



Damasquina Editorial, libros y talleres

María Gabriela Cely Moreno
Laura Andrea Garzón Garavito

Universidad EAN
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Maestría en Gestión de la Cultura

Bogotá, Colombia

30/08//2024

DAMASQUINA EDITORIAL, LIBROS Y TALLERES

Damasquina Editorial, libros y talleres

María Gabriela Cely Moreno

Laura Andrea Garzón Garavito

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Gestión de la Cultura

Director (a):

Paula Echeverry Pérez

Modalidad:

Creación de empresa

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Maestría en Gestión de la Cultura

Bogotá, Colombia

30/08/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D. C., día/mes/año

Nunca se termina de aprender a leer. Tal vez como nunca se termine de aprender a vivir.

- Jorge Luis Borges

Para abordar la escritura hay que ser más fuerte que uno mismo, hay que ser más fuerte que lo que se escribe.

- Marguerite Duras

Agradecimientos

Esta tesis no habría sido posible sin nuestra familia y amigos, quienes estuvieron apoyándonos de diversas maneras. Por ello, queremos agradecer a nuestros padres por su apoyo incondicional y por creer en nosotras. A Camilo Perilla, quien nos ayudó a ubicarnos cuando nos sentíamos más perdidas y cuyas palabras fueron norte en muchos momentos. A nuestras entrevistadas, quienes generosamente nos compartieron su tiempo. A las personas que contestaron nuestras encuestas, leyeron nuestras peticiones en redes sociales y salieron a nuestro auxilio.

Nota aclaratoria para el jurado y para cualquier persona interesada

Entendiendo que el proyecto empresarial presentado en este trabajo contempla dentro de sus prioridades acercarse a públicos diversos, particularmente en aspectos vinculados a la raza y el género, hemos decidido que, desde su concepción, la empresa maneje el pronombre neutro como una manera de hacer su español más inclusivo y cercano a clientes potenciales que pertenezcan a la comunidad LGTBIQ+. Por ello, a lo largo del documento usaremos la "e" como herramienta de inclusión de poblaciones que no se comprenden dentro del binario tradicional del idioma español.

Sabemos que la Real Academia Española aún es reticente a cualquier implementación del lenguaje inclusivo. Sin embargo, desde nuestro compromiso con la sostenibilidad en todas sus dimensiones, consideramos que a veces hay que incomodar para avanzar. Asimismo, creemos que el uso de este pronombre se alinea con el pensamiento innovador de la Universidad EAN y con los valores que esta quiere fomentar en sus estudiantes.

De igual manera, entendemos que este uso del lenguaje es todavía nuevo, por lo que nos preocupamos por que la lectura del trabajo sea amigable y que no se vea afectada la claridad del texto.

Resumen

Damasquina Editorial es una iniciativa empresarial colombiana de editorial independiente que busca crear de una comunidad activa de lectoescritura mediante la producción de libros y la organización de talleres de escritura creativa. Su propuesta se interesa por profundizar en las diversas formas de los vínculos familiares presentes en la sociedad colombiana. La editorial aspira a conectar nuevas voces autorales del país con lectores sensibles a su entorno y a las múltiples realidades coexistentes en Colombia. Además, sus talleres cuentan con un enfoque interdisciplinario, fortaleciendo su compromiso con la diversidad.

El modelo de negocio y la oferta de productos y servicios de Damasquina Editorial responden a dinámicas particulares identificadas dentro del sector editorial, las cuales se analizan a lo largo del documento. Para contextualizar adecuadamente esta propuesta, la tesis profundiza en los antecedentes de la idea de negocio, los objetivos de la editorial, la problemática identificada en el sector y la propuesta de valor distintiva de Damasquina Editorial. Finalmente, para garantizar su sostenibilidad en el mercado editorial y cultural colombiano a largo plazo y evaluar posibilidades de expansión internacional, se lleva a cabo una validación de su propuesta y un plan de introducción al mercado.

Palabras clave: editorial, talleres, escritura creativa, nuevas voces, diversidad, lectoescritura

Abstract

Damasquina Editorial is a Colombian independent publishing company that seeks to create an active reading and writing community through the production of books and the organization of creative writing workshops. Its proposal is interested in delving into the diverse forms of family ties present in Colombian society. The publishing house aims to connect new authorial voices from the country with readers who are sensitive to their environment and to the multiple realities coexisting in Colombia. In addition, its workshops have an interdisciplinary approach, strengthening its commitment to diversity.

The business model and the products and services offered by Damasquina Editorial respond to particular dynamics identified within the publishing sector, which are analyzed throughout the document. In order to adequately contextualize this proposal, the thesis explores the background of the business idea, the objectives of the publishing house, the problems identified in the sector and the distinctive value proposition of Damasquina Editorial. Finally, to guarantee its long-term sustainability in the Colombian publishing and cultural market and to evaluate possibilities of international expansion, a validation of its proposal and a market introduction plan are carried out.

Key words: publishing house, workshops, creative writing, new voices, diversity, literacy.

Contenido

	Pág.
Introducción	13
Antecedentes de la idea de negocio	14
Objetivos	20
Propuesta de valor	21
Naturaleza del proyecto	22
Origen de la idea y modelo de negocio	22
Estado actual del negocio	24
Descripción de productos y servicios	24
Potencial del mercado en cifras	25
Ventajas competitivas de los productos y servicios	28
Resumen de las inversiones requeridas	29
Proyecciones de ventas	30
Conclusiones financieras, rentabilidad y evaluación de viabilidad	31
Análisis del sector	33
Validación e investigación de mercado	37
Validación del modelo de negocio	37
Análisis del cliente frente a la propuesta de valor	39
Estudio piloto de mercado	44
Resultados	47
Estrategia y plan de introducción de mercado	56
Objetivos de mercadeo	56
Estrategia de mercadeo	56

DAMASQUINA EDITORIAL, LIBROS Y TALLERES	10
Presupuesto de mercadeo	60
Aspectos Técnicos	61
Objetivos de producción	61
Productos y servicios	62
Plan de producción	66
Capacidad instalada	68
Modelo integral del proceso productivo	68
Procesos de investigación y desarrollo	70
Presupuestos de producción e infraestructura	70
Aspectos organizacionales y legales	73
Análisis estratégico	73
Estructura organizacional	73
Perfiles y funciones	75
Organigrama	80
Factores clave de gestión del talento humano	81
Esquema de gobierno corporativo	81
Aspectos legales	82
Estructura jurídica y tipo de sociedad	86
Presupuesto de personal administrativo	86
Aspectos financieros	88
Objetivos financieros	88
Supuestos económicos para la simulación	88
Proyección de ventas	89
Proyección de gastos de mercadeo	89

DAMASQUINA EDITORIAL, LIBROS Y TALLERES	11
Proyección de costos de producción	90
Proyección de gastos administrativos	90
Presupuesto de inversión	90
Estados financieros	91
Fuentes de financiación	92
Evaluación financiera	93
Enfoque hacia la sostenibilidad	96
Conclusiones	99
Referencias	102
Anexos	96

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>System Mapping Damasquina</i>	13
Figura 2. <i>Modelo de negocio</i>	22
Figura 3. <i>Canvas propuesta de valor autor(a/e)</i>	40
Figura 4. <i>Canvas de propuesta de valor lector(a/e)</i>	41
Figura 5. <i>Canvas propuesta de valor discentes</i>	42
Figura 6. <i>Convocatoria para escritores</i>	44
Figura 7. <i>Resultados pregunta 5</i>	47
Figura 8. <i>Resultados pregunta 8</i>	48
Figura 9. <i>Resultados pregunta 2</i>	49
Figura 10. <i>Resultados pregunta 3</i>	50
Figura 11. <i>Resultados pregunta 1</i>	51

DAMASQUINA EDITORIAL, LIBROS Y TALLERES	12
Figura 12. <i>Resultados pregunta 2</i>	52
Figura 13. <i>Resultados pregunta 3</i>	53
Figura 14. <i>Subtipos preferidos de taller A</i>	54
Figura 15. <i>Elementos de identidad</i>	63
Figura 16. <i>Proceso de producción línea editorial</i>	63
Figura 17. <i>Proceso de producción línea de talleres</i>	66

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Propuestas de valor</i>	21
Tabla 2. <i>Presupuesto de mercadeo</i>	60
Tabla 3. <i>Objetivos de producción de Damasquina Editorial</i>	61
Tabla 4. <i>Libros</i>	62
Tabla 5. <i>Talleres tipo A. Los cimientos de la escritura</i>	63
Tabla 6. <i>Talleres tipo B. Abrir puertas y ventanas</i>	64
Tabla 7. <i>Taller de escritura avanzado: asesorías personalizadas</i>	65
Tabla 8. <i>Estimación de costos de producción editorial</i>	71
Tabla 9. <i>Perfiles administrativos</i>	75
Tabla 10. <i>Perfiles operacionales para talleres</i>	77
Tabla 11. <i>Perfiles operacionales para edición</i>	77
Tabla 12. <i>Inversiones requeridas</i>	90
Tabla 13. <i>Estado de resultados</i>	91

Tabla 14. *Balance general*

91

Tabla 15. *Flujo de caja libre*

92

Tabla 16. *Indicadores de rentabilidad*

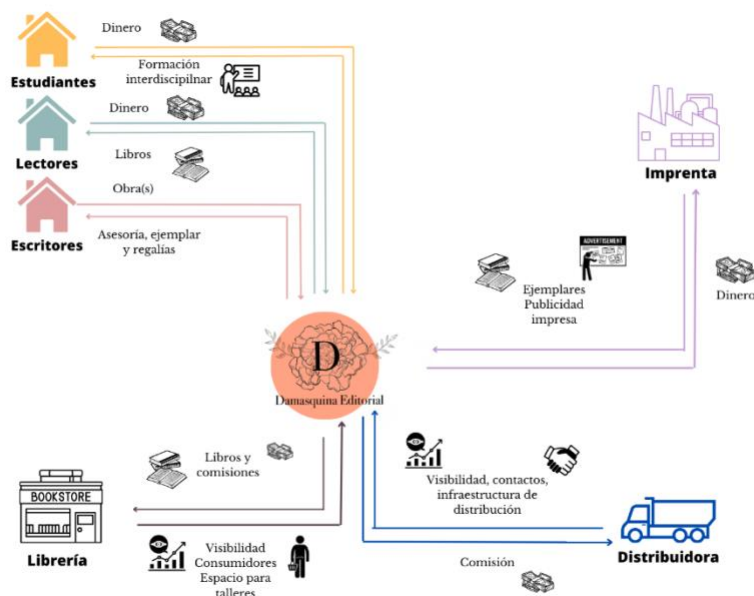
92

Introducción

Damasquina Editorial es un proyecto empresarial que consiste en una editorial independiente colombiana interesada en la creación de una comunidad de lectoescritura a partir de la producción de libros y talleres. El enfoque editorial de Damasquina se centra en indagar y profundizar en los vínculos familiares y en los distintos que estos pueden ser. Damasquina Editorial se interesa por conectar las nuevas voces autorales colombianas con un público lector sensible a su entorno y a las diversas realidades que coexisten en Colombia. Otra de sus apuestas son talleres de escritura creativa para personas interesadas en un enfoque interdisciplinar que fortalezca la apuesta de la empresa por la diversidad. Para ofrecer una mayor claridad sobre el funcionamiento al que apunta Damasquina, el presente *system mapping* visualiza las interacciones y procesos que sostienen las operaciones de Damasquina con sus clientes, proveedores y aliados claves.

Figura 1

System Mapping Damasquina



Nota. Elaboración propia

Ahora bien, tanto el modelo de negocio como los productos y servicios ofrecidos en la editorial responden a unas dinámicas identificadas en el sector, las cuales se expondrán a lo largo del documento. De igual manera, para que esta propuesta empresarial sea sostenible en el mercado editorial colombiano y pueda considerar su expansión internacional, se validará su propuesta y su plan de introducción al mercado. También se expondrán a detalle los aspectos indispensables para la sostenibilidad de la editorial.

Sin embargo, para poder profundizar en estos tópicos, es importante entender cuáles son los antecedentes de la idea de negocio y los objetivos de la editorial, así como ahondar en la problemática y en la propuesta de valor, materias que se ocupan en la presente introducción.

Antecedentes de la idea de negocio

Según la Revista *Diners* (2023), “[l]as editoriales independientes en Colombia, que apuestan por nuevas voces y de géneros variados, se han convertido en motores fundamentales de la literatura nacional” (párr. 1). Esto se debe a que estas apuestan por el talento nacional desde diferentes perspectivas: Babel se enfoca en publicaciones infantiles ilustradas; Himpar se ha centrado en poesía y narrativa latinoamericana, publicando de manera especial poetas colombianas; Laguna Libros, por su parte, publica cuento y novela (de mujeres, sobre todo) y tiene asociación con Idartes para publicar a la ganadora del premio nacional Elisa Mujica, entre otras.

Cada enfoque diferencial permite que las editoriales independientes coexistan en el mercado y resistan frente a los grandes conglomerados editoriales internacionales como

Planeta o Penguin Random House. Es dentro de estos esfuerzos que han logrado la creación del pabellón de editoriales independientes en la FilBO (Feria Internacional del Libro de Bogotá); de igual manera, han conseguido ampliar su alcance y, con este, el de escritores nacionales a nivel internacional. Si bien se trata de una industria bastante centralizada, pues el epicentro de las editoriales se encuentra en el interior del país —encabezado por Bogotá y seguido de cerca por Medellín— (Diners, 2023), las editoriales independientes han movido esfuerzos para aumentar la creación literaria y los hábitos de lectura a nivel nacional (Colmenares y Estrada, 2019).

En cuanto a la línea de negocio enfocada en la creación literaria, una apuesta que se puede relacionar con la de Damasquina Editorial es la de La Diligencia Libros, distribuidora que aglomera varios sellos independientes, con su Laboratorio de Creación. Según la página oficial del Laboratorio (La Diligencia, s.f.):

[...] es un programa que ofrece acompañamiento personalizado para el desarrollo de proyectos de escritura, narrativa gráfica, traducción, gestión editorial y diseño editorial. Es una apuesta de formación que brinda a sus participantes la experiencia y la dedicación de siete editores independientes colombianos: Alejandra Algorta (Cardumen), Catalina González (Luna Libros), Federico Torres (Destiempo), Felipe González (Laguna Libros), Mauricio Gaviria (Editorial Monigote), Pablo Guerra (Cohete Cómic) y Pedro Lemus (Laguna Libros).

Hasta el momento, se han llevado a cabo cuatro ediciones: una en 2020, una en 2021, una en 2022 y una en 2023. El acompañamiento personalizado de los editores se aúna al trabajo colectivo de comentario y corrección de textos realizado en el formato de taller y con sesiones especializadas con autores de las distintas editoriales aliadas.

Otro antecedente importante en materia de formación en escritura creativa son los talleres de escritura distritales del Instituto Distrital para las Artes (Idartes, 2024). Estos talleres tienen como fin “estimular la lectura crítica y la cualificación de la producción literaria en Bogotá, impulsando la integración, circulación y divulgación de nuevos autores, que a través de su apuesta literaria reflejan la diversidad étnica, sociocultural y geográfica del país” (página 1)¹. La acogida de estos talleres ha hecho que se mantengan vigentes y que en 2024 se haya abierto una sección adicional en los de novela, cuento y poesía.

También es pertinente, para entender el sector de los talleres literarios en Bogotá y en Colombia, tener en cuenta la información la proporcionada por la actual Red de Escritura Creativa y tertulias literarias RELATA (2024), la cual:

[...] nació en el año 2006, fruto de una investigación realizada por la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura respecto a las prácticas literarias que se llevaban a cabo en las diferentes regiones del país. En este diagnóstico se encontró que existía una fuerte tradición de tertulias literarias en cafés, bibliotecas, parques y otros sitios, lugares en donde se reunían personas a leer, escribir o simplemente a comentar libros² (pág. 3).

La red inició con 18 talleres de escritura creativa y al día de hoy tiene vinculados 90 talleres de escritura y 34 tertulias literarias. Estos espacios se encuentran presentes en 25 departamentos y 55 municipios. Después de Antioquia (con 19), Bogotá es el segundo lugar con mayor número de talleres de escritura creativa vinculados a la red, con 11. También

¹ La información con respecto a los talleres de Idartes se expande en la sección “Potencial del mercado en cifras”. Esta cita hace parte de un documento interno compartido el día 14 de febrero de 2024 por WhatsApp por el ex-director de los talleres de escritura creativa de la entidad, Ricardo Ruiz.

² La presente información fue obtenida a través de un informe interno de la red RELATA enviado por el funcionario Daniel Andrés García León. El documento fue recibido el 20/02/24 vía correo electrónico.

tiene 9 tertulias literarias registradas. Esto muestra el alto interés que existe en la capital por los espacios destinados al compartir alrededor de la escritura y la literatura. También es importante tener en cuenta que este mapeo incluye solo a los talleres que se han inscrito a la red RELATA, pero que pueden existir más por fuera de los registrados. Es claro que hay un nicho de mercado en el que Damasquina puede tomar parte.

Problemática

Damasquina Editorial cuenta con dos líneas de negocio: una de producción editorial y otra de formación en escritura creativa. Cada una de estas líneas abarca sus correspondientes segmentos de clientes: escritores y lectores, en el área de producción, y discentes, en lo relacionado con formación. En vista de esto, se identificó para cada cliente un problema, mediante el método persona (anexo A) y el mapa de empatía (anexo B), construidos con base en veinte entrevistas (diez para cada segmento de cliente) y en experiencias de las gestoras culturales a cargo de la editorial en sus roles de autoras y lectoras.

Respecto a los clientes de la primera línea, las problemáticas encontradas se mencionan a continuación. Para quien escribe, sus experiencias con editoriales han sido decepcionantes, porque —al ser un escritor joven (ver anexo A, autor/a/e)— para poder publicar, existen múltiples iniciativas editoriales que le cobran por hacerlo. Y, si logra conseguir que lo publiquen, el acompañamiento no es el apropiado ya que muchas veces lo dejan de lado en el proceso de edición, lo que genera que el resultado no sea como lo esperaba. Así, la persona que escribe se desanima y se frustra su deseo de ser publicada y de tener una buena difusión (ver anexo B, autor/a/e). Es difícil para él, ella o él formar parte de un catálogo editorial pues, al ser autor novel, hasta ahora está empezando a escribir y su falta de reconocimiento

le representa un obstáculo a la hora de publicar en reconocidas editoriales, sin contar con la alta competencia que existe en el medio. Por ejemplo, el reconocido Premio Planeta, que da la oportunidad de ser parte del catálogo de este gran conglomerado editorial, es famoso por la cantidad de personas que se presentan, superando generalmente los 600 participantes, incluso en el 2022 llegó a tener 836 escritores concursantes (El País, 2022). A nivel nacional, el Premio María Mercedes Carranza habilitó 246 propuestas de las 259 presentadas en 2022 (Idartes, 2022). Lo anterior da cuenta de la dificultad de que un autor novel colombiano encuentra para publicar, así como la dificultad de encontrar un espacio seguro para sus textos, que no le cobre y que lo incluya y acompañe en su proceso de publicación.

Por su parte, quien lee tiene otros problemas. Según un sondeo de la Cámara Colombiana del Libro (2022), a nivel nacional se leen en promedio de 2,7 títulos al año, mientras que en Bogotá la cifra escala a 4,6 libros. Pese a que son pocos libros, se denota que los hábitos de lectura de los colombianos han mejorado si se compara con años anteriores, especialmente en la capital. Para el presente año, el 77% de los bogotanes afirman ser lectores (Cámara Colombiana del Libro, 2024)³.

Estos datos coinciden con los informes entregados en el 2022 por la Dirección de lectura y bibliotecas y la Dirección Observatorio y Gestión del Conocimiento Cultural, de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (Suache, 2022). Se destacan algunas diferencias entre la capital y el resto del país, pues, mientras que en Colombia se prefiere todavía el formato impreso (55%) (Cámara Colombiana del Libro, 2024), parece que en la capital el método favorito para leer es a través de plataformas digitales, siendo el celular la preferida (Suache, 2022).

³ Estas cifras se verán ampliadas a mayor profundidad en el apartado denominado “Potencial del mercado en cifras”.

No obstante, si se revisan detenidamente ambos informes, en Bogotá el 74 % de la ciudadanía tiene libros en su casa y, en el último año, el 65 % de las personas ha leído entre 1 y 5 libros impresos, así como entre 1 y 5 libros digitales. También hay que resaltar que el 39 % de la ciudadanía bogotana lee diariamente, el 18 % varias veces a la semana, un 18 % al menos una vez al mes o a la semana, un 4 % cada 3 meses, un 5 % al menos una vez al año y el 17 % no leyó el último año. Estas cifras dejan ver tanto el panorama nacional como el de Bogotá de manera más cercana. Muestran que existen unos hábitos de lectura que permitirían que uno de los productos ofrecidos por Damasquina Editorial se consumiera.

De igual modo, en vista de estas cifras, así como el hecho de que los lectores latinoamericanos de editoriales independientes destacan siempre el catálogo, los “criterios de selección”, la “curaduría” y los “libros por fuera de los cánones” de estas (Infobae, 2019), se ha evidenciado que a este segmento de clientes le interesa mucho la literatura, especialmente la de ficción (Infobae, 2019; El Colombiano, 2023; ver anexo A, lector). Sin embargo, este se ha encontrado con compras de libros que no han cumplido sus expectativas, tanto por descuidos en la edición (poca durabilidad, errores de ortografía, mala tipografía, etc.) como por temáticas predecibles o demasiado herméticas que no logran comprender ni disfrutar, lo que le lleva a limitarse a autores conocidos o a no querer comprar ediciones impresas, sino leer en versiones digitales gratuitas (ver anexo B, lector/a/e).

Ahora bien, en cuanto a la línea de formación, actualmente la oferta en el mercado es muy amplia: cursos virtuales, presenciales, gubernamentales, independientes, etc. Sin embargo, potenciales discentes manifiestan que una amplia parte de la oferta en el mercado con frecuencia se encuentra pregrabada, lo que impide la interacción entre discente y docente, esencial para cualquier proceso de aprendizaje (Bertoglia Richards, 2005).

Asimismo, en espacios donde se ofrece de manera gratuita el servicio de taller, como es el caso de Idartes, hay pocos cupos en relación con la demanda y es difícil recibir atención detallada de quien imparte el taller ya que los grupos son grandes. Incluso en espacios más pequeños, como las librerías independientes, no es común encontrar una atención personalizada, con el cuidado en la revisión de los textos de los discentes, como la que ofrece Damasquina.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la viabilidad del modelo de negocio y la puesta en marcha de Damasquina Editorial.

Objetivos específicos:

- Demostrar a través de la investigación del entorno, así como de entrevistas y encuestas, la validez del modelo de negocio de Damasquina Editorial dentro de las dinámicas del sector.
- Determinar la capacidad de producción y distribución de Damasquina Editorial y su posibilidad de crecimiento a cinco años.
- Delimitar los factores organizacionales y legales pertinentes para la puesta en marcha de Damasquina Editorial.
- Evidenciar la viabilidad financiera de Damasquina Editorial y su suficiencia para alcanzar el punto de equilibrio.
- Exponer la manera en que el modelo de negocio y la puesta en marcha de Damasquina Editorial se interesan por el bienestar social, financiero y ambiental.

Propuesta de valor

Damasquina Editorial ofrece a aquellos interesados en la lectoescritura una comunidad literaria enfocada en la diversidad familiar de Colombia a través de talleres y libros, sin cobro a los autores, amigables con el medio ambiente.

Teniendo en cuenta que la editorial tiene varias líneas de negocio y, por tanto, varios segmentos de clientes, a partir del modelo canvas de propuesta de valor⁴, se desglosó la propuesta de valor en las siguientes:

Tabla 1

Propuestas de valor

Línea	Segmento de cliente	Propuesta de valor
Editorial	Escritore	Damasquina Editorial brinda acompañamiento personalizado en los procesos de edición y publicación sin costo adicional para el autor, la autora o le autore joven.
	Lectore	Damasquina Editorial le ofrece al lector(a/e) libros de cuento y poesía bellos, con un formato que facilite la lectura, y enfocados primordialmente en las familias diversas, por un precio justo.
Formación	Discente	Damasquina Editorial propone talleres multinivel de géneros diversos para entusiastas de la escritura en los que se podrá participar una comunidad escritural.

Nota. Elaboración propia

⁴ Los modelos se encuentran en la sección de validación, específicamente en las páginas 36 y 37.

Naturaleza del proyecto

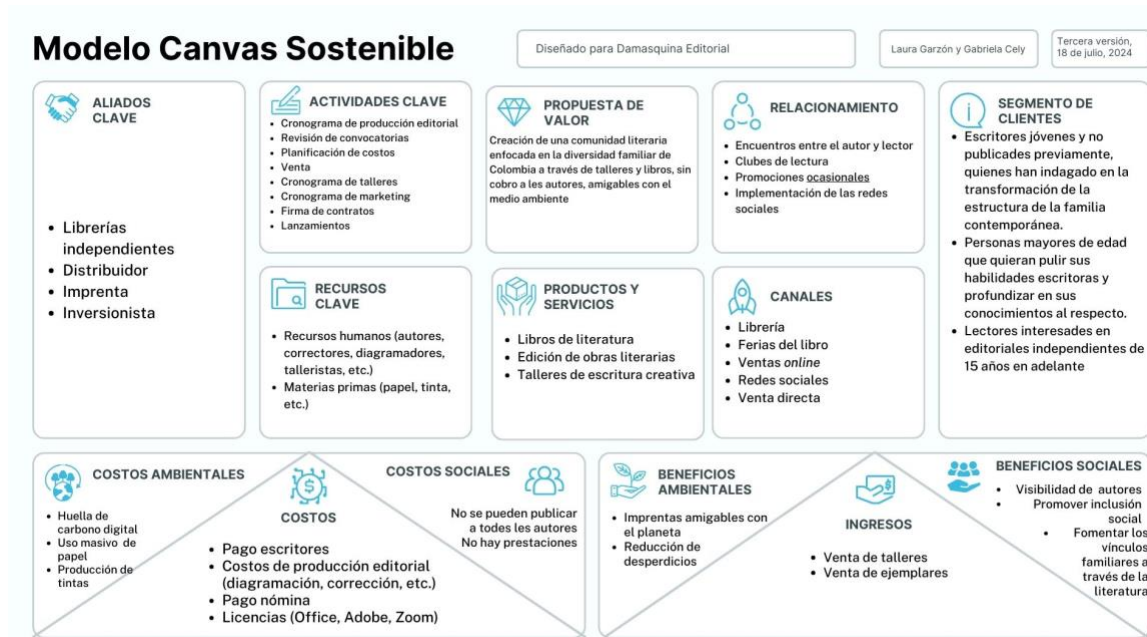
Origen de la idea y modelo de negocio

Damasquina Editorial surge de un gusto colectivo por la producción editorial y el fomento de la lectura y de los procesos de escritura, en especial aquellos cuyos temas giran en torno a las dinámicas familiares diversas.

A continuación, se presenta el modelo canvas sostenible, en el que se expresa cómo se espera que se estructure la empresa editorial, así como los costos y beneficios correspondientes.

Figura 2

Modelo de negocio



Nota. Elaboración propia

El modelo, a diferencia de otros en el mercado, no busca obtener ganancias de los autores, sino que se sostiene a partir de la venta de libros, en los que pueden publicar por primera vez o darse a conocer, y de talleres de escritura, en los que se espera poder acercarse a nuevos

públicos lectores y a posibles escritores que quieran continuar sus procesos de publicación con la editorial. Es por esta razón que se plantearon los siguientes objetivos empresariales.

Objetivos empresariales

Corto plazo

- Empezar la distribución de los productos en librerías independientes y en ferias locales.
- Empezar a ganar reconocimiento por la oferta de talleres y conectar con clientes iniciales.
- Darse a conocer como empresa y comenzar con la construcción de comunidad a través de redes sociales.
- Contar con suficiente talento humano para arrancar las operaciones de la editorial.

Mediano plazo

- Generar alianzas con una distribuidora reconocida en el sector, eso aseguraría que en años venideros se ampliará el alcance.
- Comenzar a hacer parte de ferias regionales.
- Posicionarse en el sector a nivel local, con talleres que sean reconocidos por su calidad y su diversidad.
- Ampliar la cantidad de empleados que podemos solventar para fortalecer así los procesos de producción.

Largo plazo:

- Posicionar a Damasquina Editorial en el mercado editorial colombiano, así como contar con la participación de la empresa en la FilBO y en ferias internacionales para incursionar en mercados extranjeros.
- Crear una comunidad lectora y escritora que se involucre de manera permanente con la diversa oferta cultural de la editorial.
- Tener una oferta de talleres rotativa permanente que se convierta en un ingreso fijo para la editorial.
- Ser una empresa editorial que vele por el bienestar de sus empleadas dada la solidez de su estructura.

Estado actual del negocio

Actualmente, Damasquina Editorial está en fase de desarrollo, es decir, hasta ahora es una propuesta empresarial, por lo que iniciará siendo una empresa pequeña. Esta se registrará en Bogotá, pero no contará, al menos en sus etapas iniciales, con sede física; sus trabajadores cumplirán con sus labores en espacios privados y se realizarán reuniones virtuales o en espacios de *coworking*.

Descripción de productos y servicios

El producto primordial de Damasquina Editorial son sus libros, se planea producir dos títulos al año, cada título con un tiraje inicial de 500 ejemplares, en los que se publiquen a autores novel y se abarquen las distintas concepciones de familia que tenemos en el país. Cada libro será producido y entregado en las librerías con el cuidado que se merece, desde la elección

del papel (*earthpack*) y del manejo de las tintas hasta la relación que tendremos con alianzas clave, queremos que los lectores se sientan bienvenidos al tener en sus manos un ejemplar.

Por otro lado, sabemos que, al no ser un producto de primera necesidad, la venta de los libros no es suficiente para sostener una empresa como esta. Es por esta razón que contamos con una amplia sección de talleres pensada en primera instancia para personas naturales que quieren aprender a escribir o que buscan mejorar sus habilidades de escritura. Estos talleres están diseñados para atender a distintas capacidades lectoescritoras, empezando por un nivel básico, en el que se afianzan conocimientos generales; luego, un nivel intermedio, en donde se profundiza en un género literario, y, por último, un nivel avanzado, que consiste en un espacio de trabajo uno a uno entre escritor y editore. Nos interesa que el espacio del taller se mantenga vinculado con la parte editorial, por lo que consideramos publicar textos desarrollados por los discentes como parte de nuestro catálogo.

Potencial del mercado en cifras

Según la Cámara Colombiana del Libro (2024a), alrededor de 37 millones de personas en Colombia leen. La FilBO 2024 contó con 600 000 visitantes, dentro del top 10 de libros más vendidos la mitad corresponden a literatura de ficción, en los que se incluye un libro de autoficción (Correa, 2024), lo que demuestra un interés del mercado por el género. Si bien aún no sale el documento oficial sobre los libros vendidos en el 2024, la librería pabellón Colombia registró la venta 3 613 ejemplares el 2023 (Caracol TV, 2023), denotando un amplio interés en la producción nacional.

Es importante tener en cuenta que “las ventas netas del sector editorial colombiano ascendieron a 959 440 millones de pesos en 2023, con un crecimiento de 7,7% con respecto

a 2022” (Cámara del Libro, 2024b), lo que es prometedor para el sector editorial. Asimismo, la producción y edición nacional comprenden el 77 % de las ventas (Cámara del Libro, 2024b). Es importante destacar que, en las ventas de libros de interés general, que contemplan literatura, biografías y libros de autoayuda, tienen mayor importancia las librerías y puntos de venta propios al representar 57,2 % del total (Cámara del Libro, 2024b). Ahora bien, dentro de lo que concierne a las editoriales independientes colombianas, si bien se ha incursionado en el mercado digital, el libro en físico sigue siendo la apuesta más importante y la principal fuente de ventas en lo que concierne a los libros de interés general (Observatorio Editorial del Libro, 2022).

Por otro lado, Bogotá cuenta con la mayor cantidad de librerías independientes del país (de las alianzas más importantes) para un total de 189, según datos de Cámara del Libro (2023). Matorral Librería, una de las más grandes librerías independientes colombianas, con dos sedes en Bogotá y una en Tabio, le apuesta a las editoriales independientes, siendo Laguna Libros una de sus favoritas con 109 títulos a la venta.

En cuanto a los talleres de escritura, según el escritor y tallerista Harold Muñoz (en la entrevista realizada el 8 de marzo de 2024) las alternativas a la educación tradicional son cada vez más importantes y han cobrado más fuerza. Por ejemplo, las plataformas virtuales han ganado terreno frente a la presencialidad, planteando el aprendizaje virtual como una alternativa apetecida:

El desarrollo de este método de estudio avanzaba paulatinamente, pero fue la pandemia la que aceleró su adopción y consolidación [...] Al finalizar la cuarentena muchas actividades regresaron a la normalidad, pero la educación virtual no dejó de avanzar en Colombia. En 2023 se registró un incremento de 4% en la cantidad de

estudiantes universitarios que cursan programas en línea. (Universidad del Rosario, 2023).

Estas cifras se ven respaldadas por el estudio de la Red Ilumno:

Para 2018 tan solo 10% de los estudiantes en Colombia se encontraban estudiando con la modalidad virtual. No obstante, para la pandemia aumentaron a 70%. Por ejemplo, los estudiantes activos de Open English adultos aumentaron 144% desde enero de 2020 a enero de 2022. (Rico Muñoz, 2022, párr. 1)

Esto mismo evidencia el informe *E-learning 2022: El Estudiante Universitario en Línea*.

Tendencias y Perspectivas:

La industria del e-learning ha experimentado en los últimos años un tremendo crecimiento y se espera que el mercado global pase de los 185,26 mil millones de dólares de 2020, cuando esta modalidad se impuso debido a las restricciones por la pandemia, a los 388,23 mil millones en el año 2026. (Toro Dupoy, 2022, párr. 6)

Para Muñoz, las universidades van a ser espacios cada vez menos llamativos o viables. A la fecha (2024) un semestre de Estudios Literarios en la Universidad Javeriana cuesta \$ 11 575 000 COP; mientras que un semestre de Literatura en la Universidad de Los Andes cuesta, con una beca de apoyo, entre \$ 12 080 000 COP y \$ 19 328 000 COP, o \$ 24 160 000 COP sin subsidios de ningún tipo. Asimismo, un semestre de Creación Literaria en la Universidad Central cuesta \$ 6 168 192 COP, un valor más accesible pero alto, en especial para alguien cuyo enfoque no es profesionalizarse sino profundizar en sus inquietudes e intereses.

Por otro lado, en cuanto a alternativas de formación presenciales pero no académicas, entre 2012 y 2024 se han inscrito 21 804 personas a los talleres distritales de escritura. Se

han certificado, hasta el momento, 1 116 personas (esto quiere decir que fueron elegidas y cumplieron con el ochenta por ciento de asistencia a la clase). En la Red de Talleres Locales de Escritura (aquellos que corresponden al segundo semestre del año), entre 2013 y 2023 se inscribieron 16 520 y se certificaron 4 385⁵.

Como mencionamos, los rigurosos procesos de selección de los talleres de Idartes dejan por fuera a muchas personas interesadas que acuden a alternativas, como los talleres ofrecidos de manera independiente por autores o compañías. En el caso particular del tallerista Harold Muñoz, ha pasado de tener un taller los miércoles y los sábados en Matorral Librería (con un cupo para 20 personas cada uno) a tener, en adición, un taller en la librería La Verbena, esta vez incorporando la modalidad virtual (para sus tres grupos).

Es importante entonces que se presenten las ventajas del proyecto empresarial, teniendo en cuenta tanto la propuesta de valor como los objetivos de la empresa, el estado actual del negocio y el potencial del mercado en cifras.

Ventajas competitivas de los productos y servicios

Las ventajas corresponden a las dos líneas de negocio previamente mencionadas:

Libros

- Están elaborados con materiales amigables con el medio ambiente y que reducen el impacto ambiental de la editorial.
- Ninguna otra editorial del mercado editorial colombiano cuenta con el enfoque diferencial de Damasquina Editorial.

⁵ La presente información fue obtenida a través de un informe interno de IDARTES enviado por el funcionario Ricardo Ruiz Roa. El documento fue recibido el 14/02/24 vía WhatsApp.

- No es necesario que los autores paguen para ser publicados, así como tampoco requieren de una amplia experiencia.

Talleres

- Interdisciplinariedad de los talleres (poesía y ecología, crónica deportiva, narrativa del conflicto, etc.)
- La división por niveles de los contenidos se adecua a las necesidades y capacidades de los clientes.
- Posibilitan la publicación de los discentes a partir de procesos de selección interna y antologías.

Resumen de las inversiones requeridas

La inversión inicial es de \$ 41 882 375 COP. Esto se debe a las necesidades que tiene la editorial para poder comenzar a operar. Por ello, en los gastos de puesta en marcha se contemplan \$ 400 000 COP, teniendo en cuenta los costos de constitución de una empresa ante la Cámara de Comercio en Bogotá (Acosta Argote, 2022). Asimismo, se incluyeron los requerimientos de planta y equipo que, tras un análisis técnico, fueron establecidos en \$ 5 000 000 COP, relacionados con la compra de dos computadores⁶, y los gastos de desarrollo de página web.

No habrá inversiones en terrenos, equipos de transportes o franquicias, debido a que no serán necesarios para la operación. De igual manera, no se necesitarán inversiones en

⁶ Los mejores equipos para el trabajo editorial son los que incluyen un sistema operativo Windows 11, con procesador Intel core i5 o i7, o Mac Os Big Sur, con un procesador M2 o superior. Asimismo, es importante que contemos con los programas de Adobe, especialmente Photoshop e InDesign, y el paquete de Office (Word, Power Point, Excel, Teams, Planner, entre otros). Por lo tanto, se consultó en la página web de Alkosto y se elaboró un cotejo de marcas, procesadores, sistemas operativos, entre otros. Se llegó entonces a la media de \$ 2 500 000 COP por equipo, que dan cuenta del total de \$ 5 000 000 COP.

arriendo, ya que la empresa no contará con planta física, y también se ahorrará en gastos de limpieza.

Finalmente, los gastos de nómina anuales se calcularon en \$ 133 971 000 COP, suma que se desglosará a detalle a lo largo del documento, por lo que la empresa necesita contar con \$ 33 492 875 COP para poder cubrir sus obligaciones con el personal los primeros tres meses de operación.

Proyecciones de ventas

Tanto para línea editorial como para la línea de talleres las proyecciones de ventas son prometedoras. Respecto a los libros, se imprimirán 1000 ejemplares el primer año correspondientes a dos tirajes de 500. Dado que empezamos con una distribución directa con las librerías y a través de nuestra página web, consideramos que este tiraje es suficiente y abre las puertas a la reimpresión en años venideros.

Aunque, gracias a la naturaleza de la distribución, se reducen los riesgos de daño de ejemplar, cada tiraje contempla 50 ejemplares que no serán vendidos, bien sea porque hacen parte del depósito legal obligatorio, se les entregaron a sus autores o a prensa, o por daños y desperfectos. Sin embargo, a medida que se incremente el número de ejemplares por tiraje, se deberá contemplar un mayor número de ejemplares que no saldrán a venta.

El segundo año se ampliará la producción de 1000 ejemplares anuales a 1500, gracias a un tercer tiraje correspondiente a la edición de los textos producidos en los talleres de escritura creativa⁷. Como los tirajes siguen siendo de la misma cantidad, en este año no entrarán a ventas 150 libros. En el tercer año se empezarán a implementar las reimpressiones,

⁷ Véase en página 85

para 4 tirajes al año de 500 ejemplares, esto dejará a la venta un total de 1800 libros. Finalmente, en el cuarto año se aumentarán el número de ejemplares por tiraje de 500 a 800, dejando disponibles a la venta 2880 ejemplares, pues se contempló que los libros con desperfectos pueden aumentar.

Por otro lado, para línea de talleres iniciaremos con 11 talleres presenciales tipo A y B al año (22 en total), uno al mes, con un promedio de 10 personas por taller, para un total de 220 ventas anuales de talleres tipo A y B. La versión virtual tiene capacidad para el doble de asistentes, por lo que se calcula un total de 440 ventas anuales de este tipo. Se prevee la posibilidad de brindar 20 asesorías personalizadas anuales, dada nuestra capacidad y la de nuestros potenciales clientes, tipo C al año.

Conclusiones financieras, rentabilidad y evaluación de viabilidad

Damasquina Editorial tiene un gran potencial de crecimiento y rentabilidad, y estará en una posición sólida para empezar sus operaciones con éxito. Aunque los primeros años serán un desafío, las cifras indican que la empresa podrá superar los obstáculos, lo que refuerza su viabilidad financiera a largo plazo.

El TIR del 33,99 %, así como los valores positivos en los indicadores de rentabilidad, que son especialmente altos a partir del tercer año, denotan una recuperación y expansión significativa de la viabilidad de Damasquina, lo que evidencia que la empresa será capaz de revertir situaciones iniciales difíciles y generar altos rendimientos sobre su capital, así como incrementar cada vez más tanto el uso eficiente de los activos de la empresa como su rentabilidad operativa. Todo esto le permitirá a Damasquina Editorial recuperarse

aproximadamente en 3 años y medio, y alcanzar el punto de equilibrio tras la venta de alrededor de 1026 unidades.

Análisis del sector

El sector del libro es un sector altamente competitivo, tanto en los procesos de producción editorial como de formación escritural, como se evidenció mediante el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL⁸, realizados con el fin de examinar detenidamente cómo se desenvuelve el mercado alrededor de las dos líneas de negocio de Damasquina Editorial.

De esta investigación se determinó que, en primer lugar, en el mercado de la producción editorial global existen dos grandes casas editoriales internacionales, Grupo Planeta y Penguin Random House, y, a nivel nacional, variedad de editoriales independientes, como es el caso de Laguna Libros, Angosta Editores, Animal Extinto, Himpar Editores, entre muchas otras. Son pocas las barreras de entrada, es relativamente sencillo consolidar una empresa editorial, pues no es difícil registrarse en la Cámara del Libro y en la Cámara de Comercio; de igual modo, los costos de realización de un libro no son altos (aunque hay que considerar los insumos que estén disponibles). Es incluso posible, gracias a la legislación colombiana, realizar libros con apoyo de becas regionales y nacionales.

Sin embargo, mantenerse en el mercado es más difícil, ya que el libro no es un artículo de primera necesidad, y también porque las casas editoriales consolidadas tienen una parte considerable del mercado asegurada, las editoriales independientes deben luchar por posicionar su oferta. En promedio, según el Observatorio Editorial Colombiano (2024) del Instituto Caro y Cuervo, las editoriales independientes publican entre 7 y 8 títulos al año; la mayoría de las editoriales que participaron de este estudio manifestaron solo publicar un título al año. Mientras que las casas editoriales Planeta y Penguin Random House producen

⁸ Para conocer estos análisis a mayor detalle, se recomienda acceder a los anexos D y F.

millones de ejemplares para cubrir una demanda global. Para octubre del 2023 Planeta había facturado 1 800 millones de euros y, tan solo a mediados de 2023, Penguin Random House superaba la suma de 9,7 billones de euros en ventas (Bautista Montes, 2024).

En Colombia, este sector se regula por la ley del libro (Ley 98 de 1993), donde se consignan elementos alrededor de los procesos de creación, edición y distribución (dentro de la cual se contempla la exportación). Para alcanzar los objetivos propuestos en esta ley, existe el Programa Nacional de Estímulos, encabezado por el Ministerio de Cultura (2023), en el que se financia iniciativas de creación literaria y editoriales, fortaleciendo gracias a la relevancia de la literatura en la construcción de paz y la preservación de la memoria nacional (Comisión de la Verdad, s.f.; anexo D).

Sin embargo, esta visión pública de la literatura se contrapone constantemente a las realidades cambiantes del país. Como se ha mencionado a lo largo del documento, los índices de lectura nacional son bajos (2,7 libros al año), pues no todos los colombianos quieren o pueden darse el lujo de invertir en una obra literaria. No obstante, en Bogotá — sede de la Feria Internacional de Libro más importante del país y ciudad en la que se concentran la gran mayoría de las librerías independientes colombianas—, las cifras de lectura crecen casi al doble (4,6 libros al año) (Perico Mariño, 2022). Asimismo, se trata de un sector que debe actualizarse constantemente por el desarrollo de nuevas tecnologías que abren las posibilidades tanto a los lectores potenciales como a los posibles autores (anexo D).

Por otra parte, pese a la diversidad que existe en el ecosistema editorial, es difícil para un autor joven conseguir publicar su obra, ya que hay una alta cantidad de escritores (y las editoriales deben ser selectivas). En plataformas de autopublicación como Wattpad se estima

que entre 40 y 70 millones de usuaries utilizan este medio mensualmente (Incertis, 2023). En el contexto colombiano, en un concurso pueden llegar a participar más de 17 000 personas, como fue el caso del Concurso Nacional de Escritura, Colombia Territorio de Historias, donde 17 541 personas se inscribieron (MEN, 2021).

Para el caso concreto de Damasquina Editorial, estas cifras permiten ver que existe un nicho de posibles clientes interesades en publicar y en ser acompañades en su proceso de escritura de manera profesional, quienes quieren pasar de los formatos digitales de autopublicación a la publicación en físico con el respaldo de una editorial abierta a su propuesta. No obstante, el interés de estos clientes debe alinearse con la posibilidad de compra de les lectores para que la empresa sea viable y rentable, lo cual es el reto que plantean las cifras de lectura previamente mencionadas, así como la amenaza de productos sustitutos, como es el caso de plataformas de video *on demand* (anexo C). Estas pueden convertirse en otra manera de acceder a contenidos narrativos de interés con facilidad y a un costo relativamente bajo. No es tarea fácil para una editorial retener a la audiencia que puede optar por estas alternativas, debe ofrecer productos de alta calidad y a un costo competitivo.

En segundo lugar, como se ha evidenciado en los antecedentes del sector, en Colombia existen muchos talleres de escritura independientes. Esto puede deberse a la necesidad de la población colombiana de tener espacios de ocio, dada la dificultad para mantener el balance ocio-vida estudiada por la OCDE (s.f.; anexo D). También hay que considerar que la facilidad para prestar el servicio hace que puedan competir diversidad de agentes, tanto individuos como empresas que buscan centralizar los servicios (anexo C). Existen, de igual manera, plataformas, como Domestika o Crehana, que facilitan el acceso a estos servicios a través de cursos pregrabados. Aunque estos no tienen la atención personalizada de un

servicio como el aquí propuesto, pueden ser una amenaza importante dada la comodidad para las personas que no pueden desarrollar actividades de manera sincrónica.

Por otro lado, las universidades son también un centro de formación de escritores. Si bien en Colombia los programas en Escritura Creativa o afines (Literatura o Estudios Literarios) son pocos en comparación con otras carreras, son una opción de formación que permite contar con una titulación y acceder a otros beneficios del espacio académico, por lo que puede privilegiarse frente a opciones informales. Sin embargo, como se ha visto anteriormente en el documento, para 2024 los costos han aumentado considerablemente y no es fácil para todas las personas acceder a la educación.

Del mismo modo, es importante reiterar que las universidades y centros educativos (colegios, academias, etc.) no son los únicos espacios en Colombia interesados en ofrecer servicios de formación. Muestra del interés y la necesidad de formación por fuera de espacios académicos son los asistentes a los talleres de Idartes. Hasta el 2023 había cinco talleres: uno de novela, uno de cuento, uno de poesía, uno de crónica y uno de narrativa gráfica; pero actualmente (2024) hay ocho talleres especializados, pues se duplicó la oferta en novela, cuento y poesía gracias a que se habilitaron 30 cupos más en cada una de estas especialidades. Esto refleja el interés y entusiasmo alrededor de la lectoescritura.

Validación e investigación de mercado

Uno de los aspectos más importantes para que la empresa pueda tener éxito en el mercado editorial es validar apropiadamente el modelo de negocio a partir de una investigación de mercado. En el caso de Damasquina Editorial, esta se hizo mediante diferentes estrategias, en las que se incluyen entrevistas en torno al enfoque de la empresa, encuestas y *focus group*. Gracias a esto, se ha determinado que la línea editorial de Damasquina se centrará en poesía y cuento, no solo porque son las áreas de especialidad de las gestoras culturales a cargo, sino porque se trata de dos formas literarias que apelan a la brevedad y la fragmentariedad, lo que permite que se lean de manera compartimentada (lo cual, como se verá más adelante, favorece la lecturabilidad⁹ y el interés por parte de varios actores en la cadena del libro por el producto ofrecido).

Validación del modelo de negocio

Para obtener una visión objetiva del modelo y su pertinencia, se realizaron entrevistas a una experta técnica para la línea editorial (Ana Cecilia Calle, editora de Himpar), dos expertos técnicos para la línea de talleres (Harold Muñoz y Camila Charry, talleristas independientes), dos empresarios (Juan David Rojas, CEO de Cuatro píxeles, y Julián Ballesteros) y un experto en sostenibilidad (Juan Camilo Machado, emprendedor y profesor de la Universidad EAN).

Como consejo fundamental de la experta técnica para la línea editorial se destaca la necesidad de tener claridad sobre los costos del negocio, en especial los de la materia prima.

⁹ Según la cuenta oficial de la RAE en X, en la que las personas responden sus dudas sobre términos recientes o aplicaciones del lenguaje que no han sido aún incluidas en las actualizaciones de los diccionarios, “lecturabilidad” “En bibliología, tipografía y diseño gráfico expresa la facilidad de comprensión del texto, como «claridad/inteligibilidad/comprendibilidad»”.

Al respecto, es importante resaltar una sugerencia de Juan David Rojas, uno de los empresarios entrevistados, cuyo emprendimiento se mueve en el campo del impreso, quien indicó que podíamos involucrar a actores como excombatientes o madres cabeza de familia que tuvieran emprendimientos relacionados con la producción de tintas biodegradables o papeles reciclados. Esta recomendación coincide con el interés por hacer sostenible el sector editorial, tanto social como medioambientalmente; así mismo, fue secundada por el experto en sostenibilidad entrevistado, quien nos habló de la importancia de las compensaciones ambientales, que, en el caso de Damasquina, se pueden fortalecer no solo con materias primas más amigables con el ambiente, sino también con minimizar la producción de desperdicios de las mismas a través de la creación, por ejemplo, de separadores con los sobrantes del papel usado para imprimir.

Por otra parte, tanto para la experta técnica del área editorial como para el primer empresario es de vital importancia pensar en incluir en la organización tanto a un contador como a un abogado. Para él es claro que no es posible que una misma persona realice todas las tareas ni que se encuentre capacitada en todos los frentes, así que es necesario asesorarse de expertos. Para ello, la claridad en el manejo de los recursos y en la contratación hace que fluya con mayor facilidad la interacción entre los diferentes actores vinculados con la editorial.

En cuanto a la línea de talleres, además de aprovechar las ventajas del medio virtual y presencial, una sugerencia del experto técnico, secundada por los empresarios y el experto en sostenibilidad, fue enfocar la atención en el diferencial de estos, pues la oferta en el mercado es amplia. Por eso se decidió dividir la línea en tres modalidades de talleres, y ajustar la propuesta a las necesidades de los clientes, como se verá en el apartado siguiente.

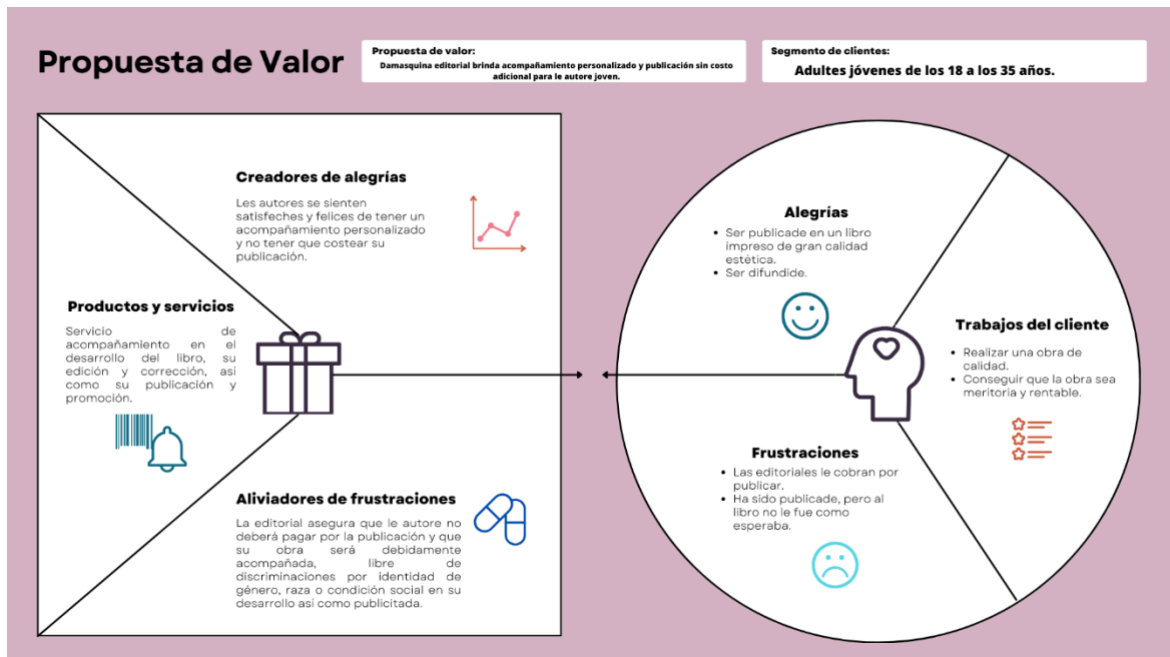
Finalmente, nuestro segundo empresario (Julián Ballesteros, magistrante en Gestión de la cultura de la EAN) nos señaló que es importante tener en cuenta que tanto las dinámicas del sector como sus necesidades son cambiantes y la empresa debe ajustarse a ellas y tener flexibilidad. Recomendó de manera enfática crear un modelo de negocio que no se rija por una única manera de solucionar el problema, sino más bien formar una editorial que sea capaz de abarcar un problema desde distintos frentes. Esto se alinea con la diversidad que busca tener Damasquina Editorial en todos sus frentes.

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Ahora bien, en cuanto al desarrollo de las propuestas de valor (tanto la general como las específicas), utilizamos las herramientas dadas por el *design thinking*, mapa de empatía y mapa persona (anexo A y anexo B). Estas herramientas, de la mano de otra tanda de entrevistas a distintos agentes involucrados directamente con el negocio, nos sirvieron para desarrollar un modelo canvas de propuesta de valor para cada uno de los clientes potenciales de Damasquina Editorial.

Figura 3

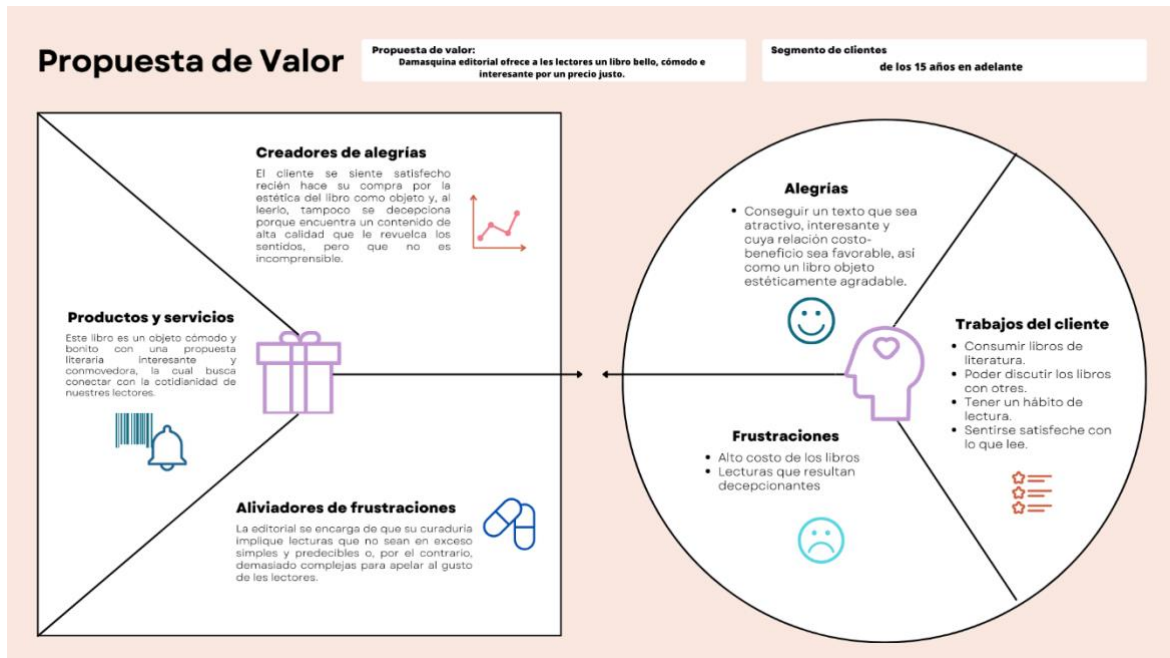
Canvas propuesta de valor autor(a/e)



Nota. Elaboración propia

Además del acompañamiento editorial y de los beneficios del libro como objeto, nos queremos centrar en las dinámicas familiares y la posibilidad creativa que gira en torno a ellas. Por ello, resultó de vital importancia la charla que tuvimos con un primer escritor potencial (Jean, estudiante de literatura de la Pontificia Universidad Javeriana) en la que nos planteó la familia como un eje central de desarrollo de narrativas y poéticas que nos pueden conducir a varios tipos de producciones editoriales: la familia vista desde lo *queer*, la familia desde la relación con la madre, la familia rota, la familia en el marco del conflicto, la familia migrante, la familia racializada, etc. Esto quiere decir que debemos ensanchar la comprensión que se tiene del relato familiar para pensar en la expansión de este concepto dentro de la diversidad actual de configuraciones familiares, así como plantear la posibilidad de que estos temas se vean permeados por otros, y no ser restrictivas a la hora de recibir manuscritos que puedan abarcar una mirada más amplia sobre el eje de interés de la empresa.

Figura 4

Canvas de propuesta de valor lector(a/e)

Nota. Elaboración propia

Dentro de los elementos que habíamos tenido en cuenta para que los libros de la editorial resultasen atractivos, y que son importantes para el aliado clave (César Hernández, cofundador de Matorral Librería), se encuentran la calidad del objeto libro, su manufactura, su papel y sus acabados. Esto fue respaldado por una de las lectoras potenciales (Ana María Arango, estudiante doctoral en Filosofía), quien indicó que dentro de lo que la lleva a comprar un libro está la observación de la portada, así como la calidad de la hechura, tanto alrededor de la materialidad como en cuanto a la caja de texto, la tipografía, el tamaño de la letra, etc., que se vincula con la comprensión del libro como un todo orgánico en donde forma y contenido deben ser coherentes. Hemos visto ejemplos que pensamos nos pueden servir como referentes, como es el caso de Himpar, quienes son conscientes de sus portadas y la curaduría de sus contenidos (enfocándose en autores jóvenes latinoamericanos), o como

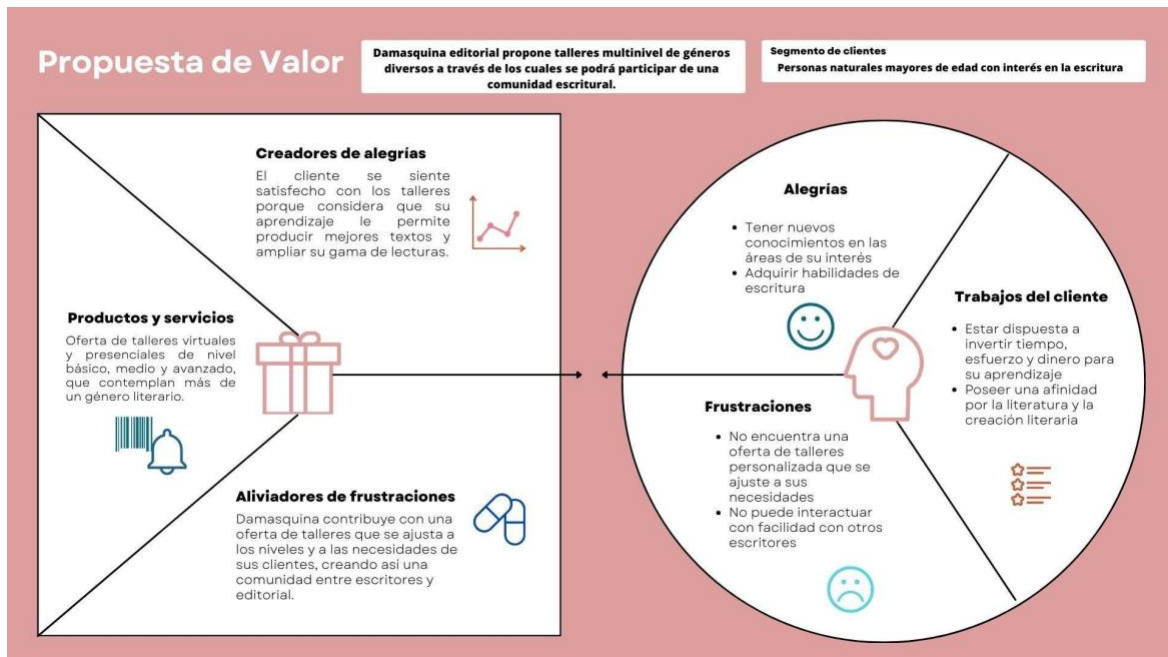
Impedimenta, una editorial de mayor reputación conocida por su cuidado en la factura de sus libros aunada a la sencillez, pero prolijidad de sus decisiones estéticas.

El aliado clave mencionó, igualmente, la importancia de pensar la longitud del texto, puesto que era poco frecuente que se vendieran novelas largas, mientras que un libro de poemas o de cuentos podría tener mayor acogida. Esto fue secundado por otro de los potenciales lectores (Sebastián Patarroyo, egresado de literatura), quien indicó que le interesa leer sobre todo poesía y crónica (la cual se podría incorporar al catálogo editorial más adelante) e incluso cuento; textos que pudiera consumir “en una sentada”.

Para este potencial lector fue relevante mencionar la importancia de los vínculos que se tejen en la edición y configuración de un texto, comentario que se relaciona con la propuesta transdisciplinar de ofrecer talleres, la cual se encuentra dentro de los servicios que ofrecemos en adición al de edición y que hace parte del relacionamiento de Damasquina, y que consideramos que también puede tener un impacto social positivo. Para él, esa interacción que sucede en los espacios de taller abre la puerta no solo a futuros autores, sino también a la creación de un público lector interesado en las obras de Damasquina y que, a partir de la lectura de otras, encuentra en los libros una manera de fortalecer su proceso como autor. Así mismo, los lectores que se involucran en procesos de escritura tienen una relación diferente con el texto y entienden mejor las dificultades de su creación y producción, lo que les lleva a ser más empáticos y a que su interés en la literatura crezca.

Figura 5

Canvas propuesta de valor discentes



Nota. Elaboración propia

En relación con lo anterior, indica Camila Charry (tallerista independiente) que hay un gran interés de la gente por conectar. A la hora de realizar sus talleres, las personas solicitaron poder continuar con ella en versiones posteriores porque habían creado una comunidad que les leía y con la cual podían conversar y compartir. Esa fue su motivación principal para continuar ofreciendo sus servicios. Para Harold Muñoz (tallerista independiente), la manera en que propone sus talleres se basa en experiencias que nos atraviesan a todos. De esta manera, todo tipo de personas pueden sentirse interpeladas por la oferta de Muñoz, aunque no tengan experiencia en la escritura. Lo que quiere generar es, sobre todo, un espacio de diálogo. Zoe Millán (discente potencial, estudiante de Ciencias Políticas), quien toma uno de estos talleres, nos indica que este tratamiento informal favorece la comodidad del asistente. Sin embargo, resalta que para ella sería importante tener más retroalimentación en los textos que escribe. Se busca que el enfoque personalizado permita suplir esta necesidad.

Estudio piloto de mercado

El estudio piloto de mercado de Damasquina Editorial se dio a través de dos estrategias, correspondientes a las líneas de negocio: una encuesta y un *focus group*. Los objetivos de estos estudios son, en primer lugar, ratificar el interés del público objetivo en la propuesta de valor de la línea editorial, a través de la presentación de una convocatoria para hacer parte de un libro con temática *queer* y, en segundo, validar el diseño de los talleres, así como sus contenidos y enfoques, presentando algunos modelos de talleres.

Encuesta convocatoria para escritores

Respecto a la línea editorial, se diseñó una convocatoria (Figura 6) para escritores sobre familias *queer* destinada a ser lanzada en el mes del *pride* (junio) y se puso en circulación a través de una encuesta (anexo F) alrededor de su posible acogida en el mercado.

Figura 6

Convocatoria para escritores



CONVOCATORIA

MES DEL PRIDE

¡Queremos conocer tu voz!
Buscamos relatos de familias *queer*

Formato:

- Extensión de 3 a 5 páginas
- Times New Roman 12
- Interlineado 1.5
- Márgenes de 3x3x3

Requisitos:

- Ser colombianx.
- Ser mayor de edad.

Fecha límite:
30 de junio

Envíalo a: damasquinaeditorial@gmail.com



Nota. Elaboración propia

Entre las preguntas realizadas a las personas encuestadas se incluían preguntas sobre sus datos demográficos, como edad y género; acerca de la asertividad comunicativa de la convocatoria; sobre el posible interés en participar o de enviarla a posibles participantes, y el porqué de su elección; así como si les interesaría conocer otras convocatorias de la editorial.

Encuesta talleres

Otra de las encuestas realizadas se dirigió a los posibles discentes de los talleres. El objetivo de esta fue evaluar el interés en la propuesta particular de Damasquina Editorial. Para ello, se le preguntó al encuestado si le gustaría participar en talleres de escritura, así como por el nivel de escritura manejado y su interés en los géneros literarios. Finalmente, se preguntó por precios y por la posibilidad de incluir clubes de lectura y vincularlos a la oferta de las cajas de compensación; sin embargo, esta última pregunta no hace parte ya del estudio de mercado, pues en el proceso de validación se descubrió la dificultad de establecer alianza con las cajas de compensación.

Encuesta tendencias del consumidor

Se elaboró una encuesta complementaria para determinar los intereses de los potenciales lectores sobre la adquisición de libros de editoriales independientes con el fin de determinar las posibilidades de crecimiento de Damasquina Editorial en su línea de producción. Para ello, se les preguntó a los encuestados sobre sus hábitos de compra y por la cantidad de títulos de editoriales independientes que poseen, así como los factores que pueden influir en su decisión de compra y su disposición a invertir en libros.

Focus group talleres de escritura

Se realizó un *focus group* (anexo F) con cinco asistentes y dos mediadoras. Los asistentes comprendieron personas afines al campo de la literatura que se han interesado en tomar talleres de escritura, los han dictado o han trabajado como gestores culturales en la cadena del libro; asimismo, su rango de edad oscilaba entre los 20 y los 31 años.

Ahora bien, se les presentaron a estos asistentes los programas de los talleres tipo A y B. En el caso de los talleres tipo A se enseñaron dos modelos: uno enfocado en un solo género

literario y otro que abarcaba un género por sesión, para un total de cuatro géneros. Por otro lado, para el tipo B se les mostró a los asistentes el diseño de un taller enfocado en poesía y cotidianidad también de cuatro sesiones. En ambos casos se pusieron en discusión la pertinencia de los contenidos, la duración de las sesiones, el orden de desarrollo de las actividades y se recibieron otras sugerencias.

Resultados

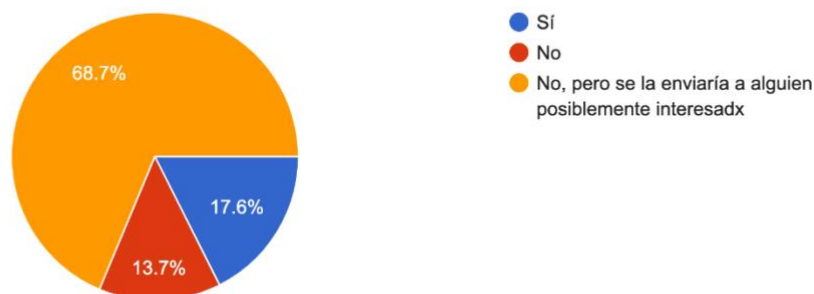
Encuesta convocatoria para escritores

Llamó la atención, en primer lugar, que la mayoría de las personas que participaron en la encuesta fueron mujeres, lo que insinúa que hay un nicho de escritoras a las cuales se puede dirigir una futura convocatoria. De igual modo, se obtuvieron sugerencias importantes para mejorar la comprensión de lo que está buscando la editorial en un escritor. Sin embargo, los resultados más relevantes de la encuesta fueron los siguientes:

Figura 7

Resultados pregunta 5

¿Estaría usted dispuesto a participar en ella?
131 respuestas



Nota. Elaboración propia

Si bien las personas que participarían son apenas el 17,7 %, la convocatoria es lo suficientemente llamativa como para propiciar que esta sea compartida a posibles interesadas. Quienes sí quisieron participar, manifestaron hacerlo por ser personas *queer* y explorar más sobre el tema, así como por la pertinencia y necesidad de crear espacios para hablar de la diversidad familiar y de las familias formadas y conformadas por miembros de la comunidad: “Porque no ha sido fácil ser una persona *queer* en Colombia y ha sido difícil lograr escribir de ello”, “Me parece interesante tratar el tema de la familia desde otros puntos de vista”, “No he escuchado familias *queer* como una temática desde la comunidad LGBTIQ+. Sectores conservadores sí cuestionan la compatibilidad de la familia y la comunidad LGBTIQ+. Suena a que podría abrirse un espacio para dejar de lado ideas erróneas o anticuadas al respecto”, “Una valiosa oportunidad para tratar temas diversos a través de la escritura que comúnmente no tienen tantos espacios como otros tópicos literarios”, entre otros.

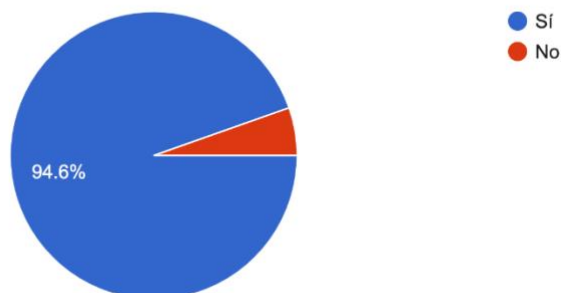
Asimismo, hay que destacar que las razones principales por las que no enviarían un texto a la convocatoria se centran más en la especificidad temática. El 48,5 % de personas encuestadas manifestó no querer participar por no ser miembro de la comunidad LGBTIQ+, mientras que el 32 % mencionó que no lo hacía pues escribían en un género literario distinto. Ninguno manifestó no querer formar parte del catálogo de una editorial pequeña, reafirmando la propuesta de valor de Damasquina Editorial: les escritores noveles quieren ser leídas.

Lo anterior se ve reforzado en los resultados de las últimas preguntas, en las que se evidencia el interés por participar en otras convocatorias de Damasquina Editorial que se ajusten más al perfil de quienes fueron entrevistadas.

Figura 8*Resultados pregunta 8*

¿Le gustaría ver otras opciones de convocatoria de la misma editorial?

130 respuestas



Nota. Elaboración propia

Finalmente, el 95,4 % de las personas encuestadas mencionó querer ver los textos participantes de aquella convocatoria publicados. Esto indica que hay un interés en la creación y divulgación de obras que abarquen estos temas, así como que posibles escritores también son lectores potenciales.

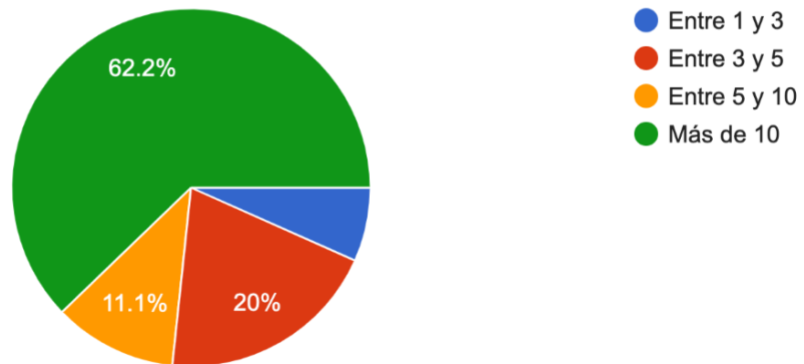
Encuesta tendencias del consumidor

Al realizarse en un tiempo limitado, debido a su naturaleza complementaria, en esta encuesta participaron menos personas. Sin embargo, se considera que la muestra es significativa para determinar tendencias en el grupo de interés de la editorial. El 53,3 % de las encuestadas manifestó gastar más de \$ 600 000 COP anuales en libros, esto quiere decir uno o más libros al mes. Asimismo, como se evidencia en la Figura 9, las personas están interesadas en tener libros de editoriales independientes en su biblioteca.

Figura 9*Resultados pregunta 2*

¿Cuántos libros de editoriales independientes tiene usted?

45 respuestas



Nota. Elaboración propia

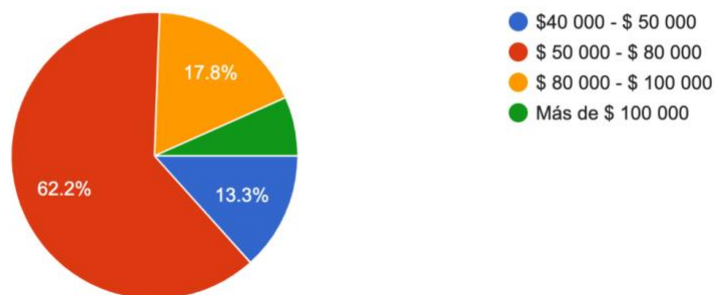
Otro de los resultados positivos fue el precio que están dispuestos a pagar los lectores por un libro de una editorial independiente.

Figura 10

Resultados pregunta 3

¿Cuánto dinero estaría dispuesta usted a pagar por un libro de una editorial independiente?

45 respuestas



Nota. Elaboración propia

A diferencia de los talleres, como se observará a continuación, la mayoría de las encuestados no escogió la opción más económica, sino que se mostró dispuesta a pagar un valor más alto por un ejemplar. Esto se debe a, en palabras de ellos, la calidad estética del libro, la preferencia por los autores y la calidad en la edición. Aunque los autores de la editorial serán noveles, sí es posible apostar por ediciones cuidadas que permitan aumentar el precio de venta al público.

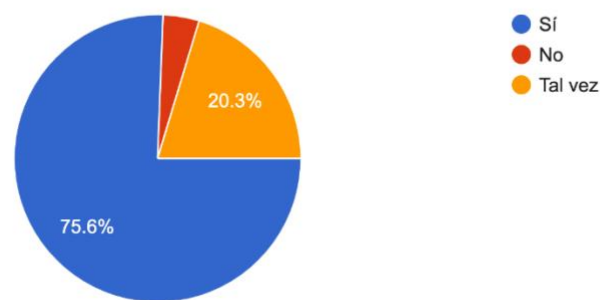
Encuesta talleres

En cuanto a las personas interesadas en talleres de escritura, los resultados fueron también prometedores, como se evidencia en las siguientes figuras:

Figura 11

Resultados pregunta 1

¿Estaría interesado en tomar talleres de escritura?
123 respuestas



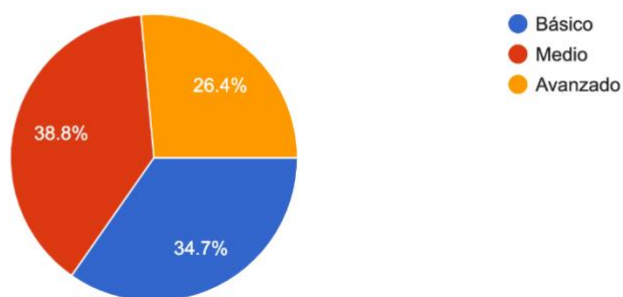
Nota. Elaboración propia

Figura 12

Resultados pregunta 2

Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿considera que está en un nivel básico, medio o avanzado?

121 respuestas



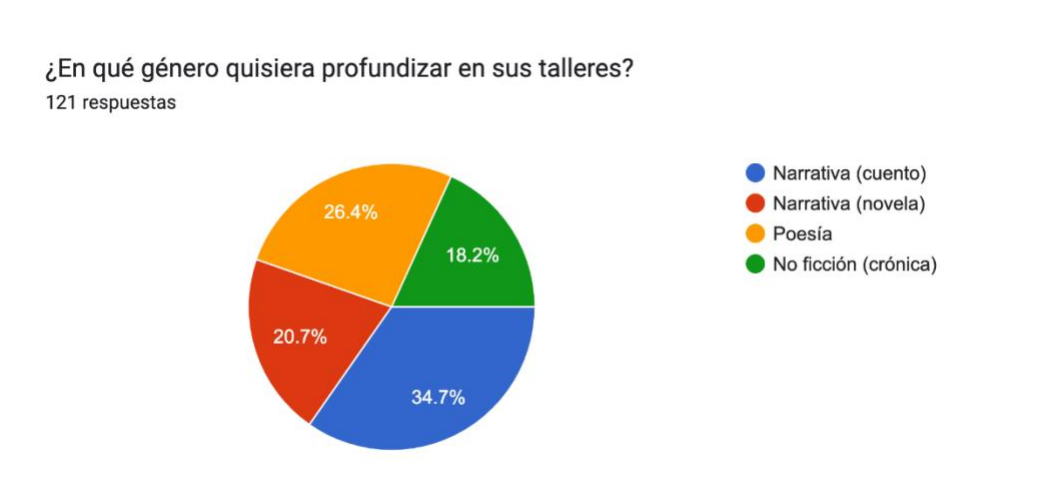
Nota. Elaboración propia

La respuesta de las encuestadas refuerza la necesidad de ofrecer talleres con distintos niveles para atender a la diversidad de la demanda. Otra manera de hacerlo es a través de los talleres virtuales, pues el 46,7 % de encuestadas manifestó querer contar tanto con opciones virtuales como presenciales, mientras que solo el 25 % se interesó por talleres únicamente presenciales.

El último resultado que vale la pena destacar es el variado interés en los géneros literarios, como se muestra a continuación:

Figura 13

Resultados pregunta 3



Nota. Elaboración propia

Gracias a estos resultados, se hace evidente que el enfoque de la editorial hacia las necesidades del mercado es el oportuno. Si bien los resultados de esta encuesta no brindan la suficiente información para validar la propuesta ante el mercado, si dieron pie para abordar asertivamente el *focus group*.

Grupo focal o focus group

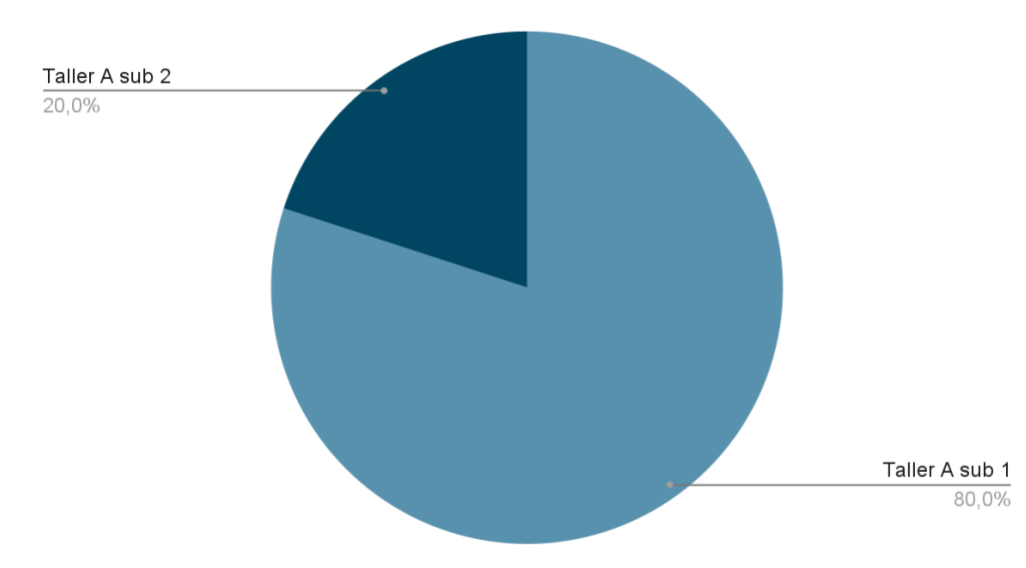
En términos generales, la respuesta de los asistentes fue muy positiva. Se obtuvieron varias intervenciones y sugerencias. Entre los resultados más destacados se encuentran el repensar la cantidad de discentes que se admiten por taller, pues una experiencia más personalizada, así como la creación de comunidad planteada en la propuesta de valor, requieren de grupos más pequeños. Razón por la cual se ajustó el taller, pensado para un máximo de 20 personas, a grupos en promedio de 10. Del mismo modo, se planteó la idea de ampliar el número de sesiones para desarrollar mejor los contenidos; sin embargo, por términos logísticos y de contratación de los talleristas, este formato favorece el pago efectivo a colaboradores y la formulación modular de la propuesta de talleres. Por lo tanto, se optó por recibir la sugerencia de reorganizar las sesiones para que los discentes desarrollen

algunos ejercicios en casa y así optimizar mejor el tiempo. Finalmente, en cuanto a lo general, consideraron que los talleres también son una oportunidad de afianzar habilidades de lectura y de ampliar el bagaje literario.

Ahora bien, en la siguiente gráfica circular se presentan las preferencias de los asistentes sobre los subtipos de talleres tipo A.

Figura 14

Subtipos preferidos de taller A



Nota. Elaboración propia

Como se puede evidenciar, solo uno de los asistentes optó por el subtipo de taller 2. Esto se debe a que la mayoría considera que el tiempo de las sesiones es muy corto para abarcar todo un género en una sola. Sin embargo, el asistente restante destacó la oportunidad que ofrece el subtipo 2 de incursionar en géneros menos populares. Teniendo esto en cuenta, consideramos que el subtipo 1 es el modelo más apropiado para quienes quieren incursionar en un género específico que se acomode más a sus intereses e inquietudes, pero optamos por diseñar una plantilla anual que incluya un par de talleres del segundo modelo, para atraer

personas que no han decidido qué género les interesa más. Este segundo modelo, a su vez, representa una oportunidad de promocionar un futuro taller de un género menos popular como la crónica o el ensayo. Otra estrategia sugerida para la promoción de los talleres subtipo 1 es la de hacer talleres *express*, siguiendo modelos virales de Tik Tok, en los que se mezcla, por ejemplo, literatura y vino, escritura y bordado, *collage* poesía, etc.

Respecto a los talleres tipo B, les asistentes manifestaron un gran interés por la interdisciplinariedad y sugirieron varias duplas (poesía y ciencia, poesía y arte, literatura y gastronomía, crónica y cotidianidad, etc.). También se interesaron por el planteamiento de un diálogo con pares, en el que los discentes de estos talleres se leen los unos a los otros. No obstante, consideraron que, siendo talleres para personas con más experiencia, sería bueno presentar a autores nuevos y menos conocidos, así como la posibilidad de abordar a los autores publicados por la propia editorial.

Finalmente, se preguntaron por la relación de las líneas de la editorial, si algo las vinculaba o funcionaban de manera independiente. A pesar de que funcionan de manera independiente, el interés de Damasquina es que se tracen lazos comunicantes entre ellas. Es por esto por lo que sugerencias como leer autores de la editorial en los talleres o pensar en una publicación que salga de los talleres de escritura son claves para articular las líneas de negocio de Damasquina Editorial.

Estrategia y plan de introducción de mercado

Objetivos de mercadeo

- Desarrollar una identidad de marca coherente para Damasquina que refleje los valores de la editorial y la calidad de sus publicaciones y talleres
- Diseñar los elementos visuales (logotipo, tipografía, paleta de colores) y actualizar el tono comunicativo en todos los puntos de contacto (sitio web y redes sociales).
- Proponer un manual de marca para guiar las comunicaciones futuras.

Estrategia de mercadeo

Damasquina Editorial ofrece libros y talleres para que jóvenes y adultos puedan aproximarse a la literatura desde una perspectiva relacional, es decir, desde la comprensión de los diferentes tipos de vínculos sociales que tienen los seres humanos y cómo estos resultan en las diversas configuraciones familiares que existen en Colombia. Los productos y servicios están pensados para los tiempos de ocio y crecimiento personal. El enfoque de Damasquina se diferencia de los de otras propuestas editoriales y asimismo los complementa; de igual modo, compite con ofertas académicas formales y otros espacios y editoriales independientes. Por estas razones, se desarrollarán las siguientes estrategias:

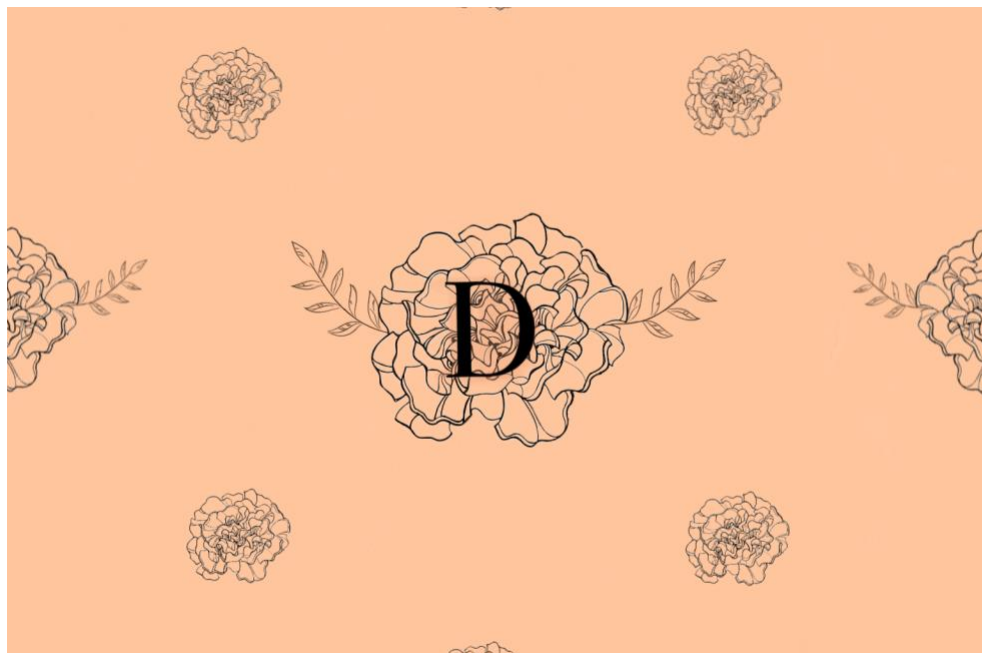
Manual de marca

Figura 15

Elementos de identidad



Damasquina Editorial



Nota. Elaboración propia

Tanto el nombre como el logo y la paleta de colores corresponden a una flor nativa de América, la damasquina. Esta flor se utiliza en el Día de Muertos mexicano para marcar el camino de las almas de los difuntos que regresan a su casa durante las festividades. Por esta

razón, consideramos que la damasquina se alinea con la propuesta de valor, ya que son las familias las que primordialmente arman sus altares con estas flores para conectarse con sus muertos.

Por otro lado, la tipografía serifada de color negro le da un aspecto delicado y profesional a la marca, otros valores importantes de Damasquina Editorial.

Estrategias de producto y servicio:

- Libros: se planean publicar dos títulos por año, lo que conlleva dos propuestas diferentes en forma y en contenido, fortaleciendo la propuesta de valor que promueve la diversidad como agente diferencial de la marca.
- Variedad de talleres: se promoverán talleres de escritura básica, con el fin de ir formando un semillero de escritores y de conectar con personas que están interesadas en la escritura, pero no tienen experiencia previa; medio, para que personas que ya tienen un grado de experiencia puedan profundizar en sus conocimientos, y avanzado, buscando que aquellos con mayor experiencia tengan una asesoría personalizada. Es altamente posible que de estos talleres provengan nuevos autores que formen parte del catálogo editorial.

Estrategias de distribución

- Libros: se establecerán alianzas importantes con librerías independientes, cruciales para garantizar la venta de los libros; del mismo modo, se distribuirán los libros por venta directa a través de la página web y redes sociales. A mediano plazo, se buscarán alianzas con un agente distribuidor que conozca tanto la oferta como la demanda del mercado editorial, lo que permitirá abrir campo para la editorial a nivel nacional e internacional.

- Talleres: se promocionarán en las redes sociales propias y la página web, así como en los canales de difusión de las librerías independientes con las cuales se establezca sociedad.

Teniendo en cuenta que las redes sociales y la página web son componentes fundamentales en las estrategias de difusión y distribución, vale la pena mencionar que nos interesa que sean amigables, interactivas y que reflejen los valores de marca, así como la misión y visión de la editorial.

Estrategias de precio

Cada cierto tiempo haremos promociones en el precio de venta al público de los libros, especialmente durante eventos como la FilBO, la Feria de Editoriales Independientes (la Vuelta) o el Festival del Libro del Parque de la 93. Frente a los talleres, daremos descuentos en preventa, así como la posibilidad de adquirir un combo de libro más taller durante el transcurso de la preventa. También se desarrollará un plan de venta de talleres en paquetes que hará que cada taller sea más económico al tomar varios. Además, el precio de venta al público de los talleres virtuales es menor, lo que lo hace más accesible a aquellos que no pueden apuntarse a los talleres presenciales.

Estrategias de comunicación y promoción

Como hemos mencionado anteriormente, las redes sociales serán uno de los canales primordiales de comunicación. Para ello, buscaremos que estas sean amigables y que exista una respuesta a las participaciones de clientes de manera efectiva. Buscaremos incluir material promocional que se alinee con la propuesta de valor, como videos con autores conocidos con los cuales estableceremos alianzas para realizar *masterclasses* o talleres. En consonancia con lo anterior, les presentaremos parte del catálogo a dichos autores para que

lo puedan promover en sus redes sociales, etiquetándonos. De igual manera, tendremos *posts* colaborativos con las librerías con las que nos asociemos.

Fuera de las redes sociales, iremos consolidando una base de datos que nos permita enviar un *newsletter* mensual para mantener una comunicación fluida con los usuaries.

Presupuesto de mercadeo

Tabla 2

Presupuesto de mercadeo

Concepto	Valor mensual	Total anual
Publicidad en redes sociales y anuncios en línea	\$ 119 000 COP (durante 6 meses) \$ 238 000 COP (durante 6 meses)	\$ 2 142 000 COP
Publicidad impresa	No aplica	\$ 208 000 COP
Imprevistos y contingencias	No aplica	\$ 1 000 000 COP
Total	No aplica	\$ 3 350 00 COP

Nota. Elaboración propia

Es importante tener en cuenta que el mantenimiento y cuidado de las redes sociales las llevará a cabo un miembro del personal contratado para ello.

Aspectos Técnicos

En este apartado se disponen los aspectos técnicos de los productos y servicios que ofrece Damasquina Editorial, enseñando los objetivos, su ficha técnica y los requerimientos necesarios, entre otras disposiciones.

Objetivos de producción

Tabla 3

Objetivos de producción de Damasquina Editorial

Producto o servicio	Objetivo de producción
Libros	Producir dos títulos editoriales el primer año, cada uno con un tiraje de 500 ejemplares, para un total de 1000 libros impresos, apuntando a segundas ediciones en años venideros.
	Aumentar la producción a tres títulos editoriales el segundo año, con el mismo tiraje, para un total de 1500 libros impresos.
	A partir del tercer año incorporar la producción de segundas ediciones y reimpressiones de tirajes de 500 ejemplares (una al año), que, sumado a los tres títulos editoriales anuales, daría un total de producción de 2000 libros impresos al año.
Talleres (personas naturales)	Prestar 11 talleres presenciales tipo A y B al año (22 en total), uno al mes, con 10 personas por taller, para un total de 220 ventas anuales de talleres tipo A y B.
	Prestar 11 talleres virtuales de tipo A y B al año (22 en total), es decir, uno de cada tipo al mes, con una participación de 20 personas por taller, para un total de 440 ventas anuales de talleres virtuales tipo A y B.
	Prestar 20 asesorías anuales.

Nota. Elaboración propia

Productos y servicios**Tabla 4***Libros*

Producción editorial	
Descripción	Se lanzarán dos títulos anuales (uno de cuento y otro de poesía), cada título con un tiraje de 500 libros. Estos libros compilarán obras de autores novel y su extensión oscilará entre las 56 y las 104 páginas, un promedio de 80 páginas.
Duración	5 meses.
Temario	La temática de los libros responderá a la línea editorial, la diferencia
Convocatoria	Sólo se requiere de internet si es virtual, y de papel y lápiz si es presencial.
Proceso de producción y capital humano	<i>Evaluador de textos:</i> es un lector cuyo perfil encaja con el público objetivo y que, junto con la editora en jefe y la curadora de contenidos de la editorial, valora los textos que llegan a la convocatoria y los recomienda o no para su edición.
	<i>Correctores de estilo:</i> una vez elegidos los textos, los correctores revisan que el contenido del libro sea correcto en términos de ortografía y redacción.
	<i>Diagramador:</i> es quien diseña el libro en términos de forma.
	<i>Ilustrador:</i> para algunos títulos, y teniendo en cuenta que la editorial apunta a la diversidad, el libro requerirá de un diseño de cubierta especial, y para ello se necesita de un ilustrador que la diseñe.

Materiales e impresión	La impresión de los libros se delega a una imprenta que trabaje con materiales sostenibles, específicamente del papel <i>earthpack</i> , así como el uso responsable de sus tintas.
Libros disponibles para venta	450 libros por tiraje, 900 al año.
PVP	\$ 50 000 COP
Costo unitario	\$ 9 530 COP

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Talleres tipo A. Los cimientos de la escritura

Los cimientos de la escritura	
Descripción	Este taller proporcionará a los asistentes herramientas para que puedan aproximarse a todo tipo de textos y para que puedan construir los suyos propios.
Duración	4 semanas
Contenido y Temario	Aproximación general a la construcción básica de oraciones y párrafos, posteriormente a narrativa, poesía, ensayo y otras escrituras de no ficción.
Materiales	Solo se requiere de internet en el caso de que sea virtual, y de papel y lápiz en caso de que sea presencial.
Metodología	Se dará una introducción a diversos géneros textuales. Se plantearán ejercicios a partir de explicaciones sobre las características de cada género y de ejemplos elegidos. Se dará una respuesta a los ejercicios escritos por los estudiantes de manera personalizada.
Instructores	Expertos en literatura
Cupo y Participantes	Promedio 10 participantes presenciales (mín 5, máx 15) y 20 virtuales (mín 10, máx 30)

PVP	\$ 220 000 COP presencial/\$ 170 000 COP virtual
Costo mensual	\$ 626 000 COP presencial/ \$ 560 000 COP virtual

Nota. Elaboración propia

Tabla 6

Talleres tipo B. Abrir puertas y ventanas

Abrir puertas y ventanas	
Descripción	Talleres de profundización en diversos géneros literarios (poesía, narrativa, no ficción, entre otros).
Duración	4 semanas
Contenido y Temario	Depende del enfoque de la sesión y la relación interdisciplinaria propuesta para ella.
Materiales	Solo se requiere de internet si es virtual, y de papel y lápiz si es presencial.
Metodología	Se realizarán ejercicios que permitirán la sensibilización de los escritores, los cuales incluyen lecturas cuidadosamente curadas y ejercicios de escritura diseñados a partir de estas. La finalidad del taller es que los asistentes puedan pulir y mejorar sus capacidades y emprender nuevos proyectos que partan de las premisas planteadas durante las sesiones.
Instructores	Expertos en diversas áreas de la escritura.
Cupo y Participantes	Promedio 10 participantes presencial (mín 5, máx 15) y 20 virtuales (mín 10, máx 30)
Precio	\$ 240 000 COP presencial/ \$ 180 000 COP virtual
Costo mensual	\$ 632 000 COP presencial/ \$ 560 000 COP virtual

Nota. Elaboración propia

Tabla 7*Taller de escritura avanzado: asesorías personalizadas*

Hilar el camino	
Descripción	Acompañamiento uno a uno en proyectos de escritura que requieran ajustes y edición.
Duración	El número de sesiones será pactado con cada usuaria.
Contenido y Temario	Si el discente desea puede pedir que se realice un repaso de conceptos que le sean útiles. De lo contrario, el contenido de su texto será el foco del trabajo.
Materiales	Cada usuaria traerá su texto, bien sea impreso o en digital, para trabajar durante las sesiones (las cuales también pueden ser virtuales o presenciales)
Metodología	Previo a la sesión, el tallerista revisará de manera autónoma el texto de cada usuaria. Durante el tiempo de la sesión, se hará una lectura conjunta con él, ella o él para revisar posibles problemas y aciertos de su texto. Se trabajará en conjunto, y a través de lectura en voz alta, en afinar y pulir el texto seleccionado.
Instructores	Expertos en literatura y escritura creativa.
Cupo y Participantes	5 en promedio, se pueden prologar por más de un mes (ambas modalidades)
PVP	\$ 250 000 COP
Costo unitario	\$ 50 000 COP

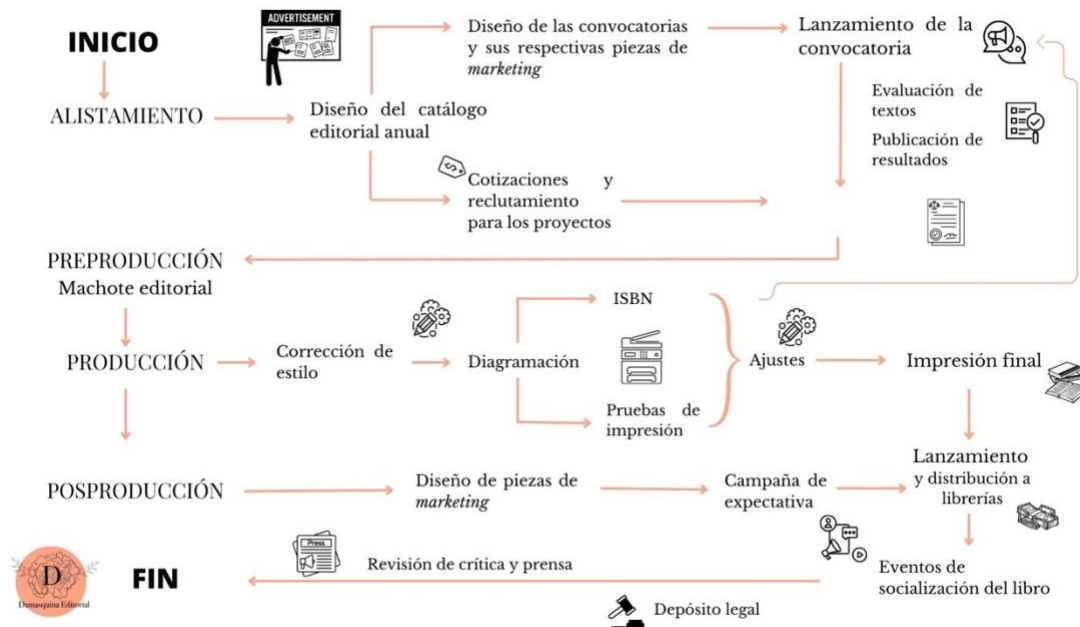
Nota. Elaboración propia

Plan de producción

Para elaborar el plan de producción de Damasquina Editorial es necesario tener en cuenta los procesos de cada línea de negocio presentados en las siguientes figuras:

Figura 16

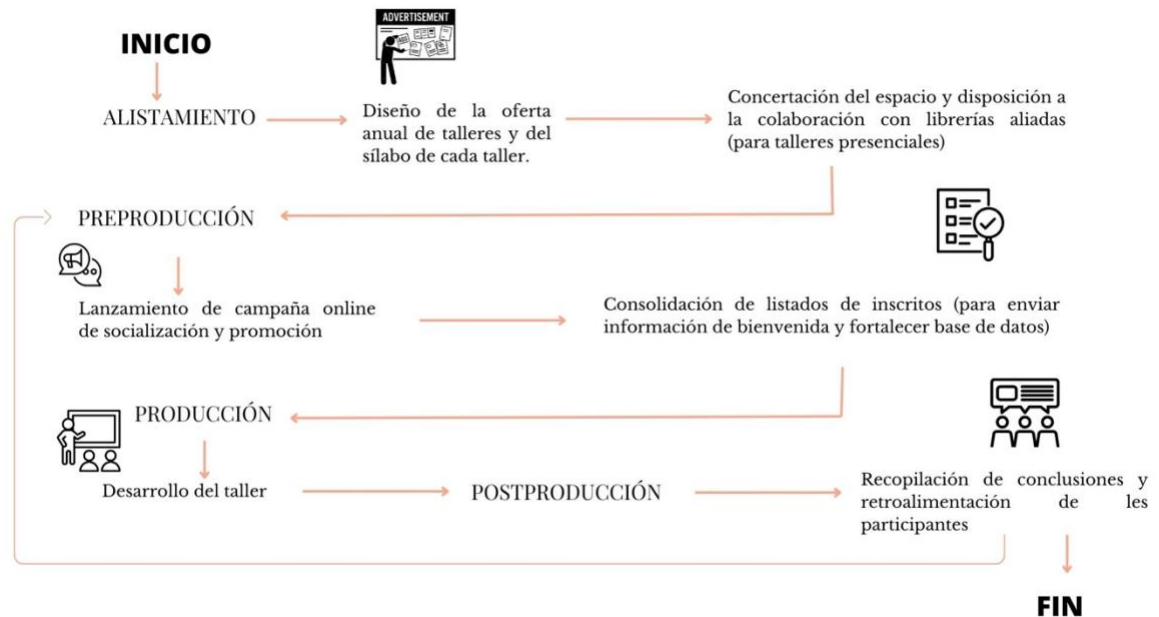
Proceso de producción línea editorial



Nota. Elaboración propia

Figura 17

Proceso de producción línea de talleres



Nota. Elaboración propia

Conociendo estos procesos, se elaboró un cronograma de producción anual. Sin embargo, cabe aclarar que el año laboral de la empresa no equivale a un año calendario, sino que comienza a partir del segundo semestre y culmina a finales del primer semestre del año siguiente. Esto se debe a las fechas en las que se suele realizar la FilBO (abril y mayo), que constituyen el espacio más importante de promoción y venta. Igualmente, se estipuló un receso en el periodo de fiestas de fin de año (de Navidad a Día de Reyes) debido a que se considera que durante este periodo de tiempo no se tendrá afluencia de clientes.

Dentro del cronograma se contemplaron cuatro etapas desarrolladas simultáneamente para cada línea de negocio: alistamiento, preproducción, producción y prestación del servicio, y posproducción. Para la elaboración de cada etapa, además, se tuvieron en cuenta los trámites legales necesarios para el desarrollo de cada línea de negocio. El cronograma se encuentra adjuntado en el anexo G.

Capacidad instalada

Para poder iniciar sus labores editoriales, Damasquina precisa de un editor (editora en jefe), de un evaluador de textos y del apoyo de la curadora de talleres, que seleccionen ocho cuentos, cada uno oscilando las cinco páginas de Word, de los recibidos en la convocatoria. Además, necesita de las licencias de Office y de Adobe, así como de un corrector de estilo y de un diseñador.

Por otro lado, para iniciar a prestar los servicios de talleres, la editorial requiere de tres talleristas más la curadora de talleres para realizar cuatro talleres mensuales de dos horas semanales cada uno, de las licencias de Zoom o de la plataforma seleccionada para prestar los talleres virtuales, así como de alianzas con librerías y espacios independientes para realizar los talleres presenciales. Por último, estas alianzas también nutren la distribución de los libros impresos.

Modelo integral del proceso productivo

Planificación y diseño

En Damasquina, esto incluye la selección de los títulos editoriales (sea a través de convocatoria o por selección interna), la planificación de la producción editorial, la elaboración del machote editorial y la asignación de recursos (editores, diseñadores, correctores, etc.). Mientras que en la línea de talleres involucra la selección de contenidos anuales y de talleristas, la planificación y diseño de los talleres, así como los formularios de inscripción. Para ambas líneas, también comprende los procesos de contratación del talento humano requerido para cada proyecto. Teniendo en cuenta esto, Damasquina Editorial

plantea el inicio de sus actividades el 2025 y de ahí surge su cronograma de actividades que se presentó previamente en el plan de producción.

Adquisición de recursos

En este punto del proceso, la editorial se centra en la contratación de los servicios de impresión, así como de la adquisición de *software* de diseño, edición y de videochat (para el desarrollo de los talleres virtuales), o de la renovación de las licencias adquiridas.

Producción

Para la línea editorial, esta ejecución incluye la edición de textos, el diseño de portadas y maquetación, y la impresión de los libros. Mientras que, para los talleres, implica la realización de estos tanto de manera presencial como virtual.

Control de calidad

Para los libros, esto incluye la revisión de pruebas de impresión, la corrección de errores y la validación del producto final antes de su distribución. En el caso de los talleres, se realizará una encuesta para medir la satisfacción de los discentes.

Logística y distribución

Esto incluye la gestión de inventarios, la distribución a librerías y la venta en línea, la acomodación de espacios prestados por librerías y otros aliados para realizar talleres, y el envío de credenciales para entrar en las plataformas virtuales.

Gestión de la relación con el cliente

Damasquina Editorial busca contar con una página web y unas redes sociales sólidas que le permiten fortalecer su atención al cliente, así como la interacción con sus usuarios, lo que también ayuda a su estrategia de *marketing* y promoción. Asimismo, se interesa por gestionar los derechos de autor y por promover la relación entre ambas líneas de negocio a

partir de la publicación de textos seleccionados producto de los talleres, y la lectura y promoción de los libros en algunos de los talleres.

Procesos de investigación y desarrollo

Damasquina Editorial busca que sus procesos de investigación y desarrollo abarquen tres dimensiones esenciales coherentes a sus dos líneas de negocio. En primer lugar, fomenta la creación artística a través de sus libros y talleres, explorando distintos géneros y maneras de aproximarse a lo literario desde la pregunta por la diversidad familiar. Desde esta premisa, la empresa busca enfocarse en maneras de ampliar su producción y de migrar a formatos más accesibles a diferentes públicos como *e-books* y audiolibros.

En segundo lugar, propende por la innovación pedagógica del campo literario y lectoescritural, teniendo siempre en cuenta enfoques educativos de vanguardia (estudios culturales, estudios de género, estudios decoloniales, etc.). Finalmente, apunta a la creación de una comunidad damasquina que se interese por la creación de vínculos y el desarrollo de poéticas diversas. Es por esto que la editorial se preocupa por establecer alianzas con distintos actores del sector, en particular aquellos que pueden complejizar la propuesta de Damasquina (como, por ejemplo, es el caso de Dado Editorial, especializada en libros en braille).

Presupuestos de producción e infraestructura

En primer lugar, para la producción de los libros es necesario tener en cuenta que los costos varían según las características del ejemplar: no es lo mismo imprimir un libro de poesía de 24 páginas a imprimir un compilatorio de cuentos de 96 páginas. Es por esta

razón que para asignar los presupuestos de producción y poder obtener un valor aproximado de los costos, se planteó un libro con características promediadas y así se pudo calcular el costo estimado de un tiraje, así como calcular el precio de venta al público de un ejemplar.

Tabla 8*Estimación de costos de producción editorial*

Especificaciones del libro	25 cuartillas 60 páginas diagramadas Cubierta y contracubierta: rústica a dos tintas Interior: papel <i>earthpack</i> a una tinta Sin guardas Tiraje de 500 Formato 15 x 23 cerrado
-----------------------------------	---

Concepto	Valor
Evaluador de textos	\$ 200 000 COP
Corrector de estilo	\$ 225 000 COP (9 000 x cuartilla)
Diagramador	\$ 1 080 000 (18 000 x página diagramada) + \$ 300 000 COP (diseño de cubierta)
ISBN	\$ 60 000 COP
Impresión	\$ 2 900 000 COP
Total	\$ 4 765 000 COP
Precio neto por ejemplar	\$ 9 530 COP

Nota. Elaboración propia

Gracias a los costos estimados, Damasquina Editorial calcula un presupuesto de producción editorial anual de \$ 10 000 000 COP para su primer año de funcionamiento.

En cuanto a los talleres, hemos contemplado un pago por hora de \$ 70 000 COP a talleristas en talleres tipo A y B tanto virtuales y presenciales, y de \$ 50 000 COP por hora en talleres tipo C. Debido a que la curadora de talleres estará al frente de algunos de los talleres, se contratarán tres talleristas a pagar de manera independiente. Cada taller será de ocho horas mensuales, por lo que en total se pagarán 24 horas mensuales de talleres A y B, más las 3 a 4 horas mensuales correspondientes a las asesorías (talleres tipo C)¹⁰.

Finalmente, si bien la editorial no tiene planta física, es importante tener en cuenta el valor del desarrollo de la página web: \$ 1 300 000 COP.

¹⁰ El cargo de curadora de talleres contempla la impartición de los mismos. Como este sueldo hace parte del presupuesto administrativo, se restó su participación al presupuesto designado para el desarrollo de los talleres.

Aspectos organizacionales y legales

Análisis estratégico

Misión

Damasquina es una editorial independiente colombiana que cree en el poder de la palabra para cambiar y enriquecer una sociedad plural a través de la visibilización de relaciones familiares no hegemónicas.

Consideramos que estas miradas transformadoras pueden nutrirse a través de talleres de escritura en los cuales se haga énfasis en las narrativas y voces diversas.

Visión

Creemos en la posibilidad de construir una perspectiva más amplia de lo que puede constituir una familia y en motivar a las nuevas generaciones a explorar su creatividad. Queremos ofrecer un catálogo editorial sostenible que dé cuenta de la diversidad de una sociedad plural y que fortalezca las narrativas y poéticas jóvenes.

Estructura organizacional

Dirección administrativa

- CEO
- Asistencia financiera y contable
- Departamento jurídico

Dirección operacional

- Línea de talleres
 - Curaduría de talleres
 - Talleristas
- Línea de producción editorial

- Edición en jefe
- Departamento diseño y diagramación
- Departamento de corrección
- Procesos
 - Comunicaciones y *marketing*

Perfiles y funciones

Tabla 9

Perfiles administrativos

Nombre del cargo	<i>CEO</i>	<i>Asistente financiero y contable</i>	<i>Asistente legal</i>	<i>Asistente de comunicaciones y marketing</i>
Resumen del cargo	Liderazgo estratégico y gestión global de Damasquina Editorial. Toma de decisiones y dirección de aspectos administrativos y gerenciales.	Gestión de las finanzas y de la contabilidad mensual de Damasquina Editorial. Revisión constante de los trámites tributarios.	Gestión de los contratos de Damasquina Editorial. Asesoramiento jurídico.	Manejo de las redes sociales y estrategias de comunicación de Damasquina Editorial.
Relaciones	Manejo de relaciones al interior de la empresa y vínculo con todos los departamentos para ejecutar misión y visión. Manejo de relaciones con clientes.	Relación directa con el/la CEO y con las líderes de ambas líneas de producción (editora en jefe y curadora de talleres) y curadora de talleres).	Relación directa con el/la CEO y con las líderes de ambas líneas de producción (editora en jefe y curadora de talleres).	Relación directa con el CEO y con las líderes de ambas líneas de producción (editor[a] en jefe y curador[a] de talleres).
Calificaciones	Experiencia en dirección de organizaciones culturales o educativas. Habilidades de liderazgo, toma de decisiones	Profesional en el área de finanzas o afines. Experiencia en contabilidad y finanzas.	Abogado especializado en derechos de autor.	Profesional en <i>Marketing Digital</i> , <i>Comunicación Social</i> o áreas afines.

sociabilidad.

Responsabilidades	Contribuir a definir la estrategia y metas de Damasquina Editorial junto con la junta directiva.	Registrar las transacciones financieras y laborales como estados financieros y aportar al establecimiento de presupuestos anuales.	Elaborar y revisar los contratos, tanto los de sociales de la editorial, así como los de cesión de derechos de autores e ilustradores de contenidos para las correspondientes a cada mismas.	Hacer una revisión constante de las redes de la editorial, así como aportar a la creación de contenidos para las redes sociales.
		Contribuir y garantizar que la empresa esté al día con sus obligaciones fiscales y tributarias.	Asesorar en cuanto a los procesos legales generales de empresa.	Responder los mensajes e interacciones de los seguidores en las redes sociales. Diseñar las comunicaciones externas e internas.

Nota. Elaboración propia

Tabla 10

Perfiles operacionales para talleres

Nombre del cargo	<i>Curadora de talleres</i>	<i>Tallerista</i>
Resumen del cargo	Diseño e implementación de la línea de talleres de Damasquina Editorial.	Impartir talleres diseñados junto con Damasquina Editorial. Fomentar la creatividad y el aprendizaje autónomo.
Relaciones	Manejo de relaciones con talleristas y colaboración estrecha con ellos.	Trabaja con los estudiantes y en asociación con otros talleristas. Le

	Reporta al CEO. Trabaja en conjunto con la editora en jefe	reporta a la curadora.
Calificaciones	Experiencia en desarrollo de talleres, en educación la escritura y en gestión. Conocimiento del mercado cultural y educativo.	Experiencia en el aspecto a enseñar en el taller al que ha sido convocado. Habilidades de enseñanza y comunicación.
Responsabilidades	Desarrollo de la línea de talleres Damasquina Acompañamiento y evaluación a talleristas. Impartición de talleres. Apoyo a la línea editorial desde los procesos creativos.	Colaborar en el diseño de los talleres especializados. Guiar a los participantes en sus respectivos procesos de escritura. Dar retroalimentación a ejercicios.

Nota. Elaboración propia

Tabla 11

Perfiles operacionales para edición

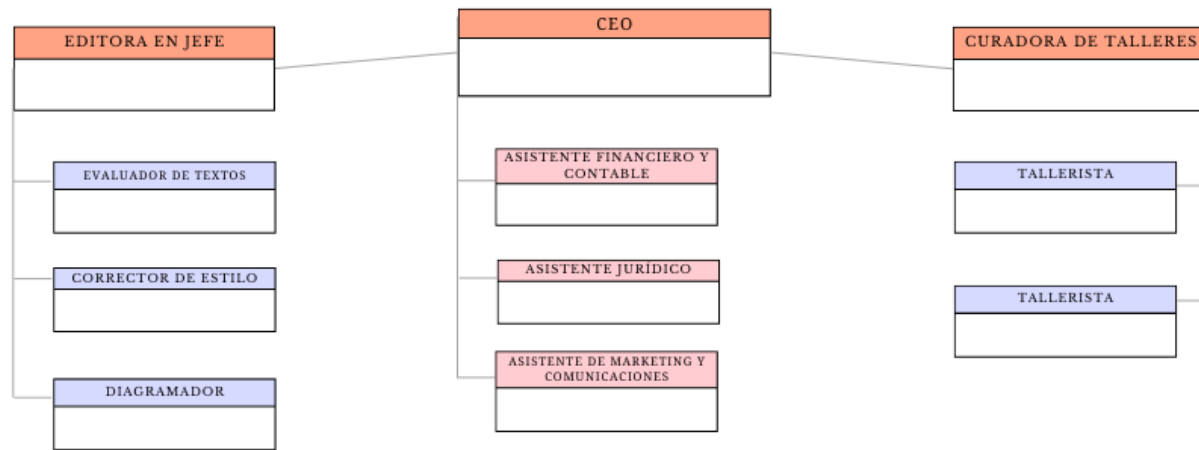
Nombre del cargo	<i>Editor(a) en jefe</i>	<i>Evaluador de textos</i>	<i>Corrector de estilo</i>	<i>Diagramador</i>
Resumen del cargo	Liderazgo y gestión de los procesos de producción editorial de Damasquina en pro de la diversidad de su propuesta.	Apoyo en la curaduría de los textos que llegan de las convocatorias.	Revisión ortográfica y de estilo de los textos escogidos para publicación.	Diseño editorial, construcción del libro diagramado y listo para iniciar el proceso de impresión.

Relaciones	Dirige a los correctores de estilo, al diagramador, al evaluador de textos. Debe mantener relaciones con el CEO y, especialmente, con los asesores financieros y legales. Establece relación con librerías y otros editores, y se comunica abiertamente con los autores que forman parte del catálogo.	Responde al editor en jefe, y se comunica con los diagramadores y los evaluadores de textos.	Responde la editora en jefe y se comunica con los autores.	Responde al editor en jefe, y trabaja con el asistente de arte y creación.
Calificaciones	Profesional en campos afines a la literatura y la comunicación social. Experiencia en gestión editorial, en corrección de estilo y en diagramación. Conocimiento del mercado editorial y cultural.	Profesional en literatura o creación literaria, o experto en el área de la convocatoria a evaluar.	Profesional del área de literatura, comunicación social o afines, que domine muy bien las normas del español y que tenga una inclinación por las obras literarias, especialmente la narrativa y la poesía.	Diseñador con conocimientos de imagen editorial y manejo de programas como InDesign.
Responsabilidades	Crear y mantener alianzas con imprentas. Contratar y dirigir al personal que apoya la producción de los libros. Tomar decisiones estratégicas sobre el catálogo editorial. Planificar y diseñar los cronogramas de producción, así como las convocatorias a autores.	Evaluar las propuestas que le sean asignadas de aquellas que lleguen a la editorial al abrir una convocatoria. Discutir la selección con el editor en jefe y el asistente de arte y creación. Dirimir en caso de conflicto.	Realizar la corrección ortotipográfica de los cuentos o poemas elegidos para publicación. Revisar que el estilo del texto sea coherente en su totalidad. Comunicar los posibles errores de estilo y sugerir cambios que respondan a las necesidades literarias del	Diseñar el libro siguiendo las indicaciones del editor en jefe, pero sintiéndose libre de aportar ideas propias.

Asistir a los eventos de lanzamiento. Colaboración en el diseño e implementación de talleres de Damasquina Editorial.	texto.
--	--------

Nota. Elaboración propia

Organigrama



Factores clave de gestión del talento humano

En primer lugar, Damasquina Editorial procura ser un espacio laboral en el que prime el **trabajo en equipo** y la **horizontalidad**, entendiendo estos conceptos como la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, así como el compartir las responsabilidades, basándonos en la **complementariedad**, la **coordinación**, la **comunicación**, la **confianza** y el **compromiso** (Rodríguez, 2017).

Por esta razón, consideramos importante para la gestión del talento humano una sinergia entre colaboradores, así como entre ambas líneas de producción. También nos interesa fomentar un ambiente laboral en el que cada miembro del equipo se sienta libre de contribuir abiertamente, respetando sus ideas y aportes, incentivando la diversidad de perspectivas y apuntando a un equipo cohesionado. Del mismo modo, queremos que Damasquina Editorial se sirva del **ciclo P.H.V.A.** (planear, hacer, verificar y actuar) para planear en equipo, capacitar a sus colaboradores en los procesos de la empresa, tener retroalimentaciones constantes, hacer las correcciones necesarias para optimizar el trabajo y adaptarse a nuevos retos.

Buscamos un equipo de trabajo **eficiente** y **propositivo**, en el cual prime el respeto por las diversidades y las relaciones con otros a través de la **empatía**. Por ello, queremos que Damasquina Editorial cuente con colaboradores **proactivos**, que posean una **sensibilidad artística** y que estén **comprometidos con sus labores**, pero con un balance adecuado entre vida y trabajo.

Esquema de gobierno corporativo

Junta directiva

La junta directiva es el principal órgano de decisión de esta empresa editorial y estará compuesta, inicialmente, por el CEO, la editora en jefe y la curadora de talleres. Sus

responsabilidades incluyen la supervisión de la gestión y la toma de decisiones estratégicas, así como Implementación de sistemas y procesos internos para prevenir fraudes y errores, garantizando la integridad de la información financiera.

Transparencia y divulgación

Damasquina Editorial se compromete a comunicar de manera clara y precisa su desempeño en el mercado, especialmente en cuanto a los aspectos financieros y operativos, a los potenciales accionistas y otros grupos de interés.

Ética y responsabilidad corporativa

La empresa propende por el trato igualitario entre sus colaboradores, el fomento de la diversidad y el respeto por el otro. De igual modo, se compromete con impactar positivamente a la sociedad y de reducir en lo posible su impacto ambiental.

Aspectos legales

Normativa

En 1993 se expidió la ley del libro (Ley 98 de 1993). Los objetivos principales de esta ley son democratizar el acceso al libro y fomentar su uso como herramienta clave para la difusión de la cultura, la transmisión del conocimiento, el impulso de la investigación y la conservación del patrimonio nacional, mejorando así la calidad de vida de los colombianos.

De igual modo, la ley busca incentivar la producción intelectual de autores nacionales en áreas científicas y culturales, promover el hábito de la lectura, y posicionar a Colombia como un importante centro editorial competitivo en el mercado internacional. Pretende aumentar significativamente las exportaciones de libros, apoyar la libre circulación de estos en Colombia y América, y fomentar la producción de libros, textos didácticos y revistas científicas y culturales.

Además, considera esencial capacitar y motivar a los profesionales del sector editorial; crear y desarrollar librerías y bibliotecas en todo el país, y ofrecer a escritores y editoriales las condiciones necesarias para cumplir estos objetivos.

Gracias a esta ley, la Feria Internacional del Libro de Bogotá se convirtió en evento cultural de interés nacional y se apoyó el fortalecimiento de ferias más pequeñas. De igual manera, la ley impulsó a Colombia como centro editorial en América (El Tiempo, 1993). Otra de las consecuencias de la ley es la presencia obligatoria del ISBN en los libros y otros productos editoriales cobijados bajo la ley, lo que facilita su identificación y reconocimiento dentro de la Cámara del Libro, y permite su circulación.

Esta ley no surgió en el vacío, sino que estuvo apoyada por otras leyes como la Ley 1 de 1834, conocida como la ley del depósito legal, en la que el Congreso impuso a los impresores de la Nueva Granada la obligación de remitir a la Biblioteca Nacional un ejemplar de todo escrito impreso bien fuera libro, cuaderno, periódico, hoja suelta o impreso de cualquier otra especie y que se han complementado con otras leyes como la Ley 44 de 1993. En cuanto al depósito legal, el Senado de la República establece que le editore debe entregar de cinco a seis ejemplares:

- Dos a la Biblioteca Nacional de Colombia
- Uno a la Universidad Nacional de Colombia
- Uno a la Biblioteca del Congreso
- Uno al Archivo General de la Nación
- Uno a la biblioteca departamental (si el título no se imprimió en Cundinamarca)

Otra de las leyes que sirvieron de base para la ley del libro fue la Ley 23 de 1982, que abarca los derechos de autor de artistas, productores y otros agentes culturales, incluyendo a los autores y editores. Comprende y desarrolla los derechos morales de las obras, es decir, aquellos que son

inalienables y, por lo tanto, no se pueden ceder y que es deber del editor respetar, como la autoría o la integridad, pero que también protegen al editor en el caso de que los autores cometan plagio. Por otro lado, también señala los derechos conexos, que sí son negociables y que comprenden los derechos de reproducción, distribución, puesta a disposición, de adaptación, etc. Estos derechos en el mundo editorial benefician económicamente al editor, pero también le imponen una serie de obligaciones como la de proteger los derechos de sus autores, es decir, es el editor quien se encarga de velar porque no haya plagio u obras derivadas sin autorización.

En estos más de 30 años en los que ha estado vigente la ley se le han hecho varias reformas. Algunas de estas han apoyado el sector, por ejemplo, la Sentencia C-1023 de 2012, en la que se incluyen los cómics y las historietas, fortaleciendo la diversidad de contenidos. Otras, como las reformas tributarias, han quitado las excepciones que permitieron que el sector creciera y que ahora se enfrenta a nuevos desafíos. En la Ley 98 de 1993, el sector editorial estaba exento de obligaciones tributarias, en años posteriores esta exención pasó a ser del 0 % al 9 %; sin embargo, la Ley 2277 de 2022 estipuló que

La tarifa del impuesto sobre la renta aplicable a las empresas editoriales constituidas en Colombia como personas jurídicas, cuya actividad económica y objeto social sea exclusivamente la edición de libros en los términos de la Ley 98 de 1993 será del quince por ciento (15%). (art. 10, par. 7)

Propiedad intelectual y registro legal

Como se ha visto, Damasquina Editorial tiene un nombre y una imagen distintiva que configuran su marca. Por este motivo, dicha marca será registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio en Colombia, con el interés de proteger la identidad visual de la empresa y evitar que se use de manera no autorizada.

Por otra parte, Damasquina Editorial se registrará como SAS ante la DIAN y ante la Cámara de Comercio. También buscará hacer parte de la Cámara Colombiana de la Edición Independiente (CCEI), con el interés de participar activamente de las iniciativas del gremio editorial colombiano.

Contrataciones

De acuerdo con las disposiciones de la ley de derechos de autor (Ley 23 de 1982), para autores e ilustradores se realizarán contratos de cesión de derechos de distribución y de comunicación al público, y se negociarán en otro sí, si es necesario, los derechos de adaptación, incluyendo los derechos de traducción.

Por otro lado, en cuanto al pago, al autore le corresponden regalías de entre el 10 % y el 12%, como se tratarán en su mayoría de varios autores por libro, estas regalías se dividen en el número de autores, es decir, si son seis autores, se le dará a cada autor(a/e) regalías del 2%. Mientras que a ilustradores se les hará un pago único, para respetar tanto su trabajo como el de los autores. En todos los casos se les entregará a los autores ejemplares, de acuerdo con la normatividad.

Ahora bien, a los talleristas se les hará un contrato por prestación de servicios acordando un monto por hora según las especificidades de las clases. Esta modalidad de contratación servirá para el resto de colaboradores de la empresa: correctores de estilo, diagramadores, evaluadores de textos, así como los distintos asistentes (asistente jurídico, asistente financiero, etc.).

Asimismo, para poder impartir las clases, los discentes deberán aceptar unos términos y condiciones relacionados con el uso de sus datos personales y con el respeto por la propiedad intelectual. En ellos, la editorial se compromete a respetar su privacidad bajo los lineamientos de la Ley 1581 de 2012, en vínculo con el artículo 15 de la constitución, así como a no usar sus producciones escritas durante el taller sin su respectiva autorización. Esto también le sirve a la editorial para proteger su propiedad intelectual y la de sus talleristas.

Finalmente, los miembros de la junta directiva (CEO, editora en jefe y curadora de talleres) contarán con contrato a término indefinido, con horarios completos y vacaciones, así como con las prestaciones correspondientes.

Estructura jurídica y tipo de sociedad

Damasquina Editorial se consolidará como una sociedad por acciones simplificadas (SAS). Esto se debe a que la SAS permite singularidad, lo que quiere decir que no necesita de más un accionista para iniciar su funcionamiento y prescinde de órganos como junta directiva. Además, es una elección viable para proyectos pequeños como lo es esta propuesta empresarial, pues “implica menos formalidades en términos de procesos de constitución y operación” (D&E, 2023, párr. 8).

Adicionalmente, por su compromiso con la sostenibilidad¹¹ Damasquina Editorial buscará certificarse como una empresa tipo b. “Una **empresa tipo B** o **empresa B** es una organización que ha sido certificada por B Lab, una organización sin fines de lucro que evalúa a las empresas según rigurosos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad. Las empresas B buscan equilibrar el propósito y las ganancias, utilizando su negocio para generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente” (sistemab.org, 2024, párr. 1).

Presupuesto de personal administrativo

Para poder calcular el presupuesto del personal administrativo se deben revisar los perfiles administrativos designados en el organigrama, así como las directivas de cada línea de negocio.

En total, Damasquina Editorial debe solventar seis cargos administrativos: asistente contable,

¹¹ Como se abarca en la página 87, Damasquina Editorial busca que sus estándares de sostenibilidad impacten positivamente su entorno y reflejen un compromiso ecológico y social.

asistente jurídico, asistente de comunicaciones y *marketing*, editora en jefe, curadora de talleres y CEO.

Los salarios de cada cargo varían de acuerdo con las necesidades de la editorial y al tipo de contratación de cada uno. Tendremos contratados por honorarios al asistente contable y al asistente jurídico. Para hacer este cálculo, asesoradas por William Cely (contador), decidimos que es pertinente contactar al contador una vez al mes y al abogado una vez bimestral. Teniendo en cuenta que a cada uno le corresponde el 10 % margen operativo mensual (\$ 1 105 083 COP) por cada servicio prestado (doce del contador y seis del abogado), los gastos para cada uno corresponden a un total anual de \$ 13 261 000 COP para el contador y \$ 6 630 500 COP para el abogado. Asimismo, al asistente de comunicaciones y *marketing* se le pagará un salario mínimo vigente (\$ 1 300 000 COP) por honorarios. Además, se incluyen gastos de nómina, que consisten en tres contratos a término indefinido por \$ 26 000 000 COP anuales, para un total de \$ 78 000 000 COP¹².

¹² Si bien un salario mínimo para estos cargos podría parecer precario, es necesario contemplar que Damasquina Editorial es una empresa cultural emergente en un sector altamente competitivo, por lo que estos cargos serán remunerados también con acciones.

Aspectos financieros

Objetivos financieros

Los objetivos financieros de Damasquina Editorial se enfocan en:

- Garantizar la sostenibilidad económica del proyecto.
- Lograr una tasa interna de retorno superior al 20 % y un periodo de recuperación menor a cuatro años.
- Velar por el crecimiento simultáneo de las dos líneas de negocio.

Supuestos económicos para la simulación

En el desarrollo del simulador financiero se consultó al Banco de la República (Banco de la República, julio 2024) para los datos de inflación, al DANE (DANE, julio 2024) para el índice de precios del productor (IPP) y a la última reforma tributaria vigente (Ley 2277 de 2022) para el impuesto sobre la renta. Gracias a esta investigación se pudieron obtener los siguientes supuestos:

- Una inflación del 5 % para el 2026, con tendencia al decrecimiento.
- Un IPP de -1,2 %, considerando que los materiales para la producción de los libros se obtienen de la industria de la agricultura.
- A pesar de que en la reforma tributaria se establecen unas exenciones a las empresas editoriales para el impuesto sobre la renta (solo el 15 %), se decidió dejar en el simulador el valor estándar para todas las empresas (35 %) previniendo que la ley no sea aplicable por el servicio de talleres o que esta exención se elimine.

Proyección de ventas

Damasquina Editorial estima ventas para cada producto y servicio prestado desde el primer año. Para la línea editorial, se debe tener en cuenta que no todos los libros estarán disponibles para la venta, como se ha mencionado anteriormente, por lo que en el primer año (2025) se venderán 900 libros. Se espera que las ventas de los libros aumenten el 50 % en el 2026, gracias a un tercer tiraje; 33,5 % en el 2027, al incluir un cuarto tiraje; 60 % en el 2028, como consecuencia de duplicar la cantidad de ejemplares por tiraje, y se mantenga para el 2029.

Por otra parte, para la línea de talleres se estima un menor crecimiento, ya que la capacidad de atención a discentes es limitada al ser personalizada como lo propone nuestra propuesta de valor. Para el 2026 se prevé un crecimiento de 10 % para los talleres presenciales tipo A y B, 9,2 % en el 2027, 8,3 % para el 2028 y 15,5 % en el 2029. En el caso de los talleres virtuales tipo A y B se proyecta para los años 2026 y 2027 un crecimiento del 5 %, en 2028 disminuye ligeramente a 4,45 % y aumenta a 8,6 % en el 2029. Finalmente, los talleres tipo C crecen el 25 % en el 2026, 20 % el 2027, 17 % el 2028 y 14 % en el 2029; este crecimiento diferenciado se debe a que los talleres de este tipo son los que cuentan con menos participantes iniciales.

Proyección de gastos de mercadeo

Para el primer año (2025) se estimó un presupuesto de 5 000 000 COP. Para los años siguientes, si bien se eliminan los costos de desarrollo de página web, se debe tener en cuenta su mantenimiento y las posibles actualizaciones que esta requiera. Por ello, para el 2026 no hay aumento de presupuesto, pero sí para el 2027, año en el que los gastos de mercadeo se incrementan un 6 %; por su parte, en el 2028 suben un 3,8 % y en el 2029 los gastos aumentan un 5,45 %.

Proyección de costos de producción

Para el primer año los costos de producción corresponden a \$ 44 990 000 COP, estos costos se calcularon con base a un estimativo del valor de un libro. La editorial es consciente de que los costos de producción, especialmente por las materias primas, pueden variar debido a la inflación o cambios en el IPP; por ello, se estima que estos no superarán un incremento del 5 % anual. Del mismo modo, los aumentos en los salarios de los talleristas variarán según el salario mínimo y los valores de la inflación.

Proyección de gastos administrativos

Se establecieron gastos administrativos de planta \$ 78 000 000 COP, que se espera no aumenten más del 5 % anual, más los \$ 35 491 000 COP correspondientes a los colaboradores administrativos de prestación de servicios, para un total de \$ 113 491 000 COP anuales.

Presupuesto de inversión

El total de las inversiones requeridas es de \$ 41 399 875 COP, desglosados de la siguiente manera:

Tabla 12

Inversiones requeridas

Concepto	Valor
Propiedad planta y equipo	\$ 5 000 000 COP
Desarrollo página web	\$ 1 300 000 COP
Patentes / Inversión en intangibles	\$ 1 207 000 COP
Gastos de puesta en marcha	\$ 400 000 COP
Nóminas primeros tres meses	\$ 33 392 875 COP
TOTAL	\$ 41 399 875 COP

Nota. Elaboración propia

Estados financieros

En el presente apartado se encuentra el escenario posible de los estados financieros de Damasquina Editorial: el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja libre, así como algunos indicadores de rentabilidad. Estos estados se elaboraron gracias a un simulador, es por ello por lo que en las tablas de este apartado solo se muestran los valores más importantes para el análisis financiero de la empresa. Sin embargo, este simulador se encuentra adjunto en el anexo H y es posible consultarlo para obtener más detalles sobre los estados financieros de Damasquina Editorial.

Tabla 13

Estado de resultados

	2025	2026	2027	2028	2029
Utilidad bruta	132.610.000	171.842.053,0	204.833.401,7	259.776.550,1	298.093.216,0
Utilidad operativa	(11.569.900,0)	20.339.728,0	46.359.460,1	\$ 93.997.001,6	124.657.014,1
Utilidad antes de impuestos	(16.579.881,3)	16.072.804,9	\$ 42.947.053,8	\$ 91.567.289,8	123.357.400,8
Utilidad neta	(16.579.881,3)	10.447.323,2	27.915.585,0	59.518.738,3	80.182.310,5

Nota. Elaboración propia. La moneda utilizada es COP

Tabla 14

Balance general

	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
Total activo	41.399.875	19.866.272,84	46.822.179,92	67.145.132,95	108.231.378,59	131.357.400,79
Pasivo	33.399.875	28.446.154,09	28.374.856,75	31.229.547,97	40.712.640,25	\$ 43.175.090,28
Total patrimonio	8.000.000	(8.579.881,25)	18.447.323,18	35.915.584,98	\$ 67.518.738,34	\$ 88.182.310,51

Total pas + pat	41.399.875	19.866.272,84	46.822.179,92	67.145.132,95	108.231.378,59	131.357.400,79
------------------------	------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

Nota. Elaboración propia. La moneda utilizada es COP

Tabla 15

Flujo de caja libre

2025	2026	2027	2028	2029
\$ 14.013.167	\$ -8.109.602	\$ 19.216.683	\$ 37.028.888	\$ 69.027.576

Nota. Elaboración propia. La moneda utilizada es COP

Tabla 16

Indicadores de rentabilidad

Generales					
Tasa interna de retorno (TIR)	33,99 %				
Periodo de recuperación	3,3 años				
Anuales					
	2025	2026	2027	2028	2029
Margen operativo (COP)	132.610.000	171.842.053	204.833.401,7	259.776.550,1	298.093.216
ROA (%)	-40,05%	52,59%	59,62%	88,64%	74,08%

Nota. Elaboración propia. La moneda utilizada es COP

Fuentes de financiación

Para iniciar sus labores, Damasquina Editorial se apoyará en un préstamo de \$ 33 399 875 COP.

Según las proyecciones, la empresa no necesitará de préstamos adicionales, pues será capaz de solventarse por las ventas de productos y servicios. La línea de talleres solventará el primer tiraje

editorial y después ambas líneas cubrirán sus propios gastos por su cuenta y empezarán a generar los ingresos suficientes para cubrir sus deudas y alcanzar su punto de equilibrio. Una de las razones más importantes es que la editorial ha encontrado la manera de ahorrarse costos administrativos al ofrecerle a su junta directiva acciones en la empresa.

Evaluación financiera

Como se manifiesta en los estados financieros, Damasquina Editorial es un proyecto empresarial emergente que tendrá un desarrollo positivo y crecerá progresivamente. Es cierto que la empresa enfrentará momentos en los que los costos superarán sus ingresos, como lo manifiesta la utilidad neta del 2025 y el flujo de caja del 2026. Sin embargo, estas situaciones corresponden al comportamiento natural de cualquier empresa emergente, pues las cifras concuerdan con los gastos de puesta en marcha necesarios en el primer año, así como el pago de impuestos sobre la renta y el inicio del cumplimiento de sus deudas en el 2026. Si se presta atención, tanto las utilidades como el flujo de caja aumentan considerablemente en los años venideros. Asimismo, como se indica en el balance, la empresa habrá incrementado su patrimonio casi un 130 %, lo que sugiere un manejo eficiente de todos los recursos, incluido el capital humano.

No obstante, si se quiere hacer una acertada evaluación de Damasquina Editorial, es necesario revisar más los indicadores de rentabilidad. En este caso, la empresa demuestra con su TIR del 33,99 % que es una inversión atractiva, ya que supera considerablemente el costo de capital promedio o cualquier tasa de interés de mercado estándar (15 %), y que es financieramente viable. Además, un periodo de recuperación de menos de 4 años es favorable en industrias altamente competitivas como la editorial, donde el retorno de la inversión puede variar. La tasa interna de retorno es coherente con los datos suministrados por el flujo de caja, pues indica que la empresa

generará suficiente dinero después de cubrir sus gastos operativos y de capital, es decir, que tendrá la liquidez suficiente para pagar dividendos y reinvertir en su crecimiento.

Asimismo, el aumento constante del margen operativo sugiere que Damasquina Editorial está incrementando sus ingresos operativos, gracias a una mayor eficiencia operativa y al incremento de ventas de los libros y de los de los talleres. Esto significa que la empresa está en una buena posición para generar ganancias a largo plazo.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que, si bien la editorial cuenta con un ROA negativo en el primer año (-40,05 %) —lo que indica que, al principio, la empresa no va a generar beneficios suficientes para cubrir el valor de sus activos—, esto es común en los primeros años de operaciones debido a inversiones iniciales y bajos ingresos. Sin embargo, el cambio a valores positivos y su incremento en los siguientes años (52,59 % en el 2026, 59,62 % en el 2027, hasta 88,64 % en el 2028) demuestra una mejora significativa en la eficiencia operativa de la empresa.

Finalmente, la ligera disminución en el ROA en el quinto año (74,08 %) responde a que se detuvo el crecimiento en la línea editorial reduciendo así las utilidades, es decir que, a pesar de que la empresa seguirá siendo rentable, se estaría ganando relativamente menos. Por lo que, culminando los primeros cinco años y después de haberse posicionado en el mercado, la empresa podrá contemplar y ejecutar opciones como ampliar el personal para aumentar la producción tanto de la línea editorial como la de talleres, apostar por mercados internacionales a través de alianzas estratégicas con editoriales extranjeras, abrir una línea de *e-books*, entre otras maneras de continuar creciendo y así mantener y mejorar sus estados financieros.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que los resultados pueden variar debido a cambios en el ecosistema del libro y la lectura, así como en el país o en el mundo. Por ejemplo, debido a la crisis de la pandemia el costo de las materias primas aumentó considerablemente. Eso desestabilizó

a empresas editoriales que ya no podían costear el papel necesario para imprimir. En la medida en que la crisis se ha venido estabilizando también la situación de estas empresas ha mejorado. Así pues, es posible afirmar que en términos generales el panorama de Damasquina Editorial es prometedor.

Enfoque hacia la sostenibilidad

Damasquina Editorial es una propuesta empresarial comprometida tanto con el crecimiento económico como con los factores sociales y ambientales. Ha sido importante para la empresa tener en cuenta estos tres elementos a la hora de calcular sus proyecciones, plantear sus metas y definir la hechura de sus productos y servicios.

Aunque en apartados anteriores se analizaron los aspectos financieros, es necesario extenderse en los costos sociales y ambientales consecuentes del inicio de las actividades de la empresa, así como los beneficios en estas áreas que Damasquina Editorial busca generar en su introducción al mercado y de la mano a su crecimiento empresarial.

A lo largo de la investigación, se ha evidenciado el compromiso social de las editoriales independientes y, particularmente, el de Damasquina Editorial. Por esta razón, la empresa cuenta con costos sociales mínimos, pues su actividad económica no produce ningún gravamen en la sociedad, salvo la imposibilidad de publicar a todos los autores que se presenten. Mientras que los beneficios sociales consecuentes a la actividad de la editorial comprenden la visibilidad de autores novel, ya que les otorga un reconocimiento por su arte y amplía el alcance de su obra, además de proveerles con regalías por su labor. También se da la promoción de la inclusión social, pues, al interesarse por la diversidad, la editorial busca promover historias alrededor de la pluralidad en las configuraciones familiares, tanto en sus libros como en sus talleres. Asimismo, se produce el fomento de los vínculos sociales a través de la literatura porque, por medio de la multiplicidad temática de los productos y servicios, Damasquina Editorial promueve la heterogeneidad entre sus lectores y discentes, el tejido que entre ellos ocurre, y la creación de una comunidad lectoescritural alrededor de la producción literaria de la editorial. Finalmente, Damasquina Editorial se interesa

por generar empleo, en especial para quienes no lo han tenido antes, nutriendo en experiencia y formación profesional a sus colaboradores.

Es verdad que el panorama social es prometedor, pero no es lo único importante a la hora de pensar la sostenibilidad empresarial de Damasquina Editorial. El proceso de producción del libro es al que más le debe prestar atención la empresa, pues la industria editorial ha sido una de las responsables de la tala de árboles alrededor del mundo en la obtención de las materias primas necesarias para la realización de los libros (Fanjul, 2020). De igual modo, “Para producir tan solo una tonelada de papel se utilizan 27 mil litros de agua, se emiten 27 kilogramos de dióxido de carbono y se gastan más de cuatro kilovatios de energía. y la impresión de ejemplares” (Mora, 2018, párr. 10). Es entonces evidente que los costos ambientales más altos se dan a la hora de imprimir.

Si bien Damasquina Editorial no es una empresa que imprimirá sus propios libros, sino que contratará un tercero para que realice este trabajo, no puede ser inconsciente frente a los impactos medioambientales que un tiraje puede causar. Por ello, la empresa está interesada en aliarse con imprentas responsables con su uso de materias primas (tintas y papel), que cuenten con papel *earthpack*, obtenido de la caña de azúcar, y que utilicen una maquinaria más contemporánea, que reduzca las emisiones de dióxido de carbono y que no necesite una constante renovación del caucho para su correcto funcionamiento¹³. De igual forma, otra manera de reducir los costos ambientales es aprovechando al máximo el pliego de papel para disminuir la generación de desperdicios; para esto, Damasquina Editorial optará desde el machote editorial por diseñar libros

¹³ Este último punto hace referencia al mantenimiento de las impresoras industriales y al de los cauchos que las componen. Para ello, las imprentas utilizan materiales como el líquido regenerador de caucho u otros con finalidades similares, “que tienen un peso significativo en el total del ciclo de vida, concretamente en la disminución de la capa de ozono” (Rodríguez García *et al.*, 2014).

con formatos que le permitan ahorrar costos (A5 cerrado, el más común y el de 6 × 9 pulgadas cerrado; Eguaras, 2017).

Por otro lado, la línea de talleres tiene sus propios costos y beneficios ambientales. Los talleres presenciales implican un gasto en papel, aunque mínimo, y también conllevan el transporte de las personas implicadas; mientras que, para los virtuales, el uso de las plataformas como Zoom, Meet, etc., dejan su propio impacto de huella de carbono digital (NatGeo, 2019). Esto deriva en un gasto energético y un ejercicio contaminante. Sin embargo, el uso de estas plataformas representa una buena estrategia para llegar a más personas. Otra de las estrategias para reducir estos costos es fomentar el uso de papeles reciclados en los talleres presenciales.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha podido establecer y validar el modelo de negocio de Damasquina Editorial, así como su enfoque y propuesta de valor centrados en una comunidad literaria que produzca textos literarios contemporáneos de autores jóvenes interesados en relatos familiares y reciba talleres de escritura como espacio de diálogo, formación y creación de tejido social.

En primer lugar, se pudo diseñar la propuesta de valor gracias al empleo del método persona y al mapa de empatía, y plantear un modelo de negocio apropiado gracias a la investigación profunda del entorno, en la que las herramientas del *design thinking* del PESTEL y las cinco fuerzas de Porter fueron importantes para entender las dinámicas del mercado literario del que Damasquina busca formar parte. De igual manera, este modelo y su propuesta de valor fueron validados a través de entrevistas y encuestas que pudieron verificar su pertinencia y que les sirvieron a las gestoras para ajustar la propuesta empresarial.

En segundo, se estableció la estrategia de mercadeo, enfocándose en el desarrollo de un vínculo sólido con posibles lectores y discentes a partir de la página web y las redes sociales. Para el plan de introducción al mercado de la editorial, el estudio piloto de mercado permitió demostrar, en el caso de la línea editorial, que existen interesados en participar de su catálogo y que están dispuestos a leer voces nuevas, a través del diseño de una convocatoria enfocada en la comunidad LGBTQ+ en honor al mes del *pride*. Asimismo, la editorial se valió de un *focus group* para evaluar los tipos de talleres, proponer *syllabus* y encontrar estrategias de precios adecuadas para entrar en el mercado.

En tercero, se observaron diversos factores clave para el desarrollo empresarial. Entre los factores administrativos se determinó la importancia de tener al frente de la empresa a alguien, un CEO, con una visión amplia del potencial del mercado, liderazgo estratégico y capacidad de toma

de decisiones, así como de dirimir conflictos. Aunado al trabajo del CEO se encontraría el de la editora en jefe y el de la curadora de talleres. Esta dirección operacional se enfocaría en el avance de cada una de las líneas de negocio a través de la supervisión del desarrollo de las tareas básicas para su funcionamiento. Cada línea tendrá un equipo capacitado que contribuirá a realizar las tareas diarias de manera satisfactoria. Adicionalmente, existirá un equipo de comunicaciones y marketing, para poder brindarle la atención requerida a este aspecto de la empresa, fundamental a la hora de tejer una comunidad. Es importante que entre las distintas áreas de la empresa exista diálogo y sinergia, así como entre la empresa y sus colaboradores. El ambiente laboral que esto fomentará será uno de apertura y libre contribución, lo cual propenderá por la diversidad de miradas y por la creación de valor no sólo económico sino social. El interés de Damasquina Editorial es certificarse como Empresa B, lo que significa que puede generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. En cuanto a los aspectos legales, se tuvieron en cuenta las leyes que rigen el sector (siendo la más relevante la Ley 98 de 1993, apoyada en otras leyes como la Ley 1 de 1834, la Ley 44 de 1993 o la Ley 23 de 1982), que fueron un soporte para determinar las obligaciones de Damasquina Editorial y cómo procederá, en particular, en relación con su línea de negocio de venta de libros.

Finalmente, se logró demostrar que Damasquina Editorial es una propuesta empresarial sostenible, tanto en lo económico como en lo social y en lo ambiental. Por un lado, la editorial prevé unos estados financieros positivos para sus primeros cinco años de funcionamiento, así como una alta tasa interna de retorno y un periodo de recuperación menor a cuatro años; además, generó estrategias para no caer en sobrecostos y tuvo metas financieras realistas e incluso se planteó la solvencia en panoramas desfavorables (sin exenciones de impuestos). Por otro lado, la editorial reafirmó su compromiso social al encontrar varias maneras de promover la lectoescritura y de

apostar, tanto en sus libros como en sus talleres, por la pluralidad social partiendo de las configuraciones familiares. Por último, el compromiso de Damasquina con el medio ambiente se reafirma al utilizar materias primas ecológicas y al evitar al máximo el desperdicio de papel.

Referencias

- Acosta Argote, C. (2022). *Conozca los trámites y costos para crear una empresa ante una cámara de comercio*. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/conozca-los-tramites-y-costos-para-crear-una-empresa-ante-una-camara-de-comercio-3295128>
- Bacánika. (2016). *Los cuentos del Capitán Butrón*. <https://www.bacanika.com/seccion-historias/los-cuentos-de-butron.html>
- Banco de la República. (2024). Meta de inflación. <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/meta-inflacion>
- Bautista Montes, K. (2024, 7 de febrero). De Penta a Penguin, Anagrama estrena distribuidora este año en librerías. *Cerosetenta*. <https://cerosetenta.uniandes.edu.co/de-penta-a-penguin-anagrama-estrena-distribuidora-este-ano-en-librerias/>
- Bertoglia Richards, L. (2005). La interacción profesor-alumno. Una visión desde los procesos atribucionales. *Psicoperspectivas*, 4, 57 – 73.
- Cámara Colombiana del Libro. (2021). *Estadísticas del libro en Colombia*. https://camlibro.com.co/wp-content/uploads/2022/08/EstadisticasLibroColombia2021_CCL.pdf
- Cámara Colombiana del Libro. (2023). *Colombia cuenta con 484 librerías ubicadas en 48 ciudades. Librerías Colombia un paso adelante en la modernización*. <https://camlibro.com.co/colombia-cuenta-con-484-librerias-ubicadas-en-48-ciudades/>

- Cámara Colombiana del Libro. (2024a). *Hábitos de lectura, asistencia a bibliotecas y compra de libros en Colombia 2023*. <https://camlibro.com.co/habitos-de-lectura-2023/>
- Cámara Colombiana del Libro. (2024b). *Estadísticas del Libro en Colombia 2023*. <https://camlibro.com.co/estadisticas-del-libro-en-colombia-2023/>
- Catà Figuls, J. (2022, 14 de octubre). El millonario Premio Planeta atrae un récord de participación con 846 obras presentadas. *El País*. https://elpais.com/cultura/2022-10-14/el-millonario-premio-planeta-atrae-un-record-de-participacion-con-846-obras-presentadas.html?event_log=go
- Comisión de la Verdad (s.f.). La literatura como estrategia pedagógica. Pensar esclarecido y sentir conmovido. *Sobre que la verdad sea dicha*. <https://www.comisiondelaverdad.co/la-literatura-como-estrategia-pedagogica>
- Correa, M. A. (2024, 30 de abril). Estos son los 10 libros más taquilleros a pocos días de que termine la Filbo de 2024. *La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/estos-son-los-libros-mas-taquilleros-en-lo-que-va-de-la-filbo-3851117>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). Índice de precios del productor (IPP). *Boletín técnico*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPP/bol-IPP-jul2024.pdf>
- D&E. (2023). Diferencia entre sociedad SAS y SA en Colombia ¡Dos Enfoques! <https://derechoequidad.com/blog/diferencia-entre-sociedad-sas-y-sa-en-colombia/>
- Eguaras, M. (2017). Tamaños de papel para los libros. Mariana Eguaras. *Consultora Editorial*. <https://marianaeguaras.com/tamanos-de-papel-la-composicion-libros/>

El Colombiano. (2023, 26 de enero). Autoayuda, biografías y ficción, los libros más vendidos en Colombia en 2022. *El Colombiano*

<https://www.elcolombiano.com/cultura/libros-mas-leidos-2022-CL20187746>

El Espectador. (2022). Un balance de la Feria del Libro 2022: testimonios sobre asistencia y cifras. [https://www.elespectador.com/el-magazin-cultural/un-balance-de-la-feria-](https://www.elespectador.com/el-magazin-cultural/un-balance-de-la-feria-del-libro-2022-asistentes-ventas-eventos/)

[del-libro-2022-asistentes-ventas-eventos/](https://www.elespectador.com/el-magazin-cultural/un-balance-de-la-feria-del-libro-2022-asistentes-ventas-eventos/)

Fanjul, S. (2020). *Libros diseñados al gusto del planeta: cómo saber cuánto contaminan los ejemplares que compramos*. *El País*. [https://elpais.com/icon-design/2020-12-](https://elpais.com/icon-design/2020-12-28/libros-disenados-al-gusto-del-planeta-como-saber-cuanto-contaminan-los-ejemplares-que-compramos.html)

[28/libros-disenados-al-gusto-del-planeta-como-saber-cuanto-contaminan-los-ejemplares-que-compramos.html](https://elpais.com/icon-design/2020-12-28/libros-disenados-al-gusto-del-planeta-como-saber-cuanto-contaminan-los-ejemplares-que-compramos.html)

Instituto Distrital de las Artes [IDARTES]. (2023). Convocatoria Premio Nacional María Mercedes Carranza. *Bogotá, ciudad creadora*.

<https://sicon.scrd.gov.co/convocatorias/>

Incertis, R. (2023). De internet a las estanterías: cómo Wattpad ha revolucionado la literatura juvenil. *El Mundo*.

<https://www.elmundo.es/cultura/literatura/2023/03/20/64144a67fdddf133e8b458e.html>

Infobae. (2024). Lectores de editoriales independientes: quiénes son, qué leen y cómo eligen los libros. *Infobae*. [https://www.infobae.com/cultura/2024/03/21/lectores-de-](https://www.infobae.com/cultura/2024/03/21/lectores-de-editoriales-independientes-quienes-son-que-leen-y-como-eligen-los-libros/)

[editoriales-independientes-quienes-son-que-leen-y-como-eligen-los-libros/](https://www.infobae.com/cultura/2024/03/21/lectores-de-editoriales-independientes-quienes-son-que-leen-y-como-eligen-los-libros/)

Ley 23 de 1982. Sobre derechos de autor. 1982, 28 de enero.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3431>

Ley 98 de 1993. Por medio de la cual se dictan normas sobre democratización y fomento del libro colombiano. 1993, 22 de diciembre. Diario Oficial No. 4151.

https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104559_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Cultura [MinCultura]. (2023). *Manual convocatoria 2023*. Programa Nacional de Estímulos.

<https://www.mincultura.gov.co/planes-y-programas/programas/programa-nacional-estimulos/Documents/Convocatoria%202023/Manual%20Portafolio%20Estimulos.pdf>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2021). *Un total de 17.541 personas se inscribieron en la segunda edición del Concurso Nacional de Escritura, Colombia Territorio de Historias*.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/406881:Un-total-de-17-541-personas-se-inscribieron-en-la-segunda-edicion-del-Concurso-Nacional-de-Escritura-Colombia-Territorio-de-Historias>

Mora, J. A. (2018). ¿Qué está haciendo el mundo editorial para estrechar manos con el ambiente? *La Nación*. <https://www.nacion.com/viva/cultura/que-esta-haciendo-el-mundo-editorial-para/FJH3DSWEZFENXPTBFFX6XAYC2E/story/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (s.f.). Balance vida-trabajo. *OECD Better Life Index*.

<https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>

Perico Mariño, C. C. (2022). Fomentar la lectura como hábito: la meta por cumplir en la capital. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/bogota/que-esta-haciendo-el-distrito-para-fomentar-el-habito-de-la-lectura-en-bogota/>

Rico Muñoz, A. (2022, 5 de agosto). Las clases virtuales aumentaron 70% y es una modalidad que se sigue adaptando. *La República*.

<https://www.larepublica.co/consumo/las-clases-virtuales-aumentaron-70-y-es-una-modalidad-que-se-sigue-adaptando-3417917>

Rodríguez, M. D (2017). *Gestión Organizacional*. Fundación Universitaria del Área Andina.

[sistemab.org](https://www.sistemab.org) (2024). ¿Cómo ser Empresa B Certificada?

Suache, J. (2022). *En Bogotá al 76% de las personas les gusta leer ¡Aquí la encuesta realizada!* Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/encuesta-de-los-habitos-de-lectura-realizada-bogotanos-y-bogotanas>

Toro Dupouy (2022, 26 de agosto). Informe OBS: E-learning 2022. El Estudiante Universitario en Línea. Tendencias y Perspectivas. *OBS Bussiness School*.

<https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-e-learning-2022-el-estudiante-universitario-en-linea-tendencias-y-perspectivas>

Universidad del Rosario. (2023, 28 de noviembre). *Nuevos horizontes: La educación virtual en Colombia y su impacto en el presente*. <https://urosario.edu.co/periodico-nova-et-vetera/nuestra-u/nuevos-horizontes-la-educacion-virtual-en-colombia-y-su-impacto-en-el-presente>

<https://urosario.edu.co/periodico-nova-et-vetera/nuestra-u/nuevos-horizontes-la-educacion-virtual-en-colombia-y-su-impacto-en-el-presente>

Anexos

A. Anexo método persona

Autore

Método persona

Laura María



Tiene...
23 años

Físicamente...
Mide 1,75m, es de tez trigueña, ojos cafés, pelo castaño oscuro

¿Dónde vive?
En Teusaquillo

¿Trabaja o estudia?
Estudia en el campo de las artes

Nivel cultural
Alto-artista

¿Sus motivaciones?
Le interesa comunicar sus historias y conectar con otras personas desde sus experiencias vitales. Le gusta hacer amigos y escucharles. Le gusta escuchar a su familia y conocer más sobre su pasado

¿Sus preocupaciones?
Le preocupa no tener su futuro claro, no saber qué va a hacer para sobrevivir. Le preocupa ser leído, que lo que produzca salga del espacio de sus conocidos y familiares y pueda tocar a una audiencia más amplia

¿Tiene manías?
Es perfeccionista y puntilloso con el lenguaje

¿Cómo se relaciona con sus amigos?
Es una persona abierta y generosa. Quiere que lxs demás se sientan cómodxs a su alrededor

¿Cómo se relaciona con su familia?
Es muy cercano a su familia y se lleva bien con ellxs. Le importa escucharles

¿A qué le tiene miedo?
Al fracaso y a perder a sus seres queridos

¿Color favorito?
Morado

¿Qué hobbies tiene?
Le gusta ir a cine o ver películas y series en su casa. Disfruta cocinar para su familia, estar en contacto con la naturaleza y las caminatas largas

Lectoe

Método persona

Cris



Tiene...
25 años

Físicamente...
Su cabello es castaño oscuro, su piel es ligeramente morena, con un rostro andrógino, y mide 1,80 m

¿Dónde vive?
En Chapinero

¿Trabaja o estudia?
Trabaja y está pensando en empezar sus estudios de posgrado

Nivel cultural
Alto-humanista-posgrado

¿Sus motivaciones?
Su familia le motiva mucho y también sus amigos a quienes también considera familia. Además, quiere conocer el mundo

¿Sus preocupaciones?
Le preocupa su independencia y establecerse económicamente, así como los derechos de la comunidad LGTBIQ+. Por lo tanto, se preocupa por su país y por su realidad política y social

¿Tiene manías?
Ha sufrido de ansiedad entonces se muerde las uñas y es fumadore

¿Cómo se relaciona con sus amigos?

Se llevan muy bien y se ven cada cierto tiempo a jugar juegos de mesa y a compartir experiencias de lectura, a veces también salen a bailar

¿Cómo se relaciona con su familia?

Ha tenido una relación complicada con su familia paterna, pero ama mucho a su mamá y a su abuela quien lo crió

¿A qué le tiene miedo?

A no encontrar un espacio seguro, a no pertenecer, a perder a sus seres queridos y a repetir patrones y traumas generacionales

¿Color favorito?

Morado

¿Qué hobbies tiene?

Le gusta la astrología, el cine, bailar, viajar y comer platillos nuevos

Discente

Método persona

María Paula



Tiene...

24 años

Físicamente...

Su cabello rojo tinturado, su piel es trigueña, tiene ojos cafés y mide 1,53 m

¿Dónde vive?

En Engativá

¿Trabaja o estudia?

Trabaja *freelance* medio tiempo y está finalizando su pregrado

Nivel cultural

Alto-humanista-pregrado

¿Sus motivaciones?

Mejorar sus capacidades de escritura y ampliar su repertorio de lecturas, poder compartir con nuevas personas

¿Sus preocupaciones?

Le preocupa su crecimiento intelectual, sus vínculos afectivos, así como su realidad política y social

¿Tiene manías?

Es fumadora social

¿Cómo se relaciona con sus amigos?

Se llevan muy bien y se ven frecuentemente a tomar un café o un trago, pero también disfruta su tiempo sola

¿Cómo se relaciona con su familia?

Vive sola, así que los ve esporádicamente, pero se lleva bien con ellos

¿A qué le tiene miedo?

A las palomas

¿Color favorito?

Fucsia

¿Qué hobbies tiene?

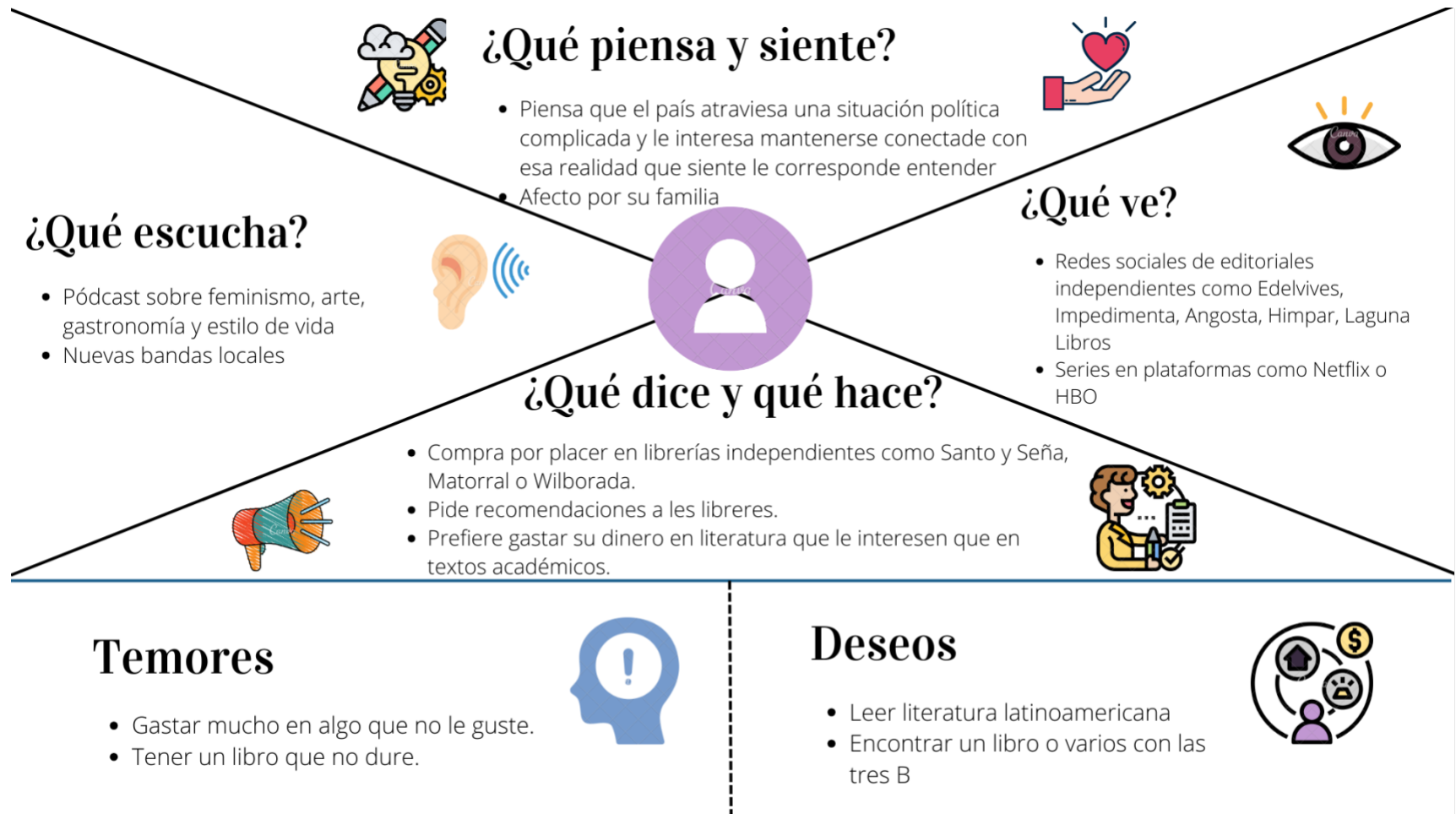
Le gusta el tarot, cocinar, hacer collage y Taylor Swift

B. Anexo mapas de empatía

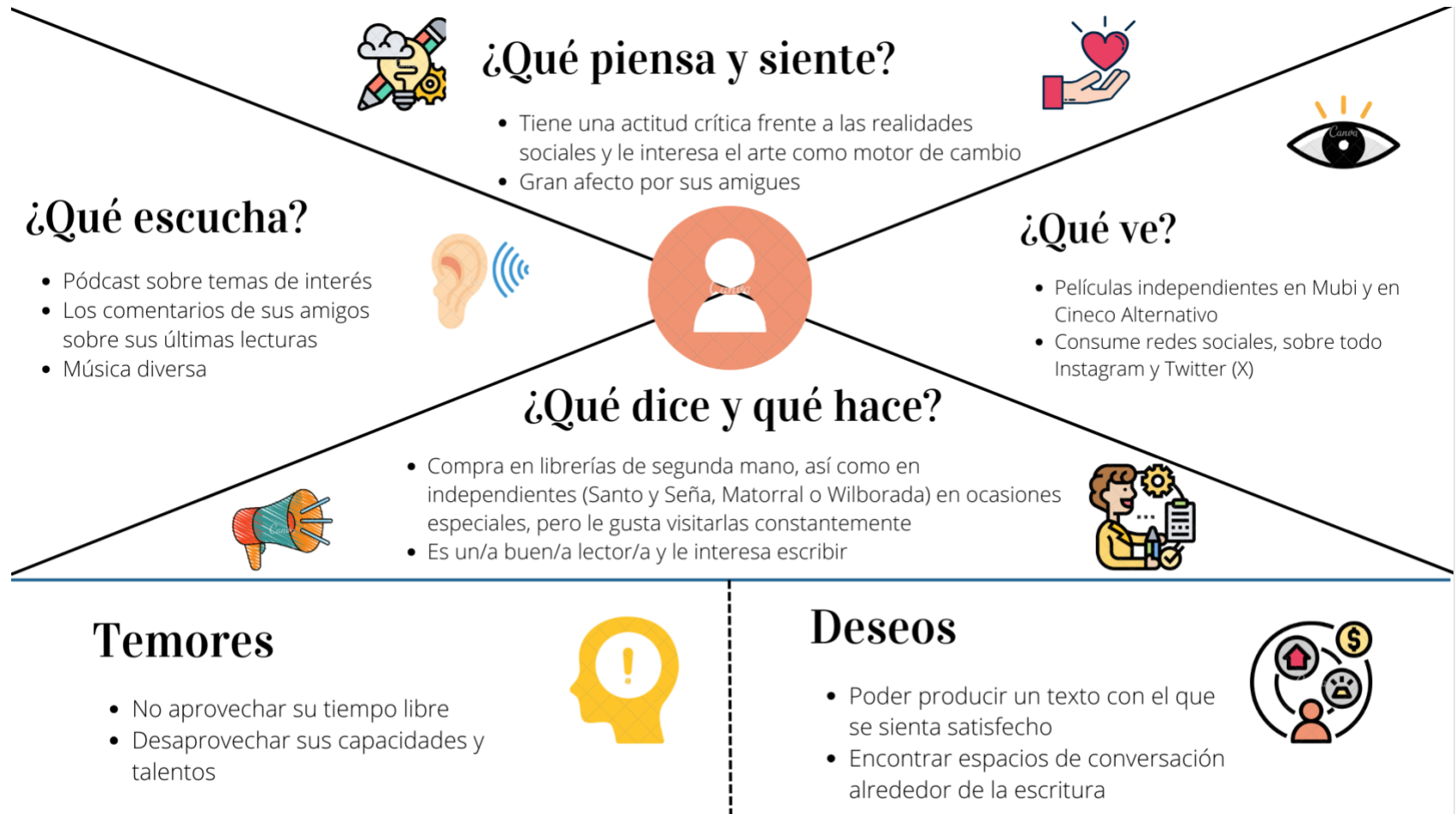
Autor(a/e)



Lector(a/e)



Discente



C. Anexo cinco fuerzas de Porter

Producción editorial

Guía para analizar la posición competitiva de la Startup

5 fuerzas de Porter

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. Si X No__

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Sí X No__

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si__No X

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si XNo__

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si__No X

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores.

Si X No__

Evaluación

#		Proveedores posibles	¿Cómo se puede trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Impresión	* Torre Blanca Agencia Gráfica SAS	Se puede establecer una alianza de tal manera en que el proveedor sepa que siempre va a ser aquel a quien se acuda para la impresión de los libros de la

		*Panamericana Formas e Impresos S A * Nomos impresores * Xpress Estudio Gráfico y Digital SAS *Lithocopias S.A	Editorial Damasquina y, en la medida en que se solidifique la presencia de la editorial en el mercado, poder prometer unos tirajes mínimos favorables para ambas partes.
2	Distribución	*La Diligencia *ACLI (Asociación Colombiana de Libreros) *Huracán	Se podría optar por la distribución directa a librerías en lugar de tener intermediarios. De otra manera, el poder de negociación es bajo porque no hay muchas distribuidoras y los costos de sus servicios no se suelen negociar.
3	Venta	*Matorral Librería *Tornamesa *Casa Tomada *El Cuarto Plegable *Librería Nacional	Los términos de ganancias para los vendedores están preestablecidos, por los que el poder de negociación es bajo dada la estandarización del monto que corresponde a librerías.

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. Si No__

La aspiración del producto es poder llegar a una audiencia amplia y diversa.

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gustarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. Si No__

Aunque el gasto no es tan alto representa un lujo.

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Sí No__

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación. Si No

5. Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su

empresa? Entre menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. Si XNo__

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes.

Si XNo_

Evaluación

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Persona natural (lector)	No solamente cuentan los lectores con una enorme variedad en la oferta de lecturas disponibles, sino que tienen la capacidad de escoger otros modos de entretenimiento, como es el caso de películas y series en plataformas digitales o en espacios como teatros físicos.	La calidad del producto y la efectividad de su propuesta deben ser totales para que los lectores no duden a la hora de comprar un nuevo libro, y aun así la competencia frente a otras maneras de ocupar los tiempos de ocio es altísima.
2	Persona natural (escritor)	Los escritores tienen la posibilidad de ir a otras casas editoriales independientes o de autopublicar.	El acompañamiento personalizado y la calidad de la asesoría que no encontrarían en otros espacios junto con la promesa de que no deberán pagar por publicar son dos de nuestras propuestas fundamentales para los autores jóvenes.

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si__No X

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si X No__

La aspiración es que la marca sea un sello de garantía en calidad narrativa a un costo razonable.

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si__No X

Se puede ingresar con un capital no tan alto.

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si__No X

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si__No X

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si__No X

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si XNo__

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria.

Si X No__

Evaluación opcional

<p>1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?</p>	<p>En el terreno de las editoriales independientes suele buscarse diálogo y asociatividad para frenar la competencia radical. Por otra parte, si bien no es tan complicado crear una editorial cada una busca tener un sello distintivo (por ejemplo, solamente publicar un tipo de literatura o a un género de autores) que hace que haya espacio para la diversidad en las propuestas. Si el competidor es una editorial con otro enfoque la competencia puede no tener un efecto directo y devastador.</p> <p>Sin embargo, hay que considerar que un libro es un artículo que no es de primera necesidad, por lo que siempre se entrará en tensión por la atención y recursos del cliente, que con frecuencia son limitados. Esto tendría un impacto negativo dentro de las ganancias posibles de la editorial.</p>
<p>2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?</p>	<p>No hay un gran rango de acciones posibles. Bajar los precios no es posible, tampoco es sencillo ir a buscar nuevos mercados. Lo único que se puede esperar es que la calidad de los productos sea la más alta para procurar mantenerse atractivos a los ojos de lxs lectores. Lo que han hecho algunas editoriales independientes también ha sido asociarse para promover de manera conjunta sus productos, a través de tener una distribuidora comunal y realizar actividades en conjunto, por ejemplo.</p>
<p>3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?</p>	<p>Una estrategia podría ser parte de una comunidad de distribución. Otra podría ser fortalecer la comunicación con lxs lectores para mantenerlxs interesadxs en el producto. Es decir, invertir en marketing y en solidificar la posición que se tenga en el mercado.</p>

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si__No X

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si__No X

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos.

Si__No X

La aspiración es conseguir que haya una lealtad hacia la editorial que haga que los lectores opten por buscar sus novedades por sobre otras del sector, pero esto no es algo sencillo de conseguir dada la gran cantidad de novedades y sellos editoriales con mayor poder de negociación.

Evaluación opcional

#	Posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para el cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Plataformas de video <i>on demand</i> .	Muy fácil	Para emplear el tiempo de ocio un lector puede preferir ver una película. Quizá la manera de que prefiriera un libro es que le apasionara la propuesta que este estuviera haciendo con su forma y su contenido.
2	Plataformas de autopublicación.	Muy fácil	Lxs autores pueden encontrar alternativas para autogestionar su escritura y lxs lectores pueden encontrar lecturas cautivadoras sin

			costo. Tendríamos que ofrecer la posibilidad a lxs autores de llegar a unas audiencias interesadas de manera particular en su producto (dada nuestra línea editorial y la fidelización de lxs lectores que buscaríamos tener). A lxs lectores les aseguraríamos calidad sin que tuvieran que filtrar ellxs los contenidos.
--	--	--	--

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si__No X

Hay un número considerable de competidores

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si XNo__

Hay dos casas editoriales que tienen un gran segmento del mercado: Penguin Random House y Grupo Planeta

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si__No X

Es un mercado estable.

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si__No X

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si X No__

El producto es almacenable pero normalmente los libros se venden como novedad, es extraño que se guarden para venderse como artículos especiales más adelante en su vida útil.

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si__No X

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si X No__

Asumimos nuestro producto como único pero entendemos que en términos formales es muy semejante a otros libros, por lo que podría ser desplazado del foco de atención con relativa facilidad.

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si X No__

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si les clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.

Si__No X

Es sencillo cambiar de producto.

Evaluación opcional

Como se mencionó previamente, hay dos grandes casas editoriales que controlan la mayor parte del mercado. Sin embargo, para el propósito de este ejercicio enumeraré algunas editoriales independientes, que realmente son aquellas con las que entraríamos a competir como editorial, por su segmento en el mercado.

#	Principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Laguna Libros	Este competidor ha asegurado la calidad de su producto y mantiene una estética recordable. De igual manera, sus precios son competitivos para el estándar del mercado. Ha delimitado su producto a textos latinoamericanos, tanto de voces emergentes como clásicos.	Esta editorial es conocida y reputada, es difícil quitarle el terreno que ha ganado.	La calidad de nuestros libros debe atenerse al estándar de Laguna pero podríamos ser más competitivos en el precio.
2	Himpar	Himpar es un competidor que ha entrado hace poco en el mercado, pero a través del diseño de sus libros, la escogencia de sus títulos y la diversidad de sus apuestas ha logrado hacerse un nombre.	Esta es una editorial que ha ganado terreno recientemente por la calidad de sus libros y autores. Entrar a competir con ellos tendrá el mismo efecto que en el caso de Laguna.	Al igual que con Laguna Libros, la calidad de nuestros libros debe atenerse a su estándar, pero podríamos ser más competitivos en el precio.
3	Angosta Editores	Angosta cuenta con el respaldo y prestigio de Héctor Abad Faciolince. Desde 2016 se ha posicionado como casa de nuevas voces en distintos géneros, y también ha editado clásicos colombianos (lo que quiere decir que ha diversificado su propuesta y portafolio).	Esta es una editorial con alta credibilidad en sus apuestas de ópera prima, en donde serían competencia directa de nuestra propuesta.	Podríamos ofrecerles un mejor acompañamiento (más personalizado y cercano) a lxs autores.

Talleres*Discentes*

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Amenaza de nuevos competidores entrantes

- Alta. En el sector se están creando varias iniciativas de talleres asociados a librerías independientes. Asimismo, existen plataformas que ofrecen estos talleres de manera pregrabada.



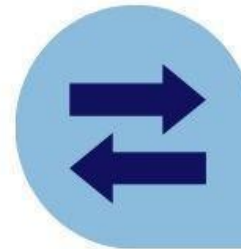
Poder de negociación de los proveedores

- Medio. Si bien los talleristas podrían dictar cursos con otras empresas, como editorial nos es fácil también cambiar de proveedor si así lo requerimos.



Poder de negociación de los clientes

- Alto. Precisamente por la amplia oferta en el mercado, los clientes pueden cambiar de taller.



Amenaza de nuevos productos sustitutos



- Bajo. Si bien hay una amplia oferta de talleres de otro tipo (como de dibujo o manualidades), no representan un gran peligro para la editorial porque el segmento de clientes está interesado en la escritura específicamente.



Rivalidad entre los competidores

- Alta. Además de los talleres independientes, existen algunos gratuitos distritales, así como una oferta consolidada en universidades de renombre.

D. Anexo PESTEL

	Línea de producción editorial	Sector editorial en general	Línea de talleres
	<p>A través del Programa Nacional de Estímulos, el Ministerio de Cultura (2023) motiva la creación de obras literarias, así como sus respectivos trabajos de edición.</p>	<p>Si bien el actual Gobierno nacional fue electo, entre varias razones, por su compromiso social y cultural, la crisis de gabinete puso en <i>stand by</i> al sector cultural y es difícil saber qué le depara en los próximos cuatro años (El País, 2023).</p> <p>En el marco de la Conferencia Mundial sobre la Educación Artística y Cultural, en la que Colombia participó junto con otros países miembros de la Unesco, se establecieron alianzas importantes entre MinCultura y MinEducación en pro de fortalecer los procesos de formación en artes y en cultura, con un enfoque de Cultura de Paz (El Heraldó, 2024).</p>	<p>A través del Programa Nacional de Estímulos, el Ministerio de Cultura (2024) motiva a su vez la circulación nacional de las artes, las culturas y los saberes.</p>
	<p>En la última Feria del Libro de Bogotá (FILBO) las ventas se incrementaron un 25 % (El Espectador, 2022), siendo la feria en la que más se han registrado ventas para editoriales universitarias e independientes.</p>	<p>En octubre de 2023 se aprobó el presupuesto más alto en la historia de MinCultura: 1,47 billones de pesos. Este presupuesto, destinado para el 2024, representa un incremento promedio del 83,7 % con respecto al que se aprobó para el 2023. Asimismo, se asegura que</p>	

La pandemia del COVID-19 dejó represalias económicas en el sector editorial de las que hasta ahora se está empezando a recuperar (Cámara Colombiana del Libro, 2021).

este presupuesto estará destinado a la formación artística y cultural a lo largo del territorio nacional (El Colombiano, 2023).



Una persona en Colombia lee en promedio de 2,7 libros al año. Sin embargo, el índice de lectura en Bogotá casi duplica esa media (4,6 libros) (Perico Mariño, 2022).

Hay varias personas interesadas en escribir, al menos 17.541 personas se inscribieron al Concurso Nacional de Escritura del MEN en el 2021.

La Comisión de la Verdad (s.f.) dice que:

La literatura nos sirve para reflexionar sobre las situaciones humanas (Sentir conmovido) y las realidades sociales (Pensar esclarecido). En ella podemos vernos reflejados, comprender sin prejuicios a los otros y encontrar nuevos caminos para resolver los retos que enfrenta la creación de una pedagogía de la verdad. conmovido) y las realidades sociales (Pensar esclarecido). En ella podemos vernos reflejados, comprender sin prejuicios a los otros y encontrar nuevos caminos para resolver los retos que enfrenta la creación de una pedagogía

Según la OCDE (s.f.), “La capacidad de combinar con éxito el trabajo, los compromisos familiares y la vida personal es importante para el bienestar de todos los miembros de una familia”. En el índice de calidad de vida presentado en la página de la OCDE BETTER LIFE INDEX, Colombia es el segundo país con menor balance entre vida y trabajo, solo superado por México. Es decir, los colombianos trabajan demasiado y tienen menos tiempo para actividades de ocio, así como de cuidado y desarrollo personal, lo que afecta negativamente sus condiciones de bienestar y de calidad de vida.

de la verdad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la literatura es fundamental para la preservación de la memoria histórica del país y también para la construcción de paz.



Las nuevas tecnologías ofrecen a las personas nuevas maneras de leer y de acceder a la literatura, por ejemplo, a través de Kindle u otros medios de lectura digital. Asimismo, las bibliotecas virtuales y bases de datos se han popularizado pues aumentan la accesibilidad y la durabilidad de los contenidos.

Medios como Wattpad permiten una manera de ganar visibilidad para escritores que hasta ahora están empezando. Esta aplicación en particular cuenta con alrededor de 70 millones de usuaries mensuales (Incertis, 2023)

Las editoriales literarias utilizan la estrategia de sacar la versión digital de la obra para promocionar la versión impresa.

Libros como el Capitán Butrón juegan entre lo análogo a lo digital que, a partir lo

El incremento de la inteligencia artificial ha movido las opiniones frente a la producción literaria. Si bien hay quienes consideran que los escritores quedarán obsoletos y que ya no tiene sentido aprender a escribir, hay aquellos que critican a la IA por su falta capacidad creativa y por cómo se alimenta indiscriminadamente de textos literarios ya publicados, incurriendo así en casos de plagio (El Tiempo, 2023).

La pandemia del COVID-19 propició los espacios virtuales de formación artística y cultural, en los que es posible ampliar el alcance de los talleres y cursos ofrecidos a través de plataformas como Zoom, Microsoft Teams, Google Meet.

Los cursos programados de plataformas como Domestika tienen una buena acogida en públicos con dificultades horarias.

transmedia, se acerca a los niños desde un gancho narrativo (un video, un a radionovela, una lectura digital interactiva) y lo complementa con un recetario impreso (Bacánika, 2016).



La industria editorial es una de las responsables de la destrucción de bosques primarios en el mundo. Sin embargo, de la mano de Greenpeace las editoriales han creado estrategias de reducción del impacto a través del buen manejo de los recursos para que puedan ser renovables, por ejemplo, usando un formato de impresión que permita aprovechar al máximo cada pliego de papel, usar un gramaje medio en lugar de alto, reducir la impresión a dos tintas en lugar de cuatro, etc. (Fanjul, 2020).

Si bien el uso de las plataformas virtuales como Zoom, Meet, etc., dejan un impacto de huella de carbono digital (NatGeo, 2019) , este representa una buena estrategia para llegar a más personas sin aumentar los costos ambientales, pues se ahorra en transporte y en uso de papel.



La Ley 23 de 1982 se emitió con el fin de regular en Colombia el derecho de autor que, por supuesto, protege la creación literaria y protege y regula los derechos morales y patrimoniales de las obras, incluyendo las literarias. De esta manera, dentro de la industria editorial protege no solo a autores, sino también a

La Ley 98 de 1993, o la Ley del libro, fue emitida por el Congreso de la República para dictar las normas sobre la democratización y el fomento del libro colombiano. La ley tiene diez objetivos, entre los que se encuentran el fomento de la creación literaria, el desarrollo de la industria editorial en Colombia y su respectiva exportación y circulación alrededor del continente,

La Ley 2184 de 2021 incentiva los espacios de formación y la sostenibilidad de las industrias creativas y culturales. Del mismo modo, establece que el Gobierno nacional debe apoyar los programas de formación en arte en el territorio.

El Decreto 1604 de 2022 busca

editores, ilustradores e incluso a traductores. Esta ley fue modificada por la Ley 44 de 1993 y se basa, asimismo, en la Decisión Andina 481 y el Convenio de Berna.

y la promoción de la lectura.

fomentar los espacios de formación integral en las cajas de compensación.

Anexo E. DOFA



Anexo F. Validaciones

Encuestas

Carpeta en drive: [Encuestas](#)

Se realizaron dos encuestas en Google Forms (el Forms de Microsoft solo permitía la participación mediante el correo de la Universidad EAN). La primera para evaluar la propuesta de valor de los talleres y para tantear el interés del público en clubes de lectura a los que se pudiera acceder por medio de cajas de compensación, esto como una opción para que la empresa fuese más sostenible; esta encuesta contó con 121 respuestas. La segunda, más elaborada, fue parte del estudio piloto de marcado y consistía en una convocatoria.

Puede encontrar las respectivas encuestas en los siguientes enlaces:

- [Talleres](#)
- [Convocatoria](#)

Entrevistas

Carpeta en Drive: [Entrevistas](#)

Se realizaron trece entrevistas en las que se incluyeron: clientes potenciales (6), expertos técnicos (3), experto en sostenibilidad (1), aliado clave (1), empresarios (2). Se realizaron seis preguntas para cada entrevistado y estas variaron de acuerdo con cada perfil, pero a cada uno se le dio a conocer el planteamiento del modelo de negocio junto con la propuesta de valor. Dentro de las entrevistas a los clientes potenciales se encuentran dos contactos dentro de cajas de compensación, como resultado de estas entrevistas esta opción se debió descartar, pues Damasquina Editorial no contaba con los requerimientos para poder ingresar a ese sector del mercado, por lo que halló la sostenibilidad empresarial de otras maneras.

Focus group

Carpeta en Drive: [Focus group](#)

El focus group de Damasquina Editorial se realizó para el estudio piloto de mercado de la línea de los talleres, contó con con cinco asistentes y dos mediadoras. En este anexo encontrará la transcripción del *focus group*, así como su respectiva grabación.

Anexo G. Cronograma

[Pulse aquí](#) para ser redirigido al cronograma de producción de Damasquina Editorial

Anexo H. Simulador Financiero

[Pulse aquí](#) para ser redirigido al simulador financiero de Damasquina Editorial