente para otra persona) y que eso se convierta en la clave de su desempeño. Entonces “diferentes” personas con “diferentes” fortalezas aportan en los negocios ventajas competitivas.

El TFM aborda a una microempresa , investiga e interrelaciona temas inherentes a las motivaciones de la emprendedora en su trabajo (conceptos micro) que nos permiten reflexionar también acerca de conceptos centrales del mundo del trabajo de hoy (conceptos macro)

Los términos desempleo, empleo precario, empleo de bajo valor agregado y empleabilidad son centrales a la hora de teorizar acerca del mundo del trabajo. El abordaje de esos términos es el pan de cada día en diversas materias de la Maestría en Administración Estratégica de los Recursos Humanos. Buscamos mitigar el desempleo, combatir el empleo precario, propugnar un empleo con cada vez más valor agregado y con personas dotadas con más “empleabilidad” para sobrevivir a los cambios. La referencia permanente a los cambios tecnológicos y sus consecuencias en la vida laboral de las personas es otro norte que orienta nuestra práctica. La sucesión de dichos cambios se da de manera vertiginosa y “reconfiguran” permanentemente el mundo del trabajo respetando las siguientes reglas:

- Los cambios son cada vez más rápidos
- El mundo del trabajo es incapaz de generar la misma cantidad de empleos que quedan obsoletos por todos los avances mencionados.

El trabajo ha sido y es el principal organizador y cohesionador de las sociedades. El trabajo es también la actividad que más tiempo ocupa en la vida de una persona en su adultez. Es, a la vez, una manera de ganarse el sustento pero también de organizar el psiquismo y la vida familiar del trabajador.

Desde el punto de vista social el trabajo ha servido para que el hombre modificara radicalmente su entorno y, por lo tanto, mejore su vida en lo que hace la provisión de los sustentos básicos para la misma: alimento y morada.

“Desde el principio de los tiempos, las civilizaciones han quedado estructuradas, en gran parte, alrededor del concepto de trabajo. Desde el hombre cazador y recolector del paleolítico y el agricultor sedentario del neolítico, hasta el artesano del medioevo y el trabajador de cadena de producción de nuestros tiempos, sin desestimar al trabajador independiente, el trabajo ha sido una parte esencial e íntegra de nuestra existencia cotidiana.” (Rifkin, 1995)

Los beneficios de lo que era, en la primera mitad del Siglo XX, la “modernidad sólida” quedaron bien descriptos por Zygmunt Bauman

“La modernidad sólida era también, de hecho, la época del capitalismo pesado —del vínculo entre capital y mano de obra fortalecido por su compromiso mutuo—. La supervivencia de los trabajadores dependía de que fueran contratados; la reproducción y el crecimiento del capital dependían de esa contratación. El punto de encuentro era fijo; ninguno de los dos podía ir muy lejos por su cuenta —la solidez de la fábrica encerraba a ambos socios en una celda común—. Capital y trabajo estaban unidos, podríamos decir, en la riqueza y en la pobreza, en la salud y en la enfermedad, y hasta que la muerte los separara. La fábrica era su domicilio común —simultáneamente campo de batalla de una guerra de trincheras y hogar natural de sueños y esperanzas” (Bauman, 1999)

La estabilidad laboral fue el punto más fuerte de la “Modernidad Sólida”

Entre otras cosas, el trabajo humano ha permitido modificar radicalmente también las herramientas del propio trabajo. La tecnología ha permitido llevar la producción a términos inconcebibles hasta hace algunos años. El Progreso de las ciencias sociales ha permitido hacer más productiva la asociación entre personas para el logro de un fin.

Todo lo expuesto ha redundado en una efectividad inusitada. Planteada esta efectividad desde una perspectiva histórica, podemos decir que, cada vez, es menos necesario el trabajo manual humano para la obtención de bienes y servicios.

En una primera instancia esto debería ser una gran ventaja, sí la productividad obtenida de esa nueva asociación entre las personas y de ese inusitado progreso de la tecnología fuera repartida equitativamente entre todos los actores sociales. De esta manera redundaría en tiempo libre que el ser humano podría usar para tareas recreativas o bien para nuevos trabajos que apunten a colmar nuevas necesidades.

El estado de cosas actual muestra que la situación está lejos de ser deseable, en tanto la progresiva efectividad en la creación de bienes y servicios redundará sólo en el progreso de las personas o actores sociales inmediatamente vinculados a los procesos productivos. Han aumentado las desigualdades estructurales a ambos lados de la ecuación capital/ trabajo.

Zygmunt Bauman contrapone aquella “modernidad sólida” a la actual “modernidad líquida”:

“No hace falta demasiada imaginación para hacerse una idea de lo inciertas y frágiles. que se han vuelto las vidas de aquellos que han quedado fuera del mercado de trabajo precisamente a causa de ello. El punto es que, sin embargo, y por lo menos psicológicamente, todos los demás también se han visto afectados, aunque por el momento sólo sea de manera oblicua. En el mundo del desempleo estructural, nadie puede sentirse verdaderamente seguro. Los empleos seguros en empresas seguras resultan solamente nostálgicas historias de viejos. No existen tampoco habilidades ni experiencias que, una vez adquiridas, garanticen la obtención de un empleo, y en el caso de obtenerlo, éste no resulta ser duradero. Nadie puede presumir de tener una garantía razonable contra el próximo "achicamiento" "racionalización" o "reestructuración "

“De acuerdo con los últimos cálculos, un joven estadounidense con un relativo nivel de educación puede esperar cambiar de empleo al menos once veces en el transcurso de su vida laboral —y el ritmo y la frecuencia de cambio seguramente habrán aumentado antes de que la vida laboral de la presente generación concluya—. La "flexibilidad" es el eslogan de la época, que cuando es aplicado al mercado de trabajo presagia el fin del

"empleo tal y como lo conocemos", y anuncia en cambio el advenimiento del trabajo regido por contratos breves, renovables o directamente sin contratos, cargos que no ofrecen ninguna seguridad por sí mismos sino que se rigen por la cláusula "hasta nuevo aviso". La vida laboral está plagada de incertidumbre." (Bauman, 1999)

El problema de la desigualdad económica se suma a la desigualdad de género citada en el contexto de este TFM y aparece en el centro de la escena de la economía mundial poniendo, en un primer plano, la importancia de encontrar nuevas relaciones laborales. Thomas Piketty, que dedica su carrera a investigar la génesis de las desigualdades establece que no se termina con la desigualdad solamente repartiendo los recursos obtenidos por aquella productividad inusitada entre la fuerza laboral que no tiene acceso al mercado de trabajo

“Sería ilusorio y contraproducente atribuir toda la inequidad del capital humano a fenómenos de tipo discriminatorio, o toda la debilidad de los salarios al poder monopsonico en manos de los empleadores. Si bien es indispensable identificar las redistribuciones eficaces allí donde existen, a veces denunciar en cada desigualdad la marca de una grosera ineficacia a la cual un voluntarismo algo mítico podría poner fin puede disculpar del pago de los impuestos necesarios para financiar transferencias fiscales.”

Esta es una problemática mundial que está muy lejos de haber sido resuelta. Que Rifkin haya llamado a su libro de 1995 “El Fin del Trabajo” es realmente esclarecedor. Argentina implícitamente a tomado nota de ello y su manera de resolver la imposibilidad de crear trabajo privado de calidad fue aumentando el empleo público con bajos niveles de productividad (ver el Contexto del presente TFM) La contracara de esta situación es la alta carga impositiva impuesta al sector privado que conspira contra la competitividad de los productos argentinos en el ámbito internacional.

Es importante que cada habitante de este mundo pueda realizar una tarea que genere valor para sus semejantes y que logre así su sustento. Esta idea simple es muy difícil de llevar a cabo. Probablemente los expertos en el manejo de Recursos Humanos tengamos mucho que aportar en este debate.

Toda esta problemática da una relevancia aún mayor a la trayectoria de Macullán como emprendedora. La tenacidad, firmeza y convicción para sortear cada una de las vicisitudes

que tuvo su empresa a lo largo de su desarrollo cobran otra significación en el mundo “líquido” atravesado, a la vez, por el “caso argentino”.

En la modernidad sólida era “hasta que la muerte los separe” en la “modernidad líquida” “Nadie puede presumir de tener una garantía razonable” de su continuidad laboral. A su manera y con un esfuerzo intencionalmente direccionado, desde el punto de vista económico, logra un matrimonio de 9 años que vuelve a unir capital (sus ahorros iniciales) y trabajo. Todas las características ya señaladas de emprendedora de Macullán hacen a esta diferencia sustancial.

Las conclusiones a las que se arriba en este TFM no son universales. Sí se propone un recorrido particular por la biografía laboral de una persona en particular que ponga de relieve la posible relación de su éxito con el sentido que su trabajo tiene para ella. Igualmente la singular combinación de autores del “estado del arte” marca en sí mismo la particular visión del autor del TFM.

Repetidas veces se dice en la Maestría que “las personas hacen la diferencia”. A todas luces dicha expresión sirve para justificar en última instancia la Carrera, su “para qué” esencial. Macullán a todas luces “hace la diferencia” para que “Corre Como el Viento” haya sido un emprendimiento exitoso y haya devenido en microempresa.

Una manera de dar una última versión de ella como emprendedora es confrontar su perfil y el de “Corre Como el Viento” con el perfil de microempresa “media” propuesto por la CEPAL (páginas 17 y 18 de este TFM)

“Corre como el viento” cumple con la caracterización típica del microemprendimiento femenino en América Latina:

“...son empresas de pequeña escala, ubicadas en el ámbito urbano o rural, con bajo número de trabajadores, de naturaleza privada, de propiedad individual o asociativa, con escaso capital —originado en ahorros personales o familiares— con incidencia, en ciertos casos, en el trabajo familiar, que producen bienes de consumo o prestan servicios en el medio de su radicación”

Al igual que la emprendedora “media” de América Latina Macullán es informal y flexible.

Sin embargo, importantes fortalezas la diferencian y dejan su sello:

No es discontinua en su emprendimiento, tiene gran reconocimiento de su público y no cambió de actividad ni declinó en largos 9 años de gestión.

En términos de Johnson: Si Silvana Maculan es una persona “normal haciendo cosas extraordinarias” podemos encontrar otras “personas normales” a las que asistir en el desarrollo de su empleabilidad, análisis de fortalezas y oportunidades de desarrollo mediante. Probablemente este sea el aporte más significativo de este TFM a la comunidad de RR.HH: haber realizado un recorrido conceptual que indague los fundamentos del propósito que guían a una persona en su trabajo.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. (22 de Mayo de 2019). Teresa Amabile y la clave que hace que las personas se sientan más satisfechas con su vidas. (A. Pais, Entrevistador)
- Bauman, Z. (1999). *Modernidad Líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- BID. (2018). Cumbre empresarial de las Américas. *La Mujer Como Protagonista de la Economía del Siglo XXI*, (pág. 1y2). Lima, Perú.
- Bilinkis, S. (15 de Noviembre de 2010). *Riesgo y recompensa. Tratando de vivir fuera de la zona de confort*. Obtenido de <https://bilinkis.com/2010/11/los-parripollos-de-internet-eligiendo-el-camino-dificil/>
- Bilinkis, S. (2019). *Guía para sobrevivir al presente*. Buenos Aires: Penguin Random House.
- Canals, M. J. (20 de Noviembre de 2018). Profesora de la materia Sistemas Administrativos. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. (P. Cullinan, Entrevistador)
- CEPAL. (2010). *Mujeres Emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. Santiago de Chile.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración del Siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fariña, M. (8 de 6 de 2020). Entrevista para Trabajo Final de Maestría. (P. Cullinan, Entrevistador)
- Fernández, A. (17 de 6 de 2020). La realidad editorial en Argentina 2010/2020. (P. Cullinan, Entrevistador)
- Infobae.com. (24 de Septiembre de 2018). *Infobae.com*. Obtenido de Infobae.com: <https://www.infobae.com/economia/2018/09/24/la-argentina-es-el-pais-de-america-latina-con-mas-ineficiencia-en-su-gasto-publico/>
- iprofesional.com*. (18 de Junio de 2014). Obtenido de *iprofesional.com*: <https://www.iprofesional.com/notas/189582-emprendedores-startups-iae-EI-80-por-ciento-de-los-emprendimientos-no-sobreviven-mas-de-dos-anos>
- Jobs, S. (12 de Junio de 2005). Discurso durante la Ceremonia de Graduación de la Universidad de Stanford. San Francisco, Californio, Estados Unidos.
- Johnson, S. (2011). *Las buenas ideas. Una historia natural de la innovación*. España: Turner .
- Kawasaky, G. (2006). *El arte de empezar*. Barcelona: Ediciones Kantolla.
- Lousteau, M. (2019). *Debajo del Agua*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Maculan, S. (12 de Mayo de 2020). Entrevista para Trabajo Final de Maestría. (P. Cullinan, Entrevistador)
- Piaget, J. (2013). *La Psicología de la Inteligencia*. Buenos Aires: Siglo XXI.

- Porter, M. (1995). *La ventaja competitiva*. Buenos Aires: REI.
- Porter, M. (2007). *Comprender la Estructura de Un Sector*. Boston: Harvard Business School.
- Quiroga, O. (27 de Junio de 2017). *Telam.com.ar*. Obtenido de Telam.com.ar:
<https://www.telam.com.ar/notas/201706/193631-pymes-futuro-economia-empleo-quiroga-angelo.html>
- Rifkin, J. (1995). *El Fin del Trabajo*. Nueva York: G. P. Putnam's Sons.
- Robinson, K. (2012). *El elemento. Descubrir tu pasión lo cambia todo*. Madrid: Delbolsillo.
- Robinson, K. (8 de Noviembre de 2010). *Equipos y Talento*. Obtenido de Equipos y Talento:
<https://www.equiposytalento.com/>
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (. (2016). *Técnicas y Estrategias en la Investigación Cualitativa*. La Plata: Editorial de la Universidad de La Plata.
- Sinek, S. (2017). *Find your Why*. USA: Penguin Books Ltd.
- Ulrich, D. (2010). Finding Meaning at work. (M. Nagy, Entrevistador)
- Ulrich, D. (25 de Septiembre de 2018). *The RBL Group*. Obtenido de The RBL Group:
<https://www.rbl.net/insights/articles/how-do-i-know-what-i-want>
- Van Morlegan, L. (2016). *Recursos Humanos. Area clave en la gestión de la empresa*. Buenos Aires: Thomson Reuters LA LEY.

8.1 GUIÓN PARA ENTREVISTAR A LA EMPRENDEDORA/EMPRESARIA

El objetivo principal del cuestionario a la emprendedora/empresaria es abordar la relación emocional y profesional que tiene con su empresa y que tuvo cuando la empresa era emprendimiento.

En segunda instancia se busca inferir, a través del relato, la correlación que hay entre una relación emocional y profesional positiva y el resultado económico ya sea a través de la obtención de ganancias o la perduración del emprendimiento a lo largo del tiempo.

El abordaje se hace a través de una entrevista psicológica en profundidad permitiendo que el entrevistado se explaye según le parezca significativo un tema. Se busca de esta manera penetrar en la personalidad del entrevistado y dilucidar su relación afectiva con el emprendimiento. Se busca examinar, en última instancia, si el caso permite establecer un nexo de correlación entre el bienestar, satisfacción y realización que el emprendedor obtiene de su trabajo y el resultado económico de la que hoy es empresa.

Más allá de establecer una entrevista abierta para el abordaje, se establecen una serie de preguntas que deberán estar contestadas por el entrevistado a lo largo de la entrevista.

Se puntualizan los datos que deben ser relevados y los temas que deben ser contestados a lo largo de la entrevista. Las preguntas son una guía y no necesariamente son formuladas en la entrevista.

- Datos de la vida personal del emprendedor.

Nombre Completo

Estudios Formales Finalizados

- Relación del emprendedor con la industria y el emprendimiento y el tema.

¿Cómo era tu relación con los libros antes de pensar en emprender?

¿Cuáles son las circunstancias en las que decidiste emprender?

¿En qué año?

¿Razones por las cuales emprendiste?

¿Cuáles fueron los factores decisivos para elegir la industria del libro?

¿Había en tu entorno iniciativas semejantes?

¿Describí la Génesis de las ideas que te llevaron a hacer tu emprendimiento?

¿Alguna relación personal o profesional fue relevante para establecer ideas creativas en tu proyecto?

Describí tu intercambio con esta persona

- Competencias Profesionales

¿Cómo se relaciona el tema del emprendimiento con tu formación profesional?

- Aspectos técnicos económicos.

¿Una vez tomada la decisión de realizar el emprendimiento, qué tipo de análisis económicos y de mercado realizaste para analizar la factibilidad del mismo? ¿Podés describir los resultados obtenidos?

¿Diagramaste un plan de negocios? ¿Podrías realizar una breve descripción?

¿Necesitaste financiación? ¿Cómo la obtuviste?

- Infraestructura

¿El local es propio o alquilado?

¿Fue siempre el mismo?

¿Cuántos empleados tenés?

- Aspectos estratégicos de la empresa.

¿Cuál creés que es el valor diferencial que tu empresa le otorga a la sociedad en la que está inserta?

¿Qué necesidades de tus clientes satisface la empresa?

¿Siguen siendo las mismas al principio? ¿En qué sentido cambiaron?

¿Cuáles son las características que las diferencian de tus competidores?

¿Cuáles fueron las principales vicisitudes que tuviste que sortear o a las cuales te tuviste que sobreponer?

¿Cómo relacionarías los cambios estratégicos de tu empresa con los de tu vida personal?

¿Qué aspecto de tu emprendimiento considera más innovador?

¿Cuál creés que es tu principal ventaja competitiva?

Describí un producto o servicio particularmente creativo e innovador dentro de tu emprendimiento.

¿Cómo se creó y cuál fue su desarrollo?

- Perfil de personalidad del emprendedor y la relación con su tarea.

¿Qué significa para vos tu trabajo? ¿Un medio de vida? ¿Una posibilidad de desarrollar tu vocación?

¿Coinciden la misión y la visión de tu empresa con tus aspiraciones personales?

¿Qué es lo que más te gusta de tus tareas cotidianas? ¿Por qué?

¿Pensaste alguna vez en vender o cerrar tu negocio? Explicá las circunstancias ¿Por qué no lo hiciste?

¿Considerándolo desde el momento presente cuál fue tu motivación para emprender?

8.2 ENTREVISTA CON LA EMPRESARIA

Entrevistador: ¿Cómo te llamas?

Entrevistada: ¿Silvana Maculan

- ¿Con quiénes vivís?

-Vivo con mi marido y dos hijas

- ¿Mayor nivel de estudios formales finalizados?

- Nivel Secundario.

- ¿Cómo era tu relación con las librerías y los libros antes de emprender?

- Siempre fui una concurrente a las librerías. Siempre compré libros de papel y siempre paseé.

- ¿Siempre fuiste consumidora o cliente de librerías y lo eras antes de emprender?

- Sí. Lo era antes y lo sigo siendo. Los libreros tenemos ese problemita.

- ¿En qué año emprendiste?

- 2011, casi 10 años

- ¿Cuáles son las razones por las cuales emprendiste?

-Yo siempre dice cosas. Vengo de una familia que siempre emprendió ...nada.. sueña y lleva a cabo. Mi abuelo y mi papá son los dos italianos. Vino primero mi abuelo sin nada, fundó su empresa. Después vino mi papá que lo ayudó en su empresa. Trabajé yo también, trabajó mi hermano, mi hermana. Todos trabajamos ahí y después todos no fuimos por otros caminos propios digamos.

- ¿De qué industria era la empresa?

- Era una empresa... ya no es más de ellos la vendieron hace un tiempo. Es una empresa de artículos de Limpieza, escobas, secadores todo eso. Fueron inventores de la fibra plástica para hacer escobas y todo eso.

- Familia de inventores...

- Por eso te digo, todavía me sorprende la palabra emprendedor. Emprender es inherente al hombre. Desde hace algunos años todo el mundo habla del emprendedor como si fuese

algo nuevo y es un país fundado por gente emprendedora. Cualquiera persona en su ser es emprendedora de lo que sea. Es la esencia de cualquier persona que quiere salir adelante. Bueno... la particularidad de tener un proyecto propio... a no todo el mundo le pasa. Muchas veces la gente no tiene la suerte, no tiene las ideas o no tiene la plata.

- ¿Cómo se financió el emprendimiento?

- Con ahorros míos y me arriesgué. El alquiler, la obra para poner todo a punto y una ayudante nada más. Después la compra de los primeros libros.

- ¿Cuáles fueron las razones decisivas para elegir la industria? ¿Por qué los libros?

- Por qué los libros...tuve mi primera hija entonces empecé a investigar a buscar libros infantiles. Ya tenía los míos pero empecé a buscarlos de otra manera y a ver lo que había. Entonces empecé a ver que había cosas muy distintas. Ahí me di cuenta que podés tener una librería común y corriente o podés tener una librería con lo que vos elegís con lo que para vos es lo mejor y hacer una suerte de limpieza. Como como poder ofrecer lo que una madre amante de los libros podía elegir. Tener la experiencia doble: poder apreciar los libros y tener una hija para llevarle los libros.

La gente no lo puede creer pero la lectura funciona y la lectura infantil es de los que sigue creciendo a pesar de la competencia tecnológica. La primera infancia es un lugar donde el libro y lo táctil está. Después aparecen los aparatitos.

-¿ Hubo algún intercambio con una o varias personas que te fueron importantes o que te fueron estimulantes para compartir ideas o para tomar la decisión de emprender en la industria del libro?

- Lo que pasa es que... que es emprender para mí toda la vida hice cosas de la nada casi. Nunca fui librera y terminé siendo librera. Anteriormente tuve un negocio de ropa y antes hice cine. Entonces no es que se necesitaba hablar con alguien o ver qué es lo que funciona para emprender eso digamos. El emprendimiento para mí es más un deseo de hacer lo que te gusta. No sé pienso que acá funcionaría una hamburguesería y hago eso.

- ¿Es una relación de gusto o de pasión con los libros?

- Me gusta me apasiona pero también me gusta llevar adelante proyectos. Me apasiona eso llevar adelante proyectos y que salga bien. Creí y lo hice.

- ¿Una vez tomada la decisión hiciste algún estudio de factibilidad o plan de negocios?
- No, no, nunca saqué una cuenta. Por eso mismo te digo... emprender hay dos maneras... hay distinta gente que emprende por distintos motivos. Por negocio o por una cuestión de ponerte a hacer algo. No saqué cuentas antes, me pareció que podía funcionar. Si algo está bien hecho, es muy difícil que no funcione.

No hice un trabajo técnico pero recorrí el barrio y no había nada. La Lucila es un barrio chico, no hay librerías. Sí en Martínez, sí en Olivos... en ese sentido sí lo pensé. O sea soy una persona que se sienta ahí, mira y analiza que es lo que no hay en el barrio..... Yo hice la librería esta y después hace unos años le armé un vivero a mi mamá también. No fue un capricho analicé la situación. Yo vivo a seis cuadras de acá. Este es mi barrio. Mis hijas tienen sus amigos por acá... la idea era un poco esa también. La ecuación era un poco... toda la vida. Hacer algo propio, que funcione, en mi barrio y que estuviese bueno.

Al principio la librería iba a tener juguetes y cosas para chicos pero juguetería había. Me parecía que ser específico era mejor que abarcar mucho y hacer un cocoliche de cosas.

- ¿El local fue siempre el mismo?

- Sí. Me gustaría mudarme pero ahora no es el momento. Ni sabemos lo que va a pasar.

- ¿Tenés empleados? ¿Cuántos?

- Sí, una empleada desde el principio. Estuve algunos meses después entró una persona que también es madre y apasionada en los libros infantiles. Medio año estuve sola. La elegí entre varios candidatos. Encontré onda con ella. Le gustan los libros infantiles tanto o más que a mí.

- ¿Cuál crees que es el valor diferencial que le otorga tu librería la sociedad en la que está inserta?

- Esta es una librería de barrio atendida por dos personas. La relación siempre fue personal. No solo vendemos libros. Vender un libro es invitar a una persona descubrir un mundo. Darle esa misma posibilidad que uno tuvo con los libros, pasársela otro. Descubrir algo.... lo específico de esta librería es que todo lo que hay está seleccionado, es muy especial. Vos entrás acá y quienes ofrecen los libros los conocen. Yo no te vendo el libro que me ofrece la editorial yo te vendo porque creo que es bueno. La diferencia es esa: que los libros los conocemos, los libros los elegimos. Yo le saco toda la librería a la persona.

-¿Qué necesidad del cliente satisface “Corre Como el Viento” que no satisface otra librería?

- El conocimiento del libro y el conocimiento de la persona. El tiempo que le dedicas esa persona. Si yo me voy a “Yenny” o a “Cúspide” puede ser que haya gente que sabe o que no. Las dos cosas te pueden pasar. El trato personal, la escucha y conocimiento del producto que vos tenés.... la libertad con la que lo podés hacer. Vender lo que el otro necesita y no lo que tu caja necesita. Es un negocio chico con la libertad de ser independiente. La libertad de la independencia es la responsabilidad que tenés.

-¿Esta experiencia de venta personalizada a cambiado a lo largo de los años?

- Siempre fue una relación muy personal con la gente de conocerse, de entablar una relación. Cambió que uno va tomando experiencia. Ser autodidacta en el rubro. Lo que cambió fue que la librería pasó de ser solo infantil a tener un sector de adultos entonces todos vamos creciendo. Siendo la librería del barrio acompañás un poco todo eso.

-¿Podemos decir que el incorporar la sección de adultos es una innovación en el proyecto original? ¿Qué te llevó a hacerlo?

- Cuando vos empezás a crear relación con la gente hablás mucho. Entonces tenés la relación con la gente y con las editoriales.... Eso te da más seguridad. Entonces empezás a pedir algo para vos algo para alguien específico. Esos pequeños movimientos van creando otro movimiento. Se va creando un nuevo espacio en la librería por que vos hablás con los padres de los niños y después terminás hablando de algo tuyo. Mis hijas ya son grandes la primera infancia ya la pasaron. Entonces ese tiempo que vos le dedicabas a ellos fue. Ellos eligen sus propios libros entonces vos empezaste a tener el tiempo para leer para vos de vuelta. Fueron todas las cosas juntas. Se hizo así de elegir algunos libros. Se armó una mesita. Después pasó a ser una mesa más grande. Después tuvo estantes y empezó a tener un espacio definido. En este país todo va creciendo con cuidado a no ser que tengas mucha espalda.

El mundo del libro infantil es muy grande muy amplio muy diverso entonces hoy tenés muchos adultos que consumen libros infantiles. Hoy en día el libro infantil es muy distinto a lo que era cuando nosotros éramos chicos. Tenías 2 o 3 libros como mucho. Ahora tenés una sobrepoblación de libros. Surgió después lo que es el “libro álbum” que es el libro ilustrado, el libro en el que la Ilustración cubrió cumple una función muy importante.

Antes era el texto lo más importante y nada más. Al ser un objeto de arte a veces o de expresión artística.... Una de las experiencias cuando la gente entra esta librería es esa agarrar el libro y mostrarle a uno lo que ese libro tiene.

-¿Qué cantidad de títulos tiene la librería? ¿Fue esto igual a lo largo de los años?

Cambió a lo largo de los años me diversifiqué. Al principio tenía muy poca cantidad de títulos. Me mandé, había que abrir. Cuando abrí la librería no sabía ni cómo se manejaba. Hice contacto con las editoriales desde cero nadie me dio un dato no tenía ni idea. Fui creciendo de a poco con confianza con una buena relación con las editoriales. Cuando yo abrí esta librería era la tercera librería infantil en toda la zona norte. No había, no existían como negocio librerías específica para niños. Después hubo librerías. Tampoco la idea fue nunca llenarme de plata. Tampoco lo es ahora y es lo que le quiero enseñar a mis hijas. Cuando abrí tenía unos cien libros. Ahora debe haber 4.000.

- ¿Alguno de los cambios a lo largo de los años en la empresa tuvieron algo que ver con tu vida personal?

- Cuando yo empecé la librería en 2011 mi hija más grande tenía 9 años la más chiquita tenía 5 y ahora pasaron 10 años. Pasé compartir los libros infantiles con mis hijas empecé a tener el espacio para compartir libros de adultos con adultos. La más grande ya compra sus propios libros. Ahí empecé a buscar los libros de adultos que podía yo leer.

-¿Podrías decir cuál fue la decisión más innovadora que tomaste? ¿Cuál fue su desarrollo y cuál qué sentido tuvo para vos?

- Sí pero en ese momento no se desarrolló. Ahora me podría haber venido muy bien. Hace algunos años empecé a desarrollar la página de venta online. Pero cuando empecé a desarrollarla a los pocos meses mi hija más chica manifestó una diabetes y estuvo internada. La diabetes infantil es distinta a la de adultos. Eso me dejó muy traumada. No me dejó tiempo para terminar esa innovación. Eso hubiese sido algo que en su momento algo que no estaba, no había. Ahora hay muchas fuentes de libros infantiles.

- La librería tiene una cuenta de Facebook.

-También tengo la “Tienda Nube”. Antes de que pase esto de la pandemia todo lo que venía por teléfono o internet me quemaba la cabeza. Quería cada vez tener menos contacto con eso. Entonces tuve el Face abierto un tiempo y hace como dos años que no le doy ni bolilla. Son cosas que tuve que volver a usar. Al Instagram tampoco le daba mucha

pelota. A nada de eso le daba mucha pelota. Con esto me tuve que amigar de vuelta. Ni mi colaboradora ni yo podríamos hacerlo porque estoy pensando en algo muy bien hecho.

- Cuando te preguntaba por una Innovación no era necesariamente por una innovación tecnológica.

- El cambio más grande fue cuando puse lo de adultos. La librería todo el tiempo se va modificando y va creciendo. La modificación más importante fue eso agregar una sección de adultos cuando la librería primaria era exclusivamente infantil. No estoy arrepentida, las cosas fueron creciendo. Este año renové contrato pero hubiera querido mudarme a un lugar más grande. Hacer crecer lo de adultos también. Hoy en día me pregunto qué sentido tiene un local.

- ¿Qué significa para vos tu trabajo? ¿Un medio de vida? ¿Una vocación? ¿En qué medida cada uno?

- Atravesamos dos gobiernos muy distintos en lo que hace a cultura. Los últimos cuatro años fueron muy malos. Por suerte habíamos tenido 4 años muy buenos antes. No sé cómo hubiese sido, estaba la clientela y ya estaba la librería bien organizada. Hubiese sido muy terrible sin esa base haber atravesado los últimos 4 años.

-¿Por qué en particular?

-Porque la economía se vino abajo. Sí había un problema todo terminó siendo peor. Imposible sostener un emprendimiento chico en un barrio específico. No fueron buenos tiempos. Los libros aumentaron todos los meses. Todas las políticas que había de incentivo a la lectura se desarmaron. Todo lo que había crecido la industria editorial Argentina. Las editoriales que nacieron más o menos el mismo año que yo puse la librería, todo eso se desarmó.

Esto para mí es un medio de vida y una vocación. Gracias a eso sobreviví, por estar enamorada.

Los primeros años surgieron muchas editoriales independientes. Los primeros cuatro años fueron para todo lo que es el libro argentino buenísimos. Surgieron muchísimas editoriales independientes. Muchos ilustradores y escritores tuvieron trabajo. Fueron muy buenos años para todos.

Esto le dio variedad a mi catálogo y mucho trabajo argentino. Tuvo su lugar con la calidad que tenía. Y en el espacio que se le daba. Para poder competir con los de afuera no sólo es importante la calidad que tenés sino el espacio que alguien te da. Tener libros no solamente importados.

La mayoría de las editoriales independientes que imprimían acá, aparte de que hubiese libros, volvían a surgir las imprentas. Todo esto se cerró y se volvió a imprimir todo en China.

Aparte había una política que si vos traías libros de afuera, una parte tenías que imprimir acá. Eso le ponía un límite a la importación. Por ejemplo, una editorial muy grande española decía “todo esto te lo traigo importado y todo esto lo imprimo acá”. Eso movió un montón a la industria editorial.

-¿En algún momento pensaste en dejar?

- Sí

-¿Y qué te hizo seguir?

- Lo pensé... que iba a hacer. Es tu propio emprendimiento pero trabajás para otros. Cambiás la plata. Si fuera empleada de alguien me pagarían y no tendría todas las responsabilidades que tengo. Tampoco sé qué hubiese hecho. Dije sigo porque pensé que lo que pasaba en algún momento tenía que terminar. Era inviable.

¿Cuánto tiempo trabajás?

-De 6 a 8 hs. A veces son más.

-¿Qué es lo que más te gusta hacer en tu jornada de trabajo?

-Lo que más me gusta es buscar libros, investigar y después comprarlos. Buscar siempre cosas nuevas, novedades. Hago la búsqueda como si fuera para mí ahora con otro conocimiento. Ahora tenés internet antes tenías que ir a una librería para buscarlo.

- ¿Investigás libros como para vos? ¿Pero eso no te dejaría sin búsqueda para otro público que no sea el afín a vos?

-Eso lo aprendí también. Uno a veces cuando elige se pone demasiado uno fifí, egoísta. Me di cuenta que hay gente que tiene otros gustos. El negocio de las librerías tiene ida y vuelta. Vos escuchas a los clientes e incorporás gustos o ideas. Ves cosas y te abrís a

nuevos caminos. Eso sí, hay límites. Nunca te voy a vender un libro de Disney. Hay cosas que ya sé que no las voy a hacer. Me parece que la librería está no da. No es necesario que eso entre acá se consiguen en otro lado muy fácilmente. No estoy perdiendo algo.

En estos años empezó a pasar al revés, algunas cosas que sólo estaban acá empezaron a estar en otros lados. Los primeros años de la librería que son los primeros años del libro infantil de Argentina todos crecimos.

Conociendo a la gente voy conociendo su gusto con todo esto que pasó tengo que pasar los libros por fotos. Yo ya sé qué libros son buenos y cuáles parecen buenos y no lo son. Los conozco, libros muy lindos con reseñas hermosas y a un nene no le gustan por ahí le gustan a los padres. Eso es experiencia.

Hicimos varias presentaciones de libros. Hicimos talleres, proyectamos películas en el mínimo espacio pero con ganas. Siempre cosas lindas, en el barrio no hay muchas cosas. Es un barrio chico de familia jóvenes. Primero estuvo el mail después el facebook para convocar.

Es estratégica la ubicación de la librería. Tengo la estación de tren a una cuadra. La gente baja del tren después de trabajar y pasa por la puerta.

-¿Pensaste en crecer y cambiar de local? ¿No te preocupaste por perder esta parte tan importante del negocio?

-La opción de mudarme era la calle principal acá a la vuelta con una mejor ubicación todavía y un local más grande. Sería estar sobre la avenida. Ahora ya no me preocupa tanto. Con la situación como ésta. Yo estoy pensando que hacer con este local.

-¿Viene gente de otros barrios a comprarte?

-Sí, la librería creció mucho de boca en boca. Era una de las pocas así con libros infantiles. Se venía gente de todos lados todavía sigue pasando. Saben lo que hay. Saben cómo se los atiende, cómo se les presta atención. Eso tiene un valor para el que está buscando es importante que lo atiendan.

Mandamos libros al interior a través del Facebook. Hay gente del interior que pasa por Buenos Aires, pasa especialmente a comprar un libro.

Es agotador la atención online yo prefiero la gente de carne y hueso. Hoy nos toca así y por suerte está. Yo soñaba con un mundo sin tecnología.

8.3 GUIÓN PARA ENTREVISTAR A LA COLABORADORA

El objetivo principal de la entrevista con la colaboradora es observar la relación profesional y afectiva que la misma tiene con su trabajo y su empleador.

Se observará si el eje bienestar, satisfacción y realización personal se juega en su relación con la empresa y en qué medida lo hace.

Se indagará si la colaboradora está alineada con la misión estratégica de la empresa y, si esta alineación tiene un rol positivo con el cliente.

De la entrevista se podrá inferir si la emprendedora pudo transmitirle su pasión como diferencial a la hora de dar un servicio al cliente.

El abordaje se hará a través de una entrevista psicológica en profundidad permitiendo que la entrevistada se exprese según le parezca significativo un tema. Se busca de esta manera penetrar en la personalidad de la entrevistada y dilucidar su relación afectiva con la emprendedora y con emprendimiento.

Datos a recolectar y e interrogantes a develar:

- Datos de la vida personal de la colaboradora

Estudios Formales Finalizados

Antigüedad laboral en el emprendimiento

- Relación del empleado con el emprendedor y con el emprendimiento

¿Cómo conociste el emprendimiento?

¿En qué circunstancias ingresaste?

¿Cuáles son tus tareas actualmente?

¿Cuáles son tus principales competencias profesionales?

¿Cómo se relaciona el tema del emprendimiento con tu formación profesional?

- Percepción que el empleado tiene acerca de los aspectos estratégicos de la empresa.

¿Cuál creés que es el valor diferencial que la empresa le otorga a la sociedad en la que está inserta?

¿Cuáles son las características que las diferencian de sus competidores?

¿Cambió a lo largo del tiempo la misión principal de la empresa?

8.4 ENTREVISTA CON LA COLABORADORA

Entrevistador: ¿Cómo te llamas?

Entrevistada: Mariel Cristina Fariña.

-¿Cuánto hace que trabajas en la librería?

-2011.....Hace nueve nueve años. En Agosto del 2011. En Diciembre Silvana empezó con la obra...vivo a dos cuadras. Le dejé mi currículum al señor que estaba haciendo la biblioteca. Muy desesperada por trabajar ahí.

- ¿Sabías que se iba a abrir una librería? ¿Decía que se iba a abrir una librería?

- Le pregunté al señor y tenía una amiga en común que fue también la que le insistió

- ¿Era del barrio la amiga en común?

- Sí era del barrio y la conocía a Silvana del Colegio de los chicos

- ¿Por qué te interesaba tanto trabajar ahí?

- Estaba estudiando literatura infantil haciendo un taller con Iris Rivera. Empecé en el 2009, hacía un taller de ilustración. Estaba fanatizada con los libros infantiles... el “libro álbum” ... estaba como orientada. Llevaron a dos cuadras de casa el Itaipark.

- ¿Cuál es tu mayor nivel de educación formal alcanzado?

- Terminé la secundaria y un terciario orientado a pintura en “la Pueyrredón” un profesorado. Siempre quise hacer letras. Lo otro era más rápido. Letras es un choclo de lectura, no me sentía capaz. Al final arranqué por otro lado con talleres y todo eso.

- ¿Siempre te gustó la literatura, te gustó leer, te gustan los libros?

- Sí toda la vida...bueno desde adolescente desde... la primera vez... me gustaban mucho los libros ilustrados. La primera vez de que me acuerdo leer un libro fue “La Cabaña del Tío Tom”. Haber leído un libro prohibido.

- Por qué prohibido?

- Mi vieja me dice... de esa biblioteca no podés leer nada porque es de adultos.

- Era como decirte andá y leé

- ¿Caramelo Bonafide! ¿Cómo me va a prohibir algo? Y me leí uno y empecé a leer otros. Otro libro ... " Eloísa y Abelardo " era un drama terrible. Había partes que no entendía, me lo leí todo.

- La literatura formaba parte de tu vida y encima en 2009 empezás algo con literatura infantil? ¿Por qué pasaste a la literatura infantil?

- Por qué Por los hijos como siempre. Te metés al mundo y a los juegos por los chicos. Nos pasa un poco a todos.

- ¿Tus chicos qué edad tienen?

-Tengo 5 hijos. En ese momento tenían de 15 a recién nacido.

-¿Qué te gusta del libro infantil?

-La parte artística de los libros. Por ejemplo ahora volvieron muchos libros de los ´60 de tela. De los ´70 también volvieron. Mi vocación artística me llevó a los libros de chicos. En la secundaria me gustaban las letras. Después hice el terciario en pintura. Me gustaba mucho la pintura pero tuve que reducir los tamaños para pintar y la ilustración infantil te da el permiso para ilustrar o pintar en chico. Estaba todo vinculado...

-Era tu manera de seguir en contacto con tu vocación....

-Desde el lado visual. No sé... por ahí otros hacen otro camino. No sé... buscan un blog que te recomiende. Yo fui derecho al contacto más físico. Vi la librería antes de que se abriera y dejé el currículum.

-Silvana la abrió y en un momento te sumaste. Te convocó....

-Sí. En Agosto. Creo que ella abrió en Marzo.

-Contame lo que te acuerdes de tu llegada ¿Cómo era la librería?

-Nervios primero. En principio ella me acompañó un montón sobre todo a la mañana y los primeros meses se quedó conmigo enseñándome los pasos a seguir. Me acuerdo que no teníamos aire acondicionado. En invierno no hizo falta pero en diciembre la gente entraba y transpiraba. Fuimos de a poco. No había casi libros estaban todos expuestos.

- ¿Eran pocos títulos?

-Ella trabajaba 2 o 3 editoriales...”Edelvives” estaba. Sobre todo esa. La mirábamos un montón porque eran libros grandes, muy ilustrados, preciosos... todavía hay de esos primeros.

-Cómo fue la editorial las eligió ustedes o ustedes a la editorial?

-Vos tenés que elegir. Silvana selecciona un montón. El tipo de libros... incluso ahora en cada editorial los mira ella. Sí elige, es una librería muy hecha a su modo a su perfil. La librería es como es Silvana es su perfil.

-¿Te acordás de alguna otra editorial de esos primeros años?

-“Fondo de Cultura”¹⁴ Lo que pasa es que ...en la librería siempre piden una compra.. en firme. Una librería que recién arranca es difícil que tenga ya plata...

-¿De cuántos ejemplares estamos hablando que te pedían?

-No sé, eso lo maneja Silvana pero era bastante. Hoy para traer unos libros de una editorial tenés que tener 4.000 pesos y hacer un pedido. Ahora después de 10 años te dejan alguna caja. En ese momento era complicado se había hecho con un montón de inversión con las maderas para la biblioteca. No sabés lo que era ese boliche antes de que entrara Silvana.

Lo que Silvana alquiló hasta tenía olor a sucio, había mugre pegada en los azulejos...olores y suciedad por todos lados. Tenía dos gatos....

-¿Cuando vos llegaste ya estaba lindo o lo fueron poniendo lindo desde adentro?

-Estaba hermoso. Cuando ella arrancó como lo ves hoy. Solo no estaba la mesa en el medio, las mesas de alrededor. Estaba impecable como lo ves hoy pero un poco más espacioso. Había muchísimos menos libros. Hoy no sabemos donde meter los libros. En ese momento había lugar de sobra. Silvana tiene eso es muy precisa. Diseña bien, además. Armó la vidriera y, abajo, tenemos los cajoncitos donde tenemos el stock de libros. Eso nos quedó chico. Después fuimos sumando bibliotecas y mesas. Arrancó así como la ves pipí cucú.

-Cuando vos dejaste el currículum no estaba tan lindo era una apuesta dejar el currículum.

¹⁴ Nombre Completo de la Editorial: “Fondo de Cultura Económica Argentina”

-Cuando dejé el currículum estaba Franco cerrando un estante.... Más allá de lo que fuese.... Trabajar en una librería infantil era mi deseo. Yo quería trabajar ahí.

-Ví en el Facebook que hacen actividades. Podrías describirlas.

-Hacíamos eventos. En un época venía, al principio, Josefina que es la que nos presentó y hacia como análisis del “libro álbum”. Se hacían los 4 encuentros por mes. Fueron 2 o 3 meses gratis. Fue para impulsar la librería.

-¿La actividad era para niños?

-No. Era para adultos. Nos juntábamos los martes desde las 19 hs gente adulta a la que le gustaba el libro infantil. Hablábamos del “libro álbum”. Veíamos sus temáticas. Veíamos los libros que estaban ahí.

-¿Qué es el “libro álbum”?

-Es como una nueva etiqueta también. Es lo que hacen en general los historietistas. Los ilustradores lo hacen casi naturalmente. El “libro álbum” es una historia por un lado y la ilustración que te cuenta o te agrega cosas sobre esa historia o lo que no se ve. El narrador es el que te cuenta, tal cual, el relato. Por último tenés uno que te muestra ilustrado cosas que nada que ver. Son todos juegos del ilustrador con el que escribe. Siempre se trabaja de a dos.

- Cómo en “El Eternauta” Solano López y Oesterheld.

- Después lo dibujó Breccia...

- Tiene que ser una buena relación para que quede bien el resultado final.

- Siempre hay una tensión.... Hasta que encontrás la dupla como Albertine con Zullo¹⁵. Me encantan. Siempre hay duplas que funcionan muy bien juntas. Me gusta mucho también María Wérnicke¹⁶. En un momento se habló del “libro álbum” de manera promocional. Se lo empezó a llamar así.

¹⁵ Albertine ilustradora y Zullo escritor son pareja conyugal y laboral de reconocida trayectoria en el libro infantil.

¹⁶ Reconocida ilustradora argentina contemporánea

- Tienen muchos más libros que al principio ¿Cuántas editoriales tienen ahora?
- Más de 10 casi llegando a 20 te diría. Soy muy mala con los números.
- ¿Sumando adultos y niños?
- Claro. La parte de adultos la habilitamos hace 3 o 4 años.
- Ahora hay editoriales que no trabajamos y que le pedimos a la distribuidora. Siempre tienen las distribuidora. Recuerdo una vez que fuimos juntas a una distribuidora. EraGuau!!! Era el paraíso! Porque eran estanterías y estanterías con libros. Te daba hambre,te juro! Era un flash. Después volvimos a las editoriales. Si no, después te tentás.....con cosas que no se venden.
- Es un tema trabajar el gusto propio con el gusto del público. Después de algunos años deben tener un nexo entre ambos.
- Hay cosas que no me gustan pero que te das cuenta que al otro le gustan. La estética ...desde un montón de lados. “Puro Pelo” no me gusta! Y te das cuenta que al otro si le gusta la estética, no sé. En “Puro Pelo” no me gusta como habla el pibe.
- ¿Es un personaje infantil?
- Es de acá. Chaveta¹⁷ no me gusta. El personaje tiene un tono coloquial que a mí no me gusta. Hay gente a la que le encanta porque es medio juguetón, como un abuelo, un tío mayor. Habla mal y a mí me pone nerviosa. Por ejemplo, María Elena Walsh no tenemos. Los de María Elena Walsh los traemos a pedido. Ahora, por ejemplo, nos pidieron Dailan Kyfky. Compramos Dailan Kyfky que está como mil mangos y no lo vinieron a buscar...La gente no se compromete del todo nunca.
- Los clientes son todos adultos ya sea para libros infantiles o de adultos?
- Sí, los niños no vienen solos a comprar. Una vez por año algún chico de 14 años.
- ¿Con qué finalidad vienen a comprar los clientes?

¹⁷ Chaveta, Juan es el autor de “Puro Pelo” libro ilustrado infantil.

- Para cumpleaños, para hijos, para nietos o porque se van de viaje. Hay abuelos que tienen nietos en el exterior y compran los libros para que sus nietos aprendan el castellano, para que no pierdan su idioma.
- ¿Qué relación establecés con la persona que viene a comprar? ¿Los conocés?
- Ultimamente hay gente nueva. Todavía también hay gente que nos está descubriendo también. No estamos sobre Rawson, estamos medio escondidos. En realidad la mayoría es toda gente del barrio.
- ¿La gente ya sabe que ustedes están ahí?
- Lo que dicen siempre es que se ven los libros, que están bien expuestos. Al lado de “Yenny” o de las grandes.
- ¿En principio te gustaba trabajar en una librería para niños? ¿Cómo es la experiencia desde que está la sección adultos?
- En el momento que abrimos la parte de adultos fue genial porque la venta de libros para niños estaba floja. Hace tres años aproximadamente. Repuntamos con la sección adultos. Son conclusiones mías. Venía flojo Diciembre y con la apertura de adultos remontó.
- ¿Diciembre es el mes más alto?
- Diciembre sí por las fiestas. Y el día del niño en general es otro momento del año. Estamos los dos. Son fechas en las que abrimos el sábado todo el día.
- ¿Te pasó alguna vez quedarte sin algún título de tanta venta que hubo?
- Me pasó el otro día con “Aramburu”¹⁸ Se vendió como agua. Tenemos esos libros comerciales porque los piden. Estamos atentas a eso. En ese caso, paso que dos pibes lo pidieron. Entonces ya que pedíamos dos pedimos más. Volaron y volvimos a pedir y volaron otra vez. Tenés que estar todo el tiempo ajustando ahí.
- ¿Estás contenta de trabajar en la librería?

¹⁸ Al momento de la realización de la entrevista “Aramburu” de María O’Donnell estaba entre los 5 libros más vendidos del país.

- Sí. Para mí la clave en Silvana es la palabra sueño. Ella lo soñó. Vio el local, lo soñó y, después, lo abrió. Lo hizo en base a un sueño. Eso lo dice todo. Lo deseado.
- ¿Hay otra librería infantil en la zona?
- Hay una en cada estación. “El Libro del Oso” está en la estación Olivos. En San Isidro está la librería “Dulcinea” que abrió hace un año. No están tan cerca.
- Vos disfrutás de la literatura ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
- Cuando no hay nadie me pongo a leer. Me encanta. Me gusta leer y conmovirme con lo que leo. No sé, hay obras que te dejan en “carne viva” Me gusta descubrir autores nuevos. Ahora estoy muy con lo de adultos. Estoy descubriendo. Leo de los dos. Descubrí un libro que es un río y me voló la cabeza la ilustración que tiene. Además, el texto es muy poético.
- ¿Te sigue gustando la ilustración?
- Sí, totalmente. Tenés “Rebelión en la Granja” que leerlo con ilustración es una experiencia muy distinta a leerlo sin ilustrar. Se multiplican los sentidos.
- ¿Lo que menos te gusta de tu trabajo?
- No me gusta equivocarme. Ultimamente meto cada gamba. No me gusta tampoco la atención a ciertas personas que son maleducadas. Gente que trata mal. Es poca pero no me gusta. También hay gente que viene a robar. Te distraen y roban.
- ¿Qué es lo que crees que viene a buscar el cliente más allá del libro? ¿Qué encuentra en “Corre como el viento” que no encuentra en otra librería?
- Charla. Charlamos de literatura. Encuentra nuestro fanatismo. Se retroalimentan con nosotras. Recomiendan libros y les recomendamos nosotros. Ya nos hicimos amigos con muchos. Nos prestamos libros. Siempre hablamos de hacer un club de lectura.
- Aparte de la experiencia “libro álbum” de 2011 hicieron más actividades complementarias?
- Sí, hicimos presentaciones de libro. Una o dos por año. Una vez tocamos la guitarra. Una vez Silvana convocó un “teatrito de cajas”. Fue muy linda la experiencia. Eran mesitas con cajas. Se arma una historia y los chicos van viendo dentro de las cajas por un agujerito. Los chicos espían y dentro de la caja hay un mecanismo con música e imágenes que se relacionan con la historia.

- Esas actividades las organizaban con las editoriales.
- La mayoría nosotras lo organizábamos nosotras por puras ganas. Participamos siempre en “La Noche de las Librerías”¹⁹ Varias veces pasando películas para niños. Llevan mucho trabajo y stress esas actividades. También hicimos taller de historieta. Una vez vino desde Córdoba Cecilia Alfonso Esteves ²⁰Fue la única vez que cobramos. A Silvana le dio cosa. Son trabas que uno tiene. A Silvana le costó cobrar el taller.
- ¿Las veces que presentaron libros fue valorado el esfuerzo por la editorial?
- Una vez vinieron los de “Belén y Michu”²¹ Hicieron la presentación y vino un pibe actor muy bueno que presentó el libro número 2. Fue muy divertido.

¹⁹ Jornada Cultural llevada a cabo por el Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires que nuclea actividades en todas las librerías participantes. Se realiza una vez al año.

²⁰ Reconocida ilustradora cordobesa que también se dedica a la docencia.

²¹ Serie de ficciones infantiles que se centra en la relación de dos amigas.

8.5 ENTREVISTA CON ESPECIALISTA DEL LIBRO INFANTIL

Nombre y Apellido: Adriana Fernández

Cargo: Gerenta Editorial

Empresa: Editorial Planeta

Entrevistador: ¿Consideras que una librería infantil por el solo hecho de llevar 9 años de ejercicio en la zona norte del Gran Buenos Aires debe considerarse como un emprendimiento o empresa exitoso?

Entrevistada: Definitivamente sí. Más si no existe apoyo financiero.

- ¿Que te parece que es lo más relevante de la industria del libro y la industria del libro infantil desde 2010?

- ¿La industria del libro desde 2010 hasta 2014 te diría que empieza como una especie de saturación de los programas económicos de consumo. El panorama fue de crecimiento permanente. Esto es en términos generales y en términos particulares dentro del editorial planeta donde yo trabajo. En términos generales era, digamos una economía hacia dentro, una economía endogámica que el consumo se veía altamente beneficiado. Ganó espacio lo que nosotros llamamos grandes superficies. Comenzaron a venderse muchos libros infantiles. Comenzaron a venderse mucho en los supermercados. En los supermercados se vendían muchos libros. Las necesidades específicas del comprador de supermercado son distintas a las de los demás compradores. Es un comprador que compra por impulso y bajo presión con un precio que se diluye en el total de la compra del supermercado. Las librerías convencionales y las librerías infantiles también disfrutaron de un aumento de las ventas. En 2014 empieza a decrecer con la economía y progresivamente empieza a complicarse todo hasta ahora.

Según los cálculos que maneja la editorial desde 2014 o 2015 la industria del entretenimiento infantil se retrajo un 30 por ciento. El libro infantil lo hizo en idéntica manera.

- ¿Cuál es la participación del libro infantil en el mercado general y su evolución en el mismo período?

- El Porcentaje de libros infantiles ha aumentado en estos años. Todos los consumos de entretenimiento infantil aumentaron y los libros con ellos. En el caso de planeta yo tomé el negocio en 2006 y el libro infantil representaba un 12% del total de la facturación de la editorial. El año pasado representaba entre un 22 y un 25%. También crecieron en precio.

-¿Cuál o cuáles son los principales aspectos comerciales a tener en cuenta del “libro pop up”?

- Los libros Pop Up son libros que se producen industrialmente. Generalmente en China, a veces en Italia. O sea dependen de la capacidad de importación y de los vaivenes del dólar. Aún así siempre fue conveniente la compra de libros producidos en China. También depende de cuestiones vinculadas a la ley de importación. El libro debe contar una historia y tener un lomo y otras especificaciones.

- ¿El “libro álbum”?

El libro álbum tiene una particularidad como formato. La parte narrada como género debe tener una equivalencia en su imagen, incluso la balanza puede irse hacia el lado de la imagen. Como cualquier libro ilustrado tiene tanto peso visual como el texto general. Me parece que es muy interesante antes como las pequeñas editoriales desarrollan esto con mucha más precisión , más justeza comercial, tienen distribuciones más selectivas. Las editoriales pequeñas y medianas lo hacen muy bien. Por supuesto las grandes editoriales también lo hacemos.

8.6 FOTOGRAFÍAS DE LA LIBRERÍA “CORRE COMO EL VIENTO”



8.7 TESTIMONIOS DE CLIENTES EN “REDES SOCIALES”

The image shows a vertical scroll of four social media posts, likely from Facebook, each featuring a customer testimonial for 'Corre como el viento'. Each post includes a profile picture, the user's name, a date, the text of the testimonial, a star rating, and interaction buttons (like, comment, share). The first post is by Silvina López Medin (25 de junio de 2015) with a 5-star rating and 2 likes. The second is by Veronica Del Giudice (24 de abril de 2014) with 1 like. The third is by Florencia Bianchini (29 de mayo de 2018) with a 5-star rating. The fourth is by Danilo Raccanelli (18 de diciembre de 2013).

Silvina López Medin recomienda Corre como el viento. 25 de junio de 2015 ·

Una de las más lindas librerías para niños. Hallazgos y ediciones bellísimas.

5 estrellas

2

Me gusta Comentar Compartir

Escribe un comentario...

Veronica Del Giudice recomienda Corre como el viento. 24 de abril de 2014 ·

Encuentran un lugar agradable...y tienen todos los libros que buscan...vale la pena conocer y charlar con la dueña y su asistente...

1

Me gusta Comentar Compartir

Florencia Bianchini opinó sobre Corre como el viento: **5★** 29 de mayo de 2018 ·

Mi librería preferida y la de mi hija.

Me gusta Comentar Compartir

Danilo Raccanelli recomienda Corre como el viento. 18 de diciembre de 2013 ·

Es muy fantastico !

Me gusta Comentar Compartir



Sandra Patricia Rey opinó sobre Corre como el viento: 5★ ...
27 de septiembre de 2017 · 

Hay librerías que no son librerías, son tiendas de libros y de objetos. Vas por un libro y te traés cinco. La poesía te hace guiños y las ilustraciones bailan alrededor tuyo.
Un lugar para pasar, curiosear y quedarse un buen rato, hablando de libros, obviamente.

 Me gusta  Comentar  Compartir



Mercedes Güiraldes ★ recomienda Corre como el viento. ...
8 de diciembre de 2016 · 

5 estrellas

 Me gusta  Comentar  Compartir



Maria Teresa Vignaga ★ recomienda Corre como el viento. ...
30 de noviembre de 2013 · 

 Me gusta  Comentar  Compartir



Escribe un comentario...    



Mariela Aracely Arriagada Tello ★ recomienda Corre como el viento. ...
14 de octubre de 2015 · 

4 estrellas

1 comentario

8.8 ESTADÍSTICAS DE HOGARES CON NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS. GRAN BUENOS AIRES

Buenos Aires
Partidos del Conurbano Bonaerense
NBI por partido

Partido	2001			2010			Variaciones intercensales (en %)		
	Total de Hogares	Hogares con NBI	%	Total de Hogares	Hogares con NBI	%	Total de Hogares	Hogares con NBI	Ptos. Porc.
	(a)	(b)	c= b/a	(d)	(e)	f= e/d	g= d/a	h= e/b	j= f-c
Almirante Brown	133.787	21.780	16,3	156.918	16.368	10,4	17,3	-24,8	-5,8
Avellaneda	100.853	9.341	9,3	113.142	6.508	5,8	12,2	-30,3	-3,5
Berazategui	75.603	12.568	16,6	93.164	9.664	10,4	23,2	-23,1	-6,3
Esteban Echeverría	62.937	10.999	17,5	85.952	9.208	10,7	36,6	-16,3	-6,8
Ezeiza	29.574	6.664	22,5	44.487	6.245	14,0	50,4	-6,3	-8,5
Florencio Varela	84.958	22.694	26,7	113.135	19.197	17,0	33,2	-15,4	-9,7
General San Martín	119.111	13.053	11,0	133.202	8.942	6,7	11,8	-31,5	-4,2
Hurlingham	47.906	5.298	11,1	55.122	3.778	6,9	15,1	-28,7	-4,2
Ituzaingó	44.409	4.131	9,3	51.444	2.534	4,9	15,8	-38,7	-4,4
José C. Paz	56.007	12.928	23,1	71.722	8.641	12,0	28,1	-33,2	-11,0
La Matanza	333.916	56.023	16,8	484.909	58.053	12,0	45,2	3,6	-4,8
Lanús	135.447	13.364	9,9	149.594	7.426	5,0	10,4	-44,4	-4,9
Lomas de Zamora	164.430	23.273	14,2	188.844	16.834	8,9	14,8	-27,7	-5,2
Malvinas Argentinas	72.956	14.413	19,8	89.338	10.837	12,1	22,5	-24,8	-7,6
Merlo	119.624	23.744	19,8	147.716	16.969	11,5	23,5	-28,5	-8,4
Moreno	95.538	21.060	22,0	124.016	16.025	12,9	29,8	-23,9	-9,1
Morón	93.980	6.380	6,8	106.902	3.766	3,5	13,7	-41,0	-3,3
Quilmes	144.671	21.323	14,7	177.110	16.310	9,2	22,4	-23,5	-5,5
San Fernando	42.059	5.692	13,5	49.384	4.239	8,6	17,4	-25,5	-4,9
San Isidro	88.054	6.190	7,0	97.213	3.555	3,7	10,4	-42,6	-3,4
San Miguel	65.694	9.902	15,1	80.627	6.592	8,2	22,7	-33,4	-6,9
Tigre	79.807	14.018	17,6	108.558	11.982	11,0	36,0	-14,5	-6,5
Tres de Febrero	102.212	7.805	7,6	112.588	4.877	4,3	10,2	-37,5	-3,3
Vicente López	91.415	3.970	4,3	99.286	2.414	2,4	8,6	-39,2	-1,9
TOTAL	2.384.948	346.613	14,5	2.934.373	270.964	9,2	23,0	-21,8	-5,3

Fuente: DINREP en base a los Censos Nacionales de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010
Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)

LA NACION | CULTURA | LITERATURA

Nuevas librerías atendidas por escritores, para grandes y chicos



Bernardo Beccar Varela en su librería Dulcinea, que abrió en San Isidro Crédito: Santiago Cichero/AFV

Daniel Gigena

27 de diciembre de 2018

  
Comentar (0) Me gusta Compartir

A contrapelo de un 2018 gris para el sector, [en medio de noticias de récord de caídas en ventas de ejemplares](#) y de cierres de librerías por el aumento de los costos, dos escritores decidieron abrir nuevos espacios destinados al encuentro de los lectores con los libros: Dulcinea es un oasis para los chicos, en San Isidro, y Suerte Maldita hace su apuesta en el porteño Palermo.

Detrás de la decisión, que en el contexto puede leerse casi como una proeza, están Bernardo Beccar Varela, abogado de familia que en su faceta novelista [este año publicó su segunda novela, El ahogado \(Emecé\)](#), y otro narrador que tuvo experiencia como librero tiempo atrás. Se trata de Luis Mey, autor entre otros títulos de *Las garras del niño inútil* (Factotum), [El pasado del cielo \(Seix Barral\)](#) y, a propósito del tema en cuestión, *Diario de un librero* (Interzona).

PUBLICIDAD

Ambos proyectos, que se convirtieron en realidad semanas atrás, surgieron de asociaciones íntimas con otros amantes de los libros: Lucía Anello (docente), Ana López (cuentista) [y el poeta Silvio Santantonio](#) . Según registros de Fundación El Libro, en la Argentina hay 1200 librerías. Más de 350 están ubicadas en la ciudad de Buenos Aires.



Vecinos asomados al universo de la lectura

"Hace varios años con Lucía, mi mujer, pensábamos en un proyecto que conjugara lo que nos gusta hacer con un emprendimiento familiar. Así fue como la idea de una librería empezó a dar vueltas en nuestras cabezas", dice Beccar Varela a **LA NACION** . Una vieja casa de estilo colonial en un barrio de San Isidro, de ciento cincuenta metros cuadrados, se convirtió entonces en Dulcinea, librería especializada en literatura infantil y juvenil. "Refaccionamos el lugar y lo transformamos en un gran espacio abierto, con un sector dedicado a los adolescentes y jóvenes, con hamacas y una mesa para sentarse a leer, y otro infantil, con un tren de madera para que chicos y grandes puedan sentarse a leer y quedarse un buen rato eligiendo sus libros", agrega. El nombre elegido rinde tributo a la heroína invisible de *Don Quijote de la Mancha* y a una amiga de la pareja de librereros, fallecida tiempo atrás.

Ubicada en Monseñor Alberti 655, en el barrio La Calabria, la apertura de Dulcinea causó sensación entre los vecinos. "El barrio fue siguiendo el proceso de la obra y se fue generando un misterio sobre qué era lo estábamos haciendo", relata el abogado novelista. "Los vecinos pasaban y se asomaban. Muchos creían que era un bar o algo gastronómico. Cuando fue tomando forma y ya se sabía lo que iba a ser, la noticia fue muy bienvenida". La Calabria es un barrio en pleno crecimiento, con mucha gente joven, parejas y familias con niños. Alrededor de Dulcinea hay seis colegios. Los vecinos todavía se acercan a felicitar a Lucía y Bernardo por la ocurrencia de inaugurar una librería. "Nos dicen que hacía falta un lugar así en el barrio". La reacción de los chicos, cuando entran por primera vez en el local, es un enfático "uauuuuhh" que brota apenas ven las hamacas, el tren de madera y los libros.

