



Lineamientos estratégicos para la sostenibilidad de una librería independiente:

síntesis analítica del caso *La Verbena* en Bogotá

Autor

Pablo Alejandro Pachón Aldana

Luis Enrique Izquierdo Reyes

Norma Lucía Bonilla Londoño

Título por el que opta:

Especialista en Gerencia y Gestión Cultural

Escuela de Ciencias Humanas

Universidad del Rosario

Bogotá - Colombia

2026

Introducción

El presente documento constituye una síntesis analítica del Proyecto de Aplicación Práctica (PAP) desarrollado en el marco de la Especialización en Gerencia y Gestión Cultural de la Universidad El Rosario. Este texto propone una lectura interpretativa del proceso investigativo a partir de una metáfora estructural: el libro como sistema organizativo.

Esta elección más allá de ser meramente estética busca tener un carácter metodológico. En el campo de la gestión cultural contemporánea, caracterizado por la complejidad, la interdependencia y la multidimensionalidad, resulta necesario construir modelos de gestión que permitan comprender las relaciones entre los distintos componentes de una organización cultural. En este sentido, la metáfora del libro permite traducir dichas relaciones en una estructura comprensible, coherente con el objeto de estudio: La sostenibilidad de una librería independiente.

El caso de estudio corresponde a la librería *La Verbena*, ubicada en Bogotá, entendida como un espacio de mediación cultural, circulación simbólica y construcción de comunidad. A partir de este caso, el documento desarrolla una lectura sobre los desafíos de sostenibilidad en el ecosistema del libro, proponiendo un modelo de gestión que articula dimensiones económicas, sociales, culturales, políticas y comunicativas.

Tabla de Contenido

1. Resumen Ejecutivo del proyecto.....	4
1.1. Título	4
1.2. Integrantes.....	4
1.3. Problema	4
1.4. Descripción del problema	4
1.5. Descripción del Proyecto	4
1.6. Beneficiarios:.....	5
• Directos.....	5
• Indirectos.	5
1.7. Presupuesto.....	5
2. Análisis y reflexiones sobre el Modelo de Gestión	5
2.1. Lomo del libro (eje estructural): Estrategia político–institucional.....	6
2.2. Páginas (contenido misional): Estrategia cultural.....	6
2.3. Encuadernación interna (cohesión operativa): Estrategia económico-administrativa.	6
2.4. Portada y contraportada (proyección identitaria): Estrategia comunicativa.....	7
2.5. Cinta separadora (vínculo y apropiación): Estrategia Social.....	7
2.6. Hojas (coherencia material y ética): Estrategia Ambiental.	7
2.7. Biblioteca (El libro en la estantería): el ecosistema cultural.	8
3. Hallazgos.....	9
4. Conclusiones	9
5. Bibliografía	10

1. Resumen Ejecutivo del proyecto

1.1. Título: Lineamientos estratégicos para la sostenibilidad de una librería independiente:

síntesis analítica del caso *La Verbena* en Bogotá.

1.2. Integrantes: María Paula Gaviria Chacón (Bogotá), Margarita Rosa Núñez

Vélez (Cajicá, Cund.), Pablo Alejandro Pachón Aldana (Cogua, Cund.)

1.3. Problema: Dificultades de sostenibilidad administrativa, financiera y misional en un

espacio cultural independiente del ecosistema del libro en Bogotá.

1.4. Descripción del problema: En el contexto del ecosistema del libro en Colombia, las

librerías independientes enfrentan condiciones estructurales que dificultan su permanencia, tales como la concentración del mercado editorial, los bajos márgenes de rentabilidad y la limitada articulación con políticas públicas. En este escenario, la librería *La Verbena* evidencia una problemática central asociada a su sostenibilidad integral.

1.5. Descripción del Proyecto: El proyecto diseña una estrategia de gestión cultural para

abordar las dinámicas organizativas que inciden en la limitada sostenibilidad administrativa y financiera de la librería. Se propone un modelo sistémico que trasciende la visión de punto de venta para posicionarla como un nodo de mediación y encuentro comunitario.

1.6. Beneficiarios:

- **Directos:** equipo gestor de *La Verbená*.
- **Indirectos:** La comunidad de la localidad de Usaquén (barrio Santa Bárbara Occidental), editoriales independientes, autores emergentes y el ecosistema del libro en Bogotá.

1.7. Presupuesto: El proyecto demuestra viabilidad con un Valor Presente Neto (VPN) de \$1.393.637 y un punto de equilibrio financiero que se proyecta desde los \$18.6 millones en el primer año.

2. Análisis y reflexiones sobre el Modelo de Gestión

El modelo de gestión para *La Verbená* se fundamenta en una estrategia de modelización por metáfora estructural. Lejos de ser un recurso retórico, el uso de metáforas en estudios organizacionales se reconoce como una herramienta analítica que otorga inteligibilidad a sistemas complejos. Siguiendo a Morgan (2006), quien sostiene que las organizaciones se comprenden a través de imágenes que iluminan sus dimensiones estructurales y políticas, este proyecto adopta la figura del libro como unidad orgánica. Esta analogía permite explicar las estrategias de gestión desde una lógica de interdependencia funcional: así como un libro requiere de una arquitectura material y simbólica para su permanencia, el modelo articula componentes complementarios dentro del ecosistema cultural. Bajo esta premisa, la librería no opera de forma aislada, sino como un nodo territorialmente situado en Usaquén (Bogotá), donde la sostenibilidad trasciende lo económico para integrar la legitimidad institucional y el arraigo comunitario. Así,

cada parte constitutiva del libro simboliza una estrategia específica que contribuye a la viabilidad integral del proyecto.

2.1. Lomo del libro (eje estructural): Estrategia político–institucional.

Representa el eje estructural que articula y sostiene el conjunto del proyecto. Al igual que el lomo une las páginas, esta estrategia vincula a *La Verbena* con políticas públicas, redes culturales y estímulos institucionales. Su función es otorgar legitimidad y soporte legal, evitando el aislamiento y garantizando la estabilidad del modelo dentro de la cadena de valor del libro.

2.2. Páginas (contenido misional): Estrategia cultural.

Las páginas justifican la existencia del libro. La estrategia cultural se asocia a este componente, pues constituyen el contenido sustantivo y la razón de ser del espacio. En este componente se materializa la propuesta de valor a través de la programación artística, la circulación de autores independientes y la formación de públicos. Existe una relación recíproca con el "lomo": mientras la estructura política brinda estabilidad, el contenido cultural legitima la existencia del proyecto como nodo de saberes.

2.3. Encuadernación interna (cohesión operativa): Estrategia económico-administrativa.

La encuadernación interna (costuras, pegante, estructura de unión) cumple la función de mantener integradas las páginas al lomo. Aunque no siempre es visible para el lector, la gestión financiera organizada (basada en la planificación presupuestal y la diversificación de ingresos) resulta indispensable para la estabilidad física del libro. No es un fin en sí mismo, sino la estructura de soporte que profesionaliza el proyecto sin comprometer su misión cultural.

En el marco de la economía creativa, esta estrategia responde al llamado de profesionalización del sector cultural, promoviendo prácticas de gestión sostenibles sin desvirtuar la misión cultural.

2.4. Portada y contraportada (proyección identitaria): Estrategia comunicativa.

La portada y contraportada, entendidas como “la cubierta”, es el primer punto de contacto entre el libro y su lector potencial. Su rol es la mediación simbólica: comunica la identidad, el tono y el posicionamiento de marca de la librería. Esta estrategia determina el alcance y la capacidad de conexión de *La Verbena* con sus públicos y aliados, transformando un contenido sólido en un proyecto visible y proyectado en el ecosistema.

2.5. Cinta separadora (vínculo y apropiación): Estrategia Social.

La cinta separadora, aunque no es estructural en términos materiales, permite al lector marcar, regresar y habitar el libro. Simboliza la relación íntima entre obra y lector. Esta función metafórica se vincula con la estrategia social del modelo representando la dimensión territorial y comunitaria, donde el voluntariado y la participación social generan un sentido de pertenencia. Esta estrategia es la que permite que la librería trascienda su función, para convertirse en una referencia social y no en simple proveedor de servicios culturales.

2.6. Hojas (coherencia material y ética): Estrategia Ambiental.

Las hojas de papel constituyen la materialidad del libro. Su procedencia, calidad y tratamiento determinan no solo su durabilidad, sino también su impacto ambiental. Esta dimensión material encuentra su correlato en la dimensión ambiental del modelo.

La gestión responsable de recursos, la articulación con aliados verdes y la incorporación de prácticas sostenibles reflejan la coherencia ética del proyecto frente a los desafíos

contemporáneos. En un contexto donde la sostenibilidad cultural debe dialogar con la sostenibilidad ecológica, esta estrategia actúa como principio transversal que orienta prácticas responsables en la operación del espacio.

2.7. Biblioteca (El libro en la estantería): el ecosistema cultural.

Al articular estas estrategias bajo una lógica sistémica, el modelo trasciende la visión de la librería como simple punto de venta y la posiciona como actor estratégico dentro del ecosistema del libro en Bogotá. En una zona residencial del norte de la ciudad, donde la infraestructura cultural no es tan densa como en otros sectores, *La Verbena* puede operar como nodo de circulación, mediación y encuentro comunitario. Finalmente, un libro no existe de manera aislada; adquiere sentido dentro de una biblioteca o estantería que lo relaciona con otros textos. Esta imagen permite comprender que *La Verbena* opera dentro de un ecosistema cultural compuesto por librerías independientes, bibliotecas, colectivos artísticos e instituciones públicas. De esta manera, el proyecto más allá de solamente pretender su sostenibilidad interna busca contribuir al fortalecimiento del tejido cultural local, ampliando la red de actores que dinamizan la economía creativa en la ciudad.

El modelo de gestión, entendido como libro–ecosistema, subraya que la sostenibilidad no depende de una única estrategia, sino de la interacción articulada entre todas ellas. La ausencia o debilidad de una parte compromete la estabilidad del conjunto. En cambio, su integración coherente permite consolidar a *La Verbena* como espacio cultural legítimo, sostenible y territorialmente enraizado.

3. Hallazgos

El análisis del caso permitió identificar que los principales desafíos de sostenibilidad no responden a una única causa, sino a la desarticulación entre las dimensiones del modelo. Entre los hallazgos más relevantes se destacan:

- La debilidad en la estructura administrativa (encuadernación) afecta la estabilidad del proyecto.
- La falta de diversificación de ingresos limita la sostenibilidad económica.
- La programación cultural (páginas) tiene alto valor simbólico, pero requiere mejor articulación con estrategias de sostenibilidad.
- La relación con el entorno institucional (lomo) es incipiente y representa una oportunidad de fortalecimiento.
- La comunidad (cinta separadora) es un activo clave, pero requiere estrategias más estructuradas de participación.

4. Conclusiones

El Proyecto de Aplicación Práctica, desarrollado en la librería *La Verbena* evidenció que sus dificultades de sostenibilidad responden a una desarticulación entre sus dimensiones administrativa, financiera y misional, más que a un problema exclusivamente económico. En este sentido, se concluye que la sostenibilidad de los espacios culturales independientes depende de la consolidación de procesos de gestión estructurados que permitan articular la vocación cultural con una base organizativa sólida.

El análisis de referentes de librerías independientes en Colombia permitió identificar que la sostenibilidad se construye a partir de modelos de gestión diversificados, que integran programación cultural, generación de comunidad y múltiples fuentes de ingreso. Se concluye que la adaptación contextual de estas buenas prácticas es fundamental para fortalecer la viabilidad de proyectos culturales independientes.

La formulación del modelo de gestión, sustentado en la metáfora del libro como sistema organizativo, permitió comprender la sostenibilidad como un fenómeno relacional entre distintas dimensiones del proyecto. Se concluye que la permanencia de espacios culturales independientes requiere modelos integrales que articulen coherentemente sus componentes sin perder su sentido cultural.

5. Bibliografía

- Arendt, H. (1958). *La condición humana*. Paidós.
- BBVA. (2023). *¿Qué es la sostenibilidad económica y cuáles son sus implicaciones?* <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad-economica-y-cuales-son-sus-implicaciones/>
- Bonet, L., & Donato, F. (2011). *The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe*. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1(1), 4–11.
- Bourdieu, P. (1993). *The field of cultural production*. Columbia University Press.
- Bourdieu, P. (1996). *Las reglas del arte: Génesis y estructura del campo literario*. Anagrama.

- Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC). (2022). *Agenda para el desarrollo de una Iberoamérica lectora y creativa: El ecosistema del libro en Iberoamérica, un estado de la cuestión*. <https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2022/05/docEl-ecosistema-del-libro-en-Iberoamerica-vr4.pdf>
- Duque, A. (2016). *Acercamiento a la economía creativa: Análisis de los determinantes de su posicionamiento y crecimiento, y cómo estos se han aplicado al fortalecimiento de la misma en Bogotá, Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/b34590ad-e10b-4cc5-8a94-69d8773c78fe/content>
- García Canclini, N. (1990). *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo.
- Gómez, C. (2025). Andrea Jaramillo: “El arte nos da respuestas sobre la complejidad humana”. *El Espectador*. <https://www.elspectador.com/el-magazin-cultural/andrea-jaramillo-fundadora-de-la-verbena-habla-sobre-la-creacion-de-este-espacio-cultural-un-chat-con/>
- Instituto de Gestión Cultural y Artística. (s.f.). *¿Qué es la gestión cultural?* <https://igeca.net/el-instituto/que-es-la-gestion-cultural>
- Instituto Distrital de las Artes (IDARTES). (2023). *Perspectivas de la gestión cultural comunitaria en Bogotá*. https://idartesencasa.gov.co/sites/default/files/libros_pdf/PERSPECTIVAS%20DE%20LA%20GESTION%20CULTURAL%20COMUNITARIA%20EN%20BOGOTA%202023%20DIGITAL_0.pdf

- Lara, A. M. (2022). Las verbenas populares, origen de la alegría. *Radio Nacional de Colombia*. <https://www.radionacional.co/cultura/ferias-y-fiestas/verbenas-populares-que-son-origenes-mas-populares-en-colombia>
- Newbiggin, J. (2010). *La economía creativa: Una guía introductoria*. British Council.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated ed.). SAGE Publications.
- Rivera, S. (2024). El ecosistema del libro y la lectura: Dinámicas de funcionamiento. <http://www.lecturaedomex.mx/2024/02/04/el-ecosistema-del-libro-y-la-lectura-dinamicas-de-funcionamiento>
- UNESCO. (2005). *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- UNESCO. (2013). *Culture: Key to sustainable development*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000224115>
- Vanegas, G. (2025). Colombia vive un estallido de librerías independientes. *El País*. <https://elpais.com/america-colombia/2025-04-01/colombia-vive-un-estallido-de-librerias-independientes.html>
- Zallo, R. (2011). *Estructuras de la comunicación y la cultura: Políticas para la era digital*. Gedisa.