



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE “BORORÓ”, LIBRERÍA
ENFOCADA EN LA COMERCIALIZACIÓN DE OBRAS DE AUTORES
AFROAMERICANOS

PAULA ANDREA ARIAS PEREZ

VANNESIE BOWIE POMARE

MONICA PATRICIA LEAL PARDO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

BOGOTÁ, D.C., JUNIO DE 2023

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE “BORORÓ”, LIBRERÍA
ENFOCADA EN LA COMERCIALIZACIÓN DE OBRAS DE AUTORES
AFROAMERICANOS

AUTORES:

PAULA ANDREA ARIAS PEREZ

VANNESIE BOWIE POMARE

MONICA PATRICIA LEAL PARDO

DIRECTOR:

MARTHA CAROLINA CHAPARRO MEDINA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

BOGOTÁ, D.C., JUNIO DE 2023

Nota de aceptación

Firma del jurado Carlos Benavides

Firma del jurado Patricia Perez

Firma del director del trabajo de grado Martha Chaparro

Bogotá D.C., Junio 2023

Resumen

De acuerdo con el DANE, para el 2018 la población afrocolombiana representó el 9.3 % del país. Un porcentaje que tiene historias que hacen parte del patrimonio de Colombia. Sin embargo, varias de estas se han perdido, ya sea por la dificultad para acceder a ellas o la falta de promoción. Así es cómo creamos BORORÓ, una librería virtual que tendrá el objetivo de comercializar y promocionar la lectura de escritores afroamericanos en Bogotá y a futuro a nivel nacional. Para tener el alcance necesario, en la librería contaremos con un plan robusto de divulgación y posicionamiento de la marca. Igualmente, formaremos alianzas con las casas editoriales y distribuidores para la creación de actividades de promoción que encajen con el propósito como empresa. Finalmente, trabajaremos con los escritores afroamericanos con el objetivo de promover su trabajo y sus historias.

En este trabajo de grado, se incluirá el desarrollo del análisis de entorno y mercado, el planteamiento de la propuesta de valor, el diseño y validación del modelo de negocio sostenible, el análisis técnico y la simulación financiera para verificar la viabilidad de la creación de la librería virtual BORORÓ.

Palabras clave: Creación de empresa, Librería, Literatura, Cultura afroamericana, Plan de negocios.

Abstract

The Afro-Colombian population represented 9.3 % of the country in 2018 according to the DANE. A percentage that has stories that are part of Colombia's heritage. However, several of these stories have been lost either due to the difficulty in accessing them or the lack of promotion. This is why we are creating BORORÓ. We are a virtual library that has the objective of selling and promoting the reading of Afro-American writers in Bogotá and later on in all the national territory. In order to have the necessary reach, we will have a robust advertisement and brand awareness strategy. Likewise, we will work closely with editorials to create activities that follow our purpose as a company. Finally, we will work with Afro-American writers in order to promote their work and their stories.

This document includes the details of the environment and market analysis, the value proposal, the design and validation of the sustainable business model, the technical analysis and the financial simulator to verify the viability of creating the virtual library, BORORÓ.

Key words: Entrepreneurship, Literature, Library, Africanamerican culture, Business Plan.

Tabla de Contenido

Lista de Figuras.....	8
Lista de Tablas.....	9
1. Introducción.....	10
2. Naturaleza del Proyecto.....	12
2.1. Origen de la idea de negocio y antecedentes.....	12
2.2. Modelo de negocio.....	13
2.3. Objetivos empresariales.....	15
2.4. Estado actual del negocio.....	16
2.5. Descripción de producto y servicios.....	16
2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	18
2.7. Potencial del mercado.....	19
2.8. Ventajas competitivas.....	20
2.9. Resumen de inversiones.....	21
2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	21
2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	21
2.12. Equipo de trabajo.....	22
3. Análisis del Sector.....	22
3.1. PESTEL.....	22
Figura 3.....	23
3.2. FODA.....	26
3.3. Fuerzas de Porter.....	28
3.4. Competidores.....	32
3.5. Conclusiones viabilidad del sector.....	33
4. Validación e Investigación del Mercado.....	34
4.1. Entrevistas.....	34
4.2. Recolección de información.....	35
4.3. Sondeo de mercado.....	42
4.4. Conclusiones validación de mercado.....	46
5. Estrategia y Plan de Introducción al Mercado.....	48
5.1. Objetivos del mercadeo.....	48
5.2. Estrategia de mercadeo y promoción.....	49
5.3. Estrategia de servicio.....	52
5.4. Estrategia de distribución.....	52
5.5. Estrategia de precio.....	53
6. Aspectos Técnicos.....	53
6.1. Ficha técnica del servicio.....	53

6.2. Proceso de prestación de Servicios.....	55
6.3. Equipo de trabajo.....	56
6.4. Recursos.....	57
7. Aspectos Organizacionales y Legales.....	58
7.1. Misión.....	58
7.2. Visión.....	58
7.3. Organigrama.....	59
7.4. Aspectos legales.....	60
8. Aspectos Financieros.....	62
8.1. Objetivos financieros.....	62
8.2. Supuestos económicos.....	63
8.3. Proyección de ventas.....	63
8.4. Proyección de gastos de mercadeo.....	64
8.5 Proyección de gastos administrativos.....	66
8.6. Presupuesto de inversión.....	67
8.7. Estado de resultados.....	67
8.8. Balance general.....	68
8.9. Flujo de caja proyectado.....	69
8.10. Indicadores financieros de rentabilidad.....	70
8.11. Fuentes de financiación.....	70
8.12. Evaluación financiera.....	71
9. Enfoque hacia la Sostenibilidad.....	71
9.1. Dimensión social.....	71
9.2. Dimensión ambiental.....	72
9.3. Dimensión económica.....	72
9.4. Dimensión de gobernanza.....	72
10. Conclusiones.....	72
11. Referencias.....	75
12. Anexos.....	81

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo de negocio	14
Figura 2 Descripción del servicio	17
Figura 3 Análisis PESTEL	23
Figura 4 FODA	27
Figura 5 Análisis FODA	28
Figura 6 Diagrama fuerzas de PORTER	29
Figura 7 Cadena de suministro del libro	30
Figura 8 Cadena de valor del libro	31
Figura 9 Demografía mercado objetivo	44
Figura 10 Resultados sondeo de mercado 1	45
Figura 11 Resultados sondeo de mercado 2	46
Figura 12 Proceso prestación de servicios	55
Figura 13 Organigrama	59

Lista de Tablas

Tabla 1 Entrevistas de validación	34
Tabla 2 Ficha técnica sondeo de mercado	43
Tabla 3 Acciones promocionales	50
Tabla 4 Ficha técnica del servicio	53
Tabla 5 Cuadro del personal	56
Tabla 6 Proyección de ventas	64
Tabla 7 Gastos de mercadeo primer año	65
Tabla 8 Proyección de gastos administrativos	66
Tabla 9 Presupuesto de inversión	67
Tabla 10 Estados de resultados	68
Tabla 11 Balance general	69
Tabla 12 Flujo de caja proyectado	70
Tabla 13 Indicadores financieros	70

1. Introducción

“BORORÓ” es una librería para vender y promocionar libros escritos por autores afroamericanos. El objetivo de BORORÓ es la creación de una comunidad literaria en la cual nuestros clientes se conecten con los escritores y otros lectores que consumen esta literatura.

En medio del rápido cambio de la cadena de valor en Colombia—según el Informe del comportamiento del comercio electrónico en Colombia - Segundo trimestre de la Cámara de Comercio Electrónico Colombiano, el valor de las ventas en línea en el segundo trimestre del 2022 aumentó en un 53.3 %, comparado con el mismo trimestre en 2021 — y del cambio en la cadena del libro — según las Estadísticas del Libro en Colombia, las ventas en línea de libros impresos alcanzaron el 7.3 % del mercado (Cámara Colombiana del Libro, 2022)—. BORORÓ será una alternativa literaria para acceder, descubrir y compartir la literatura afroamericana en Bogotá y Colombia.

De esta forma, BORORÓ aportará al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4, específicamente la meta 4.7: *“...entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.”* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2020).

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales de BORORÓ es brindar una oportunidad de aprendizaje a los colombianos sobre los escritores afroamericanos, uno de los aportes más significativos que brindamos es el hecho de que la literatura es un instrumento a través del cual se puede aprender sobre diferentes culturas y formar empatía

con estas comunidades. Según el estudio *Beyond the white Negro: Empathy and anti-racist reading* de Kimberly Chabot Davis, donde ella analiza la influencia de la formación de empatía en las personas blancas estadounidenses tras el consumo de contenido de artistas afroamericanos, se expresa que si los lectores consumen personal y críticamente los textos literarios creados por estos autores—con empatía, imaginación, análisis y un sentido crítico—el lector podrá explotar al máximo el aprendizaje que viene de leer estos contenidos (Davis, 2014).

Igualmente, hacer esta literatura accesible será útil para los lectores afrocolombianos, ya que si bien la raza no es un factor en la capacidad de leer de estas personas, de acuerdo a la tesis de grado de Tinaya York, *Reading While Black: Exploring the Voices of Struggling African American Readers*, en la cual se trabajó con estudiantes afroamericanos que presentaban problemas al leer, ella pudo evidenciar el efecto positivo que viene asociado a leer historias de personas que comparten un contexto cultural con ellos (York, 2013).

A través de este trabajo de grado, nosotros planeamos fundar una empresa sostenible, social, inclusiva e innovadora que facilite el acceso a libros escritos por autores afroamericanos en la comunidad bogotana y, en el futuro, a nivel nacional. Por ello, el objetivo principal de este trabajo es la verificación de la viabilidad de la creación de una librería virtual enfocada en la literatura afroamericana. Para alcanzar este objetivo se analizará el entorno del mercado a nivel interno—¿cuáles son las ventajas competitivas del proyecto?—y externo—¿cómo se puede desenvolver en el marco cultural, social y económico de Bogotá y Colombia?—; diseñar las estrategias y un plan de acción para el adecuado funcionamiento de BORORÓ; establecer nuestros aliados estratégicos y cómo

llegaremos a ellos; plantear el modelo de sostenibilidad que será nuestra guía para la formulación de una estrategia que aporte a la equidad social del país, contribuya al medio ambiente, y vele por los derechos de los empleados y aliados de BORORÓ.

Este trabajo de grado, para la creación de BORORÓ, utilizará la metodología de *Design Thinking* o Pensamiento de Diseño que se refiere a *la manera de pensar del diseñador, es decir que utiliza un tipo de raciocinio poco convencional en el mundo empresarial, el pensamiento deductivo; de manera que se busca formular interrogantes a través de la comprensión de las problemáticas* (Vianna et al, 2013). Nos guiaremos por esta estrategia de trabajo con el objetivo de presentar una solución innovadora y creativa para que los clientes estén satisfechos con el producto y con su relación con BORORÓ.

2. Naturaleza del Proyecto

2.1. Origen de la idea de negocio y antecedentes

A través de la Ley 115 de 1994, Colombia señala que la educación cumple una función social acorde a las necesidades de las personas, la familia y la sociedad. La norma propone adelantar proyectos que mejoren la pertinencia de la educación para poblaciones vulnerables. Sin embargo, en la mayoría de los centros educativos en Colombia no es frecuente que se enseñe la literatura de las comunidades NARP (negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras) (Ministerio de Educación Nacional, 2003). En el marco de esta ley, decidimos crear una librería que se encargará de comercializar y promocionar libros de escritores afroamericanos en Bogotá a través de una plataforma virtual con proyección a una expansión a nivel nacional.

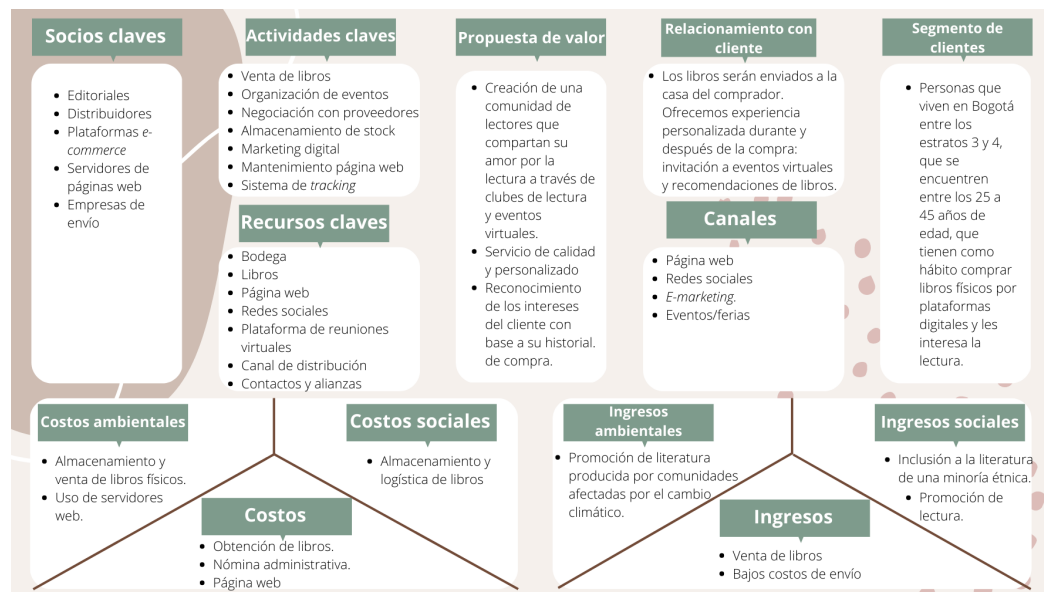
Asimismo, la Cámara Colombiana del Libro, en su informe Estadísticas del libro en Colombia del año 2021, comunica que en el 2021 hubo un crecimiento de 2.9 % frente al año anterior en ventas totales de libros. Además, relaciona que las ventas de las librerías virtuales incrementó un 9.9 % de 2020 a 2021 y para este mismo periodo las ventas en librerías virtuales alcanzaron una participación del 78.5 % del total de ventas de libros en el país. Por lo tanto, se evidencia que la opción de vender libros físicos en plataformas digitales es una oportunidad, ya que es un canal que presenta una alta demanda.

Por otra parte, tras aplicar instrumentos de recolección de información como son las entrevistas, se evidenció que en la muestra de bogotanos encuestados, la mayoría no conocen escritores afroamericanos. Teniendo en cuenta que son una fuente de conocimiento y parte de la identidad, y la historia de la región latinoamericana se proyecta la creación de una organización que trabaje para resaltar y visibilizar el aporte cultural que hacen estos escritores a lo que se ha denominado la herencia común de la humanidad.

2.2. Modelo de negocio

Figura 1

Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor de BORORÓ está centrada en el desarrollo de una librería virtual que permita crear una comunidad de lectores en Bogotá en la cual a través de encuentros y clubes de lectura, se compartirá conocimiento de la literatura afroamericana. La base de esto será la venta de libros escritos por autores afroamericanos. Para ello, será necesario trabajar con editoriales, plataformas de *E-Commerce* y distribuidores de correos, a través de la formación de alianzas estratégicas con quienes se conviertan en proveedores de la librería.

Las actividades para el adecuado desarrollo de BORORÓ están orientadas a la venta de libros, que será el principal medio de obtención de dinero. La organización de eventos culturales, parte de la oferta de valor; el mercadeo digital, el mantenimiento de la página web y promoción en redes sociales, harán parte de la creación de una librería virtual y

posicionamiento de marca, mientras que el almacenamiento y el sistema de *tracking* de los libros apoya a brindar un servicio adecuado a nuestros clientes. Para ello, se necesitará una bodega o espacio de almacenamiento, una plataforma para organizar eventos virtuales—clubes de lectura, conversatorios con los autores, conferencias, lanzamientos de libros, talleres de escritura, entre otros—que sea accesible en la mayor parte de Bogotá y un canal de logística y distribución de los libros a la casa de los clientes.

La meta de BORORÓ es aportar en el aprendizaje e intercambio de opiniones sobre la literatura afroamericana en Bogotá. Para ello se ofrecerá experiencia personalizada con el fin de ayudar a los clientes a elegir un libro que se acople a sus intereses específicos en el momento y organizar eventos en los cuales ellos puedan participar si así lo desean.

2.3. Objetivos empresariales

General:

Fundar una librería virtual, BORORÓ, enfocada en la venta de libros de escritores afroamericanos que logre su punto de equilibrio en 3 años.

Objetivos a Corto Plazo

- Crear alianzas, inicialmente, con 6 distribuidores o editoriales en Colombia para la obtención de libros de escritores afroamericanos.
- Desarrollar un catálogo literario que represente los diferentes estilos de historias de escritores afroamericanos, compuesto por 150 libros diferentes para el tercer año.

- Posicionar la página de BORORÓ, a través de *Search Engine Optimization* (SEO), en la primera página de Google al realizar búsquedas sobre escritores afroamericanos.

Objetivos a Mediano Plazo

- Lograr un crecimiento en utilidad anual mayor al 15 % durante los primeros 3 años para lograr un pronto posicionamiento.
- Organizar tres eventos anuales con escritores afroamericanos para el tercer año.
- Alcanzar una población de 2,000 personas inscritas al *newsletter* de actividades de BORORÓ para el tercer año.

Objetivo a Largo Plazo

- Organizar 6 eventos anuales con escritores afroamericanos para el quinto año.

2.4. Estado actual del negocio

La librería BORORÓ se encuentra en su fase de planeación. Se identificó una problemática en Colombia, que se resume en la falta de conocimiento y divulgación de obras de autores afroamericanos en el país. Por lo cual, nos enfocamos en la venta y promoción de obras escritas por autores afroamericanos; tras analizar el mercado, nuestro valor diferencial y viabilidad financiera, vemos la pertinencia de incentivar estos textos en el país iniciando en la ciudad de Bogotá.

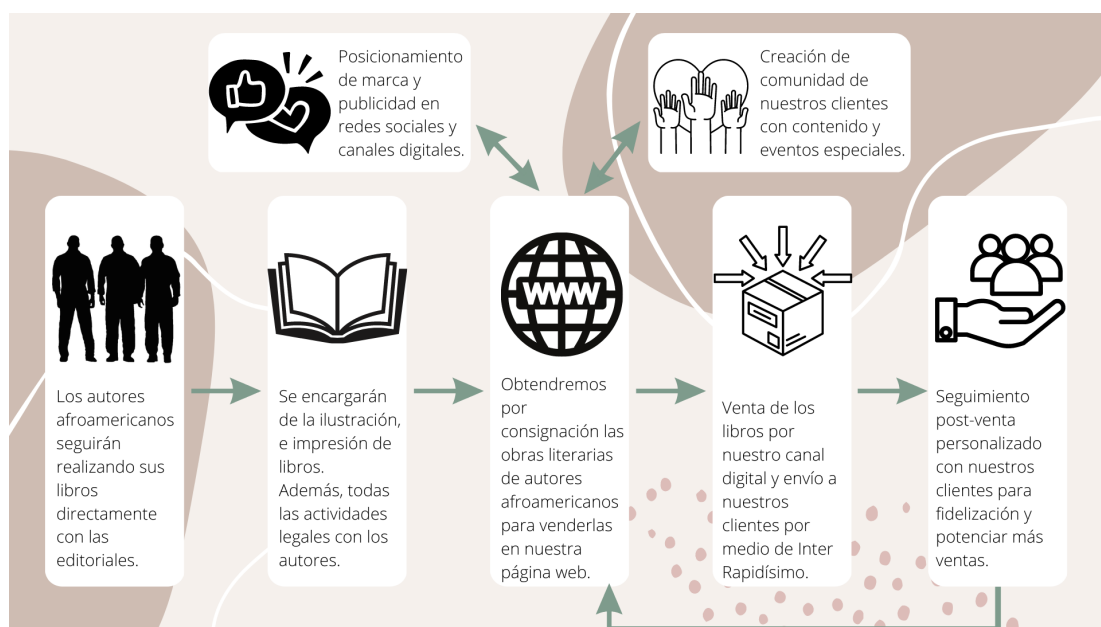
2.5. Descripción de producto y servicios

BORORÓ tendrá, la siguiente estructura de venta y proceso del servicio:

Las obras literarias, que son nuestro insumo, las obtendremos directamente de las casas editoriales y distribuidores por medio del modelo de consignación. La interacción con los compradores será directamente por medio de nuestras redes sociales; allí llevaremos a cabo la promoción de las obras, los autores y eventos que se realicen en torno a la literatura afroamericana. Posteriormente, por medio de nuestra página web los clientes harán el proceso de compra.

Figura 2

Descripción del servicio



Fuente: Elaboración propia.

Nuestro diferenciador, además del enfoque en libros de autores afroamericanos, será el servicio al cliente post-venta. Este proceso inicia en el momento de la compra, se envían los libros y se realiza el seguimiento post-venta para saber que tal fue su experiencia con la librería y con el artículo adquirido para lograr la fidelización de los clientes. Esto

también permitirá crear una comunidad con nuestros clientes al mantener una relación con cada uno de ellos y así recomendarles nuevas obras de autores afroamericanos, eventos o promociones relevantes para ellos.

2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Nombre de la empresa: BORORÓ

Tamaño de la empresa: Entre nuestra lista de empleados a tiempo completo contaremos con las tres socias fundadoras, quienes se encargarán del manejo de la página web/redes sociales, organización de eventos y relacionamiento con nuestros públicos objetivos; y un librero, encargado de realizar la selección y recomendación de libros al cliente.

Además, se contratarán dos empleados bajo modalidad contractual de obra o labor: un contador, que se encargará del seguimiento y documentación de gastos administrativos e impuestos, y un desarrollador web, quien construirá y brindará soporte técnico a toda la página web por medio de la que se realizará la venta de los libros; de acuerdo a la ministra del trabajo Gloria Inés Ramírez (2022), deben ser contrataciones directas con la empresa y no tercerizadas para que tengan validez ante las regulaciones colombianas.

Asimismo, BORORÓ es calificada como una microempresa ya que según la nueva clasificación empresarial el Decreto 957 de 2019, las empresas en el sector comercio son consideradas “micro” aquellas que cuentan con un ingreso por actividades ordinarias anual de hasta 1,535 millones de pesos (Mintic, 2019).

Ubicación de la empresa: Inicialmente, en BORORÓ se realizarán actividades comerciales a través de una página web y redes sociales, razón por la cual no se necesitará una sede física para iniciar las operaciones puesto que se puede lograr en modalidad remota.

Conforme se inicien las actividades, tendremos nuestra bodega de almacenamiento y distribución de libros en la ciudad de Bogotá, donde las tres propietarias viven y es hogar de la industria editorial en Colombia—reflejado en el hecho que fue la tercera ciudad latinoamericana en ser nombrada capital del libro y la existencia de la Feria Internacional del Libro de Bogotá (DANE, 2018).

2.7. Potencial del mercado

En la encuesta de Lectura, Escritura, Oralidad y espacios de lectura de Bogotá, diseñada por el Observatorio de prácticas de lectura y escritura de la Red Distrital de Bibliotecas Públicas y aplicado por la Dirección Observatorio y Gestión del Conocimiento Cultural de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, entre el 2021 y el 2022 se evidenció que las personas que viven en la ciudad de Bogotá leen un promedio de 4.6 libros al año, tanto en formato impreso como digital. Adicionalmente, se reveló que la población exclusivamente lectora aumentó su promedio de lectura a 7.2 libros por año (Red Distrital de Bibliotecas Públicas de Bogotá [BIBLORED], 2021). Los resultados reflejan que durante la pandemia se modificó el hábito de lectura de las personas que viven en la ciudad de Bogotá. Además, los encuestados revelaron cuatro grandes grupos lectores: las personas que leen por placer, las personas que leen por cultura general, las personas que leen por actividades académicas y el último grupo que son las personas que leen por crecimiento personal o para informarse.

Conforme a lo anterior, la secretaría de Cultura, Recreación y Deporte y la Red Distrital de Bibliotecas Públicas incentivan la lectura en los ciudadanos, con una estrategia digital que a través de la instalación de códigos QR en los buses de Transmilenio dan acceso a la Biblioteca Digital de Bogotá. Estas estrategias van de la mano con el Plan de lectura,

escritura y oralidad 'Leer para la vida' 2021-2023. Adicionalmente, la encuesta anteriormente mencionada y el plan “Leer para la vida” fortalecen la motivación para crear BORORÓ ya que se evidencia que se tiene potencial de mercado y se está alineado con el programa del gobierno distrital.

En cuanto a la venta de libros, la Cámara Colombiana del Libro, en su informe Estadísticas del libro en Colombia del año 2021, indica que:

Durante el 2021 se vendieron en Colombia 31,1 millones de ejemplares de libros por parte de las editoriales comerciales, lo que representa una reducción de 7.7 % respecto a los ejemplares vendidos en el año 2020. El total de ventas netas del sector editorial durante 2021 ascendieron a 685,584 millones, con un crecimiento de 2.9 % frente al año anterior, pero aún continúan por debajo de los niveles de venta que se registraron en los años 2018-2019. Es de destacar que los libros digitales representaron el 12.3 % de las ventas totales en 2021, con un crecimiento continuo durante los cuatro años de la serie. (Cámara Colombiana del Libro, 2021).

En el año 2020 las ventas de las librerías virtuales fueron de 22,326 millones de pesos con un aumento en el 2021 de ventas de 24,447 millones de pesos, con una variación del 9.9 % (Cámara Colombiana del Libro, 2021). La opción de vender libros físicos *online* es una gran oportunidad, y es un canal que se encuentra en crecimiento.

2.8. Ventajas competitivas

Seremos la primera librería virtual en Bogotá y Colombia que se enfocará en la venta de libros de escritores afroamericanos. BORORÓ quiere resaltar, promover y promocionar el trabajo literario que ha realizado la población afroamericana.

BORORÓ trae una propuesta diferente para el nicho de las librerías virtuales en Bogotá. En la comunidad de editoriales, librerías y libreros la propuesta de valor de BORORÓ ha sido acogida con bastante expectativa y nos abrieron las puertas para el ingreso a su comunidad.

2.9. Resumen de inversiones

Para la inversión inicial de la puesta en marcha de BORORÓ tendremos en cuenta el costo de la creación de persona jurídica en la Cámara de Comercio, la creación de la página web, el plan de telefonía celular, los gastos en papelería como los *stickers* y bolsas para empacar, el valor del dominio web, la nómina de los dos empleados iniciales y el presupuesto del *marketing* de posicionamiento de marca.

2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad

En cuanto a las proyecciones de ventas y rentabilidad, manejaremos 3 tipos diferentes de categorías y estimamos una venta de 1,080 libros durante el primer año, lo que equivale a 3 libros diarios. El costo de cada producto es el 40 % del precio de venta que pagaremos a las editoriales y distribuidores. Adicionalmente, estimamos un crecimiento en ventas del 15 % para el segundo año, 20 % para el tercer año, 25 % para el cuarto año y del 30 % para el quinto año.

2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Con base al análisis financiero (ver página 58), concluimos que durante los primeros 5 años proyectados tendremos un flujo de caja positivo. Además, debido a que para la inversión inicial solicitaremos un préstamo, nuestro punto de equilibrio lo obtendremos al

vender 815 unidades con un periodo de recuperación de 3.6 años y una tasa interna de retorno del 29.7 %. Estos resultados evidencian que financieramente BORORÓ es un proyecto viable.

2.12. Equipo de trabajo

Nuestro equipo de trabajo está conformado por tres emprendedoras EANistas que comparten la visión de fomentar la lectura en Bogotá y Colombia al promocionar y comercializar obras de autores afroamericanos. Este equipo fortalece sus habilidades con motivación, conocimiento del mercado, perseverancia y capacidad de afrontar y asumir riesgos para explorar y explotar esta oportunidad de negocio.

Las integrantes son: Paula Arias, profesional en Lenguas Modernas con experiencia en talento humano, mercadeo y diseño gráfico; Vannesie Bowie, Comunicadora Social con amplia experiencia en promoción y publicidad; y Mónica Leal, Administradora de Empresas, apasionada por el relacionamiento público y la organización de eventos.

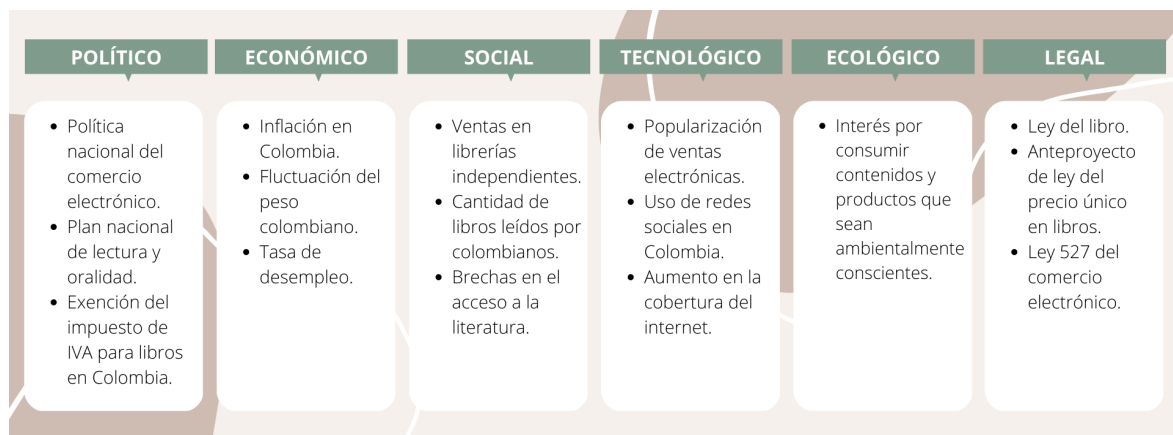
3. Análisis del Sector

3.1. PESTEL

Utilizamos el análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL), y encontramos múltiples ventajas, cambios y retos para la creación de BORORÓ. Esta herramienta, cuyo objetivo es analizar el entorno externo de la empresa para tomar las mejores decisiones para la empresa, resaltando los aspectos en los cuales puede desempeñarse.

Figura 3

Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia.

En los factores políticos del PESTEL, consideramos el Plan Nacional de Lectura y Oralidad de Colombia del Ministerio de Cultura de Colombia, “Leer es mi cuento”, cuyo objetivo era convertir la literatura en un ejercicio cotidiano asociado al disfrute de los colombianos y aumentar el acceso a la literatura en el país a través de la ampliación de la Red Nacional de Bibliotecas públicas y el desarrollo de otros canales de distribución del libro, como ferias y librerías. Una de las acciones incluidas en este programa es el impulso al sector editorial regional e independiente (Ministerio de Cultura, 2017).

También, consideramos el CONPES 4012 de 2020 (Política Nacional de Comercio Electrónico) a través de la cual se define que un comercio electrónico es: “la venta o la compra de bienes o servicios, realizadas mediante redes informáticas a través de métodos específicamente diseñados con el propósito de recibir o procesar pedidos, independientemente de si el pago y la entrega de los bienes o servicios ocurren en línea” (Departamento Nacional de Planeación, 2020). Teniendo en cuenta que BORORÓ califica exactamente con esta descripción, por lo tanto, estamos en el deber de cumplir con la

cadena de valor del comercio electrónico (acceso al portal de compra, gestión de pago, logística, y post venta) y suscribimos a los dictámenes de esta legislación para la protección del cliente.

Igualmente, si bien la exención del IVA para la venta de libros se ha mantenido tal y como se establece en el artículo 478 del Estatuto Tributario con el objetivo de estimular la producción intelectual de los escritores y autores colombianos tanto de obras científicas como culturales en Colombia y fomentar el hábito de la lectura el país (DIAN, 2016). Sin embargo, considerando las reformas tributarias del país, queremos resaltar la importancia de esta exención del IVA.

A través del análisis económico reconocimos que factores como la inflación, que en el 2022 cerró en 13.1 % (DANE, 2023); la disminución de la tasa de desempleo nacional, 10.3 % para diciembre del 2022 lo que representa una disminución del 0.7 % con respecto a la del mismo mes (DANE, 2023); y la devaluación del peso colombiano que, según el Boletín de indicadores económicos del 2022 publicado por el Banco de la República, se devaluó en una tasa del 20.8 % (2023).

Adicionalmente según el reporte del Producto Interno Bruto (PIB) del DANE publicado en 2022, las *actividades de edición*—que incluyen lanzamientos de libros, contratos asociados a la realización de Pruebas Saber, la Feria Internacional del libro de Bogotá, entre otras —durante el año 2022 tuvieron un incremento del 2.5 % (DANE, 2022).

En la dimensión social, reconocimos un aumento en los hábitos de lectura de los colombianos a 2.7 % libros al año en 2022 (Mineducación, 2022) y, en el caso específico de los bogotanos, según la encuesta de Lectura, Escritura Oralidad y espacios de lectura de Bogotá de la Dirección del Observatorio y Gestión del Conocimiento Cultural de la

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, los bogotanos leen un total de 4.6 libros al año (Red de Bibliotecas Públicas de Bogotá, 2022).

Igualmente, según la Cámara Colombiana del Libro, en 2021 las ventas de las librerías independientes constituyeron el 12 % de las ventas totales de libros en Colombia y las librerías que funcionan desde la virtualidad representan un porcentaje del 9 % de las ventas.

En la dimensión tecnológica, el acceso a internet ha aumentado y se refleja en que 16.4 de cada 100 habitantes cuentan con un acceso fijo al internet y 73 de cada 100 habitantes con acceso a internet móvil en Colombia (MinTic, 2022). En el caso de Bogotá, 27.7 de cada 100 habitantes tienen acceso a internet fijo (MinTic, 2022).

El aumento en el acceso al internet también se ve reflejado en las ventas virtuales. De acuerdo con cifras de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, las ventas en línea durante el segundo trimestre de 2022 alcanzaron 13,6 billones de pesos colombianos, esto representó un aumento del 53.3 % respecto al segundo trimestre de 2021 (Cámara Colombiana del Comercio electrónico, 2022).

En el ámbito ecológico, se ha demostrado mundialmente el interés por soluciones amigables con el ambiente en todas las decisiones de compra, uso de recursos/materia prima y consumo de entretenimiento. Lo que se refleja en el descenso a nivel mundial, de la huella de carbono desde el 2000 en un 12 % (Footprint Network, 2022), con un 1.9 % de hectáreas globales para los colombianos.

En la dimensión legal y conforme a la Ley No. 98 de Diciembre de 1993 la cual tiene el objetivo de *dictar las normas sobre democratización y fomento del libro colombiano*. A

través de esta se dictan los parámetros de edición, producción, comercialización y promoción de los libros en Colombia (Mineducación, 2022).

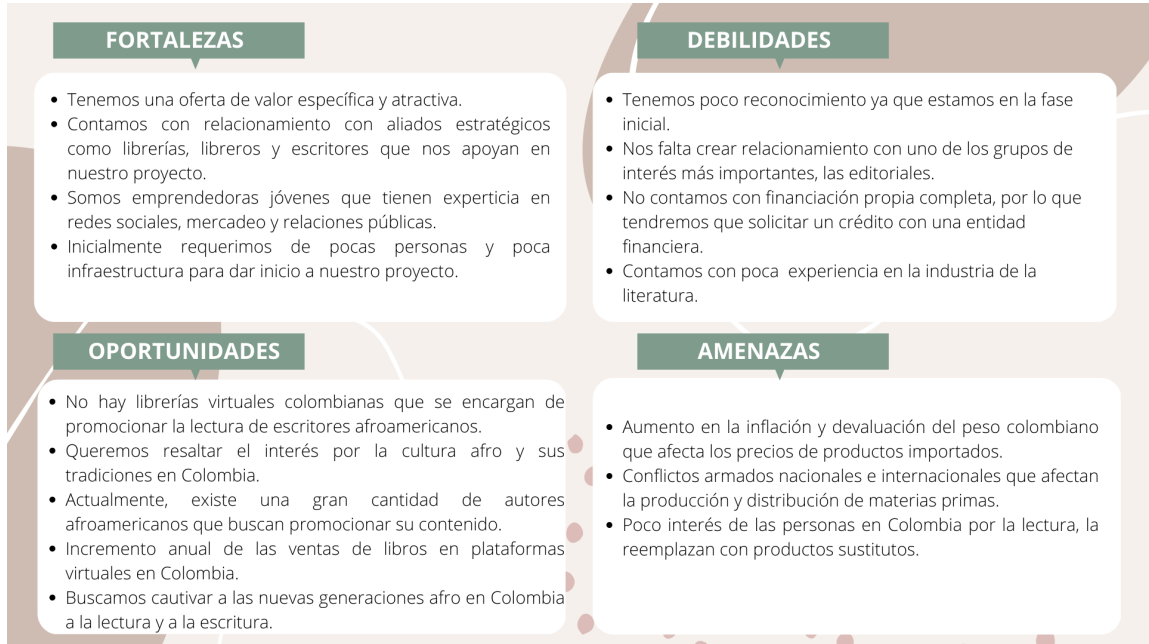
Igualmente, el proyecto de ley del precio único para los libros, propuesta para promover la sana competencia entre editores, distribuidores, librerías y otros puntos de venta en condiciones equiparables.

3.2. FODA

Continuando con el modelo de *Design Thinking* (2022), realizamos la matriz FODA. Esta consiste en realizar la evaluación de la situación interna de una organización, a través de sus fortalezas y debilidades, y también de la externa, oportunidades y amenazas. A través de esta herramienta, de una forma sencilla, podemos obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2007).

Figura 4

FODA



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se realizó el análisis cruzado de la matriz FODA, en el que se unen los cuadrantes para plantear estrategias: Debilidades + Oportunidades llevan a estrategias de reorientación, Debilidades + Amenazas llevan a estrategias de supervivencia, etc (Design thinking, 2022).

Figura 5

Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

Con la elaboración de estas estrategias queremos establecer un lineamiento inicial al tener en cuenta todos los factores internos y externos, para poner en marcha BORORÓ y establecernos exitosamente como la primera librería virtual de autores afroamericanos en Bogotá y en un futuro a nivel nacional.

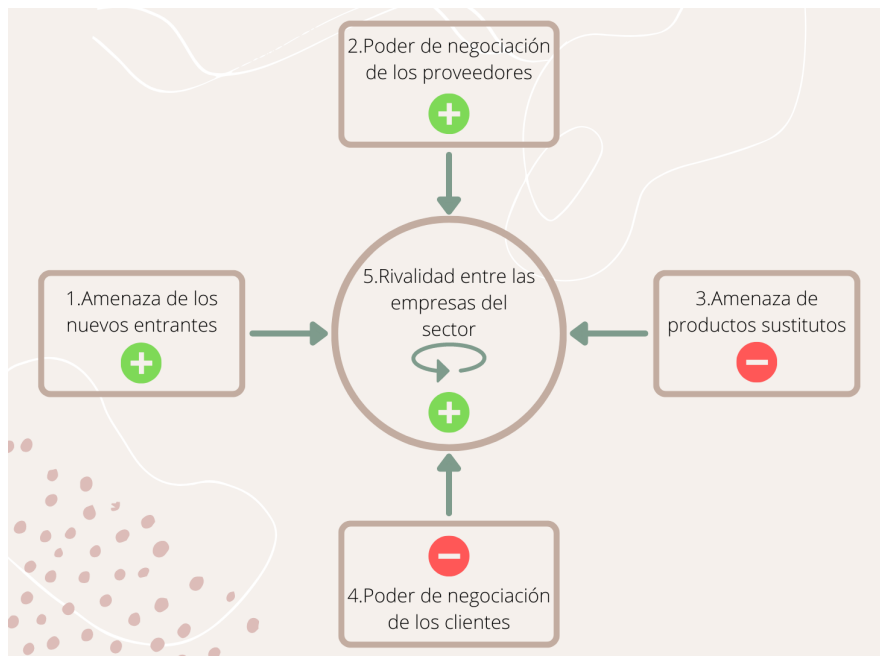
3.3. Fuerzas de Porter

El diagrama de Porter tiene como finalidad visualizar los aspectos clave de la salud de la industria literaria en la cual se establecerá BORORÓ. De acuerdo con el *Design Thinking* (2022), para identificar puntos críticos o áreas de oportunidad a abordar, se evaluó con esta herramienta el impacto de las cinco fuerzas clave de la industria definidas por Porter:

la competencia directa, los participantes potenciales, la oferta sustitutiva, los proveedores y los clientes.

Figura 6

Diagrama fuerzas de PORTER



Fuente: Elaboración propia.

- **Nuevos entrantes:** Si bien no son demasiados recursos físicos, la necesidad de conexiones y relacionamiento para crear, establecer, posicionar y sostener a BORORÓ como una librería virtual, requiere una relación de simbiosis basada en la confianza y el trabajo en equipo con sus diferentes *stakeholders* (escritores, editoriales, clientes y distribuidores).

En el directorio de librerías de la Cámara Colombiana del Libro se encuentran registradas a nivel nacional 107 librerías en 31 ciudades del país con 224 puntos de venta, la mayoría cuenta con ventas virtuales desde su página web o redes sociales. El aumento de la compra de los libros físicos en plataformas virtuales por

parte de los colombianos tuvo un incremento del 9 % entre 2020 y 2021. (Cámara Colombiana del Libro, 2021).

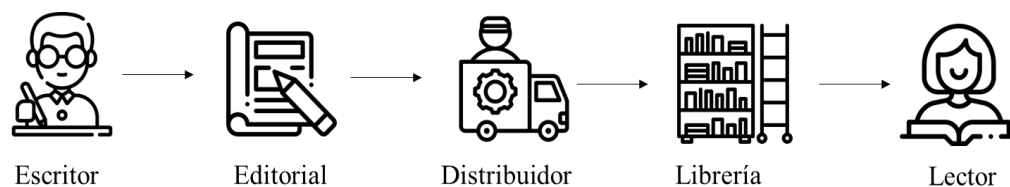
Estos resultados reflejan que el mercado de las librerías no está saturado, los colombianos están en un lento incremento de sus hábitos de lectura y que con BORORÓ tenemos una oportunidad en el mercado.

- **Proveedores:** En este caso, nuestros proveedores serían las editoriales y distribuidores independientes, quienes realizan la corrección de estilo, diseñan y grafican los libros y el contrato con el autor y los distribuidores que nos ayudarían con surtir los diferentes títulos. Se realizaría una negociación a largo plazo, debido a que dependemos de la producción de libros de las editoriales, al igual que con los distribuidores. Tanto editoriales como distribuidores tienen una capacidad de negociación considerable pero contamos con una gran oportunidad al comercializar solo libros de autores afroamericanos.

La cadena de suministro del libro es:

Figura 7

Cadena de suministro del libro

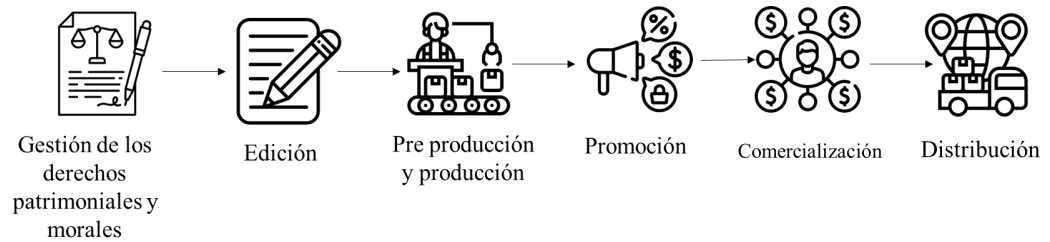


Fuente: Elaboración propia.

La cadena del valor del libro es:

Figura 8

Cadena de valor del libro



Fuente: Elaboración propia.

Tanto en la cadena de suministro como en la cadena de valor se requieren actores encargados de tareas diferentes, como lo son los editores, los distribuidores y las librerías (Filomena Edita, s.f).

- **Servicios sustitutos:** Para el caso de BORORÓ pueden ser audiolibros, las plataformas de películas por *streaming*, YouTube , podcasts. Las personas se pueden interesar por estos.
- **Clientes:** Los clientes serán personas entre 25 y 45 años, de estratos socioeconómicos 3 y 4, interesados en la lectura, que se encuentren ubicados en la ciudad de Bogotá. Los clientes de BORORÓ son personas que están atentas al precio, calidad y servicio. Tienden a tener un gusto por la lectura, comprar libros físicos y estar actualizados. De la comunidad, de la oferta y demanda que tengamos en BORORÓ dependerá la mayoría del movimiento de la empresa. Los clientes tienen un alto impacto en el desarrollo de este negocio pues cuentan con un gran poder de negociación.
- **Competencia de la industria:** Existen librerías virtuales como Buscalibre, Happy Books, y cadenas de librerías con puntos físicos que por la pandemia habilitaron y

desarrollaron su plataforma virtual para la venta de libros físicos a domicilio como Panamericana, Librería Lerner y Librería Nacional, estas librerías son bastante conocidas por las personas, pero encontramos librerías independientes ubicadas en Bogotá que también modificaron sus canales de venta en la pandemia y hoy se están consolidando en este sector; encontramos librerías como Casa Tomada, Wilborada 1047, Casa Santo, Señá, Babel Libros, Matorral, el telar de las palabras entre otros.

Consecuentemente, para nosotros el emprendimiento de BORORÓ, librería virtual, cuenta con grandes posibilidades y oportunidades, estamos enfocados en comercializar libros solamente de escritores afroamericanos. Por el momento, nuestra idea de negocio se diferencia de la mayoría de librerías y podríamos ser un apoyo para los escritores y editoriales para que puedan imprimir tiradas de sus libros y comercializar estos.

3.4. Competidores

En la industria literaria en Bogotá existen diferentes alternativas para la compra de libros físicos. Podemos encontrar los almacenes de grandes superficies como lo son el Éxito, Falabella, Carulla, Colsubsidio, entre otros. Estos tienen como finalidad la venta de productos de cualquier tipo, no se especializan en libros; también están las grandes librerías como la Panamericana y la Librería Nacional, cuyo enfoque es la venta de literatura general (no es literatura especializada); asimismo, las librerías independientes y las especializadas en un tema específico; por otra parte, están las tiendas virtuales como Amazon y Busca Libre, MercadoLibre, que juegan un papel importante; y las editoriales

que a parte del proceso editorial también hacen venta directa de los libros, como lo son las editoriales universitarias, Grupo Planeta y Penguin Random House.

Todos estos actores forman parte del ecosistema literario en Bogotá, sin embargo, ninguno cuenta con un enfoque exclusivo en la venta de libros escritos por autores afroamericanos. Teniendo en cuenta que los competidores directos son aquellas empresas que operan en el mismo mercado, es decir, que venden el mismo producto o servicio y se dirigen al mismo segmento de mercado (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022); se establece que las empresas previamente mencionadas no son competidores directos de BORORÓ, pero sí competidores indirectos.

3.5. Conclusiones viabilidad del sector

Las ventas totales de la industria literaria y en los dos últimos años se evidenció la preferencia de los colombianos de comprar libros por medio de librerías virtuales, ya que este canal tuvo una participación del 78.5 % del total de ventas en 2021 (Cámara Colombiana del Libro, 2021). Igualmente, las librerías que actualmente tienen participación en el mercado no tienen un enfoque a la divulgación y comercialización de obras por autores afroamericanos y los grupos u organizaciones que promueven esta cultura, no cuentan con venta de libros tan solo crean contenido informativo. Como resultado del análisis del mercado y el sector, evidenciamos una gran oportunidad para emprender una librería virtual en Bogotá con obras de autores afroamericanos.

4. Validación e Investigación del Mercado


4.1. Entrevistas

Para la validación del mercado realizamos entrevistas, entendidas como un diálogo intencionado entre entrevistador y entrevistado, con el objetivo de recopilar información sobre una investigación, bajo una estructura definida de preguntas y respuestas (Salas y Terán, 2012). Empleamos esta herramienta cualitativa con expertos y profesionales en la industria literaria, creación de empresa y sostenibilidad, ya que aportan información muy valiosa sobre aspectos técnicos, o sobre sus propias experiencias con usuarios potenciales, con el fin de crear un plan de negocio sólido y completo (Design Thinking, 2022). La estructuración de las preguntas la realizamos con base en el rol o función del entrevistado; tuvimos un cuestionario base, sin embargo, conforme evolucionó la charla, modificamos o agregamos más preguntas.

Tabla 1

Entrevistas de validación

Nombre (profesión)	Grupo de interés
-https://www.youtube.com/watch?v=hqNCbsu846U Catalina Ceballos Panel Desafíos y Oportunidades para emprender en las Industrias Creativas	Experto técnico
Chucky Garcia Programador y curador artístico y cultural	Experto técnico
Fabian Andrés Gullavan Coordinador de libros - Editorial USTA Fundador Librería Filomena	Experto técnico
Daniela Castillo Coordinadora de Distribución - Editorial	Experto técnico

USTA Fundadora Marotta Comunicaciones	
Paula Andrea Marín Colorado Investigadora y docente en literatura Maestría en Estudios Editoriales (Instituto Caro y Cuervo)	Experto técnico
Isabel Martinez Fundadora y propietaria Librería El telar de las Mujeres	Experto técnico
Juan Ramírez Escritor afrocolombiano	Aliado Clave
 Conversatorio Conversatorio Pensa... Maria Cristina Rodriguez Conversatorio: Pensamiento Sostenible "Crisis del mundo contemporáneo"	Experto en sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Recolección de información

4.2.1. Expertos técnicos:

Catalina Ceballos - Master en Gestión Cultural:

- Para iniciar una empresa de la industria creativa o cultural es necesario tener un capital, no trabajar como *freelance*. De tal manera, se tendrá esa base de capital para iniciar.
- Se debe pensar siempre en los ingresos, en poder tener unos estados financieros estables. Es algo que las empresas creativas o culturales no tienen mucho en cuenta.
- Es necesario crear alianzas entre las empresas públicas y privadas.
- La cultura en la mayor parte del mundo está subsidiada por el gobierno.

- Es necesario que se le de una importancia al apoyo de la cultura desde el gobierno, debido a que esto va de la mano con el desarrollo del país.
- El oficio del gestor cultural ha sido muy subestimado. Estos están en la capacidad de hacer un análisis cuantitativo y cualitativo de una infraestructura para un bien cultural. Tiene la capacidad de hacer un diseño de un distrito creativo. Debemos ampliar la imagen y ver a un profesional transversal de la política pública, aspectos financieros, jurídicos y el mundo digital.

Gustavo “Chucky” Garcia - Programador y curador artístico:

- Debemos tener fases: fase 1, fase 2 y fase 3. En cada una debemos tener definidas las cosas que queremos, para que las empresas que busquemos nos apoyen en alguna de las fases. No en todas las fases requerimos dinero, por eso las debemos definir muy bien.
- Buscar editoriales independientes para realizar alianzas estratégicas.
- Dar gran relevancia a los escritores afrocolombianos emergentes. Es importante resaltar los que tienen huella y tradición, pero también debemos dar ese impulso a los nuevos talentos.
- Siempre es importante tener esa inyección de capital para el funcionamiento y la sostenibilidad de la librería.

Fabián Andrés Gullavan - Coordinador de libros - Editorial USTA y Fundador Librería

Filomena:

- Las librerías toman por modalidad de consignación la compra de libros, por lo general, se realizan contratos entre uno y dos años.
- La cadena de valor del libro es Autor - Editorial - Distribuidor y Librerías

- Las ganancias del valor del libro en su gran mayoría se distribuyen: 10 % autor, 30 % editorial (se contempla corrección de estilo, diseño e impresión), 30 % distribuidor y 30 % librería.
- Las editoriales realizan la impresión por tiraje, entre mayor número de libros impresos, el valor de cada libro se mejora.
- Se debe tener una mayor sinergia entre librerías y editoriales.
- Nos recomienda realizar una estrategia de comunicación muy fuerte, debido a que somos una librería virtual y debemos llegar al público. Se pueden hacer charlas, eventos culturales en puntos estratégicos de Bogotá, y conversatorios.
- Hacer alianzas estratégicas con las distribuidoras.
- Antes de iniciar las negociaciones tener la creación de la persona jurídica y así nos podemos evitar inconvenientes.
- Tener un catálogo para que el comprador pueda tener una idea de qué tratará el libro, esto ayuda mucho a la venta y al movimiento del mismo.
- Explorar la venta de los libros en instituciones donde tengamos injerencia de la población afroamericana para generar mayor interés. Debemos saber llegar y concretar negociaciones con colegios y universidades.
- Se tiene en el tintero la ley de precio único de los libros, debido a que en las ferias literarias las grandes editoriales y librerías sacan a la venta promociones que las librerías independientes no pueden tener.
- Es posible que BORORÓ llegue a ser realidad, deben ser muy creativos con la estrategia de divulgación y tener muy claro su público.

Daniela Castillo - Coordinadora de distribución - Editorial USTA y Fundadora Marotta

Comunicaciones:

- Cada libro tiene su propio camino. Todos los libros tienen un manejo diferente. Se llega a diferentes públicos en diversas formas. Tenemos que conocer muy bien nuestros libros, para saber qué caminos tomar.
- La distribuidora define dónde van a quedar los libros, algunas veces la editorial le indica dónde enviar un número específico, pero los demás quedan en consideración de la distribuidora.
- Las ramas de la distribución son: Distribución, mercadeo y comunicación.
- El autor puede sugerir dónde quiere que su libro se venda, pero no es una situación muy frecuente.
- La editorial siempre indica cuál será el precio de venta del libro. De este se saca la comisión para la distribuidora y la librería.
- Para todos los libros, y en nuestro caso, son muy importantes las estrategias de divulgación y de comunicación.
- Tener siempre muy presente cerrar una buena negociación con las distribuidoras.
- Trabajar de la mano con las distribuidoras es muy importante, saber que las dos van en el mismo camino.
- Las librerías independientes se concentran más en la estética y el contenido de los libros. Son libros más exclusivos.
- Como BORORÓ debemos estudiar muy bien el mercado.
- Sí puede ser realidad el proyecto, concentrarnos en qué autores y libros nos vamos a centrar para iniciar.
- El mundo de las librerías, es un mundo maravilloso, pequeño, pero lleno de

aprendizajes y de gente con ganas de salir adelante.

Paula Andrea Marín Colorado - Investigadora y docente en literatura - Maestría en Estudios Editoriales - Instituto Caro y Cuervo:

- En el primer año de la fundación de la librería lo más seguro es que no tengan ganancias, tal vez a partir del segundo año.
- Las personas dueñas de librerías independientes, por lo general, tienen un trabajo adicional debido a que los ingresos no son suficientes.
- La librería la hace el librero. El librero es una persona fundamental en este negocio. Es la persona que tiene la capacidad de leer los libros y de hacer las recomendaciones y guiar a los clientes.
- Es importante tener claro a qué tipo de lectores queremos llegar para empezar a formar una comunidad en redes sociales.
- Las redes sociales son nuestras vitrinas, donde debemos generar impacto, tener frases, reseñas, fotos, todo para que nuestro público se sienta identificado.
- Acercarse a la población afro tanto a nivel nacional como internacional.
- Investigar movimientos sociales afro. ¿Qué piensan? ¿Qué quieren? ¿Qué miran? ¿Cómo queremos conectar con ellos?
- La promoción de la lectura debe ir de la mano con un proyecto cultural, este debe estar 100% asociado a nuestra filosofía. Tal vez realizar un curso sobre literatura afro.
- El proyecto cultural es nuestro capital simbólico, el cual ayuda a crear comunidad y esto se verá reflejado en el capital económico.
- Realizar alianzas clave con editoriales como Imago, con fundaciones afro como la

Fundación Biblioteca Negra ubicada en Bogotá, en el Barrio Restrepo.

- Se puede participar en ferias itinerantes en las localidades de Bogotá, para hacernos notar e ir creando marca y comunidad.
- Revisar si es posible tener presencia en los territorios afro, debido a que las librerías se concentran en la capital del país y es muy bajo el porcentaje en otras ciudades principales y casi nulo en ciudades secundarias y municipios.

Isabel Martínez - Fundadora y propietaria - Librería El telar de las Mujeres:

- La librería surgió por la necesidad de apoyar a las escritoras. Venden todo tipo de libros, pero solamente libros de mujeres. En algunas ocasiones no eran tenidos en cuenta los libros escritos por mujeres, por tal motivo las escritoras tenían que colocar un seudónimo con nombre de hombre.
- Para iniciar a negociar con editoriales y distribuidores necesitamos tener la personería jurídica creada. Estar al día con todos los trámites legales.
- Los libros las editoriales y/o distribuidores nos los dejan en custodia. Es importante realizar una buena negociación con ellos. A veces por ser nuevas en el sector nos solicitarán que compremos los libros, después de un tiempo ya tendrán confianza en nosotras.
- Existe un grupo de librerías independientes, donde se están informando los movimientos actuales del medio.
- Los dueños de las librerías deben tener un ingreso adicional porque las ganancias de las librerías no son suficientes para sobrevivir. Esta labor se hace más por un amor hacia la lectura y no por dinero.
- En la librería el telar de las mujeres son cinco personas que son socias, se han

mantenido a flote con contratiempos muy difíciles, pero siempre se apoyan para que la librería siga.

- Siempre revisar muy bien los libros que tengamos en la librería, no todos pueden ser interesantes ni generar interés. Siempre realizar un filtro.
- Los precios de los libros vienen definidos desde la editorial, la clave está en negociar el porcentaje que le corresponde a la librería.
- Tener un mapeo de los escritores que venderemos.
- Existen escritores muy buenos, que son independientes y no tienen contrato con ninguna editorial. Los podemos buscar y así la ganancia será mayor.
- Generar comunidad alrededor del proyecto cultural.

4.2.2. Aliado Clave

Juan Ramirez - Escritor afrocolombiano:

- Formar relaciones con los escritores afrocolombianos asistiendo a charlas y mostrando interés por sus creaciones y sus experiencias.
- Aprender sobre las experiencias previas de grupos afrocolombianos, no únicamente en el ámbito literario, para la visibilización de las historias de las comunidades afrocolombianas.
- Reconocer el trabajo que se está realizando en editoriales y grupos sociales para promocionar la escritura de personas afrocolombianas, y trabajar con ellos.
- Reconocer la utilidad de las redes sociales y páginas web para posicionar BORORÓ.

4.2.3. Experto en sostenibilidad:

Maria Cristina Rodriguez - Universidad EAN:

- Cambio de propósito en el mundo. Estamos dando la bienvenida a un propósito emergente. La vida se basa en unos valores y principios distintos. Después de la pandemia todo cambió.
- El mundo tiene que estar evolucionando. Las empresas deben dar el paso para avanzar o colapsar. Al final el estar estáticos nos puede llevar al colapso.
- Pensamiento sistémico. Ver las situaciones de una manera distinta, no como un problema, si no con una perspectiva diferente.
- Estamos en el momento perfecto para empezar a generar nuevas ideas, nuevos sentidos, nuevas lecturas de la vida. Nuestra creatividad y productos de innovación pueden salir adelante. Muchas veces no se está preparado por la incertidumbre, pero es el momento.
- Las soluciones e ideas deben ser totalmente viables. El mundo continúa con la dinámica de cambio.
- Permitir que emerjan alternativas diferentes a las tradicionales para abordar la realidad.
- Abrir las puertas a la diversidad y retomar las voces que no se han escuchado. Empezar a integrar en los discursos a los sistemas biológicos de las comunidades que no son tan observadas.

4.3. Sondeo de mercado

Por otra parte, para obtener información de los usuarios potenciales sobre sus experiencias reales, realizamos un sondeo de mercado a 107 personas a través de una

encuesta en *Google forms*. Con esta herramienta cuantitativa se obtiene de manera sistemática y ordenada información sobre las variables que interfieren en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada (Díaz, V. s.f.).

Tabla 2

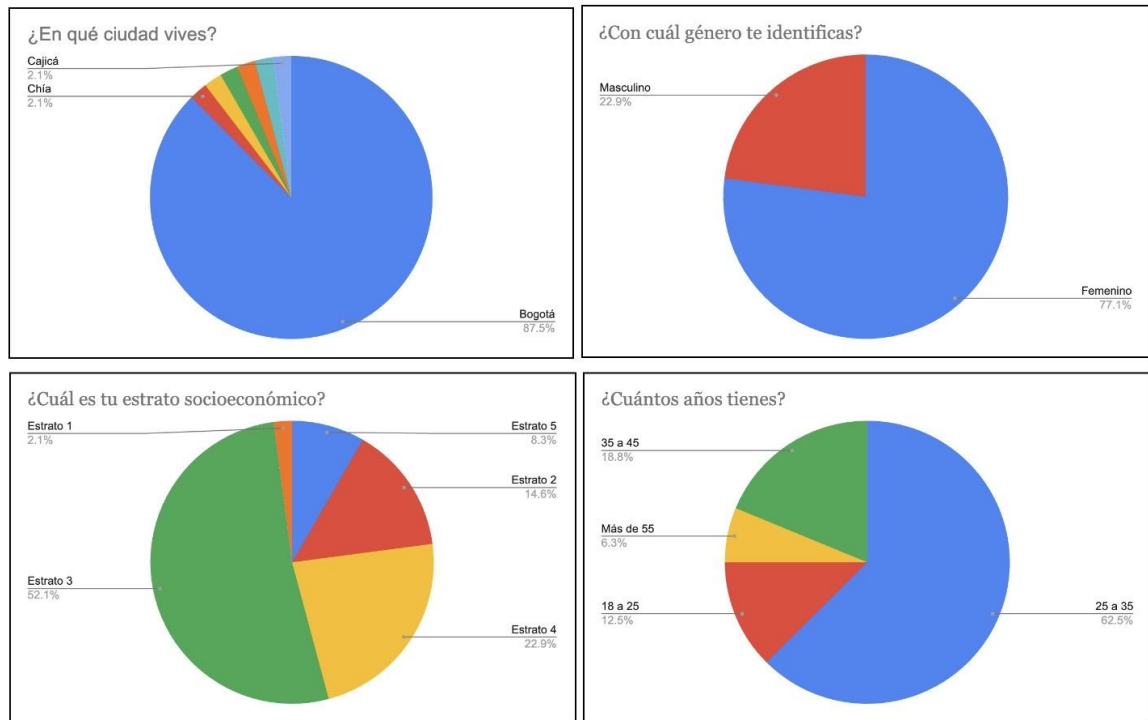
Ficha técnica sondeo de mercado

Realizado por	Estudiantes de maestría de Comunicación Estratégica Paula Arias, Vanessie Bowie y Mónica Leal.
Nombre de la encuesta	BORORÓ - Encuesta de mercado.
Universo (mercado potencial)	Mercado de libros. Compradores de libros físicos por medios virtuales que viven en Bogotá y sus alrededores.
Área de cobertura	Bogotá y sus alrededores.
Objetivo de la encuesta	Encuesta aplicada a habitantes de Bogotá y sus alrededores, mayores de edad, interesados en el mundo literario con el fin de corroborar el perfil de los clientes potenciales de BORORÓ.
Número de preguntas formuladas	11 preguntas: 10 cerradas y 1 abierta.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Demografía mercado objetivo

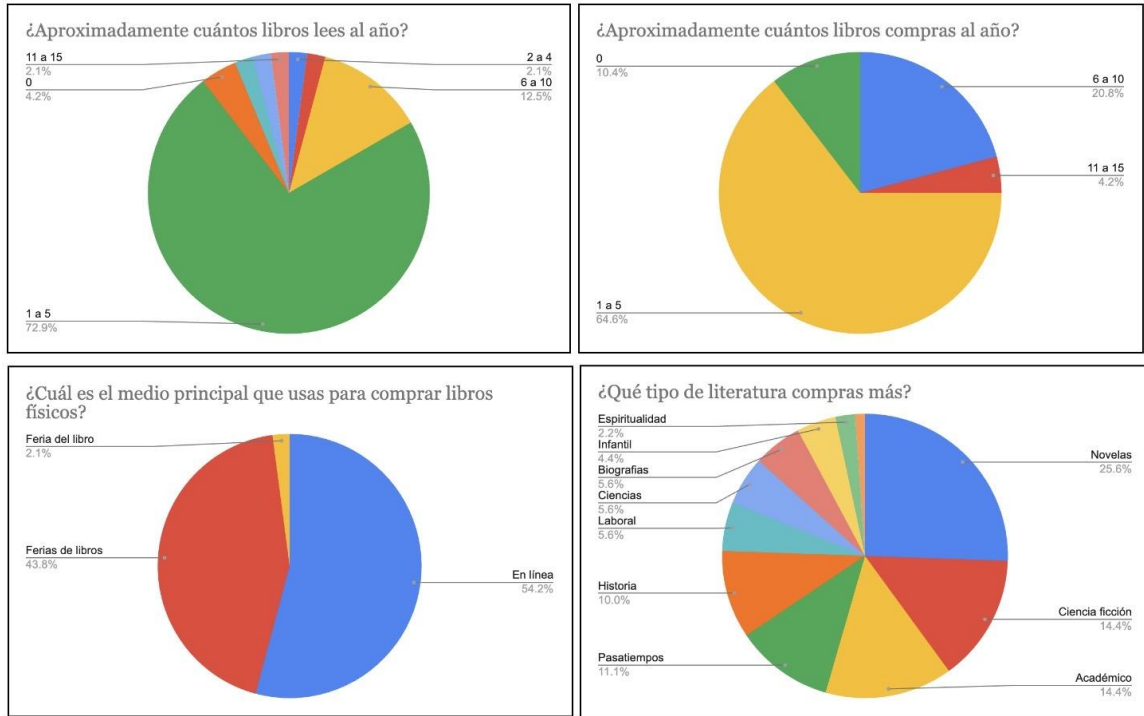


Fuente: Elaboración propia.

Con base en el sondeo de mercado a personas que compran y leen libros, concluimos que el 92 % de la muestra vive en la ciudad de Bogotá y sus alrededores. Para los resultados de las demás preguntas analizamos únicamente el 92 % de encuestados que respondieron que habitaban en Bogotá, ya que nuestro mercado objetivo inicial se encuentra en esta ciudad y sus alrededores. Los rangos de edad que predominan son 25 a 35 años y 35 a 45 años; esto corrobora que nuestro mercado objetivo consiste en personas con alguna fuente de ingreso económico. Además, el 77 % de los encuestados que viven en Bogotá se identifican como mujeres y el 75 % reside en estratos socioeconómicos 3 y 4; estos resultados son muy útiles para la creación y segmentación de las pautas publicitarias.

Figura 10

Resultados sondeo de mercado 1

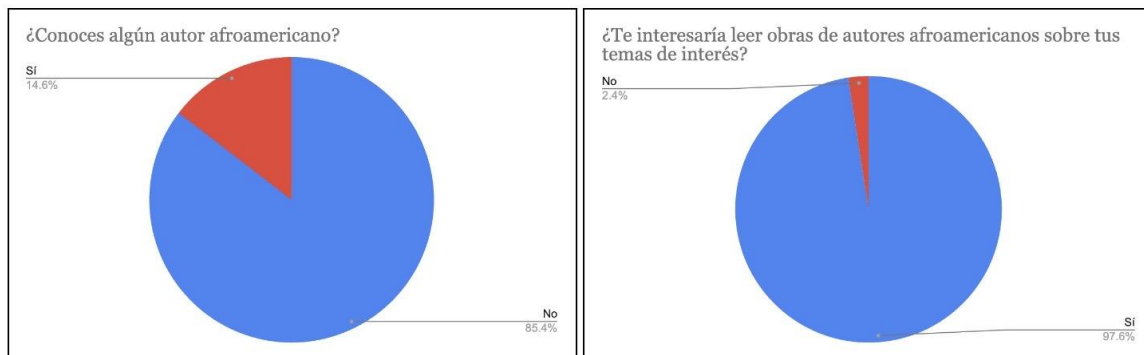


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, las preguntas 5, 6, 7 y 8 nos dan un panorama sobre el modelo de negocio de BORORÓ. El 85 % de los encuestados que viven en Bogotá leen y compran entre 1 a 10 libros al año y un 54.2 % los adquieren directamente en canales virtuales, contra un 45 % que prefieren comprar libros en ferias literarias; esto nos indica la importancia de acompañar nuestras estrategias digitales con asistencia a ferias y eventos de libros para posicionar la marca y promocionar las obras. Los géneros literarios que más compran los encuestados son novelas, ciencia ficción, académico, pasatiempos e historia; lo cual nos proporciona una guía en los libros que serán más demandados por nuestros clientes y así tener un catálogo atractivo y variado.

Figura 11

Resultados sondeo de mercado 2



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, a pesar de que un 85 % no conoce, actualmente, algún autor afroamericano, el 98 % de ellos están interesados en leer obras escritas por autores afroamericanos sobre los temas y géneros literarios de su interés; dando así validez al modelo de negocio de BORORÓ.

4.4. Conclusiones validación de mercado

Tras realizar las entrevistas, reconocimos que partimos de una situación que puede ser efectiva pero contraproducente a la vez. En el lado positivo, logramos llamar la atención de varias de las personas entrevistadas debido a que nuestro trabajo de promoción es especializado y, por lo tanto, es único. Sin embargo, reconocimos las posibles complicaciones de trabajar para un objetivo tan específico. Por ello, una de nuestras prioridades es disminuir la incertidumbre con acciones como: poner en acción actividades que produzcan impacto y creación de comunidad—como lo son los clubes de lectura, creación de espacios de aprendizaje como conversatorios y participación en ferias itinerantes en Bogotá—; reconocer más aliados clave (y la relevancia de

estos)—distribuidores, editoriales o el trabajo directo con escritores afrocolombianos que autopublican sus historias; reconocer las oportunidades que podemos conseguir gracias a que trabajamos en un proyecto que será pionero en la promoción de escritores afroamericanos en Bogotá y sus alrededores —que nos brindaría una ventaja competitiva al ofrecer un servicio especializado, y al momento de crear alianzas con distribuidores y editoriales—y diversificar nuestro portafolio de productos y servicios—que consiste en reconocer diferentes servicios que podríamos prestar a través de nuestra librería.

Igualmente, gracias a nuestro conocimiento en estrategias de posicionamiento y comunicaciones, tenemos la capacidad de comenzar campañas que, sin necesidad de utilizar demasiado dinero, sean impactantes. A través de redes sociales, página web y una estrategia transmedia de calidad.

Asimismo, a través de una encuesta compuesta por nuestro mercado objetivo—personas que viven en la ciudad de Bogotá y sus alrededores en estratos socioeconómicos 3 y 4, que se encuentren entre los 25 a 45 años de edad—, podemos evidenciar varios factores claves en la ejecución de BORORÓ. Primeramente, el interés de estas personas por leer a escritores afroamericanos, si bien no conocen mucho sobre esto; esto refleja el interés por nuestros servicios y, al mismo tiempo, brinda la oportunidad de reconocer un servicio, como es la creación de espacios para aprender y compartir sobre estos escritores, con clubes de lectura, retos lectores a través de redes sociales o conversatorios por internet.

También, evidenciamos que la mayor cantidad de personas encuestadas (73%) leen entre 1 a 5 libros al año, y el 64% compra entre 1 y 5 libros. Lo que nos sirve para guiarnos en cuanto a nuestras expectativas en ventas y en nuestras estrategias de fidelización para

nuestros clientes. Igualmente, el género de los libros leídos nos dio una guía en cuanto al enfoque literario de BORORÓ.

Finalmente, notamos que la mayoría de personas encuestadas dijeron que prefieren comprar sus libros en línea, que va de acuerdo con las estadísticas anteriormente presentadas sobre el crecimiento de este mercado, y demuestra que en BORORÓ tenemos una estrategia que va acorde con las necesidades del mercado actual.

5. Estrategia y Plan de Introducción al Mercado

5.1. Objetivos del mercadeo

- Posicionar BORORÓ como una opción alternativa para la compra virtual de libros en Bogotá.
- Obtener un total de 100,000 interacciones mensuales, en promedio, con los contenidos de BORORÓ en Instagram durante los primeros seis meses.
- Alcanzar una tasa de conversión del 3 % en la página web de BORORÓ.
- Crear un *e-commerce* accesible y que brinde una correcta experiencia al usuario, reflejado en una tasa de rebote entre el 26 y el 30 %.
- Asistir a 4 ferias literarias durante los primeros 2 años de BORORÓ.
- Formar una comunidad literaria de lectores constantes que se refleja en la inscripción de 150 personas a la página web de BORORÓ durante el primer año.
- Lograr dos publicaciones *free press* en medios tradicionales durante el primer año de BORORÓ.

5.2. Estrategia de mercadeo y promoción

Para la estrategia de mercadeo de BORORÓ consideramos dos factores. Primero, que BORORÓ es un *e-commerce*, el cual realizará la mayoría de sus intercambios económicos a través de la página web y redes sociales. Y segundo que, a pesar de esto, no planeamos privar al cliente de las experiencias positivas que vienen asociadas a la idea de visitar una librería y la comunidad que se crea alrededor de esta. Por ello, nuestra estrategia de mercadeo se enfocará en dos puntos: dar a conocer BORORÓ y utilizar las redes sociales para la creación de una comunidad interesada en descubrir más sobre los escritores afroamericanos.

Canales:

1. Instagram
2. TikTok
3. Whatsapp
4. Email
5. Google Meet
6. Página web

Estas redes fueron seleccionadas con base en su popularidad en Colombia y ciertas características que las convierten en las plataformas indicadas para el desarrollo de BORORÓ. En el caso de Instagram, consideramos que el 60,4% de los usuarios de esta red social en Colombia son personas entre los 18 y 34 años, y que según el Estudio del comercio electrónico en Colombia, realizado por Juan Camargo en colaboración con Ecoanalítica y Guarumo, el 77% de los compradores digitales prefieren utilizar instagram para realizar estos procesos (Camargo, 2020). Por su parte, TikTok presenta un

crecimiento constante en Colombia, con un total de 20,1 Millones de usuarios activos según *We Are Social* y, a través de *Booktok*, esta red ha logrado influir positivamente en la promoción de la lectura en jóvenes (Cuestas et al, 2022).

Para Whatsapp tuvimos en cuenta que whatsapp se ha convertido en un medio asequible para el relacionamiento con clientes en el país gracias a la velocidad de respuesta que permite, el acceso a estadísticas, el que esté disponible para múltiples medios. El reflejo de esto es que el segundo medio de contacto a servicio al cliente preferido por los compradores es whatsapp (Camargo, 2020).

La selección de *Meet*, que se utilizará principalmente para la realización de los conversatorios y clubes de lectura, consideramos la cantidad de participantes ya que meet permite videollamadas con más de 200 participantes; la usabilidad de esta, ya que no es necesario descargar una aplicación para acceder a esta red; y las ventajas que conlleva la configuración de la plataforma, como el hecho de que se pueden realizar subtítulos instantáneos en el caso de tener invitados cuyo lenguaje principal no es mayoritariamente el inglés o la opción de agregarlo al calendario de Google.

Acciones:

Tabla 3

Acciones promocionales

Actividad	Canal	Periodicidad
Publicación de imágenes de los libros de BORORÓ con reseñas según cada libro.	Instagram (Fotografías) TikTok (Video)	Día de por medio
“Recomendaciones del librero”: Publicación semanal de recomendaciones literarias de nuestro librero.	Instagram TikTok	Semanal

“Historia literaria” publicación sobre los autores en el catálogo de BORORÓ, su biografía y su historia y trabajo como escritores.	Instagram TikTok Página web (blog)	Quincenal
Videos cortos con las nuevas adiciones al catálogo de BORORÓ.	Instagram TikTok	Mensual
Correos electrónicos con las nuevas adiciones al catálogo y recomendaciones literarias.	Email	Quincenal
Resumen de Noticias literarias de escritores afroamericanos.	Email	Quincenal
Noticias literarias de escritores afroamericanos.	Instagram Tiktok	Semanal
Clubes de lectura.	Google Meet	Mensual
Línea de contacto para realizar preguntas, quejas, reclamos y recomendaciones de libros.	Whatsapp Instagram Email	Abierto al público L - V 8am a 6pm S - D 9am a 1pm
Entrevistas a escritores afroamericanos.	Página web (blog) TikTok (video) Instagram (video)	Mensual
Asistencia a ferias literarias.	Stands	2 ferias anuales
Cubrimiento de actividades literarias.	Instagram Email Página web	10 eventos

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto:

De las acciones propuestas previamente, se dividirá el presupuesto entre los dos tipos de actividades. El primero, consiste en las estrategias presenciales como lo son la asistencia a ferias literarias, que incluye el gasto del *stand*, la logística y la impresión de artículos de promoción; y los eventos o actividades literarias o culturales a los que asistiremos además

de las ferias. El segundo, incluye las estrategias digitales tales como la promoción de las publicaciones en Instagram y TikTok con el objetivo de darnos a conocer más como una tienda virtual de libros.

5.3. Estrategia de servicio

Como hemos mencionado previamente, en Colombia no existe una librería enfocada únicamente a la promoción y venta de obras por autores afroamericanos y los grupos u organizaciones que promueven la cultura afro en el país, no cuentan con venta de libros tan solo crean contenido informativo. Por lo tanto, nuestro servicio no cuenta con competidores directos. Además, tendremos un servicio post-venta especializado para cada cliente. Realizaremos seguimiento post-venta para saber que tal fue su experiencia con la librería y con el libro adquirido. Esto con el fin de lograr la fidelización de los clientes y crear comunidad para recomendarles más obras de autores afroamericanos, eventos o promociones relevantes para ellos.

5.4. Estrategia de distribución

Los libros que tendremos en inventario serán almacenados en las casas de las fundadoras de BORORÓ. La distribución de los libros desde el sitio de almacenamiento hasta la dirección de entrega establecida por el cliente se realizará por medio de la compañía de envíos InterRapidísimo. Seleccionamos esta empresa para la distribución de libros ya que cuenta con cobertura en toda la ciudad de Bogotá y alrededores, y en todos los 1,104 municipios de Colombia por lo que para el crecimiento y expansión de BORORÓ será un factor clave. Además, según el boletín del sector postal emitido por Ministerio de las TIC en 2020, InterRapidísimo lideró el listado de las empresas de mensajería con mayor

número de envíos individuales, con una participación del mercado del 31.5 % y más de 6,2 millones de envíos, lo cual la hace una empresa confiable para esta parte del proceso de venta de BORORÓ.

5.5. Estrategia de precio

En Colombia, hay una estandarización de los precios de los libros que deben cumplir todos los vendedores mediante la Ley de precio único (Cámara Colombiana del Libro, 2020). Por lo tanto, el precio de los libros que venderemos estarán a la par de las demás librerías o editoriales que comercialicen estas mismas obras. Asimismo, en las ferias de literatura se realizarán bonos tipo *cashback* en donde al comprar un libro la persona tendrá un descuento en su próxima compra, el valor del bono dependerá del precio del libro que adquiere la persona; esto con el fin de incentivar la vinculación con la marca al realizar más compras con nosotros.

6. Aspectos Técnicos

6.1. Ficha técnica del servicio

Tabla 4

Ficha técnica del servicio

Item		Descripción
Producto específico:	Denominación común del servicio	Libros de escritores afroamericanos
Nombre comercial:	Denominación comercial que se propone	Libros de escritores afroamericanos

Unidad de medida:	Unidad de medida a través de la cual se comercializará el servicio a ofrecer:	Unidad - Un (01) libro
Descripción general:	Descripción de las características técnicas del bien o servicio:	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de venta virtual de libros de escritores afroamericanos ● Página web con la información y reseña de cada libro que se encuentre en inventario.
Condiciones especiales:	Describa las advertencias o condiciones especiales de almacenamiento o uso del producto / servicio	<ul style="list-style-type: none"> ● El comprador cubrirá los gastos de envío del (los) libro(s). ● BORORÓ realiza los envíos de los libros en días hábiles. Al realizar la compra los días sábados, domingos y/o festivos el envío del libro se realizará el siguiente día hábil después de la compra. ● BORORÓ no se hace responsable por la demora en la entrega de los libros a partir de que se genera el número de guía con la empresa transportadora. Se realizará el seguimiento pero no se hará responsable por penalidades de retraso en la entrega.

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Proceso de prestación de Servicios

Figura 12

Proceso prestación de servicios



Fuente: Elaboración propia.

El comprador accederá a la página web a través de las distintas plataformas con las cuales promocionaremos a BORORÓ, igualmente, podrán ver nuestro catálogo a través de Whatsapp y al momento de seleccionar un libro serán enviados directamente a la compra del libro en la página web.

Posteriormente, en caso de que el cliente no haya seleccionado su libro a través del catálogo provisto a través de Whatsapp, el cliente realizará la búsqueda y selección del libro que desea comprar. Al finalizar esta selección, serán enviados al menú para sus opciones de pago, estas serán a través de tarjeta de crédito, billeteras digitales o la opción de Pagos Seguros en Línea (PSE).

Después, el producto será enviado al cliente a través de InterRapidísimo en un lapso de 2 a 5 días hábiles. Con el objetivo de realizar el seguimiento de la experiencia del

comprador, se enviará un mensaje por Whatsapp o correo electrónico, según la preferencia del cliente, para confirmar el recibo de su pedido y calificar su experiencia de compra con BORORÓ.

6.3. Equipo de trabajo

Con base a los requerimientos para el funcionamiento óptimo de BORORÓ, se seleccionaron los perfiles y cargos necesarios para cubrir las necesidades de los clientes y de la librería.

Tabla 5

Cuadro del personal

Cargo	Perfil profesional	Salario en COP	Vinculación
Librero	Estudiante o profesional en Literatura, licenciatura en lenguas modernas y entre otras similares con conocimiento sobre la literatura afroamericana que se encargará de la selección y recomendación de libros a los clientes.	\$1,167,000 mensual	Permanente. Contrato por obra o labor.
<i>Community Manager</i>	Comunicador Social con experiencia en creación de contenido para la promoción y posicionamiento de marca, que se encargará de la publicación de los contenidos de BORORÓ y el servicio al cliente por redes sociales.	N/A	Permanente. No cuenta con contrato, es una de las fundadoras de BORORÓ.
Experto en relaciones	Administrador de empresas o Comunicador	N/A	Permanente. No cuenta con contrato,

públicas y alianzas	Social con experiencia en manejo de medios y alianzas estratégicas.		es una de las fundadoras de BORORÓ.
Logística y manejo de personal	Administrador de empresas, Comunicador Social o similares con experiencia en Recursos Humanos, manejo de personal y logística de eventos y distribución.	N/A	Permanente. No cuenta con contrato, es una de las fundadoras de BORORÓ.
Desarrollador web	Ingeniero de sistemas o similares con experiencia en la creación de páginas web, para la creación de esta.	\$6,000,000 por contrato	Contrato a término fijo por dos meses antes de la creación de BORORÓ.
Contador	Joven contador que se encargará de llevar la contabilidad de BORORÓ y cuidar la salud financiera de la librería.	\$25,000 por hora	Contrato por obra o labor, asociado a las necesidades tributarias de BORORÓ. Lo cual representa aproximadamente 24 horas al mes.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, el presupuesto administrativo anual consiste en un total de \$27,200,000 COP para el primer año y \$21,200,000 para los años siguientes ya que el desarrollador web es contratado únicamente para la creación de la página web en la puesta en marcha de BORORÓ. Las fundadoras no cuentan con un sueldo establecido inicialmente, esto será modificado a medida que BORORÓ crezca y cuente con mayor flujo de caja.

6.4. Recursos

Para el inicio de BORORÓ requerimos implementar la página web con el dominio www.bororo.com.co, en la cual se encontrará un catálogo de los libros que estaremos

vendiendo con una pequeña descripción y la foto de la portada y contraportada de este. Adicionalmente, es necesario realizar la creación del perfil de BORORÓ en redes sociales como Instagram y TikTok. Para realizar esto es necesario tener los equipos de comunicación y cómputo. Requerimos de una pequeña bodega o lugar de almacenamiento en donde guardaremos los libros que negociemos con las distribuidoras y editoriales, la cual estará ubicada en la casa de una de las fundadoras.

7. Aspectos Organizacionales y Legales

7.1. Misión

Dar visibilidad a la comunidad afroamericana en Colombia, ofreciendo a nuestros clientes acceso a las múltiples obras de los escritores de esta comunidad. Mostrar la diversidad de historias y géneros que estos autores tienen para ofrecernos y crear espacios de aprendizaje únicos para así promover la literatura escrita por personas afroamericanas.

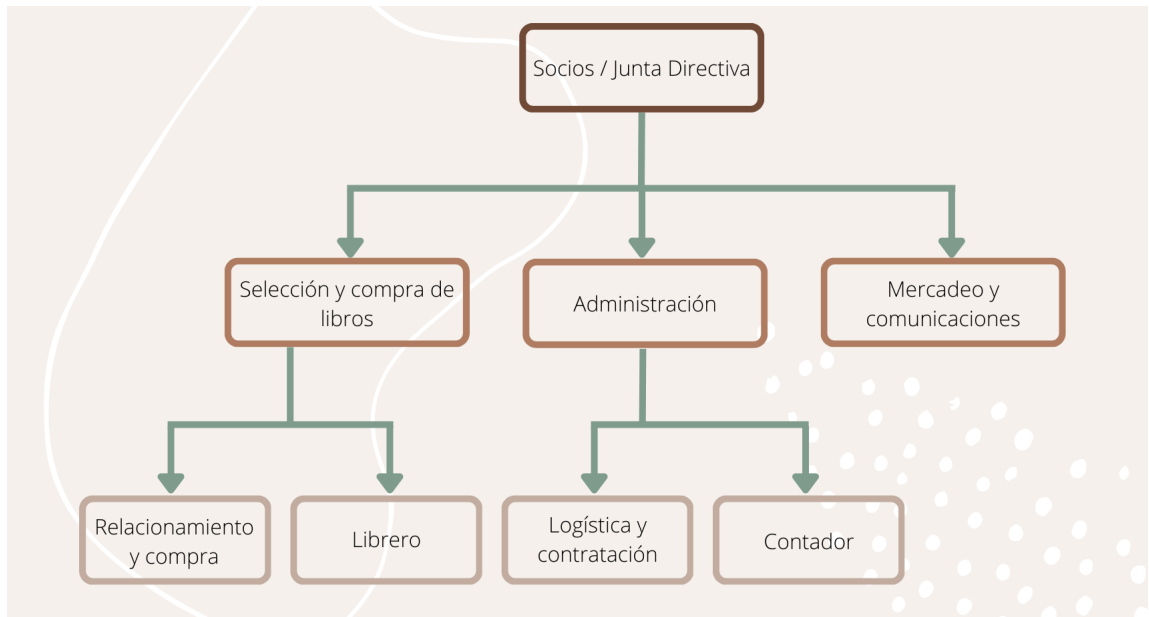
7.2. Visión

Convertirnos para el año 2026 en un referente para la venta, distribución y aprendizaje sobre libros de escritores afroamericanos en Colombia, siendo reconocidos por la calidad de nuestro servicio y la creación de una comunidad abierta al aprendizaje.

7.3. Organigrama

Figura 13

Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Considerando a BORORÓ como una empresa pequeña, compuesta por principalmente un empleado a tiempo completo, junto al trabajo realizado por los socios, concluimos que la creación de los departamentos administrativo—que se encargará del proceso de envío de los libros, la contratación del personal de apoyo y la logística para la participación en eventos literarios—, el departamento de mercadeo—que maneja la página web, las redes sociales y el posicionamiento de la organización en el consciente de cada uno de nuestros stakeholders—, y finalmente los encargados de la selección y compra de libros—quienes trabajarán con editoriales y distribuidores para acceder a los libros de escritores afroamericanos y realizar el proceso de curaduría para la selección de los libros que encajen con nuestra filosofía y misión.

El librero, si bien está debajo del equipo de selección y compra de libros, trabajará transversalmente con el departamento de comunicaciones para brindar su apoyo en la creación de este tipo de contenidos.

7.4. Aspectos legales

- **Registro de Marca:**

El registro de marca se realiza ante la Superintendencia de Industria y Comercio, para registrar el signo con el cual identificamos el logo y signo de BORORÓ. BORORÓ será constituida como una marca Mixta logotipo. Para realizar el proceso satisfactoriamente, según la Superintendencia de Industria y Comercio (2023), es necesario que cumplamos con el siguiente procedimiento:

- 1.** Consultar los antecedentes Marcarios ASO en la Oficina Virtual de Propiedad Industrial SIPI.
- 2.** Clasificar los productos y servicios según la clasificación internacional de Niza.
- 3.** Presentar la solicitud. Estos son los documentos necesarios para la solicitud:
 - a.** Su nombre y apellido (persona natural) o nombre de la empresa (persona jurídica).
 - b.** Domicilio y dirección en la cual será notificado.
 - c.** La denominación del signo y si el mismo es nominativo, mixto, figurativo, tridimensional, olfativo o sonoro.
 - d.** La clase de la Clasificación Internacional de Niza a la cual pertenecen los productos o servicios a identificar.

- e. Los productos o servicios a identificar.
- f. Nombre, firma y cédula al final del formulario.

4. Realizar el seguimiento del trámite.

- **Constitucion empresarial:**

La constitución empresarial es realizada a través de la Cámara de Comercio de Bogotá. Teniendo en cuenta que BORORÓ es una Empresa Comercial establecida como una Sociedad de Acciones Simplificada S.A.S con tres socios fundadores. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2022), estos son los documentos solicitados:

1. Nombre.
2. Documento de identidad y domicilio del accionista o accionista.
3. Razón social seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S.A.S.
4. Duración (puede ser indefinida).
5. Enunciación de actividades principales, cualquier actividad comercial o civil lícita, capital autorizado, suscrito y pagado.
6. Forma de administración, nombre, identificación de los administradores.

- **Normatividad Tributaria:**

Considerando el Régimen Común tributario de Colombia, para el cumplimiento de la normatividad tributaria es importante que en BORORÓ consideremos:

1. Impuesto de renta: Considerando a BORORÓ como una micro empresa, el impuesto es del 0% durante los dos primeros años, y posteriormente

aumentará anualmente 8.2 %, 16.5 % y 24.7 % hasta alcanzar el 33 % gravado a las empresas en general en el sexto año.

2. IVA: Según el Artículo 23o. De la Ley No. 98 de Diciembre 22 de 1993 *los libros, revistas, folletos o coleccionables seriados de carácter científico o cultural, y los diarios o publicaciones periódicas, cualquiera que sea su procedencia, continuarán exentos del impuesto sobre las ventas. Modificado Ley 788 de 2002 (Artículo 478 del Estatuto Tributario).*
3. Gravamen a los movimientos financieros: El Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF) es un impuesto indirecto del orden nacional que se aplica instantáneamente a las transacciones financieras hechas por los usuarios del sistema al realizarlas, mediante las cuales se disponga de recursos depositados en cuentas corrientes o de ahorros, así como en cuentas de depósito en el Banco de la República, y los giros de cheque de gerencia (DIAN, 2023).

8. Aspectos Financieros

8.1. Objetivos financieros

- Realizar un plan financiero que refleje las necesidades de inversión y crecimiento de BORORÓ.
- Vender tres libros diarios durante el primer año de BORORÓ.
- Aumentar las ventas de BORORÓ en un 15 % durante el segundo año de fundada.

- Recuperar la inversión inicial realizada a BORORÓ en un lapso de 3 años y medio.
- Tener una tasa de evaluación del proyecto del 15 %.

8.2. Supuestos económicos

Para la elaboración de las predicciones financieras de BORORÓ tuvimos en cuenta que:

- La inflación para el 2024 será de 8.7 % y del 2025 al 2027 será del 3.8 % (Banco de la República, 2023).
- El IPP para los 5 años años proyectados es del 13.2 % (DANE, 2023).
- La tasa de interés anual del crédito a emprendedores es del 32 % (Banco Caja Social, 2023)

8.3. Proyección de ventas

Según el análisis de mercado de libros de escritores afroamericanos y el rango de precios representados, decidimos dividir los libros en tres categorías que representen el variado rango de precios en la literatura en Colombia. El primer grupo, con una media de \$30,000 COP, el segundo con una media de \$50,000 COP y finalmente, los libros que alcanzan a los \$80,000 COP. Estos representan gran parte de los libros que se tendrán en el catálogo de BORORÓ. Con base en las entrevistas de validación del mercado, reconocimos que las librerías de literatura especializada pueden llegar a vender, en promedio, entre 3 a 5 libros al día. Por esta razón, y con el objetivo de no sobreestimar nuestros recursos, concluimos que BORORÓ en su primer año, y gracias a una campaña de mercadeo eficiente que nos posicione, venderá 3 libros diarios, para un total de 1,080 libros. Que como resultado nos daría un ingreso de \$52,100,000 COP, durante el primer año.

También, a través de las entrevistas de validación del mercado reconocimos que las librerías obtienen el 60 % del valor de la venta del libro generalmente, por lo tanto, se concluyó que el costo de obtención de cada libro será del 40 %, lo que daría un costo de \$12,000 COP, \$20,000 COP y \$32,000 COP, a cada categoría, respectivamente. Por esta razón, el costo total de los productos y servicios para nosotros sería de \$20,840,000 COP durante el primer año; obteniendo así en este periodo un margen operativo de \$31,260,000 COP.

Tabla 6

Proyección de ventas

Producto	Unidades	Ingreso unitario	Ingreso total	Costo unitario	Costo total
Grupo 1	380	\$30,000	\$11,400,000	\$12,000	\$4,560,000
Grupo 2	510	\$50,000	\$25,500,000	\$20,000	\$10,200,000
Grupo 3	190	\$80,000	\$15,200,000	\$32,000	\$6,080,000
Totales		\$52,100,000		\$20,840,000	
Margen operativo \$ 31,260,000					

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Proyección de gastos de mercadeo

Para las estrategias de mercadeo que requieren inversión, el presupuesto de mercadeo será de \$4,000,000 COP en el primer año, los cuales se dividen en:

Tabla 7

Gastos de mercadeo primer año

Estrategia	Item	Valor (COP)	Frecuencia/ cantidad	Valor total (COP)
Digital	Pautas Instagram/Meta	\$100,000	Mensual	\$1,200,000
Digital	Pautas TikTok	\$65,000	Mensual	\$65,000
Presencial	Mesa plegable	\$250,000	1 unidad	\$250.000
Presencial	Pendon	\$145,000	1 unidad	\$145,000
Presencial	Estantería armable	\$150,000	2 unidades	\$300,000
Presencial	Materiales decorativos	\$300,000	1 compra	\$300,000
Presencial	Separadores de libros publicitarios	\$99	1,000 unidades	\$99,000
Presencial	Inscripción feria/evento	\$450.000	2 eventos	\$900.000

Fuente: Elaboración propia.

Para los siguientes años el presupuesto se reduce a \$2,000,000 COP. Esto se debe a que ya contaremos con una presencia en el mercado, alianzas estratégicas y posicionamiento de marca, por lo que la inversión en pautas digitales se reducirá a la mitad. Además, para las actividades y eventos presenciales, los materiales del *stand* serán los mismos de las ferias del primer año, invertiremos únicamente en el costo o valor de las inscripciones a estas ferias/eventos y en los separadores de libros publicitarios. Cabe resaltar que a estas actividades pagas las acompaña una estrategia orgánica de mercadeo que no requiere inversión como fue detallado en la página 45.

8.5 Proyección de gastos administrativos

Para la proyección de los gastos administrativos, tuvimos en cuenta dos etapas. La primera, el gasto inicial para poner BORORÓ en marcha. En estos gastos consideramos: el costo total de la creación y diseño de la página web, el precio del dominio web www.bororo.com.co, el establecimiento de BORORÓ como empresa ante la Cámara de Comercio de Bogotá, el total de gasto en papelería durante el primer año, el presupuesto de marketing del primer año, y las nóminas de los dos empleados iniciales (un contador y el librero).

La segunda etapa, consiste en los gastos anuales posteriores a la puesta en marcha; tuvimos en cuenta la renovación ante la Cámara de Comercio, el gasto anual en nóminas, mercadeo, papelería, el mantenimiento del dominio web y el pago del plan de telefonía celular.

Tabla 8

Proyección de gastos administrativos

Año 0		Años siguientes	
Item	Valor anual	Item	Valor anual
Creación página web	\$6,000,000	Telefonía celular	\$396,000
Cámara de Comercio	\$53,000	Papelería	\$665,000
Telefonía celular	\$396,000	Domínio web	\$49,709
Papelería	\$665,000	Renovación Cám. Com.	\$276,000
Domínio web	\$49,709	Marketing	\$2,000,000
Marketing	\$4,000,000	Nóminas	\$21,200,000
Nóminas	\$21,200,000		
Total	\$32,363,709	Total	\$24,586,709

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Presupuesto de inversión

Teniendo en cuenta los costos operativos y gastos administrativos, para poner en marcha a BORORÓ será necesaria una inversión de \$29,766,355 COP, dando 6 meses de Capital de Trabajo. Por lo tanto, acordamos que cada una de las emprendedoras realizará un aporte de \$1,000,000 COP, para un total de \$3,000,000 COP y se solicitará un préstamo de \$26,766,355 COP con una tasa de crédito anual del 32 %.

Tabla 9

Presupuesto de inversión

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	6	\$ 10.420.000
NÓMINAS	6	\$ 10.600.000
MARKETING MIX	6	\$ 2.000.000
GASTOS FIJOS	6	\$ 693.355
TOTAL		\$ 23.713.355

TOTAL INVERSIÓN		\$ 29.766.355
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 3.000.000
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 26.766.355

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Estado de resultados

En el primer año de BORORÓ la utilidad neta es negativa debido a que debemos incurrir en todos los gastos de inversión inicial y que nuestros gastos financieros y el presupuesto de marketing tienen un valor mayor a los años siguientes. Desde el segundo año nuestros resultados son positivos demostrando que BORORÓ es un negocio rentable. A partir del cuarto año, donde ya hemos finalizado de pagar el crédito solicitado, vemos un incremento considerable en nuestra utilidad neta.

Tabla 10

Estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 52.100.000	\$ 65.127.605	\$ 81.122.945	\$ 105.257.021	\$ 142.033.824
COSTO VENTAS	\$ 20.840.000	\$ 27.122.322	\$ 36.833.198	\$ 52.105.163	\$ 76.657.637
UTILIDAD BRUTA	\$ 31.260.000	\$ 38.005.283	\$ 44.289.746	\$ 53.151.858	\$ 65.376.187
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 21.200.000	\$ 23.044.400	\$ 23.920.087	\$ 24.829.051	\$ 25.772.554
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 1.386.709	\$ 1.507.353	\$ 1.564.632	\$ 1.624.088	\$ 1.685.804
OTROS GASTOS	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
DEPRECIACIÓN	\$ 1.210.600	\$ 1.210.600	\$ 1.210.600	\$ 1.210.600	\$ 1.210.600
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 3.462.691	\$ 10.242.930	\$ 15.594.427	\$ 23.488.119	\$ 34.707.229
GASTOS FINANCIEROS	\$ 8.565.233	\$ 6.456.816	\$ 3.673.706	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 5.102.542	\$ 3.786.114	\$ 11.920.721	\$ 23.488.119	\$ 34.707.229
IMPUESTOS	\$ -	\$ 1.325.140	\$ 4.172.252	\$ 8.220.842	\$ 12.147.530
UTILIDAD NETA	-\$ 5.102.542	\$ 2.460.974	\$ 7.748.469	\$ 15.267.277	\$ 22.559.699

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Balance general

En el balance general observamos como en el transcurso de los primeros tres años se va pagando el crédito solicitado con la entidad bancaria. Después de este periodo, nuestras deudas serán solo de los impuestos por pagar. Adicionalmente, nuestro activo fijo depreciable se sostiene y en el quinto año de funcionamiento se habrá depreciado completamente. La liquidez y solvencia de BORORÓ la observamos después del segundo año de creación.

Tabla 11

Balance general

BALANCE						
	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 23.713.355	\$ 13.232.609	\$ 14.634.645	\$ 12.499.521	\$ 25.277.519	\$ 37.707.229
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 6.053.000	\$ 6.053.000	\$ 6.053.000	\$ 6.053.000	\$ 6.053.000	\$ 6.053.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 1.210.600	\$ 2.421.200	\$ 3.631.800	\$ 4.842.400	\$ 6.053.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 6.053.000	\$ 4.842.400	\$ 3.631.800	\$ 2.421.200	\$ 1.210.600	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 29.766.355	\$ 18.075.009	\$ 18.266.445	\$ 14.920.721	\$ 26.488.119	\$ 37.707.229
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ -	\$ 1.325.140	\$ 4.172.252	\$ 8.220.842	\$ 12.147.530
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 1.325.140	\$ 4.172.252	\$ 8.220.842	\$ 12.147.530
Obligaciones Financieras	\$ 26.766.354,50	\$ 20.177.551,21	\$ 11.480.330,86	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ 26.766.355	\$ 20.177.551	\$ 12.805.471	\$ 4.172.252	\$ 8.220.842	\$ 12.147.530
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	-\$ 5.102.542	\$ 2.460.974	\$ 7.748.469	\$ 15.267.277	\$ 22.559.699
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.000.000	-\$ 2.102.542	\$ 5.460.974	\$ 10.748.469	\$ 18.267.277	\$ 25.559.699
TOTAL PAS + PAT	\$ 29.766.355	\$ 18.075.009	\$ 18.266.445	\$ 14.920.721	\$ 26.488.119	\$ 37.707.229

Fuente: Elaboración propia.

8.9. Flujo de caja proyectado

A través de los años representados, se puede reconocer que BORORÓ es un proyecto rentable que presenta estabilidad constante en la caja libre. Esto se puede ver en cómo los beneficios antes de intereses e impuestos (EBIT) son positivos, y como, tras insertar los impuestos y la inversión, todos los años se presentan ingresos. Salvo por el año 2026, que presenta una disminución considerable debido al hecho que en este año terminaremos de pagar el préstamo solicitado para el lanzamiento de BORORÓ. Sin embargo, se puede notar el crecimiento que la empresa tiene posterior a esto, y con base a los resultados posteriores evidenciamos que al pasar el tiempo BORORÓ será rentable.

Tabla 12

Flujo de caja proyectado

Calculo del flujo de Caja Libre					
	2023	2024	2025	2026	2027
EBIT	\$ 3.462.691,0	\$ 10.242.930,1	\$ 15.594.427,1	\$ 23.488.118,9	\$ 34.707.228,7
Impuestos	\$ 1.211.941,9	\$ 3.585.025,5	\$ 5.458.049,5	\$ 8.220.841,6	\$ 12.147.530,0
NOPLAT	\$ 2.250.749,2	\$ 6.657.904,6	\$ 10.136.377,6	\$ 15.267.277,3	\$ 22.559.698,7
Inversión Neta	\$ 11.691.345,7	\$ 1.133.704,0	\$ 6.192.836,0	\$ -7.518.808,5	\$ -7.292.421,4
Flujo de Caja Libre del período	\$ 13.942.095	\$ 7.791.609	\$ 16.329.214	\$ 7.748.469	\$ 15.267.277

Fuente: Elaboración propia.

8.10. Indicadores financieros de rentabilidad

Al final del análisis financiero observamos que el valor presente neto es de \$11,006,251 COP, lo cual nos permitirá pagar el crédito solicitado en un tiempo estimado de tres años. Asimismo, el proyecto tendrá una TIR del 29.7 % y un periodo de recuperación de tres años y medio para que luego BORORÓ sea autosuficiente por sí misma.

Tabla 13

Indicadores financieros

Valor presente Neto del proyecto	\$ 11.006.251,99
Tasa interna de retorno	29,69%
Periodo de recuperación	3,65 años

Fuente: Elaboración propia.

8.11. Fuentes de financiación

Inicialmente, la fuente de financiación de BORORÓ será un préstamo con el Banco Caja Social y \$3,000,000 COP de capital propio. Asimismo, la venta virtual de libros físicos

será la principal fuente de ingresos. Conforme a lo estipulado durante la entrevista de reconocimiento del mercado, el precio en el cual los libros son vendidos, es estipulado por las editoriales del cual obtendremos el 60 % de ganancia. Por lo tanto, con estos precios acordados venderemos los libros y el costo del envío de estos será asumido por el cliente.

8.12. Evaluación financiera

En conclusión, podemos evidenciar que BORORÓ es un proyecto financieramente sostenible. Con un periodo de recuperación relativamente corto, una Taza Interna de Retorno del 29 % y un flujo de caja constante. Por otro lado, es importante notar que estos resultados estarán asociados al trabajo en mercadeo en redes sociales y la creación de un público de compradores.

9. Enfoque hacia la Sostenibilidad

En nuestro enfoque a la sostenibilidad consideramos las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible. Este será nuestra guía para la toma de decisiones, manejo de procesos y relacionamiento con *stakeholders*, de tal forma que aportemos positivamente a las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza de la sostenibilidad.

9.1. Dimensión social

- Concientizar a los colombianos sobre los escritores afroamericanos, sus historias y tradiciones.
- Promover la lectura como un hobby accesible que brinda la oportunidad de entretenerse y aprender sobre diferentes culturas e historias.

9.2. Dimensión ambiental

- Disminuir el uso de plástico a través de los envíos y empaques con materiales reciclables.
- Aumentar la vida útil de los libros, a través de la promoción de campañas de trueque de libros.

9.3. Dimensión económica

- Convertirnos en una alternativa para la compra de libros en Bogotá y en un futuro a nivel nacional, brindando más opciones a los lectores del país.
- Hacer de BORORÓ una empresa sostenible y resiliente que ofrezca una opción de trabajo para jóvenes librereros en Bogotá y Colombia.

9.4. Dimensión de gobernanza

- Cumplir con las normas establecidas en Colombia para la venta, promoción y envío de libros.

10. Conclusiones

Viabilidad

Tras un proceso de investigación, reconocimiento del mercado y planteamiento de objetivos administrativos, podemos concluir que el proyecto de BORORÓ presentó un crecimiento considerable. A través de este proceso, pudimos comprobar que la creación de una librería virtual especializada en la venta de libros de escritores afroamericanos en Bogotá es una propuesta viable que cubre las necesidades del mercado, aporta en las

dimensiones de sostenibilidad, y será capaz de formar y crear un público interesado en lo que BORORÓ tiene para ofrecer.

Asimismo, es importante resaltar que durante este proceso, tuvimos la oportunidad de reconocer las complicaciones que conlleva iniciar un proyecto con enfoque cultural y social. Como lo son las complejidades de comenzar a abrirse espacio en el mercado editorial—que reconocimos gracias a nuestras entrevistas con expertos en el tema—y el hecho de que muchas personas no conocen literatura de escritores afroamericanos—que identificamos durante las encuestas aplicadas a nuestro público objetivo—. Sin embargo, estas complejidades nos ayudaron a reconocer diferentes oportunidades, como el hecho de que al ser los primeros con un proyecto de este estilo podemos crear un mercado y una comunidad para ello, y también, para ser realistas durante nuestro proceso de puesta en marcha.

Mercado, Promoción y Relacionamento

Identificamos que la clave para el desarrollo de BORORÓ será la promoción a través de redes sociales y el mercadeo digital. Para ello, tendremos que crear una estrategia dinámica, interesante y llamativa que utiliza diversos medios para llegar a nuestros públicos. Igualmente, durante nuestro proceso de reconocimiento del mercado, al hablar con expertos notamos que, si bien BORORÓ existirá virtualmente, también es importante brindarle la experiencia de la librería al lector. Esto lo haremos, con la contratación de un librero, asistiendo a ferias itinerantes en la ciudad de Bogotá y eventos literarios que llamen la atención de nuestros clientes y creando actividades que hagan sentir a nuestro público como parte de la comunidad de BORORÓ.

Financiera

Durante el desarrollo de nuestro trabajo de grado, logramos comprobar la viabilidad financiera de BORORÓ, que de acuerdo a las proyecciones previamente estipuladas alcanzará su punto de equilibrio en tres años y ocho meses, debido a que por ser una librería virtual independiente es un proyecto que no necesita una gran inversión inicial y, al realizar un buen trabajo de mercadeo, brindará ingresos de forma estable. También, evidenciamos el aporte a la sostenibilidad de BORORÓ ya que es un proyecto que se presta para brindar opciones literarias y de aprendizaje para los colombianos, ofrece visibilidad a la comunidad afroamericana en el país, y da a lugar para proyectos que promuevan la disminución del uso de plásticos de un solo uso y el aumento de la vida útil de los libros.

General

Para finalizar, durante este proyecto de grado, podemos evidenciar que fundar una librería virtual, BORORÓ, enfocada en la venta de libros de escritores afroamericanos que logre su punto de equilibrio en 3 años es un objetivo alcanzable.

11. Referencias

- Banco de la República de Colombia. (2023). *Informe de Política Monetaria Enero de 2023*. Tomado de: <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/presentacion-informe-politica-monetaria-enero-2023.pdf>
- Berrouet Marimón, F. (2020). *Una lectura a la educación de la población negra, afrodescendiente, raizal y palenquera (NARP) en Colombia desde el censo de 2018*. Educación futura: Periodismo de interés público. Tomado de: <https://www.educacionfutura.org/una-lectura-a-la-educacion-de-la-poblacion-negra-a-afrodescendiente-raizal-y-palenquera-narp-en-colombia-desde-el-censo-de-2018/>
- Biblioteca Nacional de Colombia. (s.f.) *Directorio de bibliotecas públicas*. Tomado de: <https://siise.bibliotecanacional.gov.co/DIRECTORIORNBP/DirectorioRnbp.aspx>
- BIBLORED. (2022). *Encuesta revela que las y los bogotanos leen 4.6 libros al año*. Tomado de: <https://www.biblored.gov.co/noticias/indice-lectura-bogota>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Analizar la competencia*. Tomado de: <https://www.ccb.org.co/en/Press/Noticias-Fortalezca-su-empresa/2018/Febrero/Analizar-la-competencia-una-opcion-para-innovar-y-crecer>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Inscriba su empresa, libros, actas y documentos*. Tomado de: <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Inscriba-su-empresa-libros-actas-y-documentos>

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Nuevos hábitos de lectura*. Tomado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Impresion-y-Packaging/Noticias/2021/Febrero/Nuevos-habitos-de-lectura>
- Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, Colombia. Tomado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8345>
- Cámara Colombiana del Libro. (2021). *Estadísticas del Libro en Colombia 2021*. Tomado de: <https://camlibro.com.co/>
- Cámara Colombiana del Libro. (2020). *Ley del precio único*. Tomado de: <https://camlibro.com.co/eventos/la-ley-del-precio-unico-que-implicaciones-tiene-para-libreros-y-editores-independientes/>
- Camargo, Juan (2020). Estudio de consumo, percepción y comportamiento del Comercio electrónico en Colombia. Tomado de: <https://s3.amazonaws.com/Guarumo/estudio-del-comercio-electronico-en-colombia-2020.pdf>
- Cuestas, P., Pates, G., & Saez, V. (2022). El fenómeno booktok y la lectura en pandemia: jóvenes, pantallas, libros y editoriales. *Austral Comunicación*, 11(1). <https://doi.org/10.26422/aucom.2022.1101.patf?s>
- Dalleo, R., Forbes, Curdella. (2021). *Caribbean Literature in Transition 1920–1970: Volume 2*. University Cambridge.
- DANE. (2023). *Empleo y desempleo*. Tomado de: [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Para%20el%20mes%20de%20julio,2021%20\(61%2C1%25](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Para%20el%20mes%20de%20julio,2021%20(61%2C1%25)

- [Davis, K. C. \(2014\). Beyond the white Negro. Empathy and anti-racist reading. IL: University of Illinois Press.](#)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Índice de Precios del Productor (IPP)*. Tomado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-del-productor-ipp>
- Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (2020). *Documento Conpes 4012*. Tomado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4012.pdf>
- Design Thinking en Español. (2022). *Diagrama de Porter*. Tomado de: <https://www.designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=69&fase=empatiza>
- Design Thinking en Español. (2022). *Entrevistas a expertos*. Tomado de: <https://www.designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=117&fase=empatiza>
- Design Thinking en Español. (2022). *Matriz FODA o matriz DAFO*. Tomado de: <https://www.designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=70&fase=empatiza>
- Diaz, V. (s.f.). *Tipos de encuestas y diseños de investigación*. Universidad Navarra. Pg 1. Tomado de: http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos_encuestas.PDF
- Espinosa Segura John Jairo, Gomez Garcés Javier Samit. (2020). Marketing Digital y sus tendencias en Colombia. Tomado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/18694/ARTICULO%20MARKETING%20DIGITAL.pdf>

- Filomena Edita. (s.f). *¿Cuál es la cadena de valor de un libro?* Tomado de: <https://filomenaedita.com/cual-es-la-cadena-de-valor-del-libro/>
- Forbes Colombia. (2020). *Inter Rapidísimo encabeza la lista de empresas de mensajería que más crecieron en 2020.* Tomado de: <https://forbes.co/2021/06/24/empresas/inter-rapidisimo-encabeza-la-lista-de-empr esas-de-mensajeria-que-mas-crecieron-en-2020>
- Gaitán Sánchez, O. M. (2014) *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario.*
- Ministerio de Educación Nacional. (2003), *Normatividad básica para Etnoeducación.* Tomado de: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-85384.html#:~:text=La%20Ley%20115%20de%201994,y%20de%20la%20sociedad%22>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *El Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos.* Tomado de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Ministerio de Cultura- Ministerio de Educación. (2021). *Plan Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad (PNLEO), Leer es mi cuento 2018-2022.* Tomado de: https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-411450_recurso_01.pdf
- Ministerio de Trabajo. (2022). *Propuesta de Ministerio de Trabajo modificaría contrato por prestación de servicios.* Tomado de: <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/08/09/propuesta-de-ministerio-de-trabajo-modificaria-contrato-por-prestacion-de-servicios/>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*. Tomado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Ponce Talancón, H., (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Red Distrital de Bibliotecas Públicas de Bogotá. (2022). *Encuesta de Lectura, Escritura Oralidad y espacios de lectura de Bogotá*. Tomado de: <https://www.biblored.gov.co/noticias/indice-lectura-bogota>
- Salas, E y Terán, D. (2021). *La entrevista como metodología de recolección de información*. Universidad de los Andes. Tomado de: <https://www.slideshare.net/dhannyt/la-entrevista-como-tecnica-de-recoleccion>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2023). *Pasos para solicitar el registro de una marca*. Tomado de: <https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>
- SZPILBARG, D. (2014) *El concepto industria cultural como problema: una mirada desde Adorno, Hockheimer y Benjamín*. *Calle14*, 9 (14) página 44-57 Tomado de: <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/c14/article/view/8048/9736>
- UNESCO. (2006). *Understanding Creative Industries : Cultural Statistics for Public Policy Making [online]*. Global Alliance for Cultural Diversity, 2006. Tomado de:

https://wayback.archive-it.org/10611/20160106234401/http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural_stat_EN.pdf/cultural_stat_EN.pdf

- Villar Gómez, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia: características, tendencias y desafíos*. Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE Colombia. Tomado de: https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf
- Vital Carrillo, M. (2017). *La lectura y su importancia en la adolescencia*. Universidad autónoma del estado de Hidalgo. Tomado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n10/e5.html>
- York, Tinaya (2013). *Reading While Black: Exploring the Voices of Struggling African American Readers*. Universidad de Chicago. Chicago, Estados Unidos. Tomado de: https://www.researchgate.net/publication/298722147_Reading_While_Black_Exploring_the_Voices_of_Struggling_African_American_Readers
- Wordsrated. (2023). *Black Authors Statistics*. Tomado de: <https://wordsrated.com/black-authors-statistics/>

12. Anexos

Estos documentos complementan el trabajo de grado:

Anexo 1

Entrevistas de validación

https://drive.google.com/drive/folders/1cVc0rxJ5NPP_sQGM0JzA0k8x7u1A0uL

Anexo 2

Guión de entrevistas

https://docs.google.com/document/d/1JYWAogWqrmcaJyotkQNM98A_RnG5oe2kSwE8aXekXhQ/edit

Anexo 3

Encuesta de sondeo de mercado

https://docs.google.com/forms/d/1Gy1Hka1gKGMrivTWq7AtNN_y5LuTCpM4Thr2sbLv_-g/edit

Anexo 4

Simulador financiero BORORÓ

[SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 ENERO 2022 - \(2\) \(2\) 1.xlsx](#)