

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, FINANZAS  
Y CIENCIAS EMPRESARIALES



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “ROSE”  
DEL SECTOR DE DISEÑO DE INVITACIONES INNOVADORAS

AUTORA

PAOLA ANDREA CUERVO MORA

DIRECTORA TRABAJO DE GRADO

DENISE CAROLINE ARGÜELLES PABÓN

BOGOTÁ D.C., 2020

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “ROSE”  
DEL SECTOR DE DISEÑO DE INVITACIONES INNOVADORAS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

AUTORA

PAOLA ANDREA CUERVO MORA

DIRECTORA TRABAJO DE GRADO

DENISE CAROLINE ARGÜELLES PABÓN

BOGOTÁ D.C., 2020

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## Dedicatoria

Dedico este trabajo al mejor Administrador y mejor Diseñador que conozco: Dios creador de toda ciencia y sabiduría humana. A Él pedí inteligencia para realizar cada parte de este proyecto y me fue concedida. A Él pedí salud y me dio fuerza y ánimo para finalizarlo. A Él pedí ayudadores y puso los correctos en cada fase del camino.

Gracias a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y por ayudarme a superar todos los retos que me fueron puestos en la consecución de esta meta que me propuse alcanzar en mi vida; hoy puedo decir que la culmino con esfuerzo y gran alegría, y que cada minuto dedicado a este trabajo ha valido la pena.

*Paola*  
*Cuervo*

## TABLA DE CONTENIDO

|       |                                                          |    |
|-------|----------------------------------------------------------|----|
| 1.    | INTRODUCCIÓN.....                                        | 16 |
| 2.    | NATURALEZA DEL PROYECTO .....                            | 20 |
| 2.1   | Origen de la idea de negocio .....                       | 20 |
| 2.2   | Descripción de la idea de negocio.....                   | 20 |
| 2.3   | Justificación y antecedentes de la idea de negocio ..... | 21 |
| 2.4   | Objetivos de la empresa “Rose” .....                     | 23 |
| 2.4.1 | General.....                                             | 23 |
| 2.4.2 | A corto plazo .....                                      | 24 |
| 2.4.3 | A mediano plazo .....                                    | 24 |
| 2.4.4 | A largo plazo .....                                      | 25 |
| 2.5   | Estado actual del negocio .....                          | 25 |
| 2.6   | Descripción de productos o servicios.....                | 26 |
| 2.7   | Nombre, tamaño y ubicación de la empresa .....           | 30 |
| 2.8   | Potencial del mercado en cifras.....                     | 30 |
| 2.9   | Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....     | 32 |
| 2.10  | Resumen de las inversiones requeridas .....              | 32 |
| 2.11  | Proyecciones de ventas y rentabilidad .....              | 34 |
| 2.12  | Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad..... | 35 |
| 2.13  | Equipo de trabajo .....                                  | 36 |
| 3.    | ANÁLISIS DEL SECTOR.....                                 | 37 |
| 3.1   | Caracterización del sector .....                         | 37 |
| 3.1.1 | Análisis PESTEL .....                                    | 37 |
| 3.1.2 | Conclusiones análisis PESTEL .....                       | 46 |
| 3.2   | Análisis de las fuerzas que impactan el negocio .....    | 47 |
| 3.2.1 | Análisis “Cinco fuerzas de Porter” .....                 | 47 |
| 3.3   | Resumen fuerzas que impactan .....                       | 56 |
| 3.4   | Análisis de oportunidades y amenazas.....                | 57 |
| 3.5   | Conclusiones sobre la viabilidad del sector .....        | 58 |
| 4.    | ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....                           | 59 |

|        |                                                                            |     |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1    | Análisis y estudio de mercado.....                                         | 59  |
| 4.1.1  | Tendencias del mercado .....                                               | 59  |
| 4.1.2  | Segmentación de mercado objetivo.....                                      | 68  |
| 4.1.3  | Descripción de los consumidores .....                                      | 73  |
| 4.1.4  | Tamaño del mercado .....                                                   | 74  |
| 4.1.5  | Riesgos y oportunidades de mercado .....                                   | 75  |
| 4.1.6  | Diseño de las herramientas de investigación.....                           | 80  |
| 4.1.7  | Objetivos.....                                                             | 81  |
| 4.1.8  | Cálculo de la muestra .....                                                | 81  |
| 4.1.9  | Diseño de las herramientas de estudio piloto .....                         | 82  |
| 4.1.10 | Metodologías de análisis de los competidores .....                         | 84  |
| 4.2    | Resultados .....                                                           | 91  |
| 4.2.1  | Resultados análisis de la competencia.....                                 | 91  |
| 4.2.2  | Resultados análisis de la medición del comportamiento del consumidor ..... | 91  |
| 4.2.3  | Análisis de resultados <i>Stakeholders</i> .....                           | 106 |
| 4.2.4  | Cálculo de la demanda potencial y participación en el mercado.....         | 109 |
| 4.2.5  | Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado .....               | 111 |
| 5.     | Estrategia y plan de Introducción de Mercado .....                         | 113 |
| 5.1    | Objetivos mercadológicos.....                                              | 113 |
| 5.1.1  | A corto plazo.....                                                         | 113 |
| 5.1.2  | A mediano plazo .....                                                      | 113 |
| 5.1.3  | Largo plazo .....                                                          | 114 |
| 5.2    | Estrategias de mercadeo .....                                              | 114 |
| 5.3    | Estrategias de producto y servicio.....                                    | 114 |
| 5.4    | Estrategias de distribución .....                                          | 119 |
| 5.5    | Estrategias de precio.....                                                 | 120 |
| 5.6    | Estrategias de comunicación y promoción.....                               | 121 |
| 5.6.1  | Imagen corporativa .....                                                   | 121 |
| 5.6.2  | Lanzamiento .....                                                          | 123 |
| 5.7    | Estrategia de fuerza de ventas .....                                       | 126 |
| 5.8    | Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....                                 | 127 |
| 6.     | Aspectos técnicos .....                                                    | 128 |

|        |                                                                                                                  |     |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1    | Objetivos producción .....                                                                                       | 128 |
| 6.1.1  | A corto plazo .....                                                                                              | 128 |
| 6.1.2  | A mediano plazo .....                                                                                            | 128 |
| 6.1.3  | A largo plazo .....                                                                                              | 128 |
| 6.2    | Ficha técnica del producto o servicio .....                                                                      | 129 |
| 6.3    | Descripción del proceso .....                                                                                    | 131 |
| 6.4    | Necesidades y requerimientos .....                                                                               | 135 |
| 6.4.1  | Proveedores .....                                                                                                | 135 |
| 6.5    | Características de la tecnología .....                                                                           | 136 |
| 6.6    | Materias primas y suministros.....                                                                               | 136 |
| 6.7    | Plan de producción .....                                                                                         | 138 |
| 6.8    | Procesamiento de órdenes y control de inventarios .....                                                          | 139 |
| 6.9    | Escalabilidad de operaciones .....                                                                               | 140 |
| 6.10   | Capacidad de producción .....                                                                                    | 141 |
| 6.11   | Modelo de gestión integral del proceso productivo .....                                                          | 148 |
| 6.12   | Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el<br>producto o servicio ..... | 149 |
| 6.12.1 | Calidad del personal .....                                                                                       | 149 |
| 6.12.2 | Calidad de la maquinaria y de la materia prima .....                                                             | 149 |
| 6.12.3 | Cliente.....                                                                                                     | 150 |
| 6.13   | Procesos de investigación y desarrollo.....                                                                      | 150 |
| 6.14   | Plan de compras .....                                                                                            | 150 |
| 6.15   | Costos de producción .....                                                                                       | 151 |
| 6.16   | Infraestructura .....                                                                                            | 154 |
| 6.17   | Mano de obra requerida.....                                                                                      | 154 |
| 7.     | Aspectos organizacionales y legales.....                                                                         | 156 |
| 7.1    | Análisis estratégico .....                                                                                       | 156 |
| 7.1.1  | Misión.....                                                                                                      | 156 |
| 7.1.2  | Visión.....                                                                                                      | 156 |
| 7.1.3  | Análisis DOFA .....                                                                                              | 156 |
| 7.1.4  | Estructura organizacional .....                                                                                  | 160 |
| 7.1.5  | Esquema de gobierno corporativo .....                                                                            | 168 |
| 7.1.6  | Aspectos legales .....                                                                                           | 168 |

|        |                                                         |     |
|--------|---------------------------------------------------------|-----|
| 8.     | Aspectos financieros.....                               | 171 |
| 8.1    | Objetivos financieros.....                              | 171 |
| 8.2    | Política de manejo contable y financiero .....          | 171 |
| 8.2.1  | Presupuestos económicos .....                           | 171 |
| 8.2.2  | Presupuesto de ventas.....                              | 171 |
| 8.2.3  | Presupuesto de costos de comercialización .....         | 172 |
| 8.2.4  | Presupuesto de costos laborales.....                    | 173 |
| 8.2.5  | Presupuesto de costos administrativos y de ventas. .... | 174 |
| 8.2.6  | Presupuesto de inversión .....                          | 175 |
| 8.2.7  | Estados financieros.....                                | 176 |
| 8.2.8  | Flujo de caja.....                                      | 176 |
| 8.2.9  | Estado de resultados .....                              | 177 |
| 8.2.10 | Balance general.....                                    | 178 |
| 8.2.11 | Indicadores financieros.....                            | 179 |
| 8.3    | Fuentes de financiación.....                            | 182 |
| 8.4    | Evaluación financiera.....                              | 184 |
| 9.     | Enfoque hacia la sostenibilidad .....                   | 185 |
| 9.1    | Dimensión social .....                                  | 185 |
| 9.2    | Dimensión ambiental.....                                | 186 |
| 9.3    | Dimensión económica .....                               | 187 |
| 10.    | CONCLUSIONES .....                                      | 188 |
| 11.    | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                        | 191 |
| 12.    | ANEXOS .....                                            | 202 |
| 12.1   | Anexo 1 .....                                           | 202 |
| 12.2   | Anexo 2 .....                                           | 204 |
| 12.3   | Anexo 3 .....                                           | 205 |
| 12.3.1 | Cliente 1.....                                          | 205 |
| 12.3.2 | Cliente 2.....                                          | 205 |
| 12.3.3 | Cliente 3.....                                          | 206 |
| 12.3.4 | Cliente 4.....                                          | 206 |
| 12.3.5 | Cliente 5.....                                          | 207 |
| 12.4   | Anexo 4 .....                                           | 208 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 12.5 Anexo 5 .....                | 209 |
| 12.5.1 <i>Stakeholder 1</i> ..... | 209 |
| 12.5.2 <i>Stakeholder 2</i> ..... | 209 |
| 12.5.3 <i>Stakeholder 3</i> ..... | 210 |

## LISTADO DE FIGURAS

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 1.</b> Línea de producto 1. Kit sembrable. ....                          | 27  |
| <b>Figura 2.</b> Línea de producto 2. Difusor de aromas. ....                      | 28  |
| <b>Figura 3.</b> Línea de producto 3. Tarjeta imán.....                            | 29  |
| <b>Figura 4.</b> Etapas de un plan de negocios.....                                | 39  |
| <b>Figura 5.</b> Oferta actual de invitaciones en Colombia.....                    | 49  |
| <b>Figura 6.</b> Propuesta innovación en tarjetas (A).....                         | 50  |
| <b>Figura 7.</b> Propuestas innovación en tarjetas (B). ....                       | 50  |
| <b>Figura 8.</b> Propuestas innovación en tarjetas (C). ....                       | 51  |
| <b>Figura 9.</b> Fuerzas que impactan el negocio.....                              | 56  |
| <b>Figura 10.</b> Tendencia minimalista. ....                                      | 61  |
| <b>Figura 11.</b> Tendencia explosión de colores vivos.....                        | 61  |
| <b>Figura 12.</b> Tendencia puntos focales de tipografía. ....                     | 62  |
| <b>Figura 13.</b> Tendencia degradado.....                                         | 62  |
| <b>Figura 14.</b> Tendencia ilustraciones. ....                                    | 63  |
| <b>Figura 15.</b> Tendencia sobres personalizados. ....                            | 64  |
| <b>Figura 16.</b> Tendencia SuperTrendy. ....                                      | 64  |
| <b>Figura 17.</b> Lazos y etiquetas. ....                                          | 65  |
| <b>Figura 18.</b> Inspiración botánica. ....                                       | 65  |
| <b>Figura 19.</b> Tendencia brillo.....                                            | 66  |
| <b>Figura 20.</b> Tendencia fotografía.....                                        | 66  |
| <b>Figura 21.</b> Tendencia corte láser.....                                       | 67  |
| <b>Figura 22.</b> Tendencias mundiales en tarjetería. ....                         | 68  |
| <b>Figura 23.</b> Localidades de Usaquén, Chapinero y Suba. ....                   | 69  |
| <b>Figura 24.</b> Oferta tarjetera en Usaquén, Chapinero y Suba. ....              | 70  |
| <b>Figura 25.</b> Género. ....                                                     | 92  |
| <b>Figura 26.</b> Edad.....                                                        | 92  |
| <b>Figura 27.</b> Estado civil. ....                                               | 93  |
| <b>Figura 28.</b> Número de hijos. ....                                            | 93  |
| <b>Figura 29.</b> Ocupación.....                                                   | 94  |
| <b>Figura 30.</b> Estrato.....                                                     | 94  |
| <b>Figura 31.</b> Tipo de eventos para los que manda a realizar invitaciones. .... | 95  |
| <b>Figura 32.</b> Lugar a dónde acude al mandar a hacer invitaciones. ....         | 95  |
| <b>Figura 33.</b> Frecuencia de compra.....                                        | 96  |
| <b>Figura 34.</b> Nuevos conceptos en tarjetas. ....                               | 96  |
| <b>Figura 35.</b> Aceptación de nuevos conceptos.....                              | 97  |
| <b>Figura 36.</b> Rango de valores dispuestos a pagar por un nuevo concepto. ....  | 97  |
| <b>Figura 37.</b> Qué hace cuando se recibe una tarjeta.....                       | 98  |
| <b>Figura 38.</b> Tarjeta convertida en un objeto útil.....                        | 98  |
| <b>Figura 39.</b> Mujeres y hombres con descendencia. ....                         | 99  |
| <b>Figura 40.</b> Para qué eventos mandan a hacer invitaciones. ....               | 99  |
| <b>Figura 41.</b> A dónde acuden primero para mandar a realizar invitaciones. .... | 100 |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 42.</b> Disposición para pagar más por innovación.....          | 100 |
| <b>Figura 43.</b> Rango de valores. ....                                  | 101 |
| <b>Figura 44.</b> Prototipo 1 “kit sembrable”.....                        | 102 |
| <b>Figura 45.</b> Prototipo 2 “difusor de aroma” .....                    | 103 |
| <b>Figura 46.</b> Prototipo 4 “tarjeta imán”.....                         | 105 |
| <b>Figura 47.</b> Línea de producto 1.....                                | 116 |
| <b>Figura 48.</b> Línea de producto 2.....                                | 117 |
| <b>Figura 49.</b> Línea de producto 3.....                                | 118 |
| <b>Figura 50.</b> Canal de distribución corto.....                        | 120 |
| <b>Figura 51.</b> Logo “Rose”. ....                                       | 122 |
| <b>Figura 52.</b> Flujograma tipología 1. ....                            | 143 |
| <b>Figura 53.</b> Flujograma tipología 2. ....                            | 145 |
| <b>Figura 54.</b> Flujograma tipología 3. ....                            | 147 |
| <b>Figura 55.</b> Modelo de gestión integral del proceso productivo. .... | 148 |
| <b>Figura 56.</b> Organigrama de “Rose”.....                              | 163 |
| <b>Figura 57.</b> Esquema de contratación.....                            | 164 |
| <b>Figura 58.</b> Esquema sistema de incentivos. ....                     | 167 |
| <b>Figura 59.</b> Formato de la encuesta realizada, cara A. ....          | 202 |
| <b>Figura 60.</b> Formato de la encuesta realizada, cara B. ....          | 203 |
| <b>Figura 61.</b> Herramientas de estudio piloto en clientes.....         | 204 |
| <b>Figura 62.</b> Cliente 1. ....                                         | 205 |
| <b>Figura 63.</b> Cliente 2. ....                                         | 205 |
| <b>Figura 64.</b> Cliente 3. ....                                         | 206 |
| <b>Figura 65.</b> Cliente 4. ....                                         | 206 |
| <b>Figura 66.</b> Cliente 5. ....                                         | 207 |
| <b>Figura 67.</b> Herramientas de estudio piloto en Stakeholders. ....    | 208 |
| <b>Figura 68.</b> Stakeholder 1.....                                      | 209 |
| <b>Figura 69.</b> Stakeholder 2.....                                      | 209 |
| <b>Figura 70.</b> Stakeholder 3.....                                      | 210 |

## LISTADO DE TABLAS

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 1.</b> Tamaño de mercado para la tarjetería en la ciudad de Bogotá. ....              | 31  |
| <b>Tabla 2.</b> Demanda potencial.....                                                         | 31  |
| <b>Tabla 3.</b> Porcentajes de participación en el mercado. ....                               | 32  |
| <b>Tabla 4.</b> Gastos de puesta en marcha de “Rose”.....                                      | 33  |
| <b>Tabla 5.</b> Proyección de ventas a cinco años. ....                                        | 34  |
| <b>Tabla 6.</b> Indicadores de rentabilidad. ....                                              | 35  |
| <b>Tabla 7.</b> 10 perfiles de consumidores en Bogotá. ....                                    | 52  |
| <b>Tabla 8.</b> <i>Oportunidades y amenazas.</i> ....                                          | 57  |
| <b>Tabla 9.</b> Tamaño de mercado.....                                                         | 75  |
| <b>Tabla 10.</b> Riesgos y oportunidades. ....                                                 | 78  |
| <b>Tabla 11.</b> Análisis competidores.....                                                    | 85  |
| <b>Tabla 12.</b> Matriz de hallazgos para prototipo 1 tarjeta “kit sembrable”. ....            | 102 |
| <b>Tabla 13.</b> Matriz de hallazgos para prototipo 2 “Tarjeta con difusor de aroma”.....      | 103 |
| <b>Tabla 14.</b> Matriz de hallazgos para prototipo 3 tarjeta “burbujas sembrables”. ....      | 104 |
| <b>Tabla 15.</b> Matriz de hallazgos para prototipo 4 “tarjeta imán”. ....                     | 105 |
| <b>Tabla 16.</b> Matriz de hallazgos de Stakeholders.....                                      | 106 |
| <b>Tabla 17.</b> Demanda potencial.....                                                        | 110 |
| <b>Tabla 18.</b> Porcentajes de participación en el mercado respecto a demanda potencial. .... | 111 |
| <b>Tabla 19.</b> Precio por tipología.....                                                     | 121 |
| <b>Tabla 20.</b> Inversión de lanzamiento. ....                                                | 123 |
| <b>Tabla 21.</b> Evento de lanzamiento. ....                                                   | 124 |
| <b>Tabla 22.</b> Publicidad. ....                                                              | 125 |
| <b>Tabla 23.</b> Proyección de ventas a cinco años. ....                                       | 126 |
| <b>Tabla 24.</b> Mezcla de mercadeo. ....                                                      | 127 |
| <b>Tabla 25.</b> Ficha técnica. Línea de producto 1. ....                                      | 129 |
| <b>Tabla 26.</b> Ficha técnica. Línea de producto 2. ....                                      | 130 |
| <b>Tabla 27.</b> Ficha técnica. Línea de producto 3. ....                                      | 131 |
| <b>Tabla 28.</b> Descripción de los procesos.....                                              | 131 |
| <b>Tabla 29.</b> Proveedores.....                                                              | 135 |
| <b>Tabla 30.</b> Materias primas para línea de producto 1. ....                                | 137 |
| <b>Tabla 31.</b> Materias primas para línea de producto 2. ....                                | 137 |
| <b>Tabla 32.</b> Materias primas para línea de producto 3. ....                                | 138 |
| <b>Tabla 33.</b> Plan de producción a cinco años. ....                                         | 138 |
| <b>Tabla 34.</b> Procesamiento de órdenes y de inventarios. ....                               | 139 |
| <b>Tabla 35.</b> Porcentajes de variación. ....                                                | 141 |
| <b>Tabla 36.</b> Incorporación de nuevo personal. ....                                         | 141 |
| <b>Tabla 37.</b> Capacidad de producción tipología 1.....                                      | 142 |
| <b>Tabla 38.</b> Capacidad de producción tipología 2.....                                      | 144 |
| <b>Tabla 39.</b> Capacidad de producción tipología 3.....                                      | 146 |
| <b>Tabla 40.</b> Plan de compras. ....                                                         | 150 |
| <b>Tabla 41.</b> Costo materias primas. Tipología 1. ....                                      | 152 |

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 42.</b> Costo materias primas. Tipología 2. ....              | 152 |
| <b>Tabla 43.</b> Costo materias primas. Tipología 3. ....              | 153 |
| <b>Tabla 44.</b> Costo de producción por cada tipología.....           | 153 |
| <b>Tabla 45.</b> Capacidad de producción por diseñador. ....           | 154 |
| <b>Tabla 46.</b> Plan de producción a cinco años. ....                 | 155 |
| <b>Tabla 47.</b> Análisis DOFA.....                                    | 157 |
| <b>Tabla 48.</b> Análisis estratégico. ....                            | 158 |
| <b>Tabla 49.</b> Presupuesto de ventas. ....                           | 172 |
| <b>Tabla 50.</b> Presupuesto de lanzamiento.....                       | 172 |
| <b>Tabla 51.</b> Costos de comercialización.....                       | 173 |
| <b>Tabla 52.</b> Gastos prestacionales y salariales. ....              | 173 |
| <b>Tabla 53.</b> Salario mensual para cada cargo.....                  | 174 |
| <b>Tabla 54.</b> Presupuesto de costos laborales. ....                 | 174 |
| <b>Tabla 55.</b> Presupuesto de costos administración y de ventas..... | 174 |
| <b>Tabla 56.</b> Gastos inversión inicial.....                         | 175 |
| <b>Tabla 57.</b> Escenarios posibles. ....                             | 176 |
| <b>Tabla 58.</b> Flujo de caja para “Rose”. ....                       | 176 |
| <b>Tabla 59.</b> Estado de resultados “Rose”. ....                     | 177 |
| <b>Tabla 60.</b> Balance general.....                                  | 178 |
| <b>Tabla 61.</b> Punto de equilibrio.....                              | 179 |
| <b>Tabla 62.</b> Unidades vendidas ....                                | 179 |
| <b>Tabla 63.</b> WACC.....                                             | 180 |
| <b>Tabla 64.</b> ROA, ROE, Rentabilidad sobre ventas.....              | 181 |
| <b>Tabla 65.</b> Indicadores financieros .....                         | 182 |
| <b>Tabla 66.</b> Préstamo con Bancolombia.....                         | 182 |
| <b>Tabla 67.</b> Amortización crédito bancario.....                    | 183 |

## RESUMEN EJECUTIVO

“Rose” *design invitations*, será una empresa dedicada a diseñar tarjetas de invitaciones que perduren en el tiempo, ofreciendo un concepto innovador con diseños especializados y personalizados según el requerimiento de cada cliente, que además de transmitir información, también se convertirán en un objeto útil para la persona que las reciba y no serán desechadas después de su primer uso como ocurre con una tarjeta tradicional.

Inicialmente “Rose” ofrecerá 3 líneas de producto: la primera línea de producto, tiene el concepto de que tarjeta se convierta en vida, es el “Kit sembrable” -una parte de la tarjeta se podrá sembrar-. La segunda línea de producto, es una tarjeta que se convierte en un “difusor de aromas”. La tercera línea de producto, es una tarjeta se convierte en un “cuadernillo de notas”.

Al realizar la investigación de mercados en la ciudad de Bogotá, se encuentra un nicho inicial de mercado ubicado en la localidad de Suba el cual permitió identificar que las tarjetas “Rose” van dirigidas a hogares de estratos 4, 5 y 6 de la localidad de Suba, conformados por 2 o más personas y a personas próximas a casarse, que celebren ocasiones especiales, en donde se obtuvo un mercado potencial de 67.578 hogares.

Para el modelo de negocio planteado se encuentran competidores directos e indirectos, en el primer grupo se analizaron empresas y negocios de tarjeteras como *Dot Design*, Tarjetas Rasgo, *Paperie Bakery*, Casa Papelera el Cedro, *Oxegraphics* que tienen gran trayectoria en el sector y se rigen bajo las tendencias actuales de diseño. Respecto a los competidores indirectos se encuentra la empresa de tarjetas digitales *Greenvelope*, que representa un gran reto para el concepto de tarjetería actual pues el concepto de negocio va completamente dirigido al tema de responsabilidad ambiental con el hecho de no usar recurso fiscos, por otro lado, se encuentran las empresas Eco-Regalos y Grano de Arena que se han comenzado a preocupar por el tema de la sostenibilidad creando diseños que suplen esta necesidad.

Al ofrecer “Rose” tarjetas que innovan en el uso de materiales, no necesitará solamente papel para la elaboración de las mismas sino proveedores que le permitan abastecerse de las materas, del papel sembrable, de la tierra, de los difusores de vidrio, de las esencias, de los blocs de notas, del papel fino, de las bolsas no tejidas, del vinilo adhesivo y de las tintas de impresión.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

La proyección sobre las ventas, costos, gastos y la utilidad neta se estableció por un periodo de 1 a 5 años las cuales permitieron realizar el análisis financiero en donde se sacaron 3 indicadores de rentabilidad el ROA -rentabilidad sobre activos-, el ROE -rentabilidad sobre el patrimonio- y la rentabilidad sobre ventas, que permitieron deducir que la empresa “Rose” es rentable en la proyección realizada a cinco años. Estas proyecciones de ventas también permitieron analizar que, en los cinco años, la empresa está por encima del punto de equilibrio, es decir, está recuperando su inversión y que en la totalidad de los años las utilidades resultan positivas.

La VAN o valor actual de negocio es positiva con un valor de \$39.799.958, lo que indica que el proyecto “Rose” es rentable. La WACC del proyecto se calcula en un 12,92%, la TIR en un 33%, debido a que la Tasa Interna de Retorno es mayor al costo promedio ponderado del capital, se concluye que el proyecto es realmente viable.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto, consiste en la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa cuyo nombre es “Rose” *Design Invitations*, la cual ofrecerá un concepto innovador de tarjetas de invitación con diseños especializados y personalizados según el requerimiento de cada cliente, que además de transmitir información, también se convertirán en un objeto útil para la persona que las reciba y no serán desechadas después de su primer uso como ocurre con una tarjeta tradicional.

Bajo este marco, el objetivo general de este trabajo es elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de diseño: “Rose” *Design Invitations* dedicada a elaboración de tarjetas innovadoras cuyo diferencial es crear un nuevo concepto de tarjetas que perduren en el tiempo y que además tengan un componente de sostenibilidad.

Así mismo se plantearon como objetivos específicos que permitan desarrollarlo:

- Elaborar un marco referencial sobre el mercado de diseño de tarjetas y las nuevas tendencias de mercado en esta área.
- Elaborar un estudio de mercado y un análisis del sector de diseño, tendencias, competencia, estudio de precios, plan de mercadeo y proyección de ventas.
- Elaborar un estudio técnico donde se detallen ampliamente los aspectos técnicos del diseño y comercialización de tarjetas de diseño, descripción del proceso, plan de operación y/o producción.
- Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permiten la correcta evaluación financiera para la empresa “Rose” *Design Invitations*.
- Elaborar un estudio administrativo y legal que considere claramente aspectos organizacionales y legales que incluyan de manera ordenada y estructurada el análisis estratégico, estructura organizacional y las implicaciones legales existente para para empresa “Rose” *Design Invitations*.
- Elaborar un análisis de sostenibilidad para la empresa “Rose” *Design Invitations* considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

En cuanto al problema se busca encontrar una solución de diseño dirigida específicamente al sector de la tarjetería que permitiera reevaluar lo que es el concepto de una tarjeta de invitación tradicional y convertirla en algo que pudiera innovar desde una nueva perspectiva, pero con la condición de que además tuviera un impacto positivo en ambiente.

Dicha solución resulta después de realizar un análisis al sector de tarjetería en Colombia y en otras partes del mundo y junto a esto analizar las nuevas tendencias de consumo; se identifica que la innovación en el país está enmarcada en el uso de nuevos estilos gráficos, diagramación, paletas de colores -siguiendo las tendencias de diseño del momento- y se analiza que las tarjetas tienen como único fin el de transmitir información (Zankyou, 2018). En otros países europeos como Alemania, el concepto de la tarjeta como un papel, se ha reemplazado -en muchos casos- por objetos hechos a mano y que tengan más funcionalidad que un simple papel. (DaWanda, 2018)

La empresa “Rose” nace para darle un giro a este tradicional concepto de tarjetas en Colombia y desea innovar desde una nueva perspectiva: desde el uso y la perdurabilidad de las tarjetas, alineando esta intención, con los nuevos hábitos de los consumidores que buscan ser más amigables con el ambiente y adicionalmente, buscan productos multiusos (Nielsen, 2019). De esta manera, “Rose”, diseñará invitaciones innovadoras que perduren en el tiempo, las cuales no se desechen después de su primer uso -transmitir información-, sino que se convierten en un objeto útil para el que las recibe -incursionando, inicialmente, en dos de las tendencias del sector: conciencia ambiental y diferenciación-.

Debido a que las necesidades de los clientes han ido variando, para el sector de la industria gráfica el factor innovación es un elemento indispensable, debido a que es el promotor de los avances en el área del diseño, dando lugar a la aparición de nuevas tecnologías, nuevos materiales -innovadores y ecológicos- y nuevos procesos. Estos cambios se enmarcan en seis grandes tendencias que están dando un nuevo enfoque al sector gráfico e industrial en Colombia, pues aluden a los cambios sociales, ambientales, tecnológicos y demográficos que se han evidenciado y que conllevan a que las empresas ofrezcan servicios y productos diferentes, que puedan responder de manera efectiva a esas necesidades de los consumidores (Robayo, 2016).

“Rose” *Design Invitations* planea consolidarse como una de las mejores tiendas de diseño de tarjetas innovadoras que perduren en el tiempo y que tengan un impacto positivo en el ambiente; posicionándose a en el 2028 como una de las empresas líderes en este mercado de la ciudad de

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

Bogotá: mejorando los márgenes de rentabilidad de manera sostenida y responsable con el entorno e inspirando cada día a los diseñadores “Rose” a ser mejores en su ámbito personal y profesional.

Al hablar de la proyección de la empresa, para el primer año “Rose” *Design Invitations*, espera lograr ventas iniciales de más de \$105.000.000 millones con una participación en el mercado del 5,5% y con ventas de 5.000 unidades, generando empleo a diseñadores a dos diseñadores que estén comenzando su carrera laboral, con excelentes condiciones de trabajo y calidad humana, y a un líder y administrador del equipo.

Para el tercer año se espera implementar nuevas líneas de producto y lograr ventas de \$190.000.000 millones y 7.500 unidades con una participación en el mercado del 10 %. Para el quinto año se espera lograr ventas de más \$290.000.000 y más de 10.500 unidades, alcanzando una participación en el mercado del 15%, esto unido al aumento en la capacidad de producción y en la fuerza de ventas.

Para el año séptimo se planea crear un departamento de diseño e innovación basado en el usuario, para analizar necesidades en el campo de diseño y poder diversificar en los productos ofrecidos, de esta manera poder lograr una extensión de marca que permita incursionar en nuevos mercados para ofrecer productos de diseño bajo un concepto de reúso y reducción de materiales en la elaboración de los mismos.

Finalmente, respecto a la consolidación del presente documento, este se estructuró en ocho apartados. El primero “Naturaleza del proyecto” que define en que consiste el negocio, y comprende el origen, descripción y justificación de la idea de negocio; los objetivos empresariales; el estado actual del negocio; la descripción de productos o servicios; el nombre, tamaño y ubicación de la empresa; el potencial del mercado en cifras; las ventajas competitivas del producto; el resumen de las inversiones requeridas; las proyecciones de ventas y rentabilidad; las conclusiones financieras y evaluación de viabilidad y el equipo de trabajo.

El segundo “Análisis del sector” que comprende una caracterización del sector por medio del análisis PESTEL; un análisis de las fuerzas que impactan el negocio con la herramienta de las cinco fuerzas de Porter; análisis de las oportunidades y amenazas y por último las conclusiones sobre la viabilidad del sector.

El tercero “Estudio piloto de Mercado” desarrollado en dos grandes secciones análisis y estudio de mercado y los resultados obtenidos de este análisis.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

El cuarto “Estrategia y plan de Introducción de Mercado” que incluye los objetivos mercadológicos y todas las estrategias de mercadeo (producto, distribución, precio, promoción, comunicación y servicio) que “Rose” utilizará en el transcurso del tiempo.

El quinto “Aspectos técnicos” que incluye por cada línea de producto una descripción de la ficha técnica, materias primas a utilizar, descripción del plan de compras, plan de control de calidad y plan de producción, incluyendo además costos de producción, infraestructura a utilizar y mano de obra requerida.

El sexto “Aspectos organizacionales y legales” en donde se establece la visión, la misión, estructura organizacional, perfiles y funciones, organigrama, esquema de contratación y remuneración, esquema de gobierno corporativo, se menciona la estructura jurídica y tipo de sociedad, se presentan los costos administrativos, gastos de personal y factores claves de la contratación y aspectos legales claves y regímenes especiales a tener en cuenta para el correcto funcionamiento de la empresa.

El séptimo “Aspectos financieros” en donde se realizan las proyecciones financieras, balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, análisis del punto de equilibrio, indicadores financieros, fuentes de financiación y evaluación financiera, para analizar la viabilidad de la empresa.

El octavo “Enfoque hacia la sostenibilidad” que se analiza bajo cuatro dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza.

Se finaliza el trabajo con unas conclusiones, las referencias bibliográficas y los anexos.

## 2. NATURALEZA DEL PROYECTO

### 2.1 Origen de la idea de negocio

“Rose” *Design Invitations* es una empresa de diseño de tarjetas especializadas de diseño, que nace para ofrecer un concepto diferenciador en este tipo de productos, debido a que la actual oferta de tarjetas en Colombia se ha enfocado solamente en el cambio de colores, ilustraciones, técnicas de impresión y de corte, tipografía y formato; en general, una tarjeta se limita a ser un papel de un solo uso, el cual tiene un tiempo de vida muy limitado. Teniendo en cuenta lo anterior, y de acuerdo con las necesidades del cliente, el cual busca que su tarjeta sea tan especial que permanezca en el tiempo, “Rose”, plantea hacer una innovación en este negocio, en la cual se busca que una tarjeta que se entregue no tenga un solo uso: el de transmitir la información de un evento, sino que se convierte en un elemento útil para el que la recibe: perdurando en el tiempo y generando recordación.

### 2.2 Descripción de la idea de negocio

“Rose” *Design Invitations* venderá tarjetas de invitación con diseño especializado y personalizado según el requerimiento de cada cliente; las cuales, además de transmitir información, también se convertirán en un objeto útil para la persona que lo reciba; reducirán el porcentaje de papel que se usa convencionalmente y combinarán nuevos materiales amigables con el nuevo ambiente; de esta manera, perdurarán en el tiempo y no serán desechadas después de su primer uso como ocurre con una tarjeta tradicional.

Generalmente, cuando las personas están planeando un evento importante en sus vidas, invierten bastante tiempo y recursos al momento de escoger y decidir el diseño de las tarjetas de invitación; una vez entregada la tarjeta, este esmero y esfuerzo se valora por un pequeño número de días, pues la tarjeta después de haber sido leída, se guarda por un tiempo para luego terminar en el basurero o archivada junto a otra papelería. La propuesta de valor de “Rose” consiste en que la tarjeta tendrá dos usos: primero servirá como transmisora de información y luego se convertirá en un objeto con funcionalidad para el que la recibe, además de que los materiales para su producción permitirán que sean un producto sustentable y sostenible.

“Rose” comenzará a vender tres líneas de producto, bajo la concepción de tarjetas innovadoras que perduren en el tiempo. La primera línea de producto, tiene el concepto de que tarjeta se convierta en vida, es el “*kit sembrable*” -una parte de la tarjeta se podrá sembrar-. La segunda línea de producto, es una tarjeta que se convierte en un difusor de aromas. La tercera línea de producto, es una tarjeta se convierte en un cuadernillo de notas.

Para la elaboración de las tarjetas, algunos procesos se lograrán con la ayuda de proveedores, y otros procesos se realizarán directamente en “Rose”. El cliente podrá comprar las tarjetas en una tienda física, allí encontrará un asesor de diseño que le indicará los tres conceptos de tarjetas perdurables, para que escoja uno de estos y con base en este concepto, se realice su diseño de tarjeta totalmente personalizada y única; de acuerdo con sus requerimientos. Por otro lado, también existirán plataformas virtuales en dónde se explique el nuevo concepto de tarjetas a través de videos, para que los clientes conozcan en qué consiste la innovación las tarjetas “Rose”.

### **2.3 Justificación y antecedentes de la idea de negocio**

Las necesidades de los clientes han ido variando y el factor innovación aparece como elemento indispensable para el sector de la industria gráfica, pues es medio fundamental para encontrar avances en el área del diseño, dando lugar a la aparición de nuevas tecnologías, nuevos materiales -innovadores y ecológicos- y nuevos procesos. Estos cambios se enmarcan en seis grandes tendencias que están dando un nuevo enfoque al sector gráfico e industrial en Colombia, pues aluden a los cambios sociales, ambientales, tecnológicos y demográficos que se han evidenciado y que conllevan a que las empresas ofrezcan servicios y productos diferentes, que puedan responder de manera efectiva a esas necesidades de los consumidores (Robayo (2016); Arenas (2018)).

La primera tendencia hace referencia al “*Print on Demand*”, en donde los clientes imprimen de acuerdo con la necesidad o a la venta real del producto. Esto trae efectos como la reducción en el tiempo de entrega y en el tiraje y a que se recurra a una impresión más económica como lo es la digital.

La segunda tendencia se denomina “*Offshoring*”, que hace alusión al traslado, ya sea de contenido o de impresión de actividades a países con estructura de costos menores. Las implicaciones se encuentran en entender la demanda en el área de diseño y de impresión de países

como Estados Unidos y también los más cercanos ubicados en Latinoamérica, por otro lado, se pueden desarrollar servicios de contenido o desarrollo de productos para exportar a otros países, como, por ejemplo, a empresas americanas.

La tercera tendencia es “Digitalización de contenido y de servicios”, que se refiere a la aparición de los medios digitales como interfaz predilecta para el consumo de contenido, lo cual reduce la demanda de los tradicionales medios impresos y disminuye en cierta medida, costos de producción, trayendo como consecuencia que el sector se anticipe a analizar los productos impresos que comenzarán a perder relevancia; y a que se desarrollen nuevos servicios entorno a la digitalización, como por ejemplo, digitalizar la forma en que un cliente busca el contenido o se aproxima a un producto.

“Conciencia ambiental”, es la cuarta tendencia que alude a que cada vez los clientes prefieren productos biodegradables y con bajo consumo de recursos, lo que permite que se optimicen materiales en la producción y que se usen aquellos que sean reciclables o ecológicos, lo que redundará en que las empresas replanteen las necesidades del cliente para modificar productos actualmente ofrecidos y a que se coordinen acciones al interior de la cadena de valor para fomentar el uso de insumos con menor impacto ambiental.

En la quinta tendencia denominada “Diferenciación”, se hace una búsqueda profunda para poder ofrecer diferenciación en los productos y servicios, creando nuevas conexiones entre ideas, en donde se pueda ofrecer un concepto innovador al consumidor.

La última tendencia a la que se ve enfrentada la industria del diseño, es la de “Servicios adicionales”, en la que los clientes exigen servicios adicionales que vayan más allá de los límites que encierra el producto o servicio como tal, obviando el concepto de calidad -que ya se da como un hecho-; lo que trae como consecuencia que se creen productos innovadores con experiencias de compra que no ponen el precio como factor determinante en la escogencia del mismo y que generan a su vez, una fidelización a largo plazo con los clientes (Robayo, 2016).

Respecto a otros aspectos clave a los que se enfrenta la industria gráfica en Colombia se encuentran: la propuesta de valor al cliente, la sostenibilidad, el empleo y específicamente en Bogotá, se encuentra que: el 98% de las empresas de esta industria pertenecen a negocios familiares, en donde por lo general dan poca importancia a la importancia de la tecnología y al uso de los protocolos internos (Valencia, 2017).

Analizando el sector de tarjetería en Colombia, se identifica que la innovación está enmarcada en el uso de nuevos estilos gráficos, diagramación, paletas de colores -siguiendo las tendencias de diseño del momento- y se analiza que las tarjetas tienen como único fin el de transmitir información. Dicho sector podría entrar en el espiral de la productividad si se basa en ejes como la innovación, que permita generar producto un alto valor agregado; el capital humano con acciones concretas de vinculación laboral; la calidad; los encadenamientos productivos -conectar oferta y demanda- y el comercio exterior. (NOTIGRAF, 2018)

La empresa “Rose” *Design Invitations* nace para darle un giro al tradicional concepto de innovación en tarjetas y desea innovar desde una nueva perspectiva: desde el uso y la perdurabilidad de las tarjetas, alineando esta intención, con los nuevos hábitos de los consumidores que buscan ser más amigables con el ambiente y adicionalmente, buscan productos multiusos. De esta manera, “Rose”, diseñará invitaciones innovadoras que perduren en el tiempo, las cuales no se desechen después de su primer uso -transmitir información-, sino que se convierten en un objeto útil para el que las recibe -incursionando, inicialmente, en dos de las tendencias del sector: conciencia ambiental y diferenciación-.

Por otro lado, en la investigación realizada en el presente trabajo se encuentra que celebrar un evento importante en la vida, es una conmemoración más compleja de lo que puede percibirse a primera vista, pues es estas reuniones se convierten en un ritual familiar que ayuda al desarrollo íntegro del ser humano y que definirá gran parte de su personalidad y su capacidad de relacionarse con el resto del mundo. Por lo tanto, para invitar a compartir estos momentos, utilizan como medio las invitaciones y es aquí en donde “Rose” percibe que sigue existiendo una necesidad de mercado para atender (Navarro, 2016).

## **2.4 Objetivos de la empresa “Rose”**

### **2.4.1 General**

Establecerse como una empresa reconocida en el ámbito de tarjetas innovadoras por su innovación y exclusividad en diseño, en la ciudad de Bogotá, bajo el concepto de invitaciones que perduran en el tiempo, pues tienen doble funcionalidad y no se desechan después de su primer uso.

### 2.4.2 A corto plazo

A continuación, se presentan objetivos planteados para “Rose” *Design Invitations* en el primer año después de su creación.

- Revisar periódicamente el plan de negocios: comparando resultados reales con las metas y los objetivos planteados en el plan de negocios cada 6 meses.
- Realizar el lanzamiento del nuevo concepto de tarjetas innovadoras “Rose”, a través de una estrategia de mercadeo basada en dar a conocer los atributos y el nuevo concepto de tarjetas a través de medios digitales -con duración de un mes-.
- Realizar campañas de marketing de manera mensual para atraer mensualmente más de 10 clientes al mes.
- Lograr ventas iniciales de más de \$ 105.000.000 millones para el primer año con una participación en el mercado del 5,5%, con ventas de 5.000 unidades.
- Generar empleo a diseñadores a dos diseñadores que estén comenzando su carrera laboral y a un líder y administrador del equipo con excelentes condiciones de trabajo y calidad humana, en el primer año de “Rose”.
- Realizar una alianza con una empresa organizadora de eventos para lograr aumentar el volumen de clientes, desde el segundo año.

### 2.4.3 A mediano plazo

A continuación, se presentan objetivos planteados para “Rose” a mediano plazo, es decir, cuando la empresa tenga tres años de funcionamiento.

- Aumentar la capacidad de producción de tarjetas para lograr ventas de \$190.000.000 millones con una participación en el mercado del 10 %, para el tercer año, con 4 líneas de producto.
- A partir del tercer año de existencia de la empresa, comenzar a participar en ferias de diseño locales que permitan mayor visibilidad de la empresa. (participación de manera anual)
- Creación de una nueva línea de producto bajo el concepto de tarjetas innovadoras para el año 3.

#### **2.4.4 A largo plazo**

A continuación, se presentan objetivos planteados para “Rose” a largo plazo: del quinto año en adelante.

- Lograr ventas de más \$290.000.000 para el año quinto, alcanzando una participación en el mercado del 15 %, unido a la estrategia de creación de nuevas líneas de productos, que permita tener 5 nuevas líneas de producto.
- Ampliación de planta física y creación de un nuevo punto de venta para lograr una mayor productividad, esto bajo un estudio de la demanda futura del producto, para el año sexto.
- Para el año séptimo se planea crear un departamento de diseño e innovación basado en el usuario, para analizar necesidades en el campo de diseño y poder diversificar en los productos ofrecidos, logrando una extensión de marca que permita incursionar en nuevos mercados para ofrecer productos de diseño bajo un concepto de reúso y reducción de materiales en la elaboración de los mismos.

#### **2.5 Estado actual del negocio**

La empresa “Rose” se encuentra en una etapa de pre-operatividad y de análisis para ingresar al mercado de la tarjetería con un concepto de negocio completamente nuevo, en donde se plantea ofrecer a los clientes una tarjeta con triple funcionalidad: transmite la información a sus invitados, se convierte en un objeto útil y además puede suplir un recordatorio -detalle que se acostumbra dar posterior al evento-; concepto que no se evidencia en este campo en Colombia. En consecuencia, se han preparado tres líneas de productos para dar inicio al proyecto, las cuales se validaron con posibles clientes de “Rose”, para afinarlas de acuerdo a las nuevas tendencias de consumo y a la demanda actual de los clientes frente a este producto.

Al analizar la industria actual de la tarjetería en Bogotá, se encuentran las tiendas físicas, en las cuales las personas se acercan y son asesorados para escoger ya sea diseños pre-existentes, o mandar a realizar diseños nuevos de acuerdo con sus preferencias. La principal presentación de las tarjetas es el papel: se utiliza papelería fina de todos los colores y el formato, diagramación y línea gráfica, varían completamente, de acuerdo con las necesidades del cliente; también es común encontrar diferentes diseños de calado en las tarjetas.

Algunas tiendas de tarjetas han optado por ofrecer tarjetas con volumen, es decir, algún objeto con el que tenga que interactuar el que la recibe: por ejemplo, armar un rompecabezas para encontrar la información; utilizando canales digitales de comunicación como redes sociales y páginas web para promocionar sus productos, también buscan asociarse con grandes planificadores de eventos para dar a conocer sus servicios.

Por otro lado, las tarjetas digitales, comenzaron a marcar tendencia, bajo el concepto sostenible “No a la impresión” para ayudar al medio ambiente. La mayoría de plataformas que se encuentran, ofrecen las tarjetas gratuitas, debido a que son plantillas de diseños ya existentes, los clientes ingresan a un portal web, escogen la plantilla, ingresan la información (se puede incluir mapas y fotos) y luego envían la tarjeta a sus invitados ya sea por correo o por redes sociales como *Instagram*, *WhatsApp* o *Facebook*. Algunas plataformas dan la opción de que la persona pueda descargar y guardar la tarjeta en el computador en formato *JPG* -imagen- para que el cliente mismo la imprima.

## 2.6 Descripción de productos o servicios

“Rose” planea introducir en el mercado, tarjetas de diseño que sean amigables con el medio ambiente y que perduren en el tiempo, las cuales no tienen un único uso, informativo; sino que se transforman en objetos útiles para el que la recibe, generando así un alto sentido de recordación, para lo cual se han establecido tres líneas de producto:

Primera línea de producto. *Kit sembrable*, que innova al ofrecer una tarjeta que se convierte en vida, en la cual el sobre de la tarjeta pasa de ser un simple papel a ser un empaque que envuelve una materia y en donde la persona que la recibe, podrá sembrar parte de la tarjeta de invitación; el cliente la personaliza de acuerdo con lo que quiere plasmar de su evento (Figura 1). Este tipo de tarjeta comprende los siguientes elementos:

- Un sobre o empaque de la materia, con diseño calado personalizado para cada evento.
- Una materia hecha de plástico reciclado que se puede personalizar de acuerdo con la línea gráfica que haya escogido el cliente y que llevará el nombre del invitado que la recibe.
- La parte interna que tendrá toda la información del evento, una sección de ésta, será en papel sembrable, para que la persona pueda sembrar la invitación en la materia después de haberla leído y cuidarla hasta que crezca, en algún lugar de sus casas.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

- Un comprimido de tierra con fertilizante, que vendrá dentro de la matera, para poder sembrar la parte sembrable de la tarjeta.

v **Figura 1.** Línea de producto 1. *Kit sembrable.*



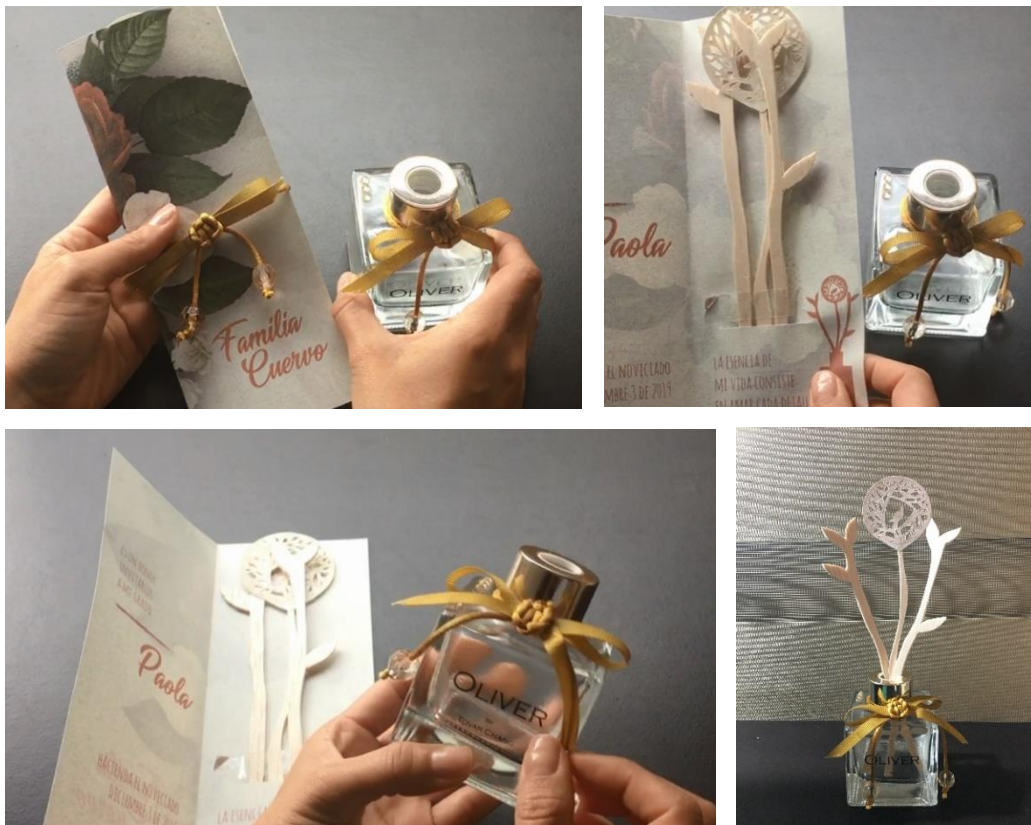
**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

Segunda línea de producto. Difusor de aromas, en el cual el papel también deja de ser el material principal y en esta ocasión, se une con el vidrio, la madera y las fragancias para que la tarjeta se convierta en un objeto decorativo, que además, permite recordar a través del olfato; el cliente la personaliza de acuerdo con lo que quiere plasmar de su evento (Figura 2). Este tipo de invitación constará de:

- La tarjeta de invitación, el formato, tamaño y línea gráfica variará de acuerdo con las necesidades y preferencias del cliente.
- Los palitos difusores, que no serán los tradicionales palos lisos de bambú, sino que serán diseñados para cada cliente y serán recortados con láser, según el diseño solicitado.
- Un envase difusor de vidrio, personalizado con el nombre de la persona que va a recibir la invitación.
- La esencia que haya escogido la persona que solicitó las invitaciones.

**Figura 2.** Línea de producto 2. Difusor de aromas.



**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

Tercera línea de producto. Tarjeta imán, se creó bajo el concepto de mezclar el elegante papel tradicional, con otra clase de papel que permitiera darle a ésta, un segundo uso, convirtiéndose en un cuadernillo de notas. En este caso, el cliente también tendrá la posibilidad de personalizarla, de acuerdo con sus gustos y necesidades (Figura 3). Este tipo de invitación constará de:

- Un sobre no convencional, que será la cubierta del cuadernillo de notas, diseñado bajo el gusto del cliente; también se incluirá corte láser según el diseño escogido. Esta cubierta tendrá el nombre de la persona que recibe la invitación.
- Cuando se abre el sobre, se encuentra la información del evento, la cual es removible.
- Se encuentra también un taco de notas que serán útiles para la persona que recibe la tarjeta.
- El sobre tiene un imán por detrás para que se pueda pegar en un mueble metálico o en la nevera, para que la persona que recibe la invitación tenga el taco de notas a la mano.

**Figura 3.** Línea de producto 3. Tarjeta imán.



**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa**

La empresa tiene como nombre “Rose” *Design Invitations* y comenzará siendo una microempresa, que inicialmente comenzará funcionando con 2 diseñadores y un administrador. Se ubicará en un local ubicado en el barrio El Batán, en el sector norte de la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Suba. Debido a que la producción de las tarjetas “Rose” no se desarrolla completamente por parte de la empresa, inicialmente, la parte el área de producción funcionará en el mismo local de venta -demarcando claramente cada una de ellas y con su correspondiente separación-. La primera zona se adecuará y decorará como el área de ventas y en la segunda sección se dispondrá para el área de diseño y creación de las tarjetas.

## **2.8 Potencial del mercado en cifras**

La Tabla 1, presenta la información del tamaño de mercado que compra tarjetas de invitaciones en la ciudad de Bogotá específicamente en los hogares de estratos 4, 5 y 6 de la localidad de Suba - esta localidad fue escogida debido al análisis de la escasa presencia de empresas o negocios de tarjetería, ver numeral 4.1.2.2 Segmentación geográfica-. En el lado izquierdo se presenta la información obtenida para esta clase de hogares conformados por 2 o más personas y en la parte derecha el número de uniones maritales en dicho sector. Obtenido un tamaño de mercado de 67.578 hogares -cifra que se utilizará posteriormente para calcular la demanda potencial-.

**Tabla 1.** Tamaño de mercado para la tarjetería en la ciudad de Bogotá.

| Número de hogares                                                                                                        |        | Número de matrimonios                                                    |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------|-------|
| Total de hogares estrato 4, 5 y 6 en Bogotá                                                                              | 207776 | Total de matrimonios en Bogotá (anual)                                   | 10831 |
| Total de hogares estrato 4, 5 y 6 en localidad de Suba                                                                   | 112000 | Total de matrimonios en Bogotá para estratos 4,5 y 6 (anual)             | 8556  |
| Total de hogares estrato 4, 5 y 6 en localidad de Suba, conformado por personas más de dos personas.                     | 65405  | Total de matrimonios en localidad de Suba, para estratos 4,5 y 6 (anual) | 2173  |
| Total hogares localidad Suba, estrato 4 - 5 - 6, conformados por más de dos personas o con disposición a casarse: 67.578 |        |                                                                          |       |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DANE (2017 y 2018);SNR (2020); Subsecretaría de Planeación y Política (2019); Alcaldía de Bogotá (2019).

Para calcular el potencial del mercado se utilizan las siguientes cifras obtenidas a lo largo de la investigación: según las entrevistas realizadas en la medición del comportamiento del consumidor -ver numeral 4.2.2-, el %79 de la población estarían dispuestos a comprar una tarjeta con un concepto innovador como el de “Rose”; el precio promedio del producto en el mercado es \$18.000 pesos. La cantidad de veces en el año que se compra una tarjeta es 2 veces. De esta manera, al utilizar la fórmula explicada en el numeral 4.2.4 “Cálculo de la demanda potencial y participación en el mercado”, el volumen de ventas totales de las empresas tarjeteras, en un periodo de un año, bajo condiciones de mercado ideales es de \$1.921.896.000 (Tabla 2).

**Tabla 2.** Demanda potencial.

|                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Total hogares localidad Suba, estrato 4 - 5 - 6, conformados por más de dos personas o con disposición a casarse: 67.578 |
| Aceptación idea: 79 %                                                                                                    |
| Precio promedio del producto: \$18.000 pesos                                                                             |
| Frecuencia de compra anual: 2 veces                                                                                      |
| La demanda potencial: \$1.921.896.000 (periodo de un año)                                                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

La participación que “Rose” tendrá en el mercado será para el año 1 del 5,47%, para el año 2 del 5,95%, para el año 3 del 9,32%, para el año 4 de 10,57 % y para el año 5 del 14,68%. - Porcentajes calculados respecto al 100% que es \$1.921.896.000- (Tabla 3).

**Tabla 3.** Porcentajes de participación en el mercado.

|                             | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total Ingresos              | \$ 118.650.000 | \$ 129.015.203 | \$ 194.529.989 | \$ 235.252.623 | \$ 310.566.004 |
| Participación en el mercado | 6,17%          | 6,71%          | 10,12%         | 12,24%         | 16,16%         |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

La empresa “Rose” se centrará en desarrollar productos innovadores que buscan principalmente la diferenciación en el sector de tarjetería posicionándose como “tarjetas que perduran en el tiempo”, se encuentran las siguientes ventajas competitivas:

- Producto único en el mercado. No existe en el mercado una tarjeta que ofrezca tres funcionalidades: transmitir información, convertirse en un objeto útil para el que la recibe y ser un objeto que genere recordación.
- Producto personalizado. Cada tarjeta se diseñará de acuerdo con las necesidades del cliente, no se repetirá un mismo diseño para varios eventos.
- Optimización de materiales. “Rose” optimizará el uso de materiales para cada diseño; además, el consumo del papel se reducirá a un 50% y se innovará en el hecho de usar diferentes materiales amigables con el medio ambiente como es el caso de la materia hecha de plástico reciclado y el papel sembrable.

## 2.10 Resumen de las inversiones requeridas

En la Tabla 4 se encuentran referidos los gastos de puesta en marcha para que la empresa “Rose” comience a operar, \$ 26.866.595; también se calcula el capital de trabajo, que corresponde a la previsión de los dos primeros meses de egreso: \$13.888.930. De acuerdo con estos cálculos se tiene una necesidad de capital por \$ 40.755.524.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Tabla 4.** Gastos de puesta en marcha de “Rose”.

|                                                                                                    | Valor       | Cantidad | Total               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|---------------------|
| <b>Muebles y enseres</b>                                                                           |             |          |                     |
| Sofá de espera - chaise long                                                                       | \$549.000   | 1        | \$549.000           |
| Stand exterior                                                                                     | \$239.000   | 1        | \$239.000           |
| Mueble oficina (escritorios)                                                                       | \$80.000    | 2        | \$160.000           |
| Stand guardar material                                                                             | \$90.000    | 3        | \$270.000           |
| Sillas de escritorio                                                                               | \$200.000   | 3        | \$600.000           |
| Pintura y decoraciones                                                                             | \$900.000   | 1        | \$900.000           |
| <b>Equipos</b>                                                                                     |             |          |                     |
| Computadores de diseño                                                                             | \$2.800.000 | 2        | \$5.600.000         |
| Caja registradora                                                                                  | \$517.000   | 1        | \$517.000           |
| Parlantes                                                                                          | \$250.000   | 2        | \$500.000           |
| Evaporador de esencias                                                                             | \$50.000    | 2        | \$100.000           |
| <b>Maquinaria</b>                                                                                  |             |          |                     |
| Máquina LASER CO2 4040                                                                             | \$5.500.000 | 1        | \$5.500.000         |
| Plotter de impresión digital                                                                       | \$5.000.000 | 1        | \$5.000.000         |
| <b>Materiales</b>                                                                                  |             |          |                     |
| Pliegos de papel fino <i>Stardream</i> 280 gramos                                                  | \$5.950     | 200      | \$1.190.000         |
| Pliegos papel interno 120 gramos                                                                   | \$2.975     | 200      | \$595.000           |
| Materas                                                                                            | \$1.329     | 200      | \$265.800           |
| Tierra (20 kg)                                                                                     | \$64.200    | 1        | \$64.200            |
| Bolsas de vivero no tejidas biodegradables                                                         | \$148       | 400      | \$59.200            |
| Tinta de impresión (litros)                                                                        | \$43.999    | 5        | \$219.995           |
| Vinilo transparente adhesivo (rollo)                                                               | \$289.000   | 1        | \$289.000           |
| Láminas de madera difusora                                                                         | \$33.000    | 5        | \$165.000           |
| Difusores vidrio                                                                                   | \$1.425     | 200      | \$285.000           |
| Cinta decotativa (rollo)                                                                           | \$60.000    | 1        | \$60.000            |
| Fragancia (litros)                                                                                 | \$80.000    | 3        | \$240.000           |
| Lámina magnética imán con adhesivo                                                                 | \$43.200    | 1        | \$43.200            |
| Post its                                                                                           | \$4.600     | 72       | \$331.200           |
| <b>Activos diferidos</b>                                                                           |             |          |                     |
| Publicidad de lanzamiento (página Web , video clip, fotografía de producto, evento de lanzamiento) | \$3.124.000 | 1        | \$3.124.000         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                       |             |          | <b>\$26.866.595</b> |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                                                                          |             |          |                     |
| Equivalente a 2 meses de egresos                                                                   |             |          | \$13.888.930        |
| <b>NECESIDAD DE CAPITAL</b>                                                                        |             |          | <b>\$40.755.525</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Para que “Rose” tenga una sostenibilidad económica se establece un crecimiento en ventas del 7% (Tabla 5).

**Tabla 5.** Proyección de ventas a cinco años.

| Años  | Producto | Valor de venta por unidad | Cantidad vendida | Total cantidad vendida | Total ingresos por línea | Total ingresos al año |
|-------|----------|---------------------------|------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Año 1 | Línea 1  | \$25.000,00               | 1.695            | 5.085                  | \$42.375.000             | \$118.650.000         |
|       | Línea 2  | \$23.000,00               | 1.695            |                        | \$38.985.000             |                       |
|       | Línea 3  | \$22.000,00               | 1.695            |                        | \$37.290.000             |                       |
| Año 2 | Línea 1  | \$26.000,00               | 1.293            | 5.171                  | \$33.611.175             | \$129.015.203         |
|       | Línea 2  | \$23.920,00               | 1.293            |                        | \$30.922.281             |                       |
|       | Línea 3  | \$22.880,00               | 1.293            |                        | \$29.577.834             |                       |
|       | Línea 4  | \$27.000,00               | 1.293            |                        | \$34.903.913             |                       |
| Año 3 | Línea 1  | \$27.040,00               | 1.874            | 7.497                  | \$50.679.156             | \$194.529.989         |
|       | Línea 2  | \$24.876,80               | 1.874            |                        | \$46.624.823             |                       |
|       | Línea 3  | \$23.795,20               | 1.874            |                        | \$44.597.657             |                       |
|       | Línea 4  | \$28.080,00               | 1.874            |                        | \$52.628.354             |                       |
| Año 4 | Línea 1  | \$28.121,60               | 1.705            | 8.527                  | \$47.959.284             | \$235.252.623         |
|       | Línea 2  | \$25.871,87               | 1.705            |                        | \$44.122.542             |                       |
|       | Línea 3  | \$24.747,01               | 1.705            |                        | \$42.204.170             |                       |
|       | Línea 4  | \$29.203,20               | 1.705            |                        | \$49.803.872             |                       |
|       | Línea 5  | \$30.000,00               | 1.705            |                        | \$51.162.755             |                       |
| Año 5 | Línea 1  | \$29.246,46               | 2.165            | 10.824                 | \$63.312.889             | \$310.566.004         |
|       | Línea 2  | \$26.906,75               | 2.165            |                        | \$58.247.858             |                       |
|       | Línea 3  | \$25.736,89               | 2.165            |                        | \$55.715.343             |                       |
|       | Línea 4  | \$30.371,33               | 2.165            |                        | \$65.748.000             |                       |
|       | Línea 5  | \$31.200,00               | 2.165            |                        | \$67.541.914             |                       |

**Fuente:** Elaboración propia.

Se calculan tres indicadores de rentabilidad el ROA -rentabilidad sobre activos-; el ROE -rentabilidad sobre el patrimonio- y la rentabilidad sobre ventas. Para los tres indicadores se encuentra que la empresa es rentable, debido a su comportamiento positivo todos los años como se indica en la Tabla 6.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Tabla 6.** Indicadores de rentabilidad.

| Año 1  |         |            |
|--------|---------|------------|
| ROA    | ROE     | REN ventas |
| 11,97% | 19,46%  | 2,94%      |
| Año 2  |         |            |
| ROA    | ROE     | REN ventas |
| 11,43% | 6,62%   | 4,62%      |
| Año 3  |         |            |
| ROA    | ROE     | REN ventas |
| 40,79% | 107,83% | 11,33%     |
| Año 4  |         |            |
| ROA    | ROE     | REN ventas |
| 69,48% | 278,18% | 21,62%     |
| Año 5  |         |            |
| ROA    | ROE     | REN ventas |
| 65,50% | 438,57% | 25,29%     |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

- Los tres indicadores de rentabilidad el ROA -rentabilidad sobre activos-, el ROE -rentabilidad sobre el patrimonio- y la rentabilidad sobre ventas, indican que la empresa Rose es rentable en la proyección realizada a cinco años.
- Al analizar la proyección de ventas se analiza que, en los cinco años, la empresa está por encima del punto de equilibrio, es decir, está recuperando su inversión.
- La VAN o valor actual de negocio es positiva con un valor de \$39.799.958, lo que indica que el proyecto “Rose” es rentable.
- Para la totalidad de los años resultan utilidades positivas.
- La WACC del proyecto se calcula en un 12,92%, la TIR en un 33%, debido a que la Tasa Interna de Retorno es mayor al costo promedio ponderado del capital, se concluye que el proyecto es altamente viable.

“Rose”, tarjetas innovadoras de diseño ¡Es financieramente atractiva y viable!

### **2.13 Equipo de trabajo**

Inicialmente “Rose”, comenzará a trabajar con 2 diseñadores y un administrador, en el transcurso de los años se irá incorporando personal que permita aumentar la fuerza de ventas y la capacidad productiva de la empresa. En el numeral 7.1.4.1 se encuentran los perfiles elaborados para la empresa.

### **3. ANÁLISIS DEL SECTOR**

La empresa “Rose” *Design Invitations* pertenece al sector de industria que el gobierno colombiano ha denominado: “Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicio”, y se ubica específicamente en el sector referente a la industria de la creatividad. Con el propósito de establecer las condiciones del país en las que se enmarca la iniciativa, se realizó un análisis PESTEL (aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales). Así mismo, se realizó el análisis de la competencia dentro de la industria con miras a desarrollar la estrategia de negocio, mediante las cinco fuerzas de Porter (1997).

#### **3.1 Caracterización del sector**

##### **3.1.1 Análisis PESTEL**

Para conocer la situación estratégica actual de la empresa “Rose”, se comienza con el análisis del macroentorno utilizando la herramienta PESTEL que permitirá entender la influencia de los factores: Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal, de la empresa que se enmarca en un contexto colombiano.

###### *3.1.1.1 Político*

El Gobierno colombiano ha entendido la importancia que la industria creativa es fundamental para que el crecimiento y avance del país. Por eso, en el año 2019, ha decidido invertir un aproximado de 500 mil millones para proveer créditos al sector naranja mediante los fondos: Bancóldex, Exprimiendo la naranja, Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- y Reactiva de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A -FINDETER-. Por otro lado, se destinarán \$97 mil millones a 40 iniciativas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia -MinCIT-SENA, Colpensiones y Ministerio de Trabajo de Colombia -MinTrabajo-, que permitirán atender integralmente y técnicamente a esta industria (Ministerio de Cultura de Colombia -MinCultura-, 2019; Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, 2019).

Por otro lado, se encuentran los bonos naranjas, instrumentos creados para financiar o refinanciar por medio de créditos, proyectos que hagan parte de la economía naranja. Bancóldex

(2018) especificó tres grandes categorías dentro de las cuales los proyectos deben encajar para ser partícipes de estos beneficios, los cuales se presentan a continuación:

- Industrias culturales convencionales: pertenecientes a la parte editorial como libros, periódicos y revistas, industria gráfica –impresión-, edición, literatura, librerías, audiovisual, cine, televisión, video, fonográfica, radio, música grabada.
- Creaciones funcionales, nuevos medios y software: software de contenidos, videojuegos, contenidos interactivos audiovisuales, medios de soporte para contenidos digitales, diseño, interiores, artes gráficas e ilustración, joyería, juguetes, industrial –productos-, moda, publicidad, agencias de noticias y otros servicios de información.
- Artes y patrimonio: Artes visuales -pintura, escultura, instalaciones y video arte, arte en movimiento, fotografía-. Artes escénicas y espectáculos -teatro, danza y marionetas, orquestas, ópera y zarzuela, conciertos, circos, improvisaciones organizadas *Happenings*-. Turismo y patrimonio cultural material e inmaterial -artesanías, antigüedades y productos típicos, gastronomía, museos, galerías, archivos y bibliotecas, arquitectura y restauración, parques naturales y ecoturismo, monumentos, sitios arqueológicos, centros históricos, conocimientos tradicionales, festivales, carnavales, etc.-.

Otra línea de apoyo se denomina “Exprimiendo la naranja”, que busca atender las necesidades de liquidez en el corto y mediano plazo de los empresarios que pertenezcan a este sector de la economía -relacionados con el diseño, la investigación, el desarrollo artístico, el talento humano, y todos aquellos en donde se evidencia la creatividad-, para fortalecerlos productiva y competitivamente. Se pueden obtener créditos hasta de \$1.500 millones (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC-, 2019). El destino de los recursos obtenidos debe pertenecer a dos grandes grupos:

- Capital de trabajo y consolidación de pasivos: materia prima, insumos, inventarios y otros gastos operativos de funcionamiento, esto incluye los costos de constitución e inicio de actividades de las empresas. De igual manera este dinero se podrá utilizar para la consolidación o sustitución de los pasivos de la empresa, excepto los pasivos con socios o accionistas.

- Modernización: compra o arrendamiento de bienes inmuebles, maquinaria y equipo, adecuaciones o mejoras de instalaciones y locales comerciales, y otros activos fijos vinculados directamente a la actividad económica de las empresas.

Se encuentra también, otra iniciativa creada por el gobierno colombiano desde el año 2002: el Fondo Emprender que apoya proyectos productivos para aquellos que estén en procesos de formación del desarrollo de empresas aún sin constituir, de esta manera los empresarios se benefician del llamado capital semilla y encuentran los recursos necesarios para poder poner en marcha el plan de negocios.

El Fondo Emprender ha establecido tres etapas en el plan de negocios de una empresa que está por formarse (Figura 4): Formulación del plan de negocios, evaluación y asignación de recursos y ejecución, en las cuales hay acompañamiento por parte del SENA hasta que finalmente la empresa pueda ponerse en marcha (MinTrabajo, 2019).

**Figura 4.** Etapas de un plan de negocios.



Al entender la magnitud y el dinamismo que pueden generar creativos, diseñadores y artistas en nuestro país, el gobierno se ha preocupado también por ayudar a los emprendedores naranja a posicionar sus productos en el exterior. Procolombia ha creado iniciativas como Futurexpo, la primera feria naranja que tiene como objetivo motivar y capacitar emprendedores con el fin de que conozcan los procesos de exportación y las oportunidades, retos y tendencias a los que se enfrentan en mercados extranjeros (Procolombia (2019); Bancóldex (2018)).

De esta manera los empresarios país pueden apostarle a ofrecer sus productos y servicios a más de 1.500 millones de consumidores en el exterior, esto gracias a nueve Tratados de Libre Comercio TLC entre los que se encuentran: TLC Colombia - México; TLC Colombia - Comunidad del Caribe CARICOM; TLC Colombia - Chile, TLC Colombia - El Salvador, Guatemala y Honduras, TLC Colombia - EFTA, TLC Colombia - Canadá, TLC Colombia - Estados Unidos, TLC Colombia - Corea del Sur, y por último el TLC Colombia - Costa Rica (MinCIT (2019); Portafolio (septiembre, 2018)).

#### *3.1.1.2 Económico*

El primer marco de referencia económico es el alusivo a la economía naranja, que se describe como aquella que comprende sectores creativos como la arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, entre otros. La cual obtiene su esencia y valor cuando una idea se vuelve tangible y, por lo tanto, se puede proteger intelectualmente. Esta economía cada vez coge más fuerza en el mundo, reportando \$4,3 billones de dólares anuales. Para Colombia, por ejemplo, las exportaciones de este tipo de bienes y servicios creativos crecieron un 134% en el periodo del 2002 al 2015 y han llegado a aportar un 3,6 % Producto Interno Bruto -PIB- del país. (Buitrago y Duque, (2013); La República, (septiembre, 2018)). Los cuatro sub-sectores con la mayor participación en este ámbito son: el audiovisual -43,2%-, libros y publicaciones -21,9%-, la educación cultural -19,3%- y el diseño publicitario -8,7%-. (DANE (2019); MinCultura (2018); Banco Interamericano de Desarrollo -BID- (2017)).

El otro marco de referencia es la industria manufacturera en Colombia, que creció un 2,9 % en cuanto a la producción, y un 2,7 % en ventas para el periodo del 2018 y 2019 -en años anteriores estaba teniendo un comportamiento negativo-; los subsectores que contribuyeron al aporte de esta

dinámica positiva fueron los de carrocería para vehículos y el sector de bebidas. Sin embargo los subsectores de la industria manufacturera, que repercuten en la elaboración de este trabajo son: producción de papel, cartón y productos de papel y cartón que aportó un 1.12% al PIB del 2018 y logró una producción bruta de \$ 9.570.435.696; la impresión y producción de copias con un aporte del 0.38% y una producción de \$ 3.237.049.960 y la comunicación gráfica con un 1.5% de aporte al PIB y una producción bruta del \$12.807.485.656 (Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica -ANDIGRAF-, 2019).

### *3.1.1.3 Socio-Cultural*

En los últimos años se han gestado varios cambios en los hogares colombianos, entre los cuales se evidencian la disminución de los integrantes que viven bajo un mismo techo, lo que denominamos familia. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2019) éste es un fenómeno que no solamente se hace latente en las familias de Latinoamérica en donde un hogar se compone de 3,6 personas en promedio, sino que también se evidencia en familias de países desarrollados, en donde el promedio es de 2,5, y cada vez tiende a decaer más alrededor del mundo. En Colombia, por ejemplo, se obtuvo en el censo del año 2005, que el 33,2% de los hogares se conformaban por más de cuatro integrantes, mientras que en el censo del 2018 solamente el 16% están constituidos por los mismos integrantes (García y Jaramillo, 2019).

Una de las principales razones por las cuales ha ocurrido la disminución de miembros en la familia se debe a que la mujer antes dedicaba casi el 100% de su tiempo a la crianza y cuidado de sus hijos y a diversas actividades del hogar; hoy en día tiene otro proyecto de vida diferente al de procrear -para los años 70 una colombiana en promedio concebía siete hijos, para esta época ese promedio solo asciende a dos hijos-; ahora sus objetivos se enfocan a capacitarse profesionalmente para poder abrirse campo en el mercado laboral y poder desarrollarse plenamente en todos los aspectos de su vida.

Por otro lado, la gente ha optado por escoger la independencia como su mejor aliado; los llamados hogares unipersonales se han puesto de moda, aumentado su porcentaje en la sociedad de nuestro país, pasando de un 11% en el año 2005, y llegando a un porcentaje de 18 puntos para el año 2018. En esta búsqueda por encajar en una sociedad moderna, contraer matrimonio es un tema que se vuelve menos común, según Superintendencia de Notariado y Registro (SNR, 2019);

las cifras de celebración de nupcias se reducen cada año, presentando la mayor caída en el 2018, un 7 % menos que el año anterior; 58.227 casamientos para el 2017 y 54.271 para el 2018 en todo el país. Sin embargo, aun cuando exista esta tendencia, las cinco ciudades que siguen repuntado en presenciar la unión de 2 personas son: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga (Caracol Televisión, 2019).

Por último, aunque hayan disminuido el número de personas en los hogares de Colombia y aunque las personas hayan decidido que el matrimonio no es la opción predilecta por estos tiempos, no significa que las personas no busquen un refugio en algo más que el ser humano, es aquí cuando aparecen las mascotas en los hogares, que se han convertido en compañía predilecta de muchos, pues influyen de manera positiva en su bienestar y en su salud (Gómez, 2007).

#### *3.1.1.4 Tecnológico*

Hoy en día las interacciones sociales, el estilo de vida y las tendencias de consumo han sido redefinidas por la tecnología móvil, las innovaciones digitales y el acceso a internet, más del 53% de la población mundial -4 mil millones de personas- se conectas a Internet y el 90% de este número lo hacen utilizando algún dispositivo móvil. Las personas tienden a conectarse diariamente y cada vez con mayor frecuencia: invierten en promedio seis horas y media al día para realizar actividades a través de Internet (Nielsen, 2018).

Este fenómeno lo ha venido entendiendo Colombia y por eso se ha ido preparando para ingresar a la época de la evolución digital, conocida también como la cuarta revolución industrial. Esta transformación en los modelos de negocio se logra a través de la apropiación tecnológica tanto en el sector público, privado y estudiantil en donde el cambio de mentalidad hacia una Colombia productiva y competitiva se hace urgente. En los últimos años, el gobierno colombiano se ha enfocado en cinco pilares para que exista este avance tecnológico y digital: la economía digital, el gobierno digital, el talento digital, los negocios digitales e innovación y la conectividad digital (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI-, 2019).

De acuerdo con la encuesta realizada por la ANDI (2019) casi el 60% de los empresarios indicaron que están implementando nuevos modelos de negocios que les permita enfrentar esta revolución, y de esta manera alcanzar una mayor productividad, con negocios más dinámicos, capaces y flexibles; expresaron que una de sus principales metas en el uso de la tecnología es con

el fin de automatizar los procesos. Por otro lado, también cobran importancia el uso del Cloud Computing, la prestación de servicios a través de dispositivos móviles, el Data Analytics, el mercadeo digital y el e-commerce (Tecnósfera (2018); Caracol (2018)).

Respecto al último tema, en el comercio electrónico o e-commerce, es el consumidor quien toma un papel de protagonista, pues de su comportamiento dependen la evolución y los nuevos desafíos a los que este comercio se enfrenta. Según la compañía Nielsen (2019) este tipo de comercio se hace cada vez más latente en nuestro país: para el mes de enero del 2019 se realizaron 8 millones de visitas a páginas web de algún establecimiento, cifra que aumentó en 135 mil visitas, si se compara con el mismo mes de enero del año anterior. Este grupo líder global en información y medición, también reportó que más de la mitad de estas transacciones se realizaron por medio de dispositivos móviles, que el 54 % de los consumidores son mujeres y el 46% hombres, y que los *Millennials* -personas entre 25 y 34 años- son los más atraídos por este tipo de canal representando el 41% de los usuarios (Nielsen, 2019).

Sin embargo, aunque algunos sectores hayan entendido la importancia de la tecnología para esta época, la brecha digital y tecnológica en nuestro país todavía es alta: hogares de bajos recursos no tienen acceso internet: solo el 21 % de los hogares de estrato 1 tienen acceso a este, mientras que casi el 100% de los hogares de estrato seis permanecen constantemente conectados; solamente el 50% de las familias colombianas pueden conectarse a Internet. Por otro lado, la inversión del país en ciencia, tecnología e innovación es muy baja, representando solo el 0.67% del PIB y del total de investigadores solamente el 2,5% trabajan en empresas (Departamento Nacional de Planeación -DNP-, 2019).

#### 3.1.1.5 Ecológico

Los modelos lineales de consumo se han venido reemplazando por ciclos circulares que replantean la utilización de los recursos y disminuyen los residuos y el impacto ambiental. A nivel nacional se ha lanzado una estrategia en este tema de la economía circular que la ha convertido en pionera a nivel Latinoamérica en las 9R: Repensar, Reutilizar, Reparar, Restaurar, Remanufacturar, Reducir, Re-proponer, Reciclar y Recuperar (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia -MinAmbiente-, 2019).

Con esta estrategia, enmarcada en el plan de desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, se busca promover la innovación y generar valor a través de la optimización, el intercambio, la regeneración del agua, la energía y diversos materiales. En donde se incentiva a las empresas, consumidores y demás actores que intervienen en la cadena de valor a que desarrollen nuevos modelos de negocios en los que existan manejo eficiente de los materiales y que busquen influir en el cambio de estilo de vida de los consumidores.

Se trabaja en las siguientes líneas de acción: materiales y productos industriales, materiales de envases y empaques, optimización y aprovechamiento de biomasa, ciclo del agua, fuentes y aprovechamiento de energía, gestión de materiales en centros urbanos, comunicación y cultura ciudadana; en las cuales se proponen metas de corto y largo plazo para que exista innovación y mecanismos que hagan posible la aparición de la economía circular.

La Cámara de Comercio de Bogotá (2018), ha establecido cinco tendencias que enmarcan la innovación colombiana en esta época, como insumo para aquellos que están en el proceso de creación de nuevos productos y servicios, estrategias de comunicación, de operatividad, entre otros.

- La primera tendencia es denominada: omnipresencia, en donde se busca usar los distintos medios digitales para crear estrategias digitales que permitan crear contenidos interesantes, que no se parezcan a la publicidad. También aparecen el seguimiento y control a los procesos de compra y manufactura usando plataformas digitales. Por último, los canales digitales de compra se integran a los canales presenciales o tradicionales.
- En la segunda tendencia, ecosistemas de hoy, se busca que haya innovación a través de la interacción de personas que tengan afinidades o necesidades complementarias. También se pretende generar valor compartido, gracias a los intercambios de beneficios -que van más allá de lo monetario-, entre distintas personas.
- La tercera tendencia, bienestar integral, se proponen negocios que ofrezcan beneficios que incluyan lo: espiritual, intelectual, social y/o ecológico. Se valora la naturaleza, lo sencillo, lo autóctono, también se busca que en los negocios se resalte el valor de lo humano, lo sensible y las habilidades blandas -que no están asociadas al conocimiento sino en la interacción y aptitudes de los seres humanos.

- La originalidad es la cuarta tendencia, en donde es fundamental integrar elementos como el arte, la ciencia, la música, el diseño y la tecnología para ofrecer nuevas alternativas de productos, se valora la experimentación, lo sorpresivo, lo que va más allá de la norma y de lo típico. Por otro lado, se proponen pequeños detalles creativos que agregan una especie de “lujo” o diferenciación al productos o servicios y que los convierten en algo único.
- La última tendencia recopilada por estas dos entidades colombianas, fue denominada: sostenibilidad completa: pues esta aparece en todos los aspectos: en lo social, lo económico, cultura, y medioambiental, en donde los ciclos de los productos no terminan rápidamente, sino que se reutilizan, también se utilizan menos materia prima para los procesos productivos y se busca involucrar de manera creativa y divertida al usuario para que aporte a dicha sostenibilidad.

#### *3.1.1.6 Legal*

En Colombia se sancionó en el 2017 la Ley 1834 del 23 de mayo 23, la cual tiene como objetivo fomentar la economía creativa, se conoce también como la ley de la naranja. En la cual el Congreso decreta:

“Artículo 1º: Objeto. La presente ley tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Estas serán entendidas como aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual.

Artículo 2º. Definiciones. Las industrias creativas comprenderán los sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, y/o aquellas que generen protección en el marco de los derechos de autor. Las industrias creativas comprenderán de forma genérica -pero sin limitarse a-, los sectores editoriales, audiovisuales, fonográficos, de artes visuales, de 'artes escénicas y espectáculos, de turismo y patrimonio cultural material e inmaterial, de educación artística y cultural, de diseño, publicidad, contenidos multimedia, software de contenidos y servicios audiovisuales interactivos, moda, agencias de noticias y servicios de información, y educación creativa”.

Adicionalmente, en otros de sus artículos se expresa que el Gobierno otorga incentivos para la importación de bienes y servicios afines a actividades creativas y culturales, comprometiéndose a educar al colombiano bajo esta perspectiva mediante entidades como Sena y la Dirección Nacional de Derecho de Autor -DNDA-. Por otro lado, pretende brindar oportunidades de financiación bajo entidades como Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior -Bancóldex- y otras nombradas anteriormente en este documento (Ministerio de Educación de Colombia -MinEducación-, s.f.).

Así mismo, el actual gobierno promovió la Ley de Financiamiento que busca reactivar la economía y la inversión en las regiones. Esta ley busca que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas puedan crecer y no se asfixien con la gran carga tributaria que venían afrontando. El sector de la economía naranja ahora contará con una “gabela” para que pueda aumentar su capacidad de producción y al mismo contribuir al crecimiento de nuestro país. Uno de los grandes avances es que se reduce la tarifa de renta del 33% al 30% de manera gradual en los próximos cuatro años -2019 al 2022-, para aumentar la productividad se permitirá el descuento del Impuesto al Valor Añadido -IVA- de la inversión en bienes de capital a partir del año gravable 2019. Así mismo, las empresas podrán descontar de renta el 50% del Impuesto de Industria y Comercio a partir del año gravable 2019 y en su totalidad en 2022. Se mantiene la deducción del 50% del gravamen a los movimientos financieros.

Aparece también el Sistema de Tributación Simple, en donde personas jurídicas o naturales con ingresos brutos anuales inferiores a \$2.750 millones, podrán pagar sus obligaciones tributarias de una manera más sencilla: mediante un único formulario de renta e Impuesto de Industria y Comercio -ICA-. La legalidad es otro punto importante tratado en esta ley del financiamiento, por eso se fortalece y se moderniza la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-, que permitirá más eficiencia y hacer un mejor frente a la evasión (Presidencia de la República, 2018).

### **3.1.2 Conclusiones análisis PESTEL**

- El modelo de negocio “Rose” hace parte de la industria creativa, la cual está recibiendo gran apoyo del Gobierno colombiano y a través de diferentes iniciativas que permiten la financiación y el crecimiento de este tipo de economía.

- “Rose” pertenece a uno de los subsectores de la industria manufacturera denominado comunicación gráfica el cual aporta el 1.5% al PIB con una producción bruta del \$12.807.485.656 y un crecimiento promedio del 7,42% anual.
- El concepto de familias numerosas ha cambiado a uno de familias reducidas que le permite a la mujer incorporarse en el mundo laboral y convertirse en un ser más independiente.
- Aunque el matrimonio es un tema que se torna cada vez menos común, en ciudades como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga, se siguen presentando gran número de uniones maritales, en la capital del país por ejemplo se presenta un número de 10.831 uniones al año.
- las interacciones sociales, el estilo de vida y las tendencias de consumo han sido redefinidas por la tecnología móvil, principalmente en los estratos medios y altos.
- El *E-commerce* cada vez toma más importancia en Colombia, alcanzando para mes de enero del 2019, 8 millones de visitas a páginas web: la mitad de estas transacciones se realizaron por medio de dispositivos móviles.
- El 60% de los empresarios en Bogotá indicaron que están implementando nuevos modelos de negocios que les permita enfrentar esta revolución digital, y de esta manera alcanzar una mayor productividad, con negocios más dinámicos, capaces y flexibles.
- Las tendencias ecológicas y de sostenibilidad cada vez tienen más aceptación de los consumidores, y por lo tanto se evidencia la creación de productos y servicios que suplan estas necesidades.
- El Gobierno Colombiano promovió la Ley de Financiamiento que busca reactivar la economía y la inversión en las regiones, en la cual se busca que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas puedan crecer y no se asfixien con la gran carga tributaria que venían afrontando.

### **3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio**

#### **3.2.1 Análisis “Cinco fuerzas de Porter”**

Mediante el análisis de “Las cinco fuerzas de Porter” se realiza el análisis de la competencia y se encuentra la información necesaria de las fuerzas que impactan el sector con el fin de poder

plantear adecuadamente la estrategia del negocio. Vale la pena aclarar que este análisis se complementará en los apartados posteriores.

### *3.2.1.1 Competidores directos*

Al entender los competidores directos como el conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto (Baena, Sánchez y Montoya, 2003), en este caso, tarjetas de invitación en Colombia, se encuentran los siguientes hallazgos.

El mercado de tarjetas de invitación hechas en papel, tiene bastantes competidores, es por esto que la empresa “Rose”, quiere ofrecer un concepto diferenciador, en el cual la invitación sea un objeto que perdure en el tiempo y reemplace el tradicional concepto de la tarjeta de papel. Esto se explicará y se desarrollará más adelante. En este punto se evaluará la oferta actual de tarjetas de papel en las principales ciudades de Colombia.

Se encuentra que las empresas que venden tarjetas de invitación se asocian a grandes empresas planeadoras de eventos que ayudan a los clientes a organizar sus fiestas, dándoles opciones de empresas que pueden prestar servicios en cuanto a tarjetas de invitación, recepción, fotografía y video, vestidos, locación para la recepción, entre otros elementos claves para la logística de un evento, estas empresas planeadoras redireccionan a los clientes a las empresas que ofrecen los productos y/o servicios.

La primera referencia que se encuentra es “Zankyou”, una empresa que ayuda a las personas en la organización de eventos, tiene presencia en 23 países y es líder en Europa y en Latinoamérica. En Colombia se observa que la presencia geográfica de empresas de tarjetas de invitación está dividida de la siguiente manera: hay 49 empresas que diseñan tarjetas en la ciudad de Bogotá, 23 en la ciudad de Medellín, 9 en Barranquilla, 9 en Bucaramanga, 6 en Cali, 5 en Cartagena, 4 en Santa Marta y 4 en Manizales (Zankyou, 2018).

Se encuentra una segunda empresa “Matrimonio”, que presta el mismo servicio de la anterior, recogiendo gran cantidad de proveedores para que los clientes puedan organizar su matrimonio. En Bogotá se encuentran registradas 101 empresas de tarjetas de invitaciones, en Antioquia 38 empresas, en Atlántico 17, en Bolívar 6, en Caldas 5, en Cauca 1, en Córdoba 1, en Magdalena 5, en Quindío 1, en Santander 14, en Tolima 2, en Arauca 1, en Boyacá 2, en Caquetá

1, en Cesar 1, en Cundinamarca 11, en Meta 3, en Risaralda 5, en Sucre 1, En Valle del Cauca 16 (Matrimonio, 2018).

Se analizaron cuatro empresas de las encontradas: “KSA2 Matrimonios”, “*Paperie Bakery*”, “*Oxe Graphics*” y “Tarjetas Rasgo”. Dichas empresas principalmente son estudios de diseño gráfico que se especializan en invitaciones para eventos, manejan página web y redes sociales, las redes que usan como preferencia son Instagram, *Facebook* y *Twitter*. Los precios de cada tarjeta de invitación oscilan entre \$12.000 y \$30.000, dependiendo de los requerimientos del cliente para las tarjetas. Se encuentra una diferenciación que es limitada a la variación en el estilo gráfico: todos ofrecen tarjetas hechas de papel, en donde cambia la temática del diseño, los colores, las ilustraciones, el formato, la tipografía y las técnicas como el calado o el láser, pero en resumidas cuentas no van más allá del concepto de una tarjeta de papel. En la figura 5 se pueden apreciar algunos de los diseños más comunes.

**Figura 5.** Oferta actual de invitaciones en Colombia.



**Fuente:** *Paperie Bakery* (2018), *Oxegraphics* (s.f.).

No obstante lo anterior, algunas empresas de tarjetería les están apostando a incluir elementos diferenciadores en sus tarjetas, este es el caso de “*Fiorenza Design*”, una empresa de diseño que ofrece en cada tarjeta una ilustración de acuerdo con los requerimientos del cliente, identificando sus gustos y su personalidad, características que se ven reflejadas en cada dibujo

terminado; de esta manera todas las invitaciones o productos terminados son totalmente únicos y con un alto componente de diseño gráfico (Figura 6).

**Figura 6.** Propuesta innovación en tarjetas (A).



**Fuente:** Fiorenza Designs (s.f).

Otras empresas tarjeteras han buscado innovación en la forma en la que se presenta la tarjeta, es decir, ya no se imprime una tarjeta en un formato tradicional, sino que se buscan elementos que sean llamativos como la simulación de un pasaporte, la representación de un ticket de vuelo, la elaboración de una caricatura, entre otros, para hacer llamativa el diseño (Figura7).

**Figura 7.** Propuestas innovación en tarjetas (B).



**Fuente:** Invitaciones el Cedro (s.f.); Oxegraphics (s.f.)

Por otro lado, se analiza que algunas empresas han introducido dentro de sus productos, tarjetas que tienen volumen en las que el usuario tiene una cierta interacción con la invitación, entre las que se encuentra: abrir una caja o botella, armar un rompecabezas o inflar un globo para encontrar la información, aunque la persona que recibe la tarjeta tiene que interactuar con ella de una manera diferente a la tradicional, la tarjeta simplemente desecha o se guarda después de haber transmitido la información. (Figura 8).

**Figura 8.** Propuestas innovación en tarjetas (C).



**Fuente:** Oxegraphics (s.f.) y Detayes Colombia (s.f.).

### 3.2.1.2 Clientes

Como se mencionó anteriormente, los clientes que buscan tarjetas de invitaciones se dirigen a sitios especializados en la organización de eventos, en donde les brinden asesoría o los redireccionen al lugar adecuado para encontrar el producto que desean. De esta manera, el público al que se dirigirá la empresa “Rose” son personas de estratos medio-altos y altos, próximas a casarse y aquellas que den relevancia y celebren fechas especiales como 15 años, grados, entre otros.

La Secretaría Distrital de Planeación -SDP- (2019) comparte el panorama de la clasificación social por estratos en la capital de Colombia, para el caso del estudio se tomarán las personas ubicadas en los estratos 4, 5 y 6. En el estrato cuatro existen 757.923 personas, para el estrato cinco 240.570 personas y para el seis, 124.889 personas, lo que corresponde al 9,4%, 2,9% y 1,5% respectivamente del total de bogotanos -8.044.713 habitantes-. Lo que indicaría que el producto

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

“Rose” podría llegar a un aproximado de 1.123.000 personas. Se encuentra además que el ingreso promedio de las personas de clase alta es de 4 millones aproximadamente y el de personas de clase media es de 2 millones (Cigüenza, 2019).

Por otro lado, la Cámara de Comercio de Bogotá -CCB-, estableció 10 perfiles de consumidores en la capital (Tabla 7).

**Tabla 7.** 10 perfiles de consumidores en Bogotá.

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Normal breakers</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión propia del mundo, de la política y la cultura.</li> <li>- En contra de la globalización.</li> <li>- Se concentran en sus <i>Hobbies</i>.</li> </ul>                                                                        |
| <i>Unique sons</i>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estilo de vida semejante al de un niño consentido.</li> <li>-Inmersos en ellos mismos.</li> <li>-Amantes de la tecnología y de los espacios virtuales.</li> </ul>                                                                  |
| <i>Posh tweens</i>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Niños y niñas de 8 a12 años, muy vulnerables a seguir tendencias masivas.</li> <li>- Son los que se saben todas las últimas canciones, modas.</li> </ul>                                                                           |
| <i>Deluxe men</i>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad, ante todo.</li> <li>- Muy pendientes de su apariencia y vestimenta.</li> <li>- Pertenecen a grupos exclusivos.</li> <li>- Prefieren productos importados.</li> </ul>                                                     |
| <i>Pleasure growers</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hombres y mujeres de 60 a 70 año.</li> <li>-Se mantienen activos, estudian, son viajeros, energéticos.</li> <li>- Buscan disfrutar su jubilación.</li> </ul>                                                                       |
| <i>Mind builders</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mujeres y hombres de 35 a 50 años.</li> <li>-Intelectuales, apasionados por la lectura.</li> <li>-Amigos de la tecnología y tienen capacidades en desarrollo de software.</li> <li>-Influencia de culturas extranjeras.</li> </ul> |
| <i>Singular Women</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mujeres entre 35 y 50 años.</li> <li>- Alto sentido de independencia, con fuerza y el aprendizaje que han acumulado.</li> <li>-Femeninas.</li> </ul>                                                                               |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Amantes de lo artesanal y lo étnico.</li> <li>-Prefieren la calidad.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
| <i>Sense people</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto conocimiento de la moda y las tendencias.</li> <li>-Muy pendientes de la decoración de las casas.</li> <li>-Alta sensibilidad estética.</li> <li>- Les llama la atención las estrategias de publicidad con un componente moderno y artístico.</li> </ul>              |
| <i>Linker people</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mujeres y hombres expertos en la tecnología.</li> <li>- Manejan horarios flexibles.</li> <li>-Trabajos con componentes tecnológicos y ambientes creativos.</li> <li>- Multitareas.</li> </ul>                                                                              |
| <i>Expo teens</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niñas de 12 a 20 años que a nivel global son adolescentes que lo saben todo.</li> <li>- Saben de moda, de diseño y utilizan todo ese conocimiento para estructurar su identidad.</li> <li>- Fascinación por los íconos; de cine, de moda, de bandas de música.</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración a partir de Portafolio (julio 2009).

De los anteriores perfiles (Tabla 7) uno se ajusta a las personas que serán el público objetivo de “Rose”, ese perfil es denominado *Sense People*: personas que le dan mucha importancia a lo estético, que se encargan cuidadosamente de la decoración de las casas y que tienen un alto conocimiento de la moda y de las nuevas tendencias, estas personas les llama la atención el mundo visual y las nuevas experiencias por eso prefieren las estrategias de publicidad con componentes modernos y artísticos al mismo tiempo (Portafolio, julio 2009).

### 3.2.1.3 Proveedores

Las tarjetas innovadoras “Rose” bajo el concepto de que la tarjeta se convierte en un objeto perdurable en el tiempo y tiene un uso que va más allá de transmitir información, reducen considerablemente el consumo del papel en la elaboración de las mismas, sin embargo, es necesario contextualizar las industrias papeleras en el país.

La producción de papel en Colombia, no sale de los bosques naturales -desmintiendo la creencia que se tiene acerca de que no es amigable con el medio ambiente-, para esto nace en el 2013 la “Cadena de Papel”, que se conforma por la Asociación Colombiana de la Industria de la

Comunicación Gráfica -ANDIGRAF-, la Cámara Colombiana del Libro, la Asociación Nacional de Medios de Comunicación -ASOMEDIOS-, la Asociación Colombiana de Editores de Diarios y Medios Informativos -ANDIARIOS-, Fundalectura y la Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón de la ANDI, que surge con la idea de crear una estrategia de comunicación que demuestre a los colombianos que el proceso de fabricación del papel en este país es realmente sostenible (Valencia, 2013).

Existen tres fuentes de las que provienen el papel en Colombia. La primera hace referencia a la fibra reciclada o secundaria, la cual representa el 63% del papel que se consume, por ejemplo, para el año 2016 se reciclaron 776.000 toneladas de papel y cartón. La segunda, es la fibra de madera, que proviene de plantaciones forestales comerciales de pino y eucalipto, las cuales están debidamente certificadas con normas internacionales, para garantizar su manejo responsable, consiste en una plantación productiva, y se encuentran principalmente en terrenos que anteriormente se usaban para ganadería, pero que tiene vocación forestal. La tercera, corresponde a las plantaciones de caña de azúcar, ubicadas generalmente en el Valle del Cauca, en donde el bagazo se transforma en papel (Riveros, 2017).

Para el caso de los proveedores de la pulpa de papel procesada, se encuentran para la materia prima empresa capital colombiano: Empacor, Cartones América, Papelsa, Smurfit Kappa, Corrucol, Carvajal Pulpa y Papel, Grupo Familia, *Kimberly Clark*.

Por otro lado, se quiere que uno de las líneas de producto de la empresa “Rose” tenga una parte del papel sembrable. Para esto se han contactado dos grandes empresas que se han especializado en la producción de este tipo de papel en Bogotá, la primera es Ecoregalos, que lleva más de 13 años en el sector y la segunda es Grano de arena que es un estudio de diseño que también se ha especializado en producir el papel sembrable.

También se requieren los proveedores de los envases para difusión de aromas y las esencias que irán en la línea de producto que ofrece una tarjeta que perdure en el tiempo a través del sentido del olfato. Entre los proveedores se encuentran de envases de vidrios se encuentran: Discordoba, Catálogo del empaque, Mencris, Envases Duque Saldarriaga, Solo Envases, entre otros.

#### 3.2.1.4 Sustitutos

Se analizan como productos sustitutos, aquellos que realizan las mismas funciones que el producto en estudio, en este caso, tarjetas de invitación. Se encuentran como productos sustitutos las tarjetas digitales y las aplicaciones que le permiten a las personas crear su propia tarjeta, sin tener ningún conocimiento de diseño.

La primera empresa analizada es “*Greenvelope*”, en donde los clientes pueden subir su propio diseño o personalizar alguna de las plantillas que la empresa ofrece en la página de Internet. Esta es una idea en la cual un equipo de diseño interno, que incluye papelerías, artistas gráficos, calígrafos y pintores de todo el mundo, trabajan con la comunidad *Greenvelope* para crear diseños llamativos y contemporáneos. La persona elige el diseño por Internet y la empresa hace el envío de la tarjeta digital según el número de invitaciones que la persona escoja, el precio de tarjeta digital es de \$ 625, y \$1.250 si la persona escoge el servicio de seguimiento de efectivo recibimiento de la tarjeta (*Greenvelope*, 2018).

En la segunda empresa, el cliente debe descargar la aplicación en el computador y puede crear su propia tarjeta, siguiendo cuatro pasos, en donde escogerá plantillas preestablecidas, tipografía, color y finalmente, la podrá guardar en formato *JPG*, y enviarla a sus amigos por correo, por redes sociales o imprimirla por sus propios medios. Aunque hay diseños atractivos, hay poca variedad para escoger (*Personal-ecards*, 2018).

#### 3.2.1.5 Competidores potenciales

Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado, en el caso de las tarjetas de invitación, los competidores potenciales son aquellas empresas que se dedican a planear bodas o eventos especiales, *Wedding Planners*, que generalmente redireccionan el diseño de la tarjetería, pero que pueden llegar a convertirse en los mismos productores.

Como se mencionó anteriormente, hay 1.289 empresas *Wedding Planner* en Colombia, y específicamente 598 en Bogotá, como algunas de ellos tienen gran recorrido en el sector, en vez de redireccionar a los clientes a empresas de tarjeterías, pueden ellos mismos crear su empresa de diseño de invitaciones (Matrimonio, 2018).

### 3.3 Resumen fuerzas que impactan

En la Figura 9 se compilan las fuerzas que impactan en la empresa “Rose” como resultado del análisis de la industria. La Figura 9 muestra las fuerzas que impactan el negocio.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Análisis de oportunidades y amenazas

En la Tabla 8 se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas encontradas para “Rose”.

**Tabla 8.** Oportunidades y amenazas.

| Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- El gobierno colombiano está brindando gran apoyo a la economía naranja o creativa. La empresa de diseño “Rose”, entra dentro de este sector.</li> <li>- Dentro de los apoyos financieros a los cuales “Rose” puede acceder son: Bonos naranjas, Exprimiendo la naranja, Fondo Emprender.</li> <li>- Cuando la empresa crezca y se consolide puede comercializar las tarjetas “Rose” a mercados extranjeros.</li> <li>- Uno de los canales que “Rose” puede utilizar son los digitales, debido a que los estratos altos están constantemente conectados.</li> <li>- La mitad de las transacciones de <i>e-commerce</i> se realizan por medio de dispositivos móviles, usados principalmente por los Millennials.</li> <li>- Actual gobierno disminuye la carga tributaria para micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.</li> <li>- Rose entra del concepto de originalidad y sostenibilidad, tendencias presentadas por Colciencias y la CCB</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uno de los nichos de mercado a los cuales van dirigido las tarjetas especializada de diseño “Rose”, son las personas próximas a casarse, pero según lo encontrado los matrimonios en Colombia, cada vez disminuyen más.</li> <li>- Hay bastante oferta de tarjetería en el sector del diseño gráfico.</li> <li>-Es difícil darle un concepto diferenciador a este tipo de producto.</li> <li>-Hay una parte de la tarjeta que permitirá sembrarse, para esto se utilizarán proveedores expertos en la producción de papel sembrable, la amenaza aparece en que los proveedores se puedan convertir en la competencia.</li> <li>-Competencia de tarjetas digital a la que se enfrenta “Rose”.</li> <li>-Hay bastante oferta de proveedores de los diferentes materiales que utilizará “Rose” en la tarjetería.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| (diseño como medio de algo sorpresivo en innovador dentro del mundo de la tarjetería)<br><br>-Aunque haya bastante oferta de tarjetería, la propuesta de valor diferenciador de la competencia no es tan llamativa.<br><br>-Posibilidad de alianza con sitios especializados de eventos, para promocionar las tarjetas. |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.5 Conclusiones sobre la viabilidad del sector

- La empresa “Rose” está en el sector de la economía enmarcado dentro de la creatividad, que cada vez tiene más auge en el mercado colombiano y Latinoamericano, ha crecido un 134% en los últimos y el cual el Gobierno se ha preocupado por impulsar.
- “Rose” puede aprovechar las opciones de financiamiento actualmente ofrecidas por el Gobierno colombiano.
- El éxito de “Rose” dependerá de la originalidad y creatividad que imprima a sus productos, para ofrecer un concepto de valor agregado a la oferta actual de tarjetas, si bien los competidores actuales ofrecen en sus productos temas como ilustraciones personalizadas y tarjetas que requieran cierta interacción por parte del usuario, “Rose” tiene una gran oportunidad de aceptación porque ofrece un concepto de tarjeta que va a perdurar en el tiempo, ya que la tarjeta después de transmitir la información, se convertirá en un objeto útil para la persona que lo reciba; concepto que no tiene ninguna de las ofertas actuales de diseño.
- “Rose” propone un concepto de valor sostenible, en el cual la tarjeta perdura en el tiempo y no termina en archivada o junto con otros desechos después de su primer uso que es transmitir información.
- “Rose” puede alcanzar éxito y crecimiento sostenido al utilizar diferentes canales, tanto físicos como digitales.

## **4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO**

Este apartado considera dos partes: en la primera, se realiza un análisis y estudio de mercado con el fin de identificar tendencias, averiguar y detectar necesidades de consumo respecto al sector del diseño gráfico y específicamente, del sector de la tarjetería; se indaga por el tamaño del mercado potencial y se elaboran diferentes herramientas de estudio tanto cuantitativo como cualitativo. Finalmente, en una segunda parte, se muestran y analizan los resultados de la investigación y se calcula el porcentaje de participación en el mercado que el proyecto puede llegar a alcanzar.

### **4.1 Análisis y estudio de mercado**

#### **4.1.1 Tendencias del mercado**

##### *4.1.1.1 Tendencias del sector*

Al realizar la recopilación de tendencias que actualmente influyen en el sector gráfico se encuentra que la digitalización se ha convertido en un aliado estratégico de las empresas de este tipo, pues en vez de verla como una amenaza, han logrado usar esto, como un elemento que ha potencializado los productos y/o servicios (Latinpymes, 2019).

La primera tendencia que se encuentra es la impresión interactiva que le permite al usuario una nueva interacción con el producto debido a que los códigos *QR*, *Hashtags* y *URL* llevan al cliente a una nueva dimensión digital que está más allá de lo tangible, de esta manera pueden acceder a sitios web, videos explicativos, mapas de localización y demás contenido digital que complementa la experiencia de adquirir y disfrutar del producto (ANDIGRAF, 2019).

La segunda tendencia, es la impresión sostenible, en la cual las empresas se han concientizado en utilizar herramientas de impresión que permitan realizar este proceso ahorrando el consumo de energía, de recursos naturales y que generen la menor cantidad de desechos tóxicos. Por ejemplo, *Kodak*, que se ha especializado en realizar productos para la industria gráfica, desarrolló una plancha que no requiere químicos para revelarse, pues utiliza la luz para imprimir, lo que a la vez reduce el consumo de agua en el proceso de limpieza; así mismo esta compañía está diseñando máquinas que ahorran el 50% de energía, que otras de su misma especie en años anteriores (NOTIGRAF, 2019). Otro ejemplo en esta tendencia es el de la empresa, *Agfa Gevaert*

Colombia, que está trabajando una nueva plancha de aluminio pre-impresión conformada por una goma a base de fécula de papa que permite una considerable disminución en los tiempos de prensa, la reducción evaporaciones y aumenta la calidad del color (Latinpymes, 2019).

La tercera tendencia es la impresión 3D que permite obtener diferentes geometrías de productos que pasan de una pantalla a una realidad física, gracias a programas de software y hardware, esta tecnología tiene aplicación en diferentes productos de diseño como accesorios de moda, calzado, decoración, pero lo que es aún más sorprendente es que ha permitido grandes avances en salud, en arquitectura, en la industria automotriz, entre otros campos. (ANDIGRAF, 2019).

La cuarta tendencia es la impresión digital que ha revolucionado la industria gráfica y permite obtener ejemplares de diseño con una mejor calidad, con precios más económicos y con tiradas más pequeñas, con versatilidad, rapidez, eliminación de stock, posibilidad de imprimir en diversos tipos de papel y otros materiales como adhesivo, PVC, vinilo, imanes; superado así los beneficios que ofrecía la impresión *Offset* -que aunque era muy buena, solo permitía imprimir grandes cantidades lo que aumentaba los costos de producción- (La imprenta, s.f.)

La impresión digital abre la puerta a una tendencia que se ha posicionado hoy en día como primordial en el diseño, la personalización, un recurso muy útil que permite hacer varias versiones de un mismo producto satisfaciendo necesidades individuales de los clientes, y demostrándoles que entienden que son personas reales en situaciones reales, con rasgos característicos y únicos; esto hará que la persona sienta que realmente es importante para una marca y que no es tomado como un usuario más; para lograr esto las empresas necesitan la rapidez y la eficacia que ofrece la de impresión digital.

Para finalizar con las tendencias del sector gráfico, aparecen también aquella que aluden a la innovación constante, en la que se busca estar a la vanguardia y se pretende monitorear constantes cambios de la industria, con el fin de entregar productos exitosos que sean fáciles de adquirir, que generen recordación y que creen vínculos afectivos permanentes. (ANDIGRAF, 2019). Y las referentes a los empaques, *Packaging*, en donde se entiende la importancia del primer contacto que tiene la gente con el producto, y por eso la función del empaque pasa de ser meramente un contenedor a ser algo primordial, se encuentran empaques personalizados con los nombres, impresos con ilustraciones especiales, con aromas y sostenibles.

#### 4.1.1.2 Tendencias del subsector

El subsector a trabajar es el campo del diseño gráfico, en el cual la primera tendencia que se encuentra es la minimalista, en esta se busca dejar de bombardear el mundo con información y se pretende llegar a los clientes con ilustraciones claras, simples y tranquilas (Figura 10), en donde se tiene como concepto principal “menos es más” (Behance, 2019).

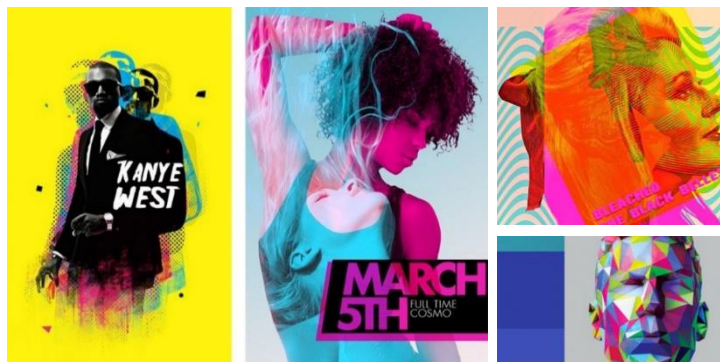
**Figura 10.** Tendencia minimalista.



**Fuente:** Berghoef (2019); Thevspunawebforme

La segunda tendencia, que se aprecia en la figura 11, se denomina explosión de colores vivos, en las que los tonos eléctricos hacen vibrar los diseños, pues ofrecen contrastes y una composición visualmente enriquecida con imágenes y formas, este estilo ha tenido gran acogida en los departamentos de diseño de marcas icónicas como los son *Apple* y *Nike*, siendo utilizado tanto en piezas físicas como digitales (Forero, 2019).

**Figura 11.** Tendencia explosión de colores vivos.



**Fuente:** Code Barcelona (2018).

Los puntos focales de tipografía (Figura 12), hacen referencia a la tercera tendencia, se utilizan tipos de letras *Bold* y pesadas para transmitir fortaleza, innovación e imponencia; la idea de usar este tipo de ilustraciones es poder captar la atención de los espectadores, que muchas veces cuentan con pocos segundos para ser capturados, sobre todo en esta época de la rapidez de las redes sociales donde mucho contenido es pasado por alto cuando no es realmente llamativo (Forero, 2019).

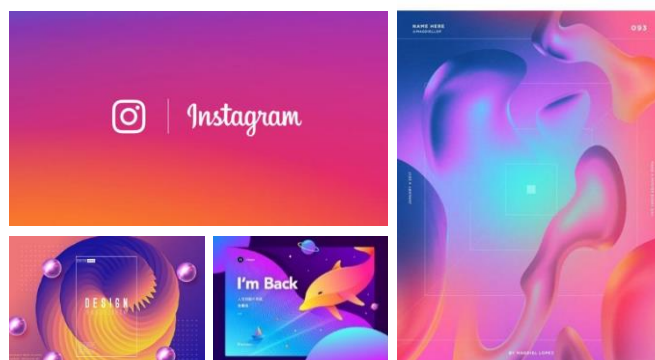
**Figura 12.** Tendencia puntos focales de tipografía.



**Fuente:** Art Design (2019); Code Barcelona (2018).

Los degradados vuelven a tomar fuerza para imponerse como la cuarta tendencia en diseño gráfico (Figura 13), se usan complejas gamas de matices que permiten composiciones vivas con un alto contenido visual. Este estilo se retoma de las ilustraciones de los años 70 y 80, pero llega a posicionarse principalmente en el marketing digital, como es el caso de las plataformas de Instagram, Boomerang, Layout y Pandora (Behance (2019); Helvética (2018)).

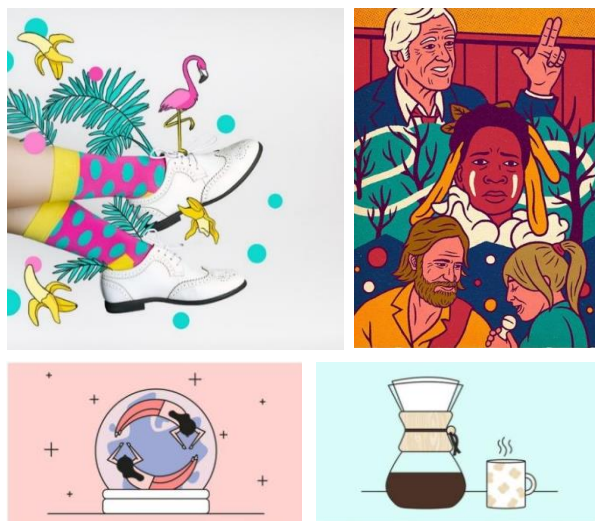
**Figura 13.** Tendencia degradado.



**Fuente:** La Sastrería (2019).

La quinta tendencia (Figura 14) se refiere a las ilustraciones, las cuales aparecen en dos versiones tanto hechas a mano con gran minucia, como también los dibujos que sobreponen las fotografías reales. En la primera rama, se encuentran los diseños con paletas de colores determinadas de acuerdo al branding de la marca, las cuales dejan aflorar la diversión, la creatividad y la personalización, en la segunda, aparece también la creatividad como protagonista al dibujar sobre las fotos (*Insights*, 2018).

**Figura 14.** Tendencia ilustraciones.



**Fuente:** *Insights* (2018); *The Dots* (s.f.).

#### **4.1.1.3 Tendencias en la tarjetería**

Cuando se analiza específicamente el sector de la tarjetería la primera tendencia que se encuentra son los sobres personalizados, en donde estos llegan a cobrar casi la misma importancia que tiene la invitación, por lo tanto, mantienen la misma línea gráfica que se maneja al interior, lo más común es que el sobre sea por fuera plano y que en la solapa interna tenga la continuidad del diseño principal. El *Living coral* es el color que predomina, por inspirar buena energía optimismo y los diseños con acuarelas (Mi boda, 2019).

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Figura 15.** Tendencia sobres personalizados.



**Fuente:** Fuenmayor (2019).

En la segunda tendencia, nuevos materiales aparecen para reemplazar el papel (Figura 16), ésta se denomina *SuperTrendy*, en la cual se usan materiales novedosos y no convencionales como el acrílico, el metacrilato, en versiones transparentes con letra metalizada que inspiren elegancia y sobriedad, por otro lado, aparecen materiales como la madera, en láminas virgen, impresas en un solo tono (*Santamonica Premium Events*, 2019).

**Figura 16.** Tendencia *SuperTrendy*.



**Fuente:** Papiradesign (2019); Ruz (2019).

Los lazos y etiquetas protagonizan la tercera tendencia (Figura 17), que se mantiene desde el año 2018 en donde las invitaciones vienen acompañadas de otros elementos como la agenda del evento, el mapa de recepción o la tarjeta de lista de boda. Las cuerdas evocan el estilo campestre,

y se utilizan solas o combinadas con etiquetas que contienen un pequeño mensaje o una ilustración (Posidonia, 2018).

**Figura 17.** Lazos y etiquetas.



**Fuente:** Posidonia (2018).

La inspiración botánica -cuarta tendencia- combina elementos naturales como las flores y la vegetación, se usan plantas como las hiedras, helechos, flores silvestres, árboles y arbustos, zarzamoras y los groselleros (Figura 18), elementos que suelen aparecer en los bordes de las invitaciones. Otros elementos como las palmeras y las flores exóticas también han ganado protagonismo. Esta tendencia en ocasiones la complementan el uso de materiales reciclados en las tarjetas (Fuenmayor, 2019).

**Figura 18.** Inspiración botánica.



**Fuente:** Posidonia (2018); Fuenmayor (2019).

En la figura 19, se observa la tendencia brillo, en donde aparecen tonos metalizados en todos dorados, plateados, azul metálico o bronce que se usan principalmente en las tipografías que son redondas y envolventes. En ocasiones estos acabos se usan en los bordes de las tarjetas para demostrar elegancia y sobriedad. (Fuenmayor, 2019).

**Figura 19.** Tendencia brillo.



**Fuente:** Fuenmayor (2019); Santamonica Premium Events (2019).

La sexta tendencia (Figura 20), fotografía como protagonista, nace como consecuencia de que las personas se han interesado bastante en todo el tema de sesiones fotográficas para capturar y recordar por siempre momentos especiales de su vida, por lo tanto, incluir sus mejores fotografías en la invitación ha sido acogida como una buena opción, el estilo que más se utiliza es el efecto Polaroid, con texto sobrepuesto (Posidonia, 2018).

**Figura 20.** Tendencia fotografía.



**Fuente:** Posidonia (2018).

La última tendencia, corte láser (Figura 21), es una tendencia que no solo se ha posicionado en la parte de la tarjetería, sino que aparece en el diseño de muchos objetos y accesorios de moda y en parte de la decoración de interiores, este estilo no se acaba, ni pasa de moda sino que se renueva en cuanto a la línea gráfica que se usa en los cortes y además en los materiales que se utilizan (*Elegant Wedding Invites, s.f.*).

**Figura 21.** Tendencia corte láser.



**Fuente:** *Elegant Wedding Invites (s.f.)*.

#### 4.1.1.4 Tendencias a nivel mundial

Al analizar las tendencias mundiales en tarjetería, se encuentra que empresas como *DaWanda* -En Alemania y otras partes de Europa- y el estudio de diseño *Tokketok* en Nueva York, ya han empezado a remplazar el concepto de una invitación que se realiza meramente un papel, por un objeto que perdure en el tiempo y que además tenga el concepto incluido de lo que comúnmente llamamos recordatorio. Se observa que, en ocasiones en vez de entregar invitaciones hechas en papel, la gente prefiere entregar un objeto que tenga datos de la invitación, también recurren a usar como invitaciones plantas. Es importante aclarar que para encontrar estos datos no solo se buscaron en internet sino que se consultaron con personas que viven en el exterior específicamente en Frankfurt, Alemania y en Viena, Austria (Figura 22) (*DaWanda (2018); Tokketok (2018)*).

**Figura 22.** Tendencias mundiales en tarjetería.



**Fuente:** DaWanda (2018); Tokketok (2018).

#### 4.1.2 Segmentación de mercado objetivo

Para realizar la segmentación, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos: geográficos, demográficos y socioeconómicos.

##### 4.1.2.1 Segmentación socioeconómica

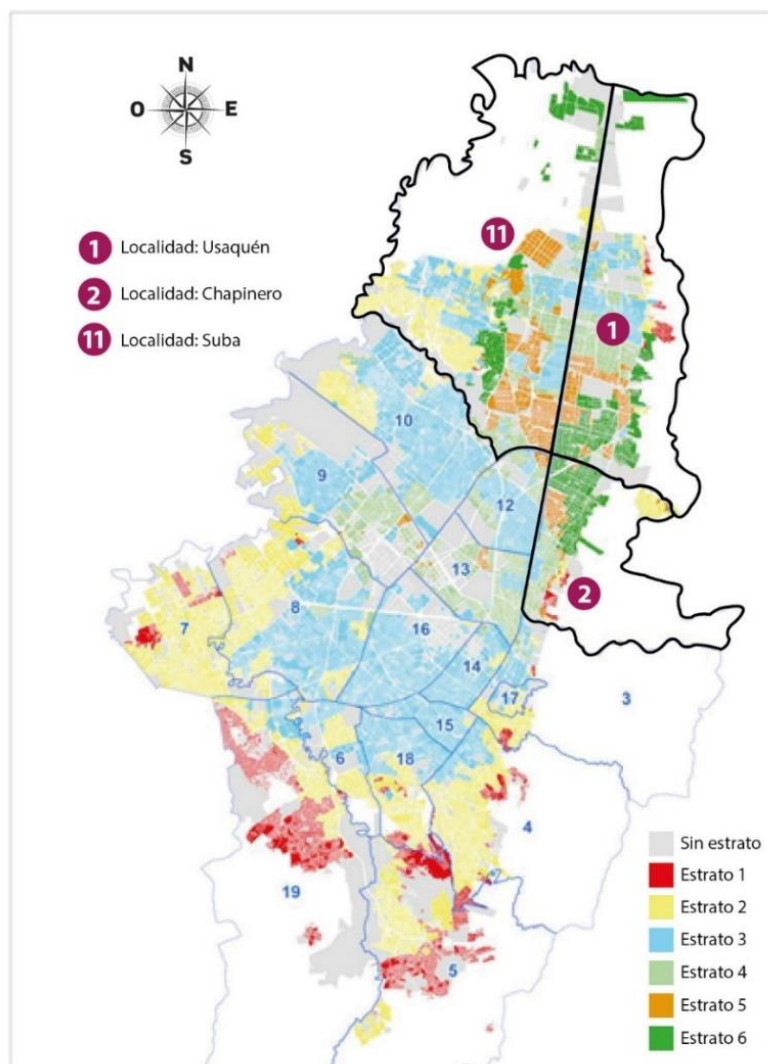
En relación al factor socioeconómico, son personas generalmente profesionales o empresarios que tiene un nivel de vida alto, pues tienen viviendas cómodas y bien construidas -en las que invierten tanto en los materiales externos como en las decoraciones del interior-, poseen buenos servicios públicos y alto acceso a tecnología, generalmente cuentan con buenas condiciones de seguridad, con buenas vías de acceso y con posibilidades de descanso, cuando cuentan con niños generalmente buscan viviendas con parques privados o viven cerca a los mismos, algunos buscan espacios de esparcimiento como los clubes, a los asisten regularmente (Bernal (1994); SDP (2016)).

Las personas pertenecen a estratos 4, 5 y 6 con ingresos diarios desde \$105.660 pesos y superior a \$176.124, es decir, ingresos mensuales desde \$3.169.800 y superiores a \$5.283.300. (Fundesarrollo, 2018). Y aunque los estudios revelan que el 78% de estos hogares realizan un presupuesto para el manejo de las finanzas, también son los que más se inclinan a endeudarse y a adquirir productos y servicios por su capacidad de movimientos financieros (El Espectador (diciembre, 2014); El Espectador (diciembre, 2018)).

#### 4.1.2.2 Segmentación geográfica

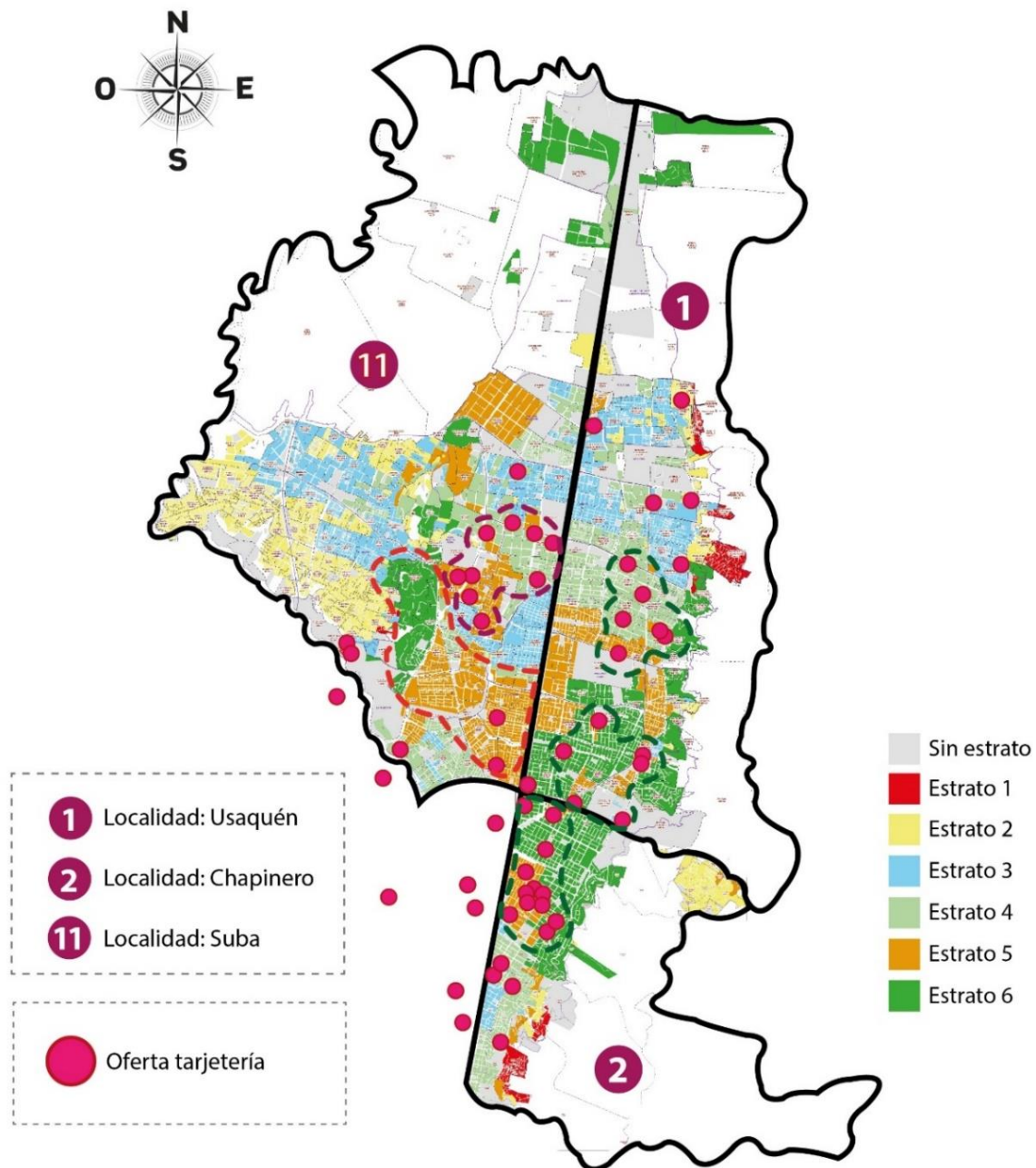
Respecto a la segmentación geográfica, de las 20 localidades que componen Bogotá, se encuentra que las personas con las características mencionadas anteriormente -en la sección segmentación socioeconómica-, viven en las localidades 1 Usaqué; 2 Chapinero; 11 Suba. Específicamente en la zona sur-occidental de la localidad 1, en la zona nor-occidental de la localidad 2, y en la parte sur-oriental de la localidad 11 (Figura 23).

**Figura 23.** Localidades de Usaqué, Chapinero y Suba.



**Fuente:** Elaboración a partir de SDP (2019); Marcos (2018).

**Figura 24.** Oferta tarjetera en Usaquén, Chapinero y Suba.



**Fuente:** Elaboración a partir de SDP (2019); ZankYou. (2018); Matrimonio (2018).

Al realizar la búsqueda de empresas tarjeteras en Bogotá, específicamente en las tres localidades donde viven personas de estratos 4,5 y 6 se encuentran 59 empresas que ofrecen este servicio (Figura 24); así mismo, en el mapa se ubican también 8 tarjeterías que situadas muy cerca

de estas localidades. Sin embargo, hay que hacer la claridad de que las tarjeterías que ofrecen diseños exclusivos, con buenos y fundamentados conceptos de diseño se encuentran localizadas en los barrios de estratos 4, 5 y 6 -principalmente en 5 y 6-, las que se encuentran en estratos 3 y algunas de estratos 4, no tienen una buena calidad, ni manejo de todo lo que comprende un buen diseño -diagramación, composición, ilustración, tipografía, línea gráfica, etc.-, careciendo por lo tanto de buena calidad. La principal oferta de tarjetas exclusivas y de buena calidad se encuentra concentrada en el noroccidente de la localidad de Chapinero, en donde se ubican los barrios de las UPZ del Refugio y Chicó Lago; y en el suroccidente de la localidad de Usaquén en donde se ubican los barrios de las UPZ Santa Bárbara, Country Club, Usaquén y los Cedros -zonas encerradas en línea verde oscura punteada de la Figura 23.

En la localidad de Suba esta oferta se encuentra concentrada en el lado oriental en los barrios de Mazurén y de Colina Campestre -zonas encerradas en línea punteada de color morado oscuro de la Figura 24-. Sin embargo, en los barrios ubicados en las UPZ de la Alhambra y Niza -zona encerrada en línea punteada color rojo oscuro de la Figura 24- en donde hay un gran porcentaje de la población de barrios con estratos 4, 5 y 6, no se encuentran empresas tarjetera de diseños exclusivos y de buena calidad; siendo esta una de las razones por las que se escoge el sector suroriental localidad de suba, como mercado objetivo; esto se une al hecho a que la capacidad inicial de producción de “Rose” solo podrá abarcar este sector. (ZankYou (2018); Matrimonio (2018); SDP, (2019); Secretaría de Cultura Recreación y Deporte (2019)).

#### *4.1.2.3 Segmentación demo-psicográfica*

En este punto hay que hacer una claridad: las tarjetas “Rose” se dirigirán a personas próximas a casarse y también se dirigirá a personas que tengan eventos familiares como 15 años, cumpleaños, *Baby Showers*, grados, entre otros.

Para el primer caso, se encuentra que los matrimonios en Bogotá para el primer trimestre del 2019, fueron 2.150, siendo esta ciudad la que más presentó uniones maritales en todo el país (SNR, 2019). Esto demuestra que todavía hay personas para las cuales el matrimonio sigue siendo un pilar fundamental del desarrollo pleno del ser; a través de este, pueden alcanzar una realización aún más profunda y compleja en diferentes aspectos de la vida -20% más que las personas que

nunca se casan: es una decisión que afecta de manera positiva la salud mental y física de los contrayentes-. Este compromiso que se lleva a cabo, ya sea por unión civil o por ceremonia religiosa, se sigue considerando como una estructura relevante y fundamental para la sociedad (Wolfinger (2019); Moreno, Londoño y Rendón (2015)).

Según *Interactive Advertising Bureau* Colombia. -IAB Colombia- (2017), cuando las personas han alcanzado cierta madurez espiritual, laboral, profesional y económica, son más propensas a buscar una pareja estable, esto se da por lo general entre los 28 y 32 años de edad, etapa en la que generalmente las personas han alcanzado metas como, realización de estudios superiores, ya han tenido experiencias en las que tengan que afrontar retos que les implicar aplicar responsabilidad, superación de intentos fallidos, también con el paso del tiempo la persona es más acertada para la toma de decisiones y las negociaciones, en esta edad también se consolidan ciertos rasgos de personalidad definitivos; factores que conllevan a las personas a adquirir un compromiso de vida al lado de otro ser.

El segundo nicho de mercado al que se dirigirá “Rose”, son aquellas personas que tengan eventos familiares como celebración de 15 años, cumpleaños, *Baby Showers*, grados, entre otros, esto se da cuando las personas tienen su hogar establecido, en donde un gran porcentaje de hogares colombianos, unido al hecho de contraer matrimonio, deciden tener hijos -61%- y además, sienten satisfacción de tener conformado su hogar con la presencia de uno o dos descendientes (Universidad de la Sabana, 2019).

En estas familias el hecho de, conmemorar eventos importantes se convierte en un ritual familiar en donde se fortalecen sentimientos y relaciones, se genera identidad de grupo, y en donde además se construyen e intercambian valores, con los que los integrantes de las mismas se identificarán por el resto de sus vidas. Por esto, el hecho de realizar una celebración tiene un significado aún más profundo que va más allá de simple hecho de que el ser humano interactúe en su parte social, sino que además ayudan al correcto desarrollo cognitivo y emocional de las personas -pueden expresar sus opiniones, deseos, inquietudes, emociones y sentimientos-, contribuyen a la autoestima y la capacidad de comunicarse -las personas se sienten seguras, querida, integradas y aceptadas- y son espacios que generan que los individuos aprendan acerca de la resolución de problemas -en todo lo que conlleva organizar y llevar a cabo un evento se ponen

en práctica habilidades como negociación, cooperación, trabajo en equipo entre otros- (Navarro, 2016).

#### **4.1.3 Descripción de los consumidores**

Según el Grupo Nielsen (2019), hoy en día la sostenibilidad es un tema que cobra gran importancia en el momento de realizar las decisiones de compra. Los compradores de la empresa “Rose” son consumidores que están dispuestos a pagar un poco más por productos amigables con el medio ambiente, pues han entendido que desde sus acciones personales pueden ayudar a reducir el impacto en el medio ambiente. Por ejemplo, en un estudio realizado por este grupo, se halla que los compradores colombianos podrían renunciar o ver cambios en el empaque, la marca, el diseño y la textura con tal de que el producto sea amigable con el ambiente.

Por otro lado, son clientes muy abiertos a los cambios y las nuevas experiencias que les puedan ofrecer, pues están en un ambiente en donde reciben bastante información que les permite decidir y escoger lo que crean más conveniente para su vida. -De acuerdo con otros resultados que arrojó el estudio del Grupo Nielsen (2019), este grupo de colombianos están más dispuesto a probar nuevas oportunidades, que hace cinco años-. De esto se desprende que prefieran la personalización en el producto que compran y que no se genere un único apego a una marca en específico. Uno de los factores que hacen que un cliente cambie de marca se encuentra el hecho de que la nueva empresa demuestre responsabilidad social y ambiental, como se mencionó anteriormente.

Continuando con la caracterización de los clientes “Rose”, son personas que usan constantemente la tecnología, tanto para relacionarse con sus círculos sociales como para realizar sus compras. Ya que el mercado de las personas que hacen transacciones comerciales por internet crece considerablemente año tras año. Por ejemplo, en Colombia, se presentó un incremento del 36% en estas transacciones, del año 2016 al 2017, lo que representa una suma de \$51,2 billones de pesos (Observatorio *eCommerce*, 2018).

Además realizan eventos para ocasiones especiales como, matrimonios, 15 años, bautismos, *Baby shower*, grados, entre otros, en donde existe un alto grado de logística y numerosas actividades a cubrir para la celebración de los mismos, entre las que se encuentran mandar a realizar las invitaciones de acuerdo a sus gustos y a la temática del evento, generalmente se dirigen

a tiendas especializadas de diseño, en donde encuentran modelos de las últimas tendencias gráficas en tarjetas y ellos escogen la de su preferencia.

#### **4.1.4 Tamaño del mercado**

Como se mencionó anteriormente, el mercado inicial al que se van ofrecer las tarjetas “Rose”, está ubicado en los barrios de estrato 4,5 y 6 de la localidad de Suba. Para conocer el número de personas ubicadas en este sector se toman datos de la última Encuesta Multipropósito realizada por el DANE en el 2017, en la cual se pueden visualizar el número de personas existentes por localidad en Bogotá, se hace la claridad que aunque el último censo fue realizado en el 2018, este estudio arroja datos de la población y vivienda a nivel nacional, pero no arroja los datos específicos y discriminados de las localidades que conforman la capital, como si lo hace la encuesta Multipropósito (DANE 2017 y 2018). Según esta encuesta hay 440.955 hogares ubicados en Suba, pero al contrastar estos datos con los encontrados en Alcaldía de Bogotá (2019), se encuentra que en esta localidad hay un 25,4% pertenecientes a estratos 4, 5 y 6, es decir, en esta localidad existen 112.000 hogares para esta clasificación.

Por otro lado, se contacta al actual Director de Investigaciones Económicas de ANDIGRAF, Juan Pablo Valencia, para conocer datos del mercado de tarjetas de invitación a nivel nacional y local -Bogotá-, y se encuentra que este dato tan específico no existe, pues nunca se han realizado estudios acerca del área de la tarjetería; de esta manera solo pudieron ser obtenidos datos del sector publicocomercial en Colombia, y al analizar esta información se encuentra que los resultados son bastante globales y no aportan el detalle que el estudio en cuestión necesita (ANDIGRAF, 2019).

Para determinar el tamaño del mercado de tarjetería en Bogotá, se buscan cifras de personas que por características comprarían este tipo de producto: aquellas que están por celebrar sus matrimonios y los hogares conformados tres o más personas -pues son las que mandan a realizar las invitaciones para eventos familiares como grados, bautizos, *Baby Shower*, 15 años, etc.- Para este efecto, se encuentra que, para el primer aspecto, en la capital se celebran 10.831 matrimonios -promedio anual de los últimos cinco años-, de los cuales un 79% fueron de estratos 4,5 y 6, y de éste un 25% se concentra en la localidad de Suba: para un total de 2.173 uniones en este sector de la ciudad (SNR, 2020); para el segundo aspecto se encuentra que aunque en la localidad de Suba hay 112.000 hogares pertenecientes a estratos 4, 5 y 6, como se mencionó anteriormente, solo

65.405 hogares están conformados por más de 2 personas. Se entiende entonces que el tamaño del mercado asciende a 67.578 hogares -suma de los dos aspectos mencionados- (Subsecretaría de Planeación y Política (2019); DANE (2017)).

**Tabla 9.** Tamaño de mercado.

| Tamaño de mercado                                                                                                        |        |                                                                          |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------|-------|
| Número de hogares                                                                                                        |        | Número de matrimonios                                                    |       |
| Total de hogares estrato 4, 5 y 6 en Bogotá                                                                              | 207776 | Total de matrimonios en Bogotá (anual)                                   | 10831 |
| Total de hogares estrato 4, 5 y 6 en localidad de Suba                                                                   | 112000 | Total de matrimonios en Bogotá para estratos 4,5 y 6 (anual)             | 8556  |
| Total de hogares estrato 4, 5 y 6 en localidad de Suba, conformado por personas más de dos personas.                     | 65405  | Total de matrimonios en localidad de Suba, para estratos 4,5 y 6 (anual) | 2173  |
| Total hogares localidad Suba, estrato 4 - 5 - 6, conformados por más de dos personas o con disposición a casarse: 67.578 |        |                                                                          |       |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DANE (2017 y 2018); SNR (2020); Subsecretaría de Planeación y Política (2019); Alcaldía de Bogotá (2019).

#### 4.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado

En el numeral 3.2.1 se comenzó el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1997), indicando cuáles eran los competidores directos, los clientes, los proveedores, los sustitutos y los competidores potenciales, en este apartado se complementará dicho análisis, explicando las fuerzas existentes entre cada uno de estos componentes para poder identificar los riesgos que se pueden llegar a enfrentar y las oportunidades existentes.

##### 4.1.5.1 Rivalidad entre los competidores

En primer lugar, se observa un número elevado de competidores -en las tres localidades analizadas- que asciende a 59 negocios que ofrecen como producto principal el diseño de tarjetería para boda,

tarjetería familiar y tarjetería para fechas especiales, adicionalmente algunos competidores ofrecen accesorios de decoración para eventos, entre los que se encuentran centros de mesa, marcadores de mesa, arreglos de novia, sellos del evento, entre otros diseños.

Del total de las empresas encontradas, el 35.5% no venden tarjetas de buena calidad, debido a que carecen de un buen manejo de todo lo que comprende un diseño de calidad: no tienen buena diagramación, ni composición, ni ilustración, no manejan tipografías adecuadas, por lo tanto, su línea gráfica se ve bastante afectada. El otro 64.5% de empresas, aunque entregan tarjetas de buena calidad no ofrecen una diferenciación realmente relevante: ofrecen tarjetas hechas de papel, en donde cambia la temática del diseño, los colores, las ilustraciones, el formato, la tipografía y las técnicas como el calado o el láser. Algunas empresas se concentran en entregar ilustraciones totalmente exclusivas de acuerdo a requerimiento de cada cliente, otros buscan usar formatos llamativos en los cuales plasmar las tarjetas -pasaportes, tiquetes de vuelo, caricaturas, etc.- y algunas otras buscan que las personas tengan cierta interacción, de tal manera que para encontrar el contenido de la tarjeta deban armar un rompecabezas, por ejemplo (ZankYou (2018); Matrimonio (2018)).

#### *4.1.5.2 Poder de negociación de los clientes*

Al existir un alto número de empresas tarjeteras se encuentra que los clientes tienen alta capacidad de negociación ya que pueden escoger tanto proveedores que ofrezcan mayor calidad, como proveedores que, aunque no ofrezcan una calidad óptima, sí pueden ofrecerles precios bastante cómodos. De tal manera que, si deciden irse por la opción de tener mejor calidad, buscan proveedores que realmente les ofrezcan diferenciación en los productos y un alto nivel de personalización, dos características que ofrece la empresa “Rose” y que conllevan a que el poder de la empresa sea, en este caso, mayor que el del cliente.

Por otro lado, como se mencionó en el inicio de este documento los clientes de “Rose” son personas que tienen un alto acercamiento e interacción con la tecnología y un alto sentido de responsabilidad con el medio ambiente, pensando en la conservación de los recursos para que sus generaciones venideras puedan disfrutarlos; esto conlleva a dos situaciones: la primera es que algunos han comenzado a preferir la opción de las tarjetas digitales y por otro lado que ellos se

puedan integrar hacia atrás debido a la facilidad de herramientas que se encuentran en internet, en las cuales, aún sin tener conocimientos de diseño, pueden crear sus propias tarjetas con plantillas preestablecidas.

#### *4.1.5.3 Poder de negociación de los proveedores*

Las tarjetas “Rose” tienen la singularidad de que para su producción además de necesitar papel - como una tarjeta tradicional-, necesitan otro tipo de materiales como papel sembrable, envases de vidrio, fragancias, láminas de imán, vinilo transparente, entre otros, que son productos esenciales para la terminación del producto. Para el caso específico del papel sembrable, se encuentra que hay pocos proveedores los cuales manejan técnicas de producción que ellos mismos han desarrollado para que el papel efectivamente genere semilla, lo que conlleva a que puedan estar en una posición negociadora fuerte, pues pueden ya sea reducir el suministro en el momento que ellos decidan o aumentar el precio del mismo.

Por otro lado, se analiza que estos proveedores de papel sembrable, manejan algunos diseños de tarjetas muy básicos y sin fundamentos de diseño gráfico, pero puede ocurrir que realicen una integración hacia adelante y comiencen a producir tarjetas especializadas de diseño que sean sembrables. Pero también, puede ocurrir que con el tiempo la empresa “Rose”, aprenda las técnicas de producción de este papel especial y tenga la capacidad de producir su propio papel sembrable.

En cuanto a las otras materias de producción como papel fino, envases de vidrio, fragancias, láminas de imán, vinilo transparente, se encuentra un alto número de proveedores por lo cual el poder de negociación de la empresa es superior al de ellos en este caso.

#### *4.1.5.4 Amenaza de los productos sustitutos*

Por un lado, se encuentra una gran amenaza con el tema de las tarjetas digitales, pues además de poder brindar un producto más económico, tienen un alto contenido ecológico, pues para su elaboración no se necesita producir desechos físicos. En este mismo punto se encuentra un tema tratado anteriormente y es el hecho de que las tarjetas físicas puedan ser reemplazadas por tarjetas que el mismo cliente pueda realizar, aún sin tener conocimientos de diseño, debido a la aparición de herramientas en internet “hazlo tú mismo”, aunque las desventajas que encuentran los clientes

aquí, es que estas herramientas son muy limitadas para la elaboración del diseño, son plantillas preestablecidas, no hay suficientes recursos gráficos ni de tipografía, entre muchos otros, lo que impide al cliente plasmar las ideas que tiene para evento de una forma exclusiva.

Pero si se analizan las tarjetas “Rose”, desde el punto de vista de la diferenciación, se encuentra que estos son productos con un alto nivel de diferenciación y exclusividad y con un concepto que ninguna otra empresa ha introducido en el mercado, lo que disminuye la amenaza de las tarjetas digitales, que se expuso en el párrafo anterior.

#### 4.1.5.5 Amenaza de los nuevos entrantes

Los requerimientos de capital para crear una empresa tarjetera no demandan grandes inversiones en maquinaria para la elaboración de las mismas, hecho que aumenta la posibilidad de que entren nuevos competidores.

Por otro lado, en el sector de la tarjetería se encuentra que el porcentaje de marcas consolidadas y fuertes con una larga trayectoria en la elaboración de tarjetas es de 64,4%, respecto a un 35,59% que representa pequeños negocios que no tienen gran conocimiento y fundamentos de diseño en la elaboración de tarjetas (ZankYou (2018); Matrimonio (2018)).

#### 4.1.5.6 Riesgos y oportunidades.

En la Tabla 10 se realiza el análisis de riesgos y oportunidades a partir de cada uno de los aspectos que componen fuerzas de Porter.

**Tabla 10.** Riesgos y oportunidades.

|                                   | Riesgos                                                                                                                                                                                                                                   | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rivalidad entre los competidores. | -Gran competencia de las empresas tarjeteras para boda, tarjetería familiar y para fechas especiales.<br><br>-59% de las empresas analizadas venden tarjetas de buena calidad (maneja conceptos de todo lo que comprende un buen diseño). | -El 35,5% de las empresas analizadas no manejan buenos conceptos de diseño al realizar las tarjetas.<br><br>-Falta de innovación en el área gráfica y en el concepto de una tarjeta, enmarcar esto en las tendencias de diseño. |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>-Producto actual pensado en que tenga un solo uso: transmitir información.</p> <p>-Reinventar el concepto y la funcionalidad de las tarjetas después de su uso principal.</p>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Poder de negociación de los clientes     | <p>-Alto poder de negociación de los clientes al encontrar: tarjetas de baja calidad a menor precio y tarjetas de calidad de buena calidad.</p> <p>-Tecnología ofrece a clientes posibilidad de realizar tarjetas digitales a precios bajos y con componentes de responsabilidad social.</p> <p>-Cliente puede realizar una integración hacia atrás al tener accesos a un computador y a aplicaciones de internet que permitan realizar tarjetas sencillas de diseño.</p> <p>-El tema de la fidelización se torna cada vez más difícil.</p> | <p>-Clientes que buscan tarjetas de buena calidad exigen un producto exclusivo y con un alto nivel de diferenciación y personalización.</p> <p>-Las tarjetas digitales no ofrecen exclusividad de diseño pues son plantillas preestablecidas que no permiten tener productos exclusivos y personalizados.</p> <p>-Ofrecer tarjetas que tenga un compromiso ecológico, pues el mercado está abierto a este tipo de productos.</p> |
| Poder de negociación de los proveedores. | <p>-Proveedores del papel sembrable tienen una posición negociadora fuerte, pues es un papel muy singular del cual pocas empresas tienen el conocimiento y las herramientas para producirlo; riesgo de que puedan reducir el suministro o que decidan o aumentar el precio.</p> <p>-Riesgo de que las empresas proveedoras de papel sembrable hagan una integración hacia</p>                                                                                                                                                               | <p>-Para las provisiones de: papel fino, envases de vidrio, fragancias, láminas de imán, vinilo transparente, se encuentra un alto número de proveedores, por lo cual el poder de negociación de la empresa es superior al de ellos en este caso.</p> <p>-Con los años la empresa “Rose” puede realizar una integración hacia atrás y producir su propio papel sembrable.</p>                                                    |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | adelante y decidan hacer tarjetas especializadas de diseño.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                            |
| Amenaza de los productos sustitutos. | <p>-Pérdida de mercado debido al auge de las tarjetas digitales.</p> <p>-Pérdida de mercado debido a la integración hacia atrás del cliente en donde el mismo realiza sus tarjetas debido a plantillas preestablecidas que encuentra en internet.</p>                                                                                                                                                                                                                            | - “Rose” puede disminuir la amenaza de las tarjetas digitales ofreciendo productos con alto un grado de diferenciación y exclusividad.     |
| Amenaza de los nuevos entrantes.     | <p>-Los requerimientos de capital para crear una empresa tarjetera no demandan grandes inversiones en maquinaria para la elaboración de las mismas, hecho que aumenta la posibilidad de que entren nuevos competidores.</p> <p>-Sector de la tarjetería cuenta con un 64,4% de marcas consolidadas y fuertes con una larga trayectoria en la elaboración de tarjetas, que aumenta el riesgo de que los clientes prefieran un nuevo concepto de tarjeta que entra al mercado.</p> | -Existe un 35,59% que representa pequeños negocios que no tienen gran conocimiento ni fundamentos de diseño en la elaboración de tarjetas. |

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación

El método a implementar son encuestas para identificar el potencial de mercado. En este sentido, se diseñó un cuestionario de 14 preguntas y se aplicó a personas pertenecientes a estratos 4, 5 y 6, residentes en la ciudad de Bogotá.

En cuanto a la estructura del cuestionario, de las 14 preguntas, las cinco primeras se realizan con el fin de recoger información demográfica, como: género, edad, estado civil, número de hijos, ocupación y estrato; las preguntas 7, 8 y 9, se enfocan a indagar sobre lo que el mercado está adquiriendo en relación con el producto de tarjetas para invitaciones, en qué ocasiones lo hace y

la frecuencia con las adquieren. Las preguntas 10-14, van enfocadas a conocer los atributos que desean encontrar en una tarjeta, y si están dispuestos a adquirir y a pagar más por una tarjeta que ofrezca un concepto innovador; también se indaga acerca de lo que ocurre después de haber recibido la tarjeta de invitación (Anexo 1).

#### **4.1.7 Objetivos**

##### *4.1.7.1 Objetivo general*

Determinar factores importantes del posible consumidor del nuevo concepto de tarjetas de diseño “Rose”.

##### *4.1.7.2 Objetivos específicos*

- Obtener información precisa que sea útil para el desarrollo de la empresa “Rose”.
- Determinar frecuencia y ocasión de la compra de tarjetas de invitación para ocasiones especiales.
- Conocer los canales de compra y medios de comunicación a los que un usuario acude al momento de comprar invitaciones para ocasiones especiales.
- Determinar cuánto están dispuestos a pagar por un nuevo producto, que ofrezca un concepto innovador.
- Establecer el grado de aceptación del nuevo concepto de tarjetas que ofrecerá “Rose”.
- Conocer en qué aspectos de una tarjeta les gustaría encontrar innovación
- Conocer el mercado potencial para las tarjetas “Rose”.

#### **4.1.8 Cálculo de la muestra**

Para realizar el cálculo de la muestra, se escoge la fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde,

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población (mercado meta).

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.

e = Error de estimación.

p = Probabilidad de que ocurra el evento.

q = Probabilidad de que no ocurra el evento.

Como se mencionó anteriormente el tamaño del mercado meta es 67.578 hogares -ver numeral 4.1.4-, cifra correspondiente a los hogares 4,5 y 6, de la localidad de Suba, que tienen disposición de comprar tarjetas de diseño para una ocasión especial. Por otro lado, se establece un nivel de confianza del 95% con un Z equivalente al 1,96, el error de estimación establecido es del 15%, también determina una probabilidad de que ocurra el evento del 50%, por lo tanto, la probabilidad de que no ocurra será también del 50%; quedando la fórmula de esta manera:

$$n = \frac{67.578 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,15)^2 * (133.534 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 42,65$$

El cálculo de la muestra arroja un resultado de n = 42,668, es decir, que el número de encuestas a aplicar debe ser 43.

#### **4.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto**

##### *4.1.9.1 Para clientes*

Se definieron como instrumentos para el estudio piloto en clientes un cuestionario y la realización de un *Focus Group*, éste es una técnica cualitativa de investigación, que permite que un grupo escogido de consumidores opinen acerca del producto “Rose”.

Cuando se realiza el proyecto para el seminario de investigación se hace un primer acercamiento a posibles clientes para preguntar acerca de las tarjetas de invitación, si conocían las tendencias actuales de diseño, los aspectos negativos y positivos que encontraban en esta clase de productos ya existentes y el tipo de innovación que deseaba encontrar en este tipo de negocio. De esta primera reunión surgen varias ideas para consolidar el concepto de tarjetas innovadoras “Rose”, y al tener el concepto de la empresa y las líneas de producto, se realiza de nuevo una reunión con un grupo escogido de personas.

Para llevar a cabo con éxito una nueva reunión con el *Focus Group*, se elaboran prototipos de cada una de las líneas de producto que manejará “Rose”: prototipo tarjeta “kit sembrable”, prototipo tarjeta “difusor de aromas”, prototipo tarjeta “imán” para notas, prototipo tarjeta “burbujas sembrables”; los cuales se muestran a cada uno de los clientes escogidos y se realizan preguntas para validar temas como el hecho de que si consumiría o no este producto; materiales, forma y diseño del mismo; aspectos a mejorar o cambiar; precio dispuestos a pagar; cómo y dónde lo comprarían. De esta manera ellos opinan y aporta ideas al nuevo concepto que “Rose” quiere introducir en el mercado: acerca de una tarjeta que perdure en el tiempo y que se convierta en un objeto útil después de haber cumplido con su función principal que es transmitir información.

Para escoger las personas que harían parte del *Focus Group*, se escogen aquellas que pertenezcan a estratos 4, 5 o 6 y que estén próximos a celebrar un evento importante en su vida y por lo tanto que estén realizando los preparativos del mismo entre los que se encuentran buscar las invitaciones. De esta manera se escoge una pareja de novios comprometidos, que están preparando su boda, una joven que también está próxima a casarse, una joven que está próxima a cumplir 15 años a quien su hermana mayor le está ayudando con los preparativos, una señora que tiene un hijo próximo a graduarse de su carrera profesional, y unos padres cuya hija está próxima a cumplir un año de vida (Anexo 2 y 3).

#### 4.1.9.2 Para Stakeholders

Para el caso de los *Stakeholders*, también se les comparte el nuevo concepto de tarjetas “Rose”, se les pregunta acerca de lo que consideran innovación en el sector de la tarjetería y con algunos de ellos se comparte la idea más a profundidad, mostrándoles los cuatro prototipos realizados para

cada una de las líneas de producto. En la reunión que se sostuvo con cada uno de ellos también se trataron temas como: el mercado potencial para este negocio y quienes serían los mejores clientes, las barreras de entrada y el potencial que veían del negocio.

Los *Stakeholders* escogidos fueron: una *Wedding Planner* -organizadora de eventos-, una empresaria del sector de tarjetería y una diseñadora (Anexo 4 y 5).

#### **4.1.10 Metodologías de análisis de los competidores**

Para análisis de los competidores desde secciones anteriores se ha venido trabajando con la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (1997), en donde se identificó la competencia, líderes del mercado y sus productos, en esta ocasión, se comparan sus productos y la innovación que ofrecen, los puntos de ventas, el precio, canales de comunicación y los proveedores (Tabla 11).

**Tabla 11.** Análisis competidores.

| Empresa           | Descripción                                                                                                                                                               | Productos/<br>innovación                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Puntos de<br>venta                                                                                | Precio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Canales<br>de comunicación                                                  | Proveedores                                                                                                  |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Dot Design</i> | Estudio de diseño creado en el año 2009, con el fin de responder a las necesidades de clientes que celebrarán un evento especial. “Tu imaginación es nuestra inspiración” | Tres categorías de producto:<br>Tarjetería para boda, tarjetería familiar, tarjetería para celebraciones.<br>Otros productos como decoraciones, centros de mesa, ramos, marcadores de mesa.<br><br>Lo que entienden por innovación:<br><br>- Asesoría por teléfono.<br>- Nuevas tendencias en papeles, estilos gráficos y tipografía. | Localidad<br>Usaquén.<br><br>CC. Hacienda Santa Bárbara  <br>Local 114B -<br>Carrera 7<br>#115-60 | Diferentes precios, según el tamaño, la complejidad, la técnica y los materiales que se requieren.<br><br>-Tarjeta ilustración sobres:<br><br>\$13.000<br><br>-Tarjeta acrílico:<br><br>\$18.000<br><br>-Tarjeta pasaporte:<br><br>\$15.000<br><br>-Tarjeta Calada:<br>\$25.000<br><br>Los precios pueden aumentar dependiendo de la complejidad de la técnica que escoja el cliente. | Página Web.<br><br>Redes sociales:<br><i>Facebook,</i><br><i>Instagram.</i> | -Empresas productoras de papeles finos.<br><br>-Proveedores de tinta.<br><br>-Empresas de arreglos florales. |

**Tabla 11.** Análisis competidores (continuación).

| Empresa                   | Descripción                                            | Productos/<br>innovación                                                                                                                                                                        | Puntos de<br>venta                                                                       | Precio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Canales<br>de comunicación                                                 | Proveedores                                                                                                  |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tarjetas<br/>Rasgo</b> | Estudio de tarjetas con más de 10 años de experiencia. | Diseño de tarjetería para toda ocasión.<br><br>Lo que entienden por innovación:<br>-Nuevas tendencias en papeles, estilos gráficos y tipografía.<br>-Ofrecen gratis un mini estudio fotográfico | Localidad<br>Usaquén.<br><br>CC. Hacienda Santa Bárbara   Local 114B - Carrera 7 #115-60 | Diferentes precios, según el tamaño, la complejidad, la técnica y los materiales que se requieren.<br><br>-Tarjeta solo impresas:<br>\$10.000 a \$13.0000<br><br>-Tarjetas papeles no convencionales<br>\$20.500.<br><br>-Sellos en mdf para cerrar las tarjetas:<br>\$3.500 c/u.<br><br>Los precios pueden aumentar dependiendo de la complejidad de la técnica que escoja el cliente. | Página Web<br><br>Redes sociales:<br><i>Facebook,</i><br><i>Instagram.</i> | -Empresas productoras de papeles finos.<br><br>-Proveedores de tinta.<br><br>-Empresas de arreglos florales. |

**Tabla 11.** Análisis competidores (continuación).

| Empresa               | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Productos/<br>innovación                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Puntos de<br>venta                                                          | Precio                                                                                                                                  | Canales<br>de comunicación                                                    | Proveedores                                                           |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Paperie Bakery</b> | Comenzó como un <i>Hobby</i> de una publicista en el año 2011, y hoy es un importante estudio de diseño, preferido por grandes personalidades colombiana. Su creadora se ha capacitado en cursos del <i>Wedding Planning Institute</i> de los Estados Unidos, el ABC Latinoamérica ( <i>Association of Bridal Consultants</i> ) en cursos de capacitación de <i>Wedding Coach</i> y en eventos como <i>Tendencias Cartagena Bridal Week</i> .<br><br>“Detrás de cada invitación hay una historia”. | Tres categorías de producto: tarjetería para boda, tarjetería para fechas especiales, otros accesorios para eventos, como marcadores de mesa, sellos, banderines decorativos, recordatorios.<br><br>Lo que entienden por innovación:<br>- Estar actualizándose en tendencias de diseño a través de diferentes cursos. | Localidad Barrios Unidos<br><br>Cll. 67D<br># 65A-14, L-2<br>Tel.: 811 1017 | Diferentes precios, según el tamaño, la complejidad, la técnica y los materiales que se requieren.<br><br>Rango de \$15.000 a \$26.000. | Página <i>Web</i><br><br>Redes sociales: <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> . | -Empresas productoras de papeles finos.<br><br>-Proveedores de tinta. |

**Tabla 11.** Análisis competidores (continuación).

| Empresa                                | Descripción                                                                                                                                                                              | Productos/<br>innovación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Puntos de<br>venta                                               | Precio                                                                                             | Canales<br>de comunicación | Proveedores                      |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| <b>Casa<br/>Papelería el<br/>Cedro</b> | Empresa tarjetera con más de 12 años de experiencia en el mercado, que se ha logrado posicionar en el mercado como una de las más importantes y reconocidas en tarjetas de alta calidad. | Tres categorías de producto:<br>invitaciones para todo tipo de eventos, sellos para tarjetería y venta de papeles hechos a mano. Lo que entienden por innovación:- “Tu boda web”, nuevo producto que le permite al cliente tener una web propia, con un dominio y <i>Hosting</i> , para que pueda publicar, fotos, lista de regalos, formulario de contacto para reservar etc., - la boda permanece en internet durante algunos meses-. | Localidad<br>Usaquén.<br><br>Calle 140 No<br>7c -10.<br>Local 22 | Diferentes precios, según el tamaño, la complejidad, la técnica y los materiales que se requieren. | Página <i>Web</i>          | -Ellos mismos producen el papel. |

**Tabla 11.** Análisis competidores (continuación).

| Empresa                | Descripción                                                                                                                                                                             | Productos/<br>innovación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Puntos de<br>venta    | Precio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Canales<br>de comunicación                                                          | Proveedores                                      |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Eco<br/>regalos</b> | Empresa pionera en Colombia en la elaboración de papel sembrable con 15 años de experiencia en el mercado. Se ha convertido en proveedor de varias empresas que revenden sus productos. | <p>Categorías de producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjetas de invitaciones en papel semilla.</li> <li>-Productos de oficina ecológicos.</li> <li>-Plantas.</li> <li>-Regalos empresariales sembrables.</li> </ul> <p>Lo que entienden por innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los productos que realizan los hacen pensando en que contribuyan al medio ambiente.</li> <li>-Papel reciclado que se puede sembrar para la elaboración de los productos.</li> </ul> | Cra. 14F<br>#9ª - 78. | <p>Varía según especificación del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjeta de invitación sembrable. (tamaño 10 cm x 3 cm). Con un solo troquel estándar.<br/>\$1.600</li> <li>- Cubo eco-germinador:<br/>\$9.100</li> <li>-Huerta en kit o en caja de regalo<br/>\$13.800</li> <li>-Suculenta en kit.<br/>\$ 19,200</li> </ul> | <p>Página Web</p> <p>Redes sociales:<br/><i>Facebook,</i><br/><i>Instagram.</i></p> | -Ellos mismos producen el papel y los productos. |

**Tabla 11.** Análisis competidores (continuación).

| Empresa                 | Descripción                                                                                                                                                          | Productos/<br>innovación                                                                                                                                                                                                  | Puntos de<br>venta  | Precio                                                                                                                             | Canales<br>de comunicación              | Proveedores                                                  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Green<br/>velope</b> | Página de internet que ofrece plantillas de tarjetas digitales de un grupo de diseñadores inscritos al programa, que trabajan colaborativamente alrededor del mundo. | -Plantillas de tarjetas digitales para toda clase de eventos, que el cliente envía por correo electrónico a sus invitados y la empresa ofrece los servicios de saber qué invitados han abierto la tarjeta en sus correos. | www.greenvelope.com | -Envío a 40 correos: \$50.000 pesos colombianos.<br>- Envío a 60 correos: \$75.000 pesos.<br>- Envío a 80 correos: \$100.000 pesos | Buscador pagado en <i>Google Chrome</i> | -Mano de obra de diferentes diseñadores alrededor del mundo. |

**Fuente:** Elaboración propia.

## **4.2 Resultados**

### **4.2.1 Resultados análisis de la competencia**

Al analizar la tabla del punto anterior, es necesario aclarar que las tres primeras empresas son competidoras directas: “*Dot Design*”, “*Paperie Bakery*” y “Casa Papelera el Cedro”, pues su función principal es la producción de tarjetas de invitación. Los riesgos que enfrenta la empresa “Rose” frente a ellas son: la trayectoria en la producción de las tarjetas y el mercado que actualmente tienen debido al posicionamiento de la marca; la experiencia que han adquirido a través de los años; además de producir las tarjetas, también se han dedicado a ofrecer otros productos que complementan la decoración de los eventos; en el caso de la “Casa Papelea el Cedro” ha unido la tecnología como un servicio pre y post venta de las tarjetas.

Por otro lado, se tienen unos competidores no directos, el primer caso es el de *Greenvelope* que representa un riesgo en la medida en que el precio del producto es mucho más económico y que es un producto que no genera ningún residuo físico, sin embargo tiene ciertas limitaciones como la falta de personalización y exclusividad del producto. El segundo caso es de la empresa Eco-Regalos que si bien no produce específicamente tarjetas exclusivas para invitaciones sino produce una serie de tarjetas bastante simples, podría realizar una integración hacia adelante comenzando a producir tarjetas especiales con un alto contenido de diseño.

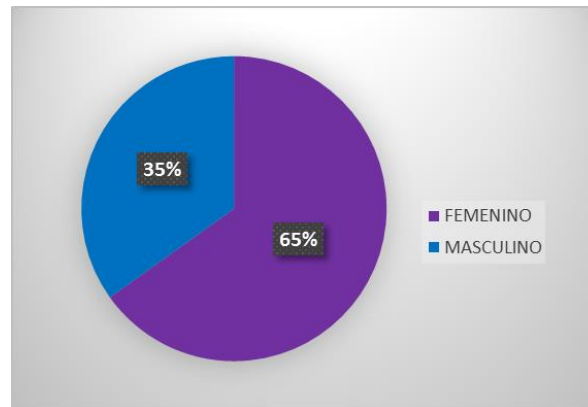
### **4.2.2 Resultados análisis de la medición del comportamiento del consumidor**

#### *4.2.2.1 Resultados de las encuestas*

En el estudio de mercado, en donde se realizaron 43 encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Respecto al género (Figura 25), el 65% de la población entrevistada son mujeres y el 35% de la muestra pertenecen al género masculino.

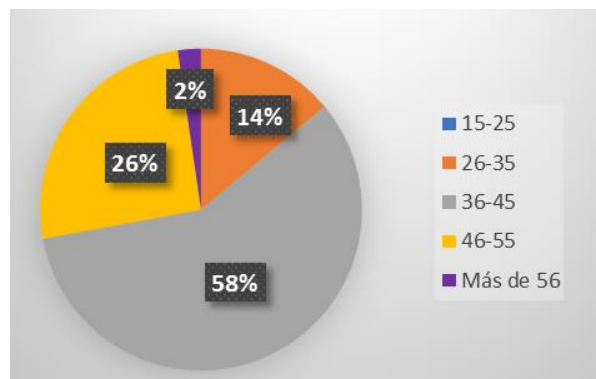
**Figura 25.** Género.



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a la edad, el mayor porcentaje de personas entrevistadas -58%- corresponde a personas que tienen una edad que obedece al rango de 36 a 45 años, seguido de un 26% de personas con rango entre 46 a 55, el porcentaje del rango comprendido entre 26 a 35 años fue 14%, para personas que sobrepasan los 56 años se obtiene un 2% y no se entrevistan personas con menos de 25 años (Figura 26).

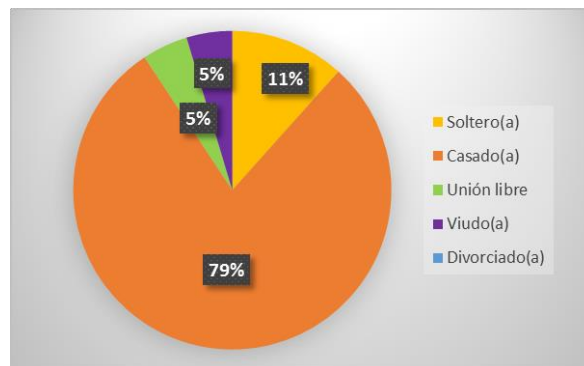
**Figura 26.** Edad.



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto al estado civil, el 79% de la muestra son casados, el 11% no tienen una relación formalizada legalmente, para el caso de la unión libre y del estado de viudez se obtienen unos resultados del 5% y ninguno de los entrevistados es divorciado (Figura 26).

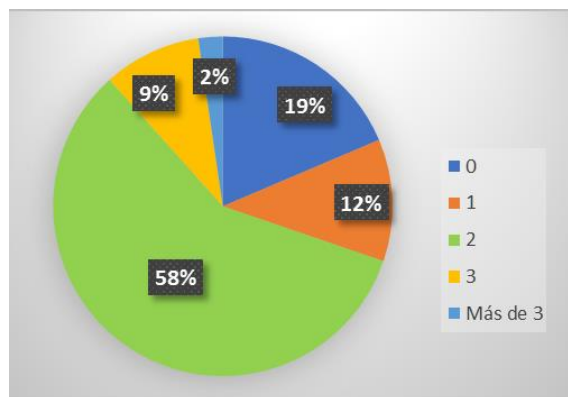
**Figura 27.** Estado civil.



**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto al estado civil, un porcentaje bastante alto de personas tienen 2 hijos -58%-, el 19% no tienen aún descendencia, el 12% tienen solo 1 hijo, el 9% tienen 3 hijos y un porcentaje mínimo -2%- tiene más de 3 hijos (Figura 28).

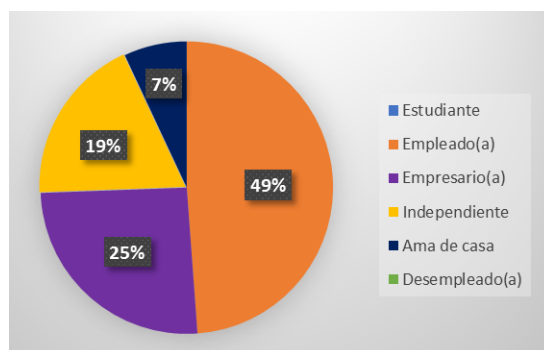
**Figura 28.** Número de hijos.



**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con la ocupación, un 49% de la muestra es empleado, un cuarto de la misma -25%- tiene una empresa, el 19% trabaja como independiente y un 7%, desarrolla labores de ama de casa, no se entrevistaron estudiantes (Figura 29).

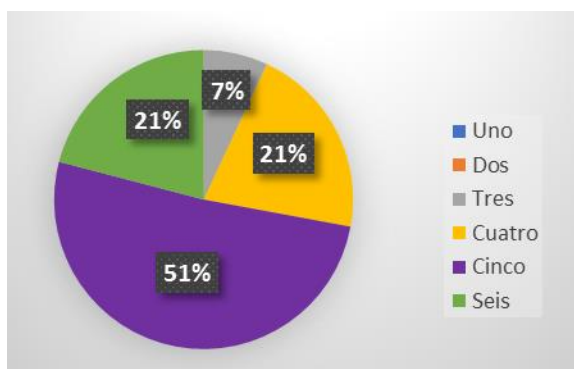
**Figura 29.** Ocupación.



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a la estratificación socio-económica la muestra se dirige a personas de estratos medio-altos y altos, arrojando un resultado del 51%, 21% y 21% para personas de estratos 5, 4 y 6 respectivamente, solo se entrevistó un 7% de personas de estrato 3 y no se realizan entrevistas a personas pertenecientes a estratos 1 y 2 (Figura 30).

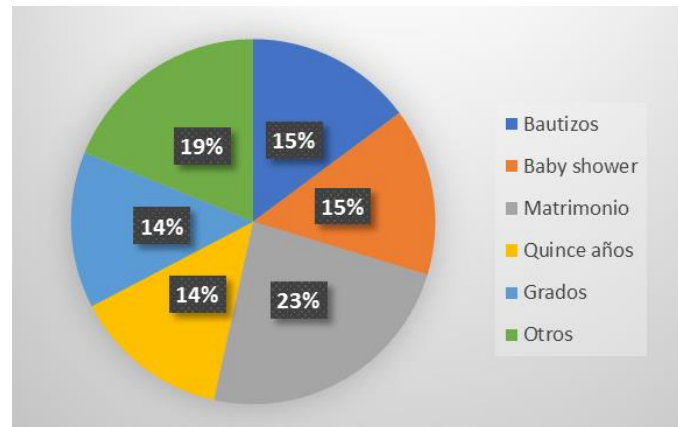
**Figura 30.** Estrato.



**Fuente:** Elaboración propia.

Los eventos para los cuales los entrevistados mandan a realizar una invitación o tarjeta especial son muy variados, se encuentra un 23% para matrimonio, seguido de un 19% para la categoría otros que comprenden eventos como cumpleaños, los *Baby shower* y los bautizos cada uno con un con un porcentaje de 15 puntos y para el caso de los grados y de los 15 años el porcentaje fue de 14 (Figura 31).

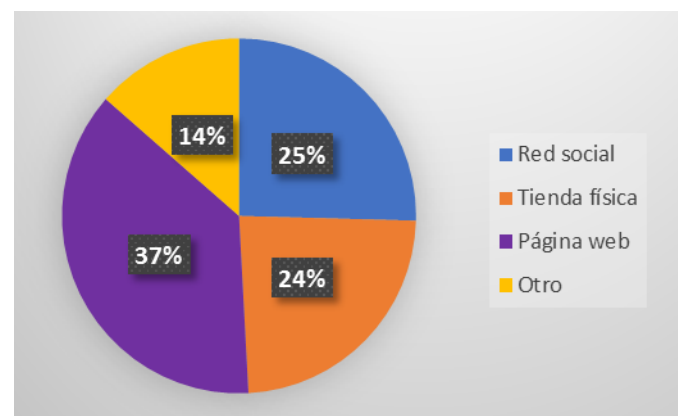
**Figura 31.** Tipo de eventos para los que manda a realizar invitaciones.



**Fuente:** Elaboración propia.

Al momento de dirigirse a alguna parte para mandar a realizar invitaciones, un 37% de los consumidores prefiere buscar opciones en una página web, un 25% accede a una red social -entre las que se encuentran *Pinterest*, *Instagram* y *Facebook*- y un 24% se acerca a una tienda física y un 14% acude a otro medio como llamar a personas que conocen y que son expertas en el tema (Figura 32).

**Figura 32.** Lugar a dónde acude al mandar a hacer invitaciones.

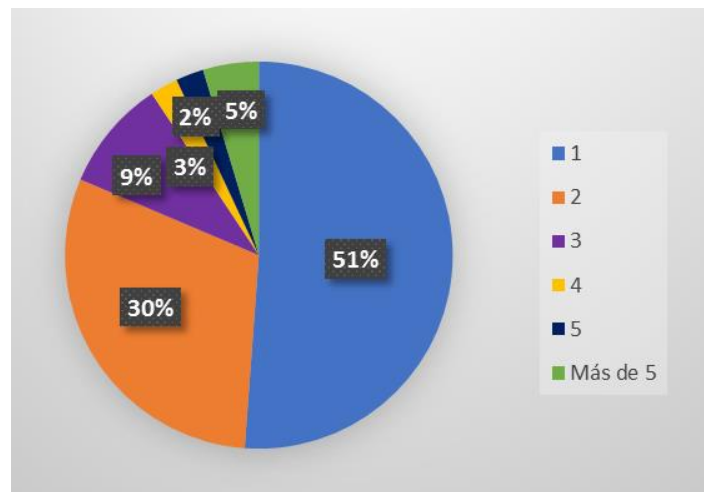


**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

En cuanto a la frecuencia de compra de este producto se obtiene que la mitad -51%- de los compradores lo adquieren solamente una vez al año, el 30% dos veces al año, el 9% 3 veces, más de 5 veces el 5%, 4 veces el 3% y 5 veces el 2% (Figura 33).

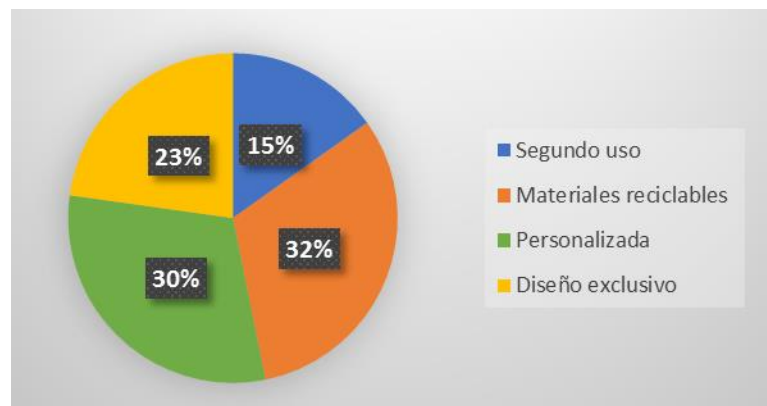
**Figura 33.** Frecuencia de compra.



**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, al hablar de nuevos conceptos en tarjetas los dos factores que más llamaron la atención fueron: que la tarjeta fuera hecha con materiales reciclables -32%- y que fuera personalizada -30%-, a lo que le sigue el hecho de que la tarjeta tenga un diseño exclusivo con un 23% y por último, que tenga un segundo uso con un 15% (Figura 34).

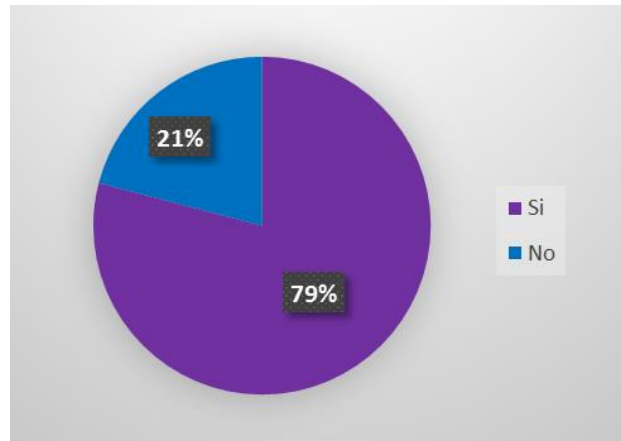
**Figura 34.** Nuevos conceptos en tarjetas.



**Fuente:** Elaboración propia.

El grado de aceptación de una tarjeta a la que se le incluyen nuevos conceptos es bastante alto, pues el 79% de los compradores estarían dispuestos a pagar ella, solo el 21% dijo que no estaría dispuesto a pagar más (Figura 35).

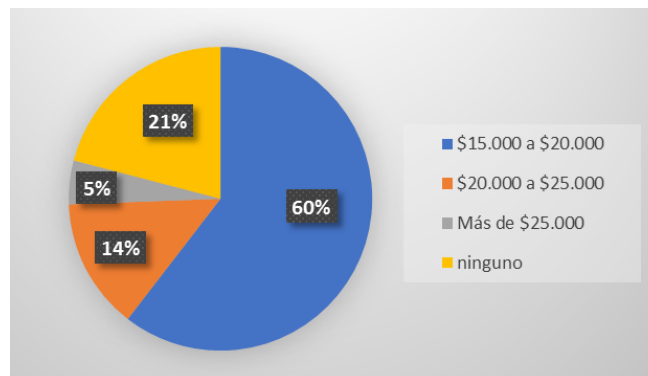
**Figura 35.** Aceptación de nuevos conceptos.



**Fuente:** Elaboración propia.

Para un nuevo concepto de tarjetas el rango de precio mejor aceptado es el de \$15.000 a \$20.000 pesos con un 60%, seguido del rango de \$20.000 a \$25.000 con un 14%, otros -un 5%- están dispuestos a pagar más de \$25.000 (Figura 36).

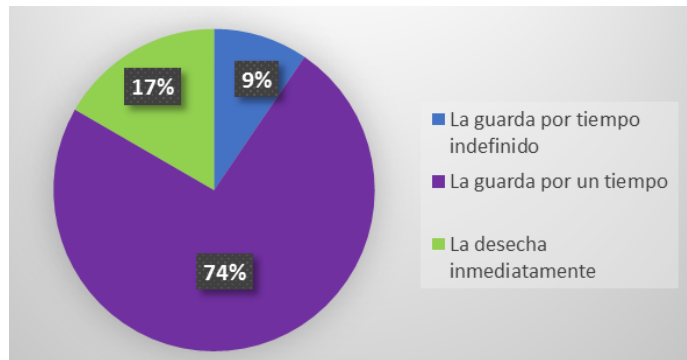
**Figura 36.** Rango de valores dispuestos a pagar por un nuevo concepto.



**Fuente:** Elaboración propia.

Después de haber recibido una tarjeta de invitación a un evento especial, lo que la mayoría de personas hacen es guardar la tarjeta por un tiempo, el 74% lo hacen, el 17% la desecha inmediatamente y el 9% la guarda por un tiempo indefinido (Figura 37).

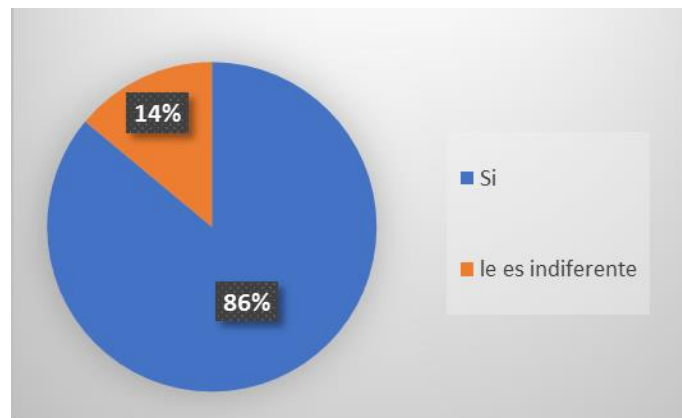
**Figura 37.** Qué hace cuando se recibe una tarjeta.



**Fuente:** Elaboración propia.

Cuando un cliente recibe una tarjeta de invitación a un evento especial un gran porcentaje, un 86%, les gustaría que esta tarjeta se convirtiera en un objeto útil, solo a un 14% le es indiferente (Figura 38).

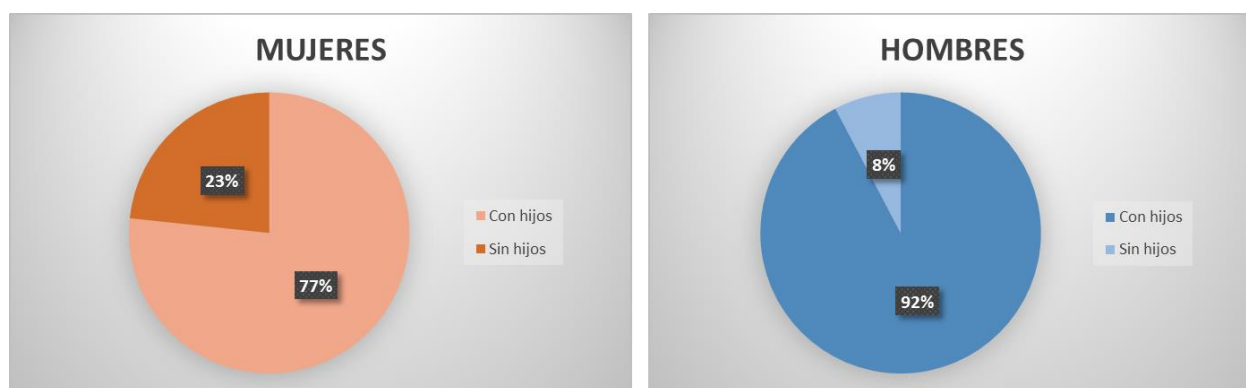
**Figura 38.** Tarjeta convertida en un objeto útil.



**Fuente:** Elaboración propia.

Al hacer un comparativo entre los dos géneros entrevistados, se analiza que del total de mujeres encuestadas que fueron 30, el 77% tenía hijos y el 23% no; en el caso de los hombres que fueron 13, el 92% tenía descendencia y el 8% no (Figura 39).

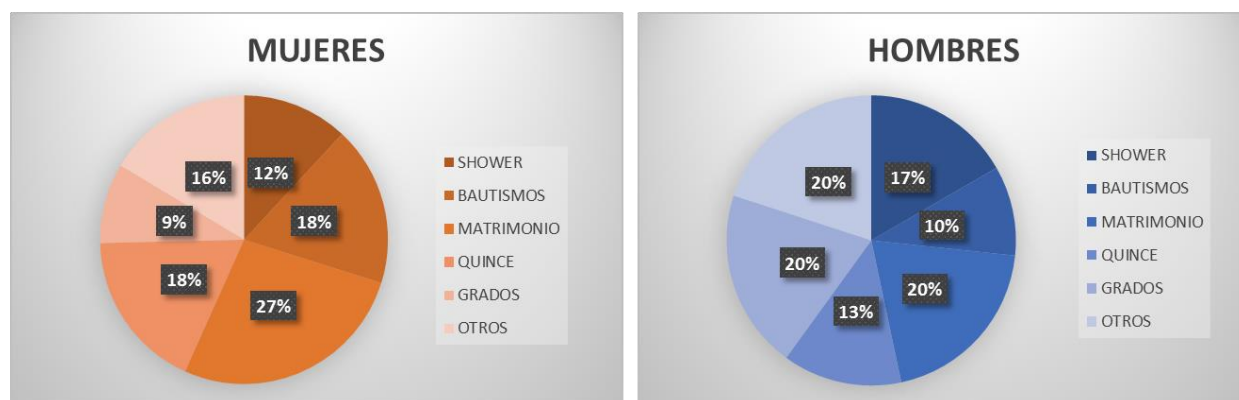
**Figura 39.** Mujeres y hombres con descendencia.



**Fuente:** Elaboración propia.

Para los dos géneros el evento para el cual las invitaciones son primordiales es el matrimonio, para las mujeres esta celebración encabeza la lista con un 27% y para los hombres con un 20%, otros eventos importantes para mandar a realizar invitaciones son los bautismos y los *Baby shower* -para el género femenino- y los grados y los *Baby shower* -para el género masculino- (Figura 40).

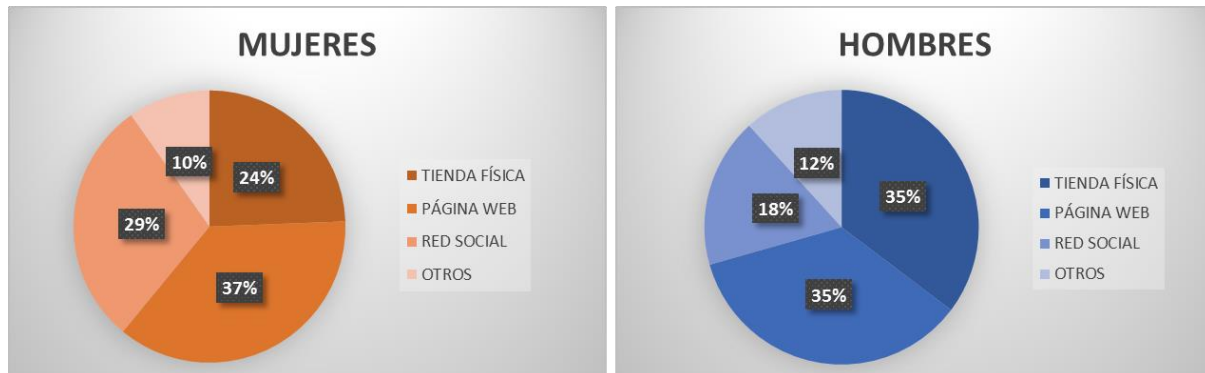
**Figura 40.** Para qué eventos mandan a hacer invitaciones.



**Fuente:** Elaboración propia.

Cuando van a mandar a realizar hacer invitaciones, ambos géneros antes de acercarse a una tienda física buscan una empresa tarjetera en internet, ya sea a través de una página web o de una red social y luego cuando han encontrado una opción que les llame la atención la contactan, o se acercan personalmente para ordenar sus presentaciones (Figura 41).

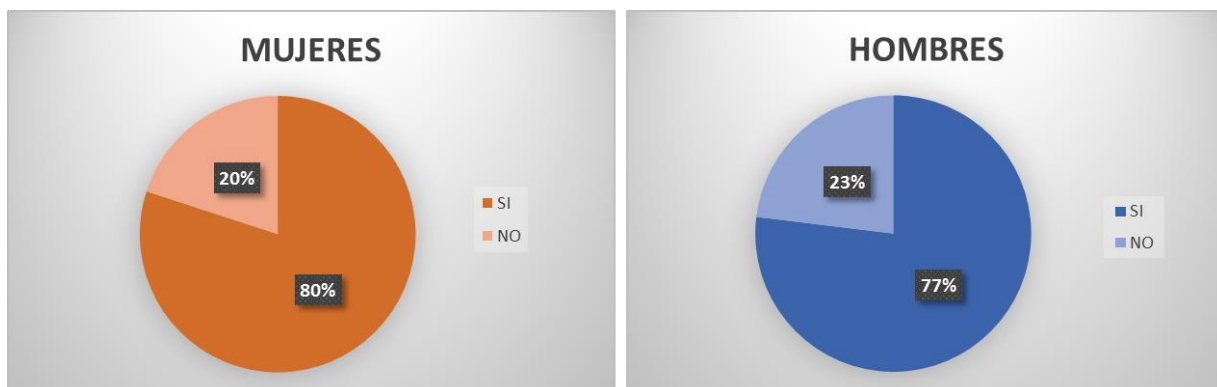
**Figura 41.** A dónde acuden primero para mandar a realizar invitaciones.



**Fuente:** Elaboración propia.

Después de haberles mostrado factores de innovación que pueden tener las tarjetas de invitación tales como segundo uso, nuevos materiales amigables con el medio ambiente, el hecho de que se puedan personalizar y diseños exclusivos, tanto hombres como mujeres están dispuestos a pagar más por este nuevo concepto de tarjetas, en el caso de las mujeres un 80% y en el de los hombres un 77% (Figura 42).

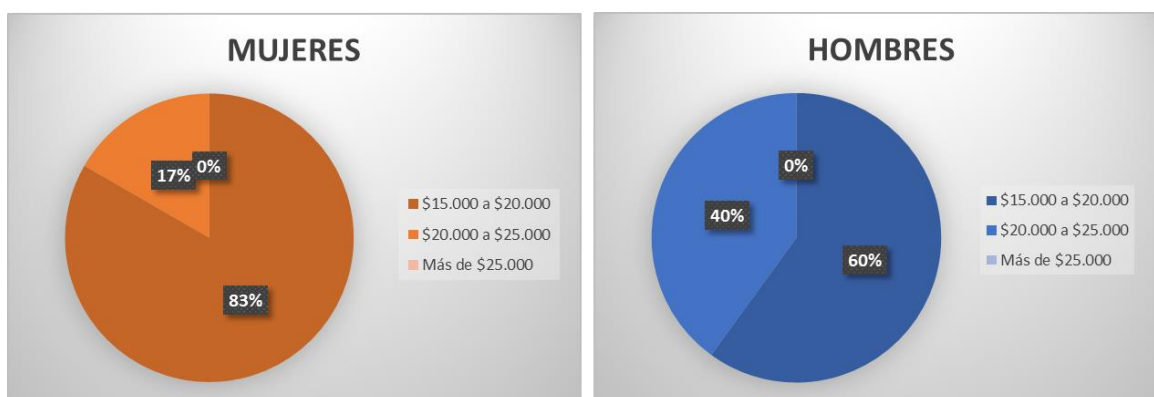
**Figura 42.** Disposición para pagar más por innovación



**Fuente:** Elaboración propia.

Por último, respecto a la pregunta del rango que estarían dispuestos a pagar demás se obtiene que el 83% de las mujeres están dispuestas a pagar por un rango de \$15.000 a \$20.000, y en el caso de los hombres el porcentaje es de 60 puntos. Un 17 % de las mujeres están dispuestas a pagar por un rango de \$20.000 a \$25.000, mientras que en los hombres esta cifra aumenta a un 40% (Figura 43).

**Figura 43.** Rango de valores.



**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.2.2.2 Resultados del Focus Group

A continuación, se relacionan las opiniones del *Focus Group* escogido para cada uno de los prototipos presentados.

##### 4.2.2.2.1 Matriz de hallazgos de las entrevistas acerca del primer prototipo “kit sembrable”

En la Figura 44, muestra el diseño que se realizó para el prototipo 1 “kit sembrable” y en la Tabla 12 se organizan las respuestas del *Focus Group* frente a cada valor evaluado.

**Figura 44.** Prototipo 1 “kit sembrable”.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 12.** Matriz de hallazgos para prototipo 1 tarjeta “kit sembrable”.

| Factor evaluado                          | Respuesta <i>Focus Group</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sentimiento al recibir la tarjeta</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ecológica.</li> <li>• Genera recordación. “El hecho de que veas la mata crecer, te recordaría siempre la persona crecer”</li> <li>• Idea innovadora y original.</li> <li>• Es una tarjeta que no quedaría guardada en un cajón.</li> <li>• Es interesante que puedas interactuar con la tarjeta, el hecho de tener que sembrar.</li> <li>• Es funcional y además sirve para decorar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Presentación del producto</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gusta que venga el kit completo con tierra, porque de otra forma guardarían el papel sembrable.</li> <li>• Les gusta el tema de la personalización de la materia</li> <li>• Cambio del material de la materia. A una persona de las 8 personas del <i>Focus Group</i> no le gustaría que la materia fuera en plástico.</li> <li>• Instructivo para el uso de la tarjeta.</li> <li>• Interesante la idea de que la persona pueda recortar la parte del nombre que viene con el diseño cortado en láser y pueda dar un uso extra, por ejemplo, separador de libros.</li> <li>• Revisar el tema de la distribución de la información del evento. En el prototipo actual esta información está en la base de la tarjeta y la gente generalmente no voltea el cubo para ver qué hay por debajo, por lo tanto, es necesario ubicar esta información en otro lado.</li> </ul> |

|                                |                                                                                                                       |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la materia un poco más pequeña.</li> </ul>                         |
| <b>Compraría este producto</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ocho personas del <i>Focus Group</i> comprarían esta tarjeta.</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.2.2.2 Matriz de hallazgos de las entrevistas acerca del acerca del segundo prototipo: difusor de aromas

En la Figura 45, muestra el diseño que se realizó para el prototipo 2 “difusor de aroma” y en la Tabla 13 se organizan las respuestas del *Focus Group* frente a cada valor evaluado.

**Figura 45.** Prototipo 2 “difusor de aroma”



**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 13.** Matriz de hallazgos para prototipo 2 “Tarjeta con difusor de aroma”.

| <b>Factor evaluado</b>                   | <b>Respuesta <i>Focus Group</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sentimiento al recibir la tarjeta</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera recordación. “El olor te permite recordar”</li> <li>• Idea original e innovadora.</li> <li>• No es algo común.</li> <li>• Tiene otra función además de informar.</li> <li>• Sirve como decoración para cualquier espacio.</li> <li>• Se siente emocionante.</li> </ul> |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Presentación del producto</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación atractiva del contenedor del aroma.</li> <li>• La frase de la tarjeta: “Mi esencia en la vida es amar cada detalle: ¿Cuál es la esencia de tu vida?”</li> <li>• Permite un momento de reflexión muy interesante.</li> <li>• Instructivo para saber para qué sirven los palitos difusores del aroma. -sugerido por 2 personas-Paso a paso del uso de la tarjeta.</li> <li>• La idea de personalizar los palitos difusores llama mucho la atención.</li> <li>• Revisar los colores de las esencias que se ofrecerían.</li> <li>• Uno de los clientes sugiere que la tarjeta venga con una dosis extra de aroma</li> </ul> |
| <b>Compraría este producto</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las 8 personas del <i>Focus Group</i> comprarían este tipo de tarjeta.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Fuente.** Elaboración propia.

#### 4.2.2.2.3 Matriz de hallazgos de las entrevistas acerca del tercer prototipo: burbujas sembrables

En Tabla 14 se organizan las respuestas del *Focus Group* frente a cada valor evaluado del prototipo prototipo 3 “burbujas sembrables”, cabe aclarar que de los cuatro prototipos que se mostraron a las personas, este fue el que tuvo menor aceptación, por lo tanto, no se escogió como parte de las tres primeras líneas con las que comenzará funcionando “Rose”.

**Tabla 14.** Matriz de hallazgos para prototipo 3 tarjeta “burbujas sembrables”.

| <b>Factor evaluado</b>                   | <b>Respuesta <i>Focus Group</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sentimiento al recibir la tarjeta</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La idea de las burbujas sembrables les pareció a los entrevistados algo novedoso y curioso.</li> <li>• Las bolitas de arcilla generan intriga.</li> <li>• Genera recordación.</li> <li>• Les gustaría recibir alguna planta de semilla decorativa</li> <li>• Tres personas sí sembrarían las burbujas, así estas no vengan con el <i>kit</i> sembrable del prototipo 1.</li> <li>• Cinco personas no sembrarían las burbujas porque “no tienen todo a la mano” -no tienen el <i>kit</i> sembrable, con materia y tierra-.</li> </ul> |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Presentación del producto</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas necesitan saber qué tipo de semilla vienen en la tarjeta.</li> <li>• Les gustaría que las cápsulas de semillas sean decorativas</li> <li>• Que en la tarjeta se vea la ilustración de la planta que crecerá.</li> <li>• Material más resistente.</li> </ul> |
| <b>Compraría este producto</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco de las ocho personas del <i>Focus Group</i> comprarían este tipo de tarjeta.</li> </ul>                                                                                                                                                                            |

**Fuente.** Elaboración propia.

#### 4.2.2.2.4 Matriz de hallazgos de las entrevistas acerca del cuarto prototipo: tarjeta imán

En la Figura 46, muestra el diseño que se realizó para el prototipo 4 “tarjeta imán” y en la Tabla 15 se organizan las respuestas del *Focus Group* frente a cada valor evaluado.

**Figura 46.** Prototipo 4 “tarjeta imán”.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 15.** Matriz de hallazgos para prototipo 4 “tarjeta imán”.

| <b>Factor evaluado</b>                   | <b>Respuesta <i>Focus Group</i></b>                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sentimiento al recibir la tarjeta</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sencilla y especial.</li> <li>• Bastante útil. “Uno siempre tiene que anotar eso que tiene pendiente”.</li> <li>• Es práctica.</li> <li>• Genera recordación.</li> </ul> |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos personas de las ocho, no les parece tan interesante como las otras ideas.</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| <b>Presentación del producto</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructivo para saber cómo uso la tarjeta.</li> <li>• Leyenda para los <i>Post-It</i>.</li> <li>• Un poco más grueso el material.</li> <li>• Diseño del imán con patrones de la tarjeta.</li> <li>• Color de los <i>Post-It</i>.</li> </ul> |
| <b>Compraría este producto</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seis de las ocho personas comprarían la tarjeta para sus eventos.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.2.3 Análisis de resultados *Stakeholders*

En la Tabla 16 se organizan los resultados de las respuestas de los *Stakeholders*, después de haberles mostrado cada uno de los 4 prototipos elaborados, y el concepto de negocio planteado para “Rose”.

**Tabla 16.** Matriz de hallazgos de *Stakeholders*.

| <b>Factor evaluado</b>                                            | <b>Respuesta de <i>Stakeholders</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Opinión sobre el concepto de innovación de la empresa Rose</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Especial”.</li> <li>• “No se bota como una tarjeta normal”.</li> <li>• “Muy útil”.</li> <li>• “Me gustó mucho”.</li> <li>• “No se desperdicia, perduran”.</li> <li>• “Si me había dado cuenta que en las invitaciones que uno hace se esmera demasiado o cosas muy bonitas que se quedan guardadas o incluso se botan”.</li> <li>• “Esto trasciende”.</li> <li>• “Muy bien pensadas”.</li> <li>• “Con el tiempo pueden ir evolucionando”.</li> <li>• “Este concepto es muy importante porque las tarjetas es algo en lo que uno más invierte y que bueno que la inversión se mantenga en el tiempo y que bueno que no sea simplemente informativa”.</li> <li>• “La tarjeta te genera una continuidad”.</li> <li>• “Esta idea permite de que aparte de que llegue la invitación, también se quede un recuerdo de algo especial”.</li> </ul> |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Toda la palabra de innovación cabe en esta empresa”.</li> <li>• “Es una tarjeta diferente que puedo utilizar para algo”.</li> <li>• “Llama bastante la atención”.</li> <li>• “Tiene un efecto recordatorio”.</li> <li>• “Es algo que marca”.</li> <li>• “Es algo decorativo, que las personas puedan mostrar y uno puede dejar huella”.</li> <li>• “Por lo general siempre llega la tarjeta normal, pero con esta tarjeta “Rose” siempre uno se va a acordar de la persona se la envió”.</li> <li>• “Sirve de decoración”.</li> <li>• “Esto va más allá de un papel”.</li> <li>• “Cuando uno va a invitar a algo especial, uno quiere que sea perfecto todo y las invitaciones son muy importantes y el diseño que maneja “Rose” es muy lindo”.</li> <li>• “Es un concepto que se materializa en varios productos, si no les gustan las plantas, entonces puede escoger la tarjeta de las esencias”.</li> </ul>                                |
| <b>¿Preferiría comprar una tarjeta tradicional o compraría una tarjeta que perdure en el tiempo como Rose?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sí porque es útil”.</li> <li>• “Reemplazan recordatorio”.</li> <li>• “Muchas veces el recordatorio ni siquiera cumple con su labor, a veces dan cosas que no generan nada de recordación”.</li> <li>• “Sí la preferiría y sé que va dirigida a un público de estratos altos”.</li> <li>• “Si porque me encantan los detalles que lleguen al alma”.</li> <li>• “Preferiría las tarjetas Rose que las tradicionales porque Rose ofrece tarjetas muy interactivas, puedes jugar con muchos sentidos, tacto, olor, escritura”.</li> <li>• “Las dos tarjetas me gustan, las tarjetas tradicionales siguen siendo válidas para personas tradicionales, pero al analizar costo beneficio teniendo en cuenta que estas tarjetas me generan una opción de recordatorio en mis invitados me iría por la opción de Rose”.</li> <li>• “Escogería Rose, porque sería una invitación con la que se recordaría la fecha especial de nuestra hija”.</li> </ul> |
| <b>¿Antes había oído hablar del producto?</b>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tarjeta tradicional más una mermelada de agrás orgánica”.</li> <li>• “Botella de arena”.</li> <li>• “Portaretratos”.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Intentan hacer algo novedoso, pero no te dan nada que tú puedas hacer después de”.</li> <li>• “No, nunca había oído hablar de una tarjeta que te durara bastante tiempo, y que te permitiera recordar a la persona”.</li> <li>• “Había oído hablar de algo parecido, pero no tan novedoso, a veces la gente regala la matica ya plantada, dulces almendras, pero algo tan original como la idea de “Rose””.</li> <li>• “Había oído hablar de plantas en recordatorios, pero no en invitaciones”.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Opinión acerca del Logo: Rose</b><br><br><b>Lemas: Make it last / haz que perdure</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Recuérdalo siempre”.</li> <li>• “Muy acorde con todo el concepto”.</li> <li>• “Llamativo”.</li> <li>• “Coincide perfectamente con lo que hace la empresa, que la tarjeta perdure”.</li> <li>• “Nombre fácil de reconocer, de identificar”.</li> <li>• “Te queda una experiencia”.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Alguna otra idea</b>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tiene que haber mucha creatividad”.</li> <li>• “Algo que tenga que ver con el sentido auditivo”.</li> <li>• “Flores inmortalizadas”.</li> <li>• “Portarretratos”.</li> <li>• “Velas”.</li> <li>• “Marco para fotos.”</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Opinión acerca de que las tarjetas se vendan en una tienda física y se utilizarán las redes sociales para promocionarlo.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Oferta visual en los medios electrónicos, que uno no se sienta limitado a ir a la tienda, sino que en las redes uno pueda tener una idea clara de lo que venden en la tienda y poder decidir si quiere ir o si quiere comprar por Internet”.</li> <li>• “Poner un punto de venta en puntos estratégicos, uno quiere ir a mirar el producto, son productos que son tangibles, pero la estrategia de redes sociales complementa perfecto la tienda física”</li> <li>• “Estas son invitaciones que tienes que ver, abrir, tocar, oler, entonces definitivamente si necesitas una tienda física”.</li> <li>• “Las redes sociales es lo que ahorita está moviendo el mundo”.</li> <li>• “En este momento la tecnología es fundamental para darse a conocer”.</li> </ul> |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Instagram ahora es el hit, todo se sube a Instagram, todo se vende por esa red social”</li> <li>• “Se podría tener una tienda virtual en donde por medio de videos se explique de qué se tratan las tarjetas”</li> <li>• “Crear historias con los productos”.</li> </ul>                                                |
| <b>Mercado potencial</b>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Baby shower</i></li> <li>• Cumpleaños</li> <li>• Matrimonios</li> <li>• Aniversarios</li> <li>• 15 años</li> <li>• Estratos medio-alto y alto no cualquier persona puede enviar invitaciones de este tipo.</li> </ul>                                                                                                 |
| <b>Barreras de entrada del negocio</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo cambiar mentalidad de las personas de que “Rose” ofrece tarjetas diferentes.</li> <li>• Cómo cambiar costumbres colombianas que son muy arraigadas a lo tradicional.</li> <li>• Desconocimiento del nuevo concepto y sus bondades</li> <li>• Algo muy elaborado es más costoso que una tarjeta de papel.</li> </ul> |
| <b>Aspectos negativos y positivos de las invitaciones actuales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasado de moda</li> <li>• Revaluar el uso del papel</li> <li>• No hay mucha originalidad.</li> <li>• Hay diseño, pero sigue siendo un papel.</li> <li>• Con las típicas tarjetas de papel y listón no se pueden llenar expectativas.</li> <li>• Orgánico, hojas de mirto, follajes, bambú, madera.</li> </ul>            |
| <b>Precio a pagar por el nuevo concepto de invitaciones</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De \$17.000 a \$27.000 pesos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.2.4 Cálculo de la demanda potencial y participación en el mercado

Para realizar el cálculo de la demanda, se escoge la siguiente fórmula:

$$Q = n * p * q$$

Donde,

Q = Demanda potencial

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

n = número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un mercado determinado

p = precio promedio del producto

q = cantidad promedio del consumo al año

Según las entrevistas realizadas, el %79 de la población estarían dispuestos a comprar una tarjeta con un concepto innovador como el de Rose, lo que corresponde a 53.386 hogares (79 por ciento del mercado meta que es 67.578 hogares). El precio promedio del producto es \$18.000 pesos. La cantidad de veces en el año que se compra una tarjeta es 2 veces.

Entonces, la ecuación quedaría

$$Q = 53.386 * \$18.000 * 2$$

$$Q = \$1.921.896.000$$

La demanda potencial es de \$1.921.896.000 en un periodo de un año.

**Tabla 17.** Demanda potencial.

|                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Total hogares localidad Suba, estrato 4 - 5 - 6, conformados por más de dos personas o con disposición a casarse: 67.578 |
| Aceptación idea: 79 %                                                                                                    |
| Precio promedio del producto: \$18.000 pesos                                                                             |
| Frecuencia de compra anual: 2 veces                                                                                      |
| La demanda potencial: \$1.921.896.000 (periodo de un año)                                                                |

**Fuente:** Elaboración propia.

La participación que “Rose” tendrá en el mercado será, para el primer año, del 6,17%; para el segundo año, del 6,71%; para el tercer año, del 10,12%; para el cuarto año, del 12,524 % y para el quinto año del 16% -Porcentajes calculados respecto al 100% que es \$1.921.896.000- (Tabla 18).

**Tabla 18.** Porcentajes de participación en el mercado respecto a demanda potencial.

|                             | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total Ingresos              | \$ 118.650.000 | \$ 129.015.203 | \$ 194.529.989 | \$ 235.252.623 | \$ 310.566.004 |
| Participación en el mercado | 6,17%          | 6,71%          | 10,12%         | 12,24%         | 16,16%         |

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.2.5 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Para concluir acerca de los riesgos y oportunidades encontradas en el análisis del mercado se encuentra que aunque existe una gran competencia de empresas tarjeteras, solo el 59% de las mismas ofrecen diseños de buena calidad, sin embargo, aunque ofrecen buena calidad en los diseños se observa una oportunidad debido a no existen conceptos innovadores en las tarjetas, y están pensadas como un objeto de un solo uso, para lo cual “Rose” propone reinventar el tiempo de uso de las tarjetas, permitiendo que sean un producto con doble funcionalidad, para que no sean desechadas después de transmitir la información y se conviertan en se convierta en un objeto útil que perdure en el tiempo.

Por otro lado, se encuentra la tendencia de los clientes a ser amigables con el medio ambientes y a consumir productos que por lo tanto lo sean, por esto uno de los grandes retos a los que se enfrenta “Rose” son las tarjetas digitales, que si bien ofrecen precios bastante económicos, son limitadas en el hecho de que no pueden ofrecer exclusividad ni diferenciación -debido a que son plantillas preestablecidas- y esto es algo que el 53% de los consumidores solicitan encontrar en una tarjeta -según lo encontrado en las entrevistas-, además del factor ecológico del productos -43% de los encuestados-. Es aquí donde “Rose”, inicialmente encuentra una gran oportunidad en el mercado, pues es sus líneas de producto tarjeta “kit sembrable”, “difusor de aromas” y “tarjeta imán”, permite generar vida después de usar las tarjetas, ofreciendo productos sostenibles que no se desechan después del primer uso, sino que continúan su ciclo de vida; además de ofrecer tarjetas con un alto componente de exclusividad y personalización para cada cliente.

El nuevo concepto de tarjetas perdurables de “Rose”, necesitan materiales de la elaboración que no están limitados únicamente a los papeles finos, sino que incluyen otra serie de elementos como envases de vidrio, fragancias, láminas de imán, vinilo transparente, para los cuales hay bastante oferta de proveedores, sin embargo, hay otro material de elaboración que es el papel

separable, el cual son pocas las empresas en Bogotá que saben acerca de la producción del mimo, lo cual se constituye en un riesgo para “Rose”, y con el tiempo tendría que pensar en una integración hacia atrás, para no depender de dichas empresas.

Por otro lado, se observa que, aunque los clientes estén muy abiertos a los cambios y las nuevas experiencias con productos les llama la atención, una de las barreras de entrada al mercado es el desconocimiento de los atributos del nuevo concepto de tarjetas “Rose”, pues es un producto totalmente nuevo en el mercado.

Otro tema que se desprende del anterior, es que los clientes en este tiempo, no generan un gran apego a las marcas, es por eso que uno de los retos a los que se enfrenta “Rose”, es el tema de la fidelización, la cual también servirá para hacer que el cliente compre tarjetas “Rose” más de una vez al año, pues en las encuestas se obtuvo que la frecuencia de compra de la mitad de los compradores es solo una vez en 365 días.

Al analizar el tema de la tecnología, se presentan dos escenarios uno en el cual “Rose” tendrá que usarla como canal de comunicación y también de compra, -debido a que se ha presentado un incremento en transacciones por Internet y el uso de redes sociales es inminente hoy en día-; pero también hay un riesgo en el sentido de que las tarjetas digitales están comenzando a posicionarse en este mercado de la tarjetería, ofreciendo estas últimas precios más bajos y no generando impacto en el medio ambiente.

Sin embargo, aunque la tecnología deba jugar un papel fundamental en el modelo de negocio de “Rose”, para el caso de esta empresa es necesario que haya una tienda física, como bien lo expresó uno de los clientes en la entrevista personalizada: “Estas son invitaciones que tienes que ver, abrir, tocar, oler, entonces definitivamente si necesitas una tienda física”.

## 5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

En este capítulo se establecen todas las estrategias referentes a producto, precio, distribución y comunicación que “Rose” adelantará para poder llegar de una manera efectiva y eficaz al mercado objetivo, se relaciona toda la estrategia de lanzamiento del nuevo concepto de tarjetas, para poder alcanzar un posicionamiento de marca, poder alcanzar un buen porcentaje de cuota de mercado y aumentar las ventas de las tarjetas en un periodo de cinco años.

### 5.1 Objetivos mercadológicos

A continuación, se relacionan los objetivos mercadológicos a corto, mediano y largo plazo.

#### 5.1.1 A corto plazo

- Introducir al mercado de tarjetería, un nuevo concepto de tarjetas de diseño sostenibles, por medio del lanzamiento de tres líneas de producto de la marca “Rose” *Design Invitations*.
- Incrementar la notoriedad de la marca a través de diferentes campañas de marketing digital, de tal manera que, los compradores reconozcan que las tarjetas “Rose” están cubriendo una necesidad nunca antes contemplada por los otros competidores.
- Alcanzar una cuota del mercado del 5,4% para el primer año.

#### 5.1.2 A mediano plazo

- Para el año 3, se espera posicionar la marca “Rose” en la mente de los consumidores llegando a un mayor porcentaje del mercado objetivo -10%- participando en una feria de diseño.
- Aumentar las ventas en un 50% por ciento para el tercer año.
- Alcanzar una cuota del mercado de más del 9% para el tercer año.

### 5.1.3 Largo plazo

- Se espera que desde séptimo año la marca “Rose” esté altamente posicionada y se puede abrir otro punto de venta de tarjetas, en otro sector de la ciudad.
- Para el séptimo año se esperan triplicar las ventas.
- Alcanzar una cuota de mercado del más del 20 % para el año siete.

### 5.2 Estrategias de mercadeo

“Rose” implementará las siguientes estrategias de mercadeo que junto a las estrategias de producto y servicio, de distribución, de precio, de comunicación y promoción y de fuerzas de ventas que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

Se plantea una estrategia de bajos costos en la cual hay una integración de la cadena de suministro y de distribución en un solo lugar, contiguo al punto de venta existirá una zona para la producción de las tarjetas lo cual evitará sobre costos.

Se creará una nueva experiencia para el consumidor de tarjetas en Bogotá, debido a que para el diseño de las mismas intervienen diferentes factores como el olfato, la parte visual, la recordación a través de objetos, la utilización de nuevos materiales diferentes al papel para crear una invitación, concepto nunca antes abordado en este sector.

“Rose” implementará una estrategia de nicho de mercado inicialmente dirigido a personas próximas a casarse y personas que ya tengan conformados sus hogares que celebren ocasiones especiales y que pertenezcan a estratos 4,5 y 5 de la localidad de Suba.

A través de las diferentes campañas “Rose” se preocupará por transmitir sus valores de marca: diseño con innovación, responsabilidad con el medio ambiente.

Por otro lado, “Rose” utilizará como estrategia un buena y llamativa decoración del local, que sea acogedora y atractiva para el nicho de mercado.

### 5.3 Estrategias de producto y servicio

Como se ha mencionado a lo largo del documento “Rose” se va a dirigir a clientes con un alto sentido de responsabilidad con el medio ambiente, que en consecuencia tienden a consumir productos acordes con esta filosofía; son personas que tienen una mente abierta a adquirir

productos innovadores con características de exclusividad y personalización, que además tienen un grado alto de cercanía con la tecnología, lo que les abre una ventana para conocer las últimas tendencias de la parte estética de los productos.

Para esto la empresa “Rose” planea introducir en el mercado, tarjetas de diseño que sean amigables con el medio ambiente y que perduren en el tiempo, las cuales no tienen un único uso que es el de transmitir información, sino que se transforman en un objeto útil para el que la recibe, generando así un alto sentido de recordación.

Al analizar, la competencia se encuentra que las tarjetas ofrecidas tienen un ciclo de vida muy corto y que la inversión que se hace en las mismas es alta; además no existe verdadera innovación en este tipo de producto, pues se limitan a crear tarjetas con nuevas tendencias de colores, tipografías, pero no existe una verdadera diferenciación. Para ofrecer innovación a través de este producto “Rose” ha establecido 3 líneas de producto que unen el concepto tradicional de la tarjeta de papel con otros materiales para que se conviertan en objetos que no solo transmiten información, sino que tienen un segundo uso y que por lo tanto perduren en el tiempo.

Primera línea de producto “Kit sembrable”, que innova al ofrecer una tarjeta que se convierte en vida, en la cual el sobre de la tarjeta pasa de ser un simple papel a ser un empaque que envuelve una matera, y en donde la persona que la recibe podrá sembrar parte de la tarjeta de invitación; el cliente la personaliza de acuerdo a lo que quiere plasmar de su evento (Figura 46). Este tipo de tarjeta comprende los siguientes elementos:

- Un sobre o empaque de la matera, con diseño calado personalizado para cada evento.
- Una matera hecha de plástico reciclado que se puede personalizar de acuerdo a la línea gráfica que haya escogido el cliente, y llevará el nombre del invitado que la recibe.
- La parte interna que tendrá toda la información del evento, una parte de esta será en papel sembrable, para que la persona pueda sembrar la invitación en la matera después de haberla leído; ponerla y cuidarla hasta que crezca en algún lugar de su casa.
- Un comprimido de tierra con fertilizante, que vendrá dentro de la matera, para poder sembrar la parte de la tarjeta sembrable.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Figura 47.** Línea de producto 1.



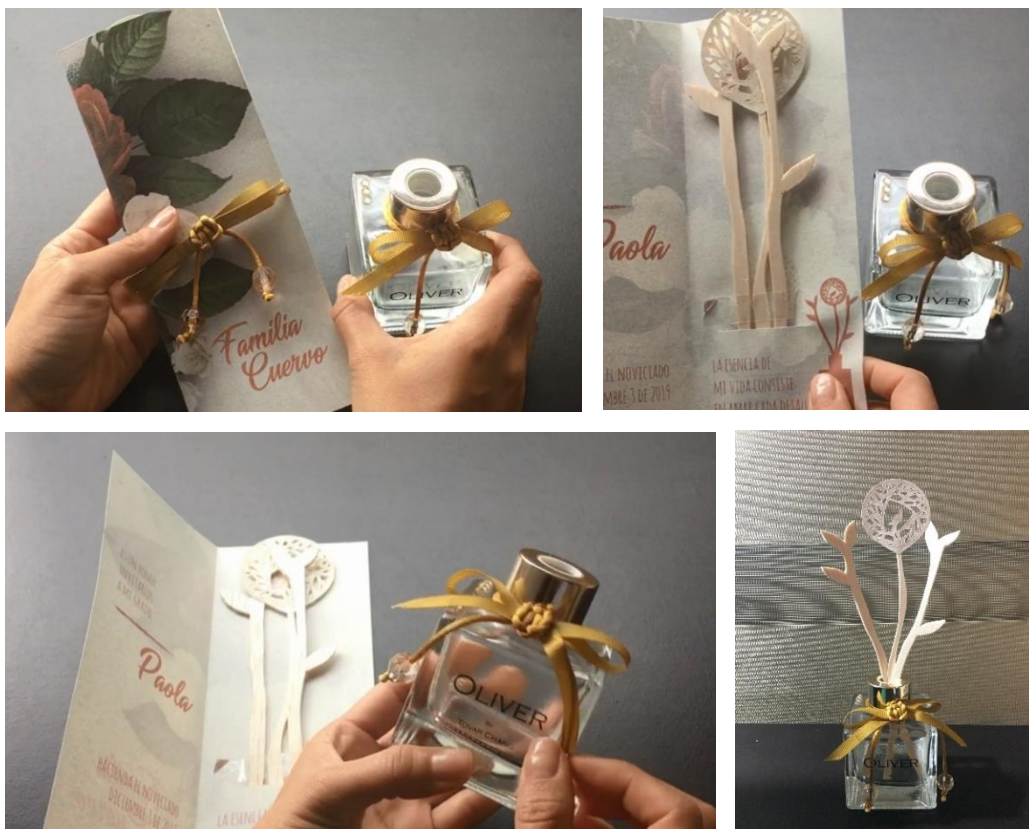
**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

Segunda línea de producto “Difusor de aromas”, en el cual el papel también deja de ser el material principal y en esta ocasión se une con el vidrio, la madera y las fragancias para que la tarjeta se convierta en un objeto decorativo y que permita recordar a través del olfato; el cliente la personaliza de acuerdo a lo que quiere plasmar de su evento (Figura 47). Este tipo de invitación constará de:

- La tarjeta de invitación, el formato, tamaño y línea gráfica variará de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Los palitos difusores, que no serán los tradicionales palos lisos de bambú, sino que serán diseñados para cada cliente, y serán recortados en láser según el diseño solicitado.
- Un envase difusor de vidrio, personalizado con el nombre de la persona que va a recibir la invitación.
- La esencia que haya escogido la persona que solicitó las invitaciones.

**Figura 48.** Línea de producto 2.



**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

Tercera línea de producto “Tarjeta imán”, se creó bajo el concepto de utilizar mezclar el elegante papel tradicional con otra clase de papel que permitiera darle un segundo uso a la tarjeta, convirtiéndose en un cuadernillo de notas. En este caso el cliente también tendrá la posibilidad de personalizarla, de acuerdo a sus gustos y necesidades (Figura 49). Este tipo de invitación constará de:

- Un sobre no convencional, que será la cubierta del cuadernillo de notas, este sobre será diseñado bajo los gustos del cliente, también se incluirá corte láser según el diseño escogido. Esta cubierta tendrá el nombre de la persona que recibe la invitación.
- Cuando se abre el sobre, se encuentra la información del evento, la cual es removible.
- Se encuentra también un taco de notas que serán útiles para la persona que la recibe.
- El sobre tiene un imán por detrás para que se pueda pegar en un mueble metálico o en la nevera, para que la persona que recibe la invitación tenga el taco de notas a la mano.

**Figura 49.** Línea de producto 3.



**Fuente:** Elaboración propia.

Otra estrategia de producto consiste en introducir nuevas líneas de producto para el año dos y el años cinco las cuales que conserven el concepto de tarjetas que perduren en el tiempo, y que se conviertan en un objeto útil, para averiguar cuales son las necesidades y requerimientos de los clientes para estas nuevas líneas, se realizarán concursos a través de las redes sociales en donde los clientes opinarán y aportarán ideas, esto unido al hecho de la constante actualización de “Rose” frente a las tendencias de diseño.

#### **5.4 Estrategias de distribución**

“Rose” utilizará la estrategia de distribución exclusiva mediante sus puntos de venta y producción, pues existirá un punto específico de venta en donde se diseñan y se manufacturan las tarjetas, de esta manera, los clientes se acercarán a las tiendas propias de la marca “Rose”; en la página web que se creará un mapa de la ubicación del mismo, y en las redes sociales se publicarán imágenes del local y de cómo llegar a él.

Respecto a las estrategias de servicio, el cliente tendrá la posibilidad de recibir las tarjetas a domicilio y no tendrá la necesidad de ir a recogerlas como normalmente suele suceder en las tarjeterías existentes.

Por otro lado, “Rose” utilizará un canal de distribución corto en donde existen fabricantes de las piezas para las diferentes partes que componen las tarjetas, por ejemplo, fabricantes del papel -exclusivo y sembrable-, del difusor de vidrio, de la madera; elementos con los cuales “Rose” elaborará para las tarjetas. El minorista es la misma empresa “Rose”, que venderá el producto a clientes que celebran alguna ocasión especial -matrimonios, *Baby-Shower*, quince años, grados, entre otros- (Figura 50).

**Figura 50.** Canal de distribución corto.



**Fuente:** Elaboración propia.

Debido a que “Rose” se enfocará en un marketing sensorial, ya que las tarjetas tienen una gran carga emocional -buscan perdurar en el tiempo a través de algún sentido, por ejemplo, el olfato y la vista-, en la tienda física existirán diferentes disparadores de esos sentidos que permitan vivir una experiencia única al cliente que está buscando las tarjetas para su evento especial, por ejemplo, diseños llamativos en la tienda, un olor agradable, posibilidad de interacción con las tarjetas.

### 5.5 Estrategias de precio

La estrategia de precio que utilizará “Rose” es en parte la estrategia de liderazgo en producto – calidad y en parte la estrategia de precio con base en el valor del producto, pues las tarjetas incrementarán las características que normalmente tiene una tarjeta tradicional ofreciendo un producto más duradero y con mejor calidad, pero no se quiere incrementar el precio con respecto a la oferta actual del mercado, sino se quiere que el cliente valore el producto por el valor agregado que ofrece “Rose”: una tarjeta que perdura en el tiempo gracias al doble uso que ella tiene.

**Tabla 19.** Precio por tipología.

|                  | <b>Línea de producto 1:<br/>kit sembrable</b> | <b>Línea de producto 2:<br/>difusor aromas</b> | <b>Línea de producto 3:<br/>tarjeta imán</b> |                   |
|------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|
| Mano de obra     | \$5.930                                       | \$5.930                                        | \$5.930                                      |                   |
| Recursos físicos | \$8.695                                       | \$8.695                                        | \$8.695                                      |                   |
| Materia prima    | \$4.448                                       | \$4.468                                        | \$3.046                                      |                   |
| $\Sigma$         | \$19.073                                      | \$19.093                                       | \$17.670                                     | ◀ COSTO/tarjeta   |
|                  | 31%                                           | 21%                                            | 25%                                          | ◀ GANANCIA        |
|                  | <b>\$24.986</b>                               | <b>\$23.102</b>                                | <b>\$22.088</b>                              | ◀ PRECIO de venta |

**Fuente:** Elaboración propia.

Esta diferenciación de precio se basará también en precio por la versión del producto, pues el concepto de “tarjetas que perduran en el tiempo” se ve materializado en diferentes versiones del producto “kit sembrable”, “tarjeta difusor de aromas”, “tarjeta imán” que tienen un costo diferente debido a los diversos materiales que manejan y de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Para las políticas de promociones y descuentos se establece que si el cliente manda a realizar más de 60 tarjetas, se le puede obsequiar otro elemento decorativo para el evento que incluye un Cake Topper, diseño del menú, o un sello, la impresión de una foto que tengan y para incluir en la tarjeta. Si el cliente manda a realizar más de 80 tarjetas, se descuentan 1.000 pesos por tarjeta.

## 5.6 Estrategias de comunicación y promoción

### 5.6.1 Imagen corporativa

- Logo

**Figura 51.** Logo “Rose”.



**Fuente:** Elaboración propia.

“Rose” *Design Invitations*, nace a partir de la idea del concepto de crear invitaciones que perduran en el tiempo, se escoge la rosa como representante de este simbolismo porque muchas veces cuando esta se regala generalmente las personas quieren inmortalizarlas y no dejar que mueran, guardando sus pétalos, disecándolas completamente o incluso utilizando técnicas mucho más modernas que permitan que éstas permanezcan intactas y vivas por incluso 2 años, y eso es lo que quiere “Rose”, que la tarjeta no perezca después de haber transmitido la información -de un evento- sino que se convierta en un objeto valioso no solo por su utilidad sino por su capacidad de generar recordación de una persona.

El logo fue creado a partir de cómo se reinventa el concepto del papel en las tarjetas y cómo se une con nuevos materiales para convertirlo en un objeto, en este caso una rosa: “Rose”; en el logo se observan papeles que se unen por un lazo creando una rosa, que será lo mismo que ocurrirá con todos los productos de “Rose”, el papel se unirá a plástico reciclado y la tarjeta se convertirá en un Kit sembrable que generará recordación a través de la vida de una planta; el papel se unirá a

un envase de vidrio que contiene una fragancia y otros materiales como la madera y permitirá recordar a través del olfato; el papel se unirá al imán y se convertirá en un bloc de notas.

Por otro lado, es necesario aclarar que se realizará el debido proceso para el registro legal de la marca “Rose” *Design invitations*, en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el precio asciende a \$666.000, el cual se ve reflejado en la sección financiera en el balance de la empresa.

- **Slogan**

¡Invitaciones que perduran en el tiempo!

### 5.6.2 Lanzamiento

Para el lanzamiento del producto y para dar a conocer estas bondades y la innovación de las tarjetas “Rose” se plantea:

Mandar a realizar un video clip en el que se muestren la innovación de las tarjetas “Rose”, y realizar un estudio fotográfico a las 3 líneas de producto, las cuales se utilizarán para realizar una campaña de lanzamiento en Instagram, estas publicaciones aparecerán en Instagram y en *Facebook* y se utilizará la opción denominada “tráfico”, la cual permite que al hacer *Click*, las personas sean direccionadas a la página web de “Rose”, al home de Instagram, al home de *Facebook* y a un canal de *YouTube* en donde los usuarios podrán conocer los nuevos conceptos de tarjetas. Estas publicaciones estarán segmentadas de acuerdo a los criterios de clientes que “Rose” ha definido en este documento (Tabla 20).

**Tabla 20.** Inversión de lanzamiento.

| Publicidad de lanzamiento |                     |
|---------------------------|---------------------|
| Aspecto                   | Inversión           |
| Página web                | \$ 1.500.000        |
| Video Clip                | \$ 400.000          |
| Fotografía de producto    | \$ 200.000          |
| Publicidad redes sociales | \$ 300.000          |
| Evento de lanzamiento     | \$ 724.000          |
| <b>Total</b>              | <b>\$ 3.124.000</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

Además, en la Tabla 21 se especifica en qué consiste el evento de lanzamiento, en el cual se invitarán posibles clientes para darles a conocer el nuevo concepto de tarjetas, la página web, se ofrecerán algunos pasabocas y bebidas, las decoraciones se harán con la temática y colores de *Rose Gold* (Bombas satinadas que denoten elegancia color rosa y oro, y otros objetos de decoración), y se contratará un cantante por 2 horas que anime la inauguración.

**Tabla 21.** Evento de lanzamiento.

| Cantidades      | Precio unitario | Total             |
|-----------------|-----------------|-------------------|
| 7 libras fresa  | \$ 6.000        | \$ 42.000         |
| 2 baileys       | \$ 80.000       | \$ 160.000        |
| Sangría         | \$ 80.000       | \$ 80.000         |
| Copas plástico  | \$ 12.000       | \$ 12.000         |
| Tabla de quesos | \$ 180.000      | \$ 180.000        |
| Decoraciones    | \$ 50.000       | \$ 50.000         |
| Cantante        | \$ 200.000      | \$ 200.000        |
| <b>Total</b>    |                 | <b>\$ 724.000</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Estrategia de comunicación.**

La difusión del nombre de la marca y los nuevos atributos y concepto de las tarjetas “Rose” será difundido a través de la mezcla de las comunicaciones de marketing que “Rose” de la siguiente forma: (Tabla 22).

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Tabla 22. Publicidad.**

| Inversiones de publicidad al año |                                                 |              | Frecuencia    |
|----------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|---------------|
| Año 1                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   |
| Año 2                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  |
| Año 3                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  |
|                                  | Participación en Feria Buró                     | \$ 2.500.000 | (x 1 vez año) |
| Año 4                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  |
| Año 5                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  |
|                                  | Participación en Feria Buró                     | \$ 2.500.000 | (x 1 vez año) |

**Fuente:** Elaboración propia.

Esta estrategia de pautar en redes sociales, se realizará todos los meses después del lanzamiento, se utilizarán redes sociales como *Facebook*, *Instagram* con un presupuesto de \$125.000 cada mes, y se utilizará la herramienta tráfico que redirecciona a las páginas de “Rose”, pautando tanto en las historias como en las noticias.

Otra estrategia del marketing en línea de forma paga, es la “*Google AdWords*”, para el segundo mes después del lanzamiento y para seguir posicionando la marca, se realizará una campaña en dicha plataforma, la cual permitirá a “Rose” aparecer en las primeras páginas de uno de los buscadores más utilizados en Colombia: *Google.com*, se establecerán palabras claves de búsqueda referentes a tarjetas de invitación innovadoras y con diseño, y se limitará la búsqueda a sectores del norte de Bogotá debido a que en este momento la empresa solo tendrá una pequeña capacidad instalada, y se direccionarán la página web de “Rose”, en esta campaña mensual que constará de dos anuncios, se invertirá \$150.000, la cual se realizará seis meses al año, intercalados.

Del tercer año en adelante se invertirá en una de las plataformas más buscadas de las empresas organizadoras de eventos como lo es *Matrimonio.com*, y se escogerá el paquete

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

denominado premium que tiene un valor anual de \$1.435.000, en la cual “Rose” aparecerá a partir de la segunda página en las búsquedas por departamento y sector.

Respecto al factor eventos y experiencias, en el tercer año y el quinto año “Rose” participará en la feria de emprendimiento: BURÓ, que convoca regularmente a jóvenes empresarios para que den a conocer sus proyectos, en el norte de Bogotá. Buró realiza convocatorias regularmente, y escogen los emprendimientos colombianos que más les llamen la atención. El precio de participar en esta feria asciende a \$2.500.000.

### 5.7 Estrategia de fuerza de ventas

Para que Rose tenga una sostenibilidad económica se establece un crecimiento en ventas del 7% anual, se planea introducir nuevas líneas de producto para atraer a nuevos clientes y fidelizar los que ya han comprado. La fuerza de ventas aumentará en el año tres y así mismo el personal de diseño (Tabla 23).

**Tabla 23.** Proyección de ventas a cinco años.

|                           | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Valor de venta unitario   |                       |                       |                       |                       |                       |
| Producto 1 Valor Unidad   | \$ 25.000             | \$ 26.000             | \$ 27.040             | \$ 28.122             | \$ 29.246             |
| Producto 2 Valor Unidad   | \$ 23.000             | \$ 23.920             | \$ 24.877             | \$ 25.872             | \$ 26.907             |
| Producto 3 Valor Unidad   | \$ 22.000             | \$ 22.880             | \$ 23.795             | \$ 24.747             | \$ 25.737             |
| Producto 4 Valor Unidad   | \$ -                  | \$ 27.000             | \$ 28.080             | \$ 29.203             | \$ 30.371             |
| Producto 5 Valor Unidad   | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ 30.000             | \$ 31.200             |
| Volumen de venta estimado |                       |                       |                       |                       |                       |
| Producto 1 cantidad       | 1.695                 | 1.293                 | 1.874                 | 1.705                 | 2.165                 |
| Producto 2 cantidad       | 1.695                 | 1.293                 | 1.874                 | 1.705                 | 2.165                 |
| Producto 3 cantidad       | 1.695                 | 1.293                 | 1.874                 | 1.705                 | 2.165                 |
| Producto 4 cantidad       | 0                     | 1.293                 | 1.874                 | 1.705                 | 2.165                 |
| Producto 5 cantidad       | 0                     | 0                     | 0                     | 1.705                 | 2.165                 |
| Total producidos          | 5.085                 | 5.171                 | 7.497                 | 8.527                 | 10.824                |
| <b>Total Ingresos</b>     | <b>\$ 118.650.000</b> | <b>\$ 129.015.203</b> | <b>\$ 194.529.989</b> | <b>\$ 235.252.623</b> | <b>\$ 310.566.004</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

En la Tabla 24 se realiza el presupuesto de mercadeo para los cinco primeros años especificando cada una de las estrategias a utilizar, su precio y su frecuencia.

**Tabla 24.** Mezcla de mercadeo.

| Inversiones de publicidad al año |                                                 |              | Frecuencia    | Total        | Total año    |
|----------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| Año 1                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  | \$ 1.500.000 | \$ 2.400.000 |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   | \$ 900.000   |              |
| Año 2                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  | \$ 1.500.000 | \$ 3.931.000 |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   | \$ 900.000   |              |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  | \$ 1.435.000 |              |
| Año 3                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  | \$ 1.500.000 | \$ 6.588.240 |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   | \$ 900.000   |              |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  | \$ 1.435.000 |              |
|                                  | Participación en Feria Buró                     | \$ 2.500.000 | (x 1 vez año) | \$ 2.500.000 |              |
| Año 4                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  | \$ 1.500.000 | \$ 4.251.770 |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   | \$ 900.000   |              |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  | \$ 1.435.000 |              |
| Año 5                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  | \$ 1.500.000 | \$ 7.021.840 |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   | \$ 900.000   |              |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  | \$ 1.435.000 |              |
|                                  | Participación en Feria Buró                     | \$ 2.500.000 | (x 1 vez año) | \$ 2.500.000 |              |

**Fuente:** Elaboración propia.

## **6. ASPECTOS TÉCNICOS**

En este apartado se relaciona todo el proceso productivo que se debe llevar a cabo para producir cierta cantidad de tarjetas durante un periodo de tiempo establecido, realizando los análisis y cálculos necesarios para que el negocio sea sostenible en el tiempo, de tal manera se examinan requerimientos de materia prima, de maquinaria, de mano de obra y las diferentes variables que los conectan para analizar la capacidad de producción y la rentabilidad de la empresa “Rose”.

### **6.1 Objetivos producción**

A continuación, se relacionan los objetivos de producción a corto, mediano y largo plazo.

#### **6.1.1 A corto plazo**

- Diseñar 5.000 tarjetas innovadoras en el primer año
- Contratar dos diseñadores para la producción de las tarjetas para el primer año.
- Establecer alianzas con ocho proveedores – de materas, papel sembrable, difusores de vidrio, esencias, bloc de notas, papel fino, bolsa no tejida, vinilo adhesivo y tintas- para adquirir las materias primas que se utilizarán en la producción de las tarjetas.

#### **6.1.2 A mediano plazo**

- Diseñar 7.500 tarjetas innovadoras al año, aumentando la producción en un 30% para el tercer año.
- Aumentar la mano de obra pasando de dos diseñadores a tres diseñadores para aumentar producción en el año tres.

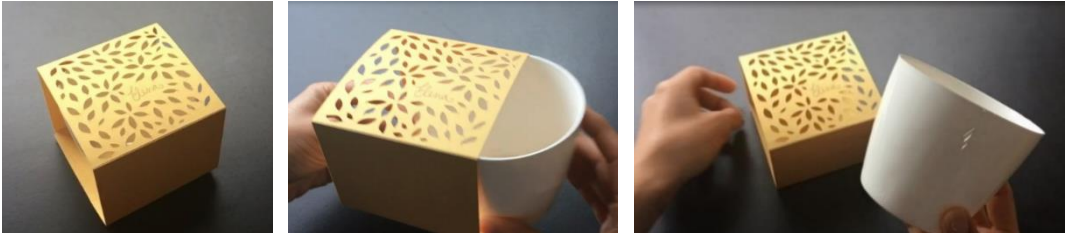
#### **6.1.3 A largo plazo**

- Diseñar un número de 10.500 tarjetas innovadoras para el año cinco, aumentando la producción en un 30% más que el año cuatro.
- Aumentar la mano de obra pasando de tres diseñadores a cuatro diseñadores para aumentar producción, en el año cinco.

## 6.2 Ficha técnica del producto o servicio

A continuación, se presentan las fichas técnicas para las tres líneas de producto iniciales de “Rose”: *Kit sembrable* (Tabla 25), “Difusor de aromas” (Tabla 26) y “Tarjeta imán” (Tabla 27).

**Tabla 25.** Ficha técnica. Línea de producto 1.

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Tarjeta “Rose”: Kit Sembrable</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Sobre no convencional: envoltura de la tarjeta.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartulina <i>Stardream</i>: 280 gramos.</li> <li>- Calado según diseño personalizado escogido por el cliente.</li> <li>- El sobre tiene cuatro caras que envuelven la materia, en este va el nombre de la persona quien recibe la tarjeta.</li> <li>- El sobre viene con sus dobleces y se pega por uno de sus lados.</li> <li>- Cuando la persona recibe la invitación no necesita despegarla, puede sacar la materia con la invitación por uno de los lados.</li> </ul>                                       |
| Matera                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matera hecha en plástico reciclado.</li> <li>- Diseño en vinilo transparente de acuerdo al diseño personalizado escogido por el cliente.</li> <li>- La materia también va marcada con el nombre de las personas que reciben la tarjeta.</li> <li>- La materia va a tener un <i>Sticker</i> que dice: hecha con plástico reciclado.</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| Tarjeta de invitación                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando la persona saca la materia encuentra el nombre de las personas que están invitando al evento y la información, en un formato de tarjeta redonda. Papel utilizado para esta parte de la tarjeta es <i>Stardream</i> de 120 gramos.</li> <li>- En un formato redondo también está la parte de la tarjeta sembrable, junto a las instrucciones de cómo sembrarla. Papel utilizado: papel reciclado con incrustaciones de semillas.</li> <li>- Esto formatos redondos estarán unidos con un lazo.</li> </ul> |
| Bolsa de vivero no tejida                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro de la materia viene una bolsa de vivero no tejida y biodegradable.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                             |                                                 |
|-----------------------------|-------------------------------------------------|
| biodegradables, con tierra. | - Dentro de la bolsa viene tierra fertilizante. |
|-----------------------------|-------------------------------------------------|

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 26.** Ficha técnica. Línea de producto 2.

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Tarjeta “Rose”: Difusor de Aromas</b>                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Sobre de la tarjeta                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartulina <i>Stardream</i> 280 gramos.</li> <li>- Formato de acuerdo al diseño requerido por el cliente.</li> <li>- Marcada en la parte exterior con nombre de la persona que recibe la tarjeta.</li> <li>- Sobre en la parte interior va nombre de la persona que invita, con alguna información. -Esto puede cambiar de acuerdo a los requerimientos del cliente-.</li> </ul> |
| Tarjeta interior                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel <i>Stardream</i> 120 gramos.</li> <li>- Trae la información del evento.</li> <li>- Formato de acuerdo al diseño requerido por el cliente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| Palitos difusores con diseño.                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Madera con corte láser de acuerdo al diseño requerido por el cliente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Envase difusor                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Material vidrio</li> <li>- Marcado con el nombre de la persona que recibe la invitación</li> <li>- Tapón.</li> <li>- Cinta decorativa</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |
| Aroma                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rose mandará a elaborar diferentes aromas entre las cuales el cliente podrá escoger para su tarjeta.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 27.** Ficha técnica. Línea de producto 3.

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Tarjeta “Rose”: Tarjeta imán</b>                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Sobre de la tarjeta                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartulina <i>Stardream</i> 280 gramos.</li> <li>- Calado según diseño personalizado escogido por el cliente.</li> <li>- Formato cuadrado.</li> <li>- Marcada en la parte superior con nombre de la persona que recibe la tarjeta.</li> <li>- En la parte posterior viene con imanes recortados en diseño de acuerdo a la línea gráfica escogida por el cliente.</li> </ul> |
| Tarjeta interior                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel <i>Stardream</i> 120 gramos.</li> <li>- Trae la información del evento.</li> <li>- Formato cuadrado.</li> <li>- Diseño personalizado de acuerdo a lo requerido por el cliente.</li> <li>- Removible.</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| Bloc de notas                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato cuadrado.</li> <li>- Pegado al sobre de la tarjeta.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.3 Descripción del proceso

**Tabla 28.** Descripción de los procesos.

| Proceso           | Descripción de la actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Responsables   |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Relación preventa | El vendedor, que a su vez es un diseñador, brinda información al cliente sobre las tarjetas “Rose”, les explica su diferenciación frente a otras tarjetas del mercado. Explica las tres líneas de producto de “Rose”-Demostrando sus beneficios y atributos-. Vendedor da una cotización preliminar del valor de cada línea de producto. | Administrador. |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Selección del producto.                              | El cliente escoge la línea de producto que más le llame la atención, con el cual se sienta más identificado y el cual sienta que puede plasmar mejor lo que será su evento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Cliente.                                               |
| <b>Ruta 1. Si escoge la opción A “Kit sembrable”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        |
| Diligenciar <i>Brief</i> de producto.                | <p>Administrador diligencia junto con el cliente un <i>Brief</i> de diseño, el cual constará de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre cliente.</li> <li>-e-mail.</li> <li>-Teléfono de contacto.</li> <li>-Idea de lo que quiere plasmar en su tarjeta</li> <li>-Temática del evento -boda, quince años, grado, <i>Baby-shower</i>, etc-.</li> <li>- Colores que le gustaría al cliente.</li> <li>-Información que debe llevar la tarjeta.</li> <li>-Formato.</li> <li>-Frase que irá en el papel sembrable.</li> <li>-Tipo de calado que le gustaría para el sobre.</li> <li>-Colores del papel para el sobre y para la tarjeta.</li> <li>-Diseñador muestra ejemplos de diseños realizados.</li> </ul> | Administrador-cliente                                  |
| Cotización producto escogido y pago del 50%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrador entrega a cliente la cotización de las tarjetas.</li> <li>-Cliente debe pagar el 50% del valor para comenzar a realizar el diseño</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Cliente-administrador                                  |
| Realización de bocetos                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseñador realiza bocetos.</li> <li>-Se define la línea gráfica de la tarjeta. -Colores, formas, ilustraciones, tipografía-.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Diseñador                                              |
| Envío de bocetos a cliente para aprobación           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseñador envía el cliente muestra los bocetos. -Imágenes de cómo quedaría su tarjeta, vía Whatsapp e Internet-.</li> <li>-El cliente escoge el boceto que más le guste.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Diseñador-Cliente                                      |
| Diseño tarjeta kit sembrable                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseñador elabora la tarjeta. -Ver flujograma de producción más adelante-.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Diseñador-proveedor                                    |
| Entrega de tarjetas y pago el excedente              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cliente recoge las tarjetas, o escoge la opción de servicio a domicilio.</li> <li>-Cliente y paga el excedente del 50%</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Cliente- Diseñador</p> <p>Cliente-Administrador</p> |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Diligenciamiento encuesta de satisfacción.               | -Cliente diligencia encuesta de satisfacción de producto y del servicio recibido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Cliente                   |
| <b>Ruta 2. Si escoge la opción B “Difusor de aromas”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |
| Diligenciar <i>Brief</i> de producto.                    | <p>Administrador diligencia junto con el cliente un <i>Brief</i> de diseño, el cuál constará de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre cliente.</li> <li>-e-mail.</li> <li>-Teléfono de contacto.</li> <li>-Idea de lo que quiere plasmar en su tarjeta</li> <li>-Temática del evento -boda, quince años, grado, <i>Baby shower</i>, etc-.</li> <li>- Colores que le gustaría al cliente.</li> <li>-Información que debe llevar la tarjeta.</li> <li>-Formato.</li> <li>-Frase que irá junto a los palitos difusores</li> <li>-Tipo de calado que le gustaría para la madera de los palitos difusores.</li> <li>-Colores del papel para el sobre y para la tarjeta.</li> <li>-Escoge el aroma que desee para sus tarjetas -el cual irá en el difusor-.</li> <li>-Diseñador muestra ejemplos de diseños realizados.</li> </ul> | Administrador-<br>Cliente |
| Cotización producto escogido y pago del 50%              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrador entrega a cliente la cotización de las tarjetas.</li> <li>-Cliente debe pagar el 50% del valor para comenzar a realizar el diseño</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Cliente-administrador     |
| Realización de bocetos y escogencia de línea gráfica.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseñador realiza bocetos.</li> <li>-Se define la línea gráfica de la tarjeta. -Colores, formas, ilustraciones, tipografía-.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Diseñador                 |
| Envío de bocetos a cliente para aprobación               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseñador envía el cliente muestra los bocetos. -Imágenes de cómo quedaría su tarjeta, vía <i>Whatsapp</i> e Internet-.</li> <li>-El cliente escoge el boceto que más le guste.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Diseñador-Cliente         |
| Diseño tarjeta difusor de aromas                         | -Diseñador elabora la tarjeta -Ver flujograma de producción más adelante-.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Diseñador-proveedor       |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                             |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Entrega de tarjetas y pago el excedente             | -Cliente recoge las tarjetas, o escoge la opción de servicio a domicilio.<br>-Cliente y paga el excedente del 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Cliente- Diseñador<br>Cliente-Administrador |
| Diligenciamiento encuesta de satisfacción.          | -Cliente diligencia encuesta de satisfacción de producto y del servicio recibido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Cliente                                     |
| <b>Ruta 3. Si escoge la opción C “Tarjeta imán”</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                             |
| Diligenciar <i>Brief</i> de producto.               | Administrador diligencia junto con el cliente un <i>Brief</i> de diseño, el cuál constará de los siguientes elementos:<br>-Nombre cliente.<br>-e-mail.<br>-Teléfono de contacto.<br>-Idea de lo que quiere plasmar en su tarjeta<br>-Temática del evento -boda, quince años, grado, <i>Baby shower</i> , etc-.<br>- Colores que le gustaría al cliente.<br>-Información que debe llevar la tarjeta.<br>-Formato cuadrado<br>-Frase que irá en el comienzo del bloc de notas.<br>-Tipo de calado que le gustaría para el sobre de la tarjeta<br>-Colores del papel para el sobre y para la tarjeta.<br>-Colores para el bloc de notas.<br>-Diseñador muestra ejemplos de diseños realizados. | Administrador.                              |
| Realización de bocetos                              | -Diseñador realiza bocetos.<br>-Se define la línea gráfica de la tarjeta. -Colores, formas, ilustraciones, tipografía-.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Diseñador                                   |
| Envío de bocetos a cliente para aprobación          | -Diseñador envía el cliente muestra los bocetos -imágenes de cómo quedaría su tarjeta, vía <i>Whatsapp</i> e Internet-.<br>-El cliente escoge el boceto que más le guste.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Diseñador-Cliente                           |
| Diseño tarjeta imán                                 | -Diseñador elabora la tarjeta. -Ver flujograma de producción más adelante-.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Diseñador-proveedor                         |
| Entrega de tarjetas y pago el excedente             | -Cliente recoge las tarjetas, o escoge la opción de servicio a domicilio.<br>-Cliente y paga el excedente del 50%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Cliente- Diseñador<br>Cliente-Administrador |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                            |                                                                                   |         |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Diligenciamiento encuesta de satisfacción. | -Cliente diligencia encuesta de satisfacción de producto y del servicio recibido. | Cliente |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.4 Necesidades y requerimientos

### 6.4.1 Proveedores

“Rose” elaborará las tarjetas en la empresa, pero algunas de las partes de las mismas serán elaboradas por diferentes proveedores los cuales se escogen después de hacer varias comparaciones en el mercado para que cumplan las siguientes características: que lleven varios años de experiencia en el mercado, que produzcan las cantidades que necesita “Rose” para cada línea de producto, que ofrezcan buena calidad acorde a su precio y que se comprometan a entregar los pedidos en tiempos estipulados, algunos proveedores se escogen por conveniencia de ubicación. En la siguiente tabla se relacionan los proveedores escogidos.

**Tabla 29.** Proveedores.

| MATERIA PRIMA       | PROVEEDOR                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Materas             | Empresa Viridis, la cual fabrica productos en plástico reciclado. Estos productos ecoamigables reflejan perfectamente la idea de negocio de “Rose”. Es una empresa ubicada en el Barrio la Soledad, en Bogotá. Ellos proveerán a “Rose” materas redondas de 8 cm de diámetro, blancas. |
| Papel sembrable     | Empresa EcoRegalos, lleva más de 15 años produciendo este tipo de papel y ha desarrollado técnicas de producción para que la semilla no se dañe.                                                                                                                                       |
| Difusores de vidrio | Empresa Duque Saldarriaga, fabricante de los difusores de vidrio, es una empresa ubicada en el centro de Bogotá, con ellos se negociarán los envases de vidrio cuadrados junto con los tapones de los mismos.                                                                          |
| Esencias            | Empresa Senthia, con 17 años en el mercado, que le permite a “Rose” crear fragancias personalizadas.                                                                                                                                                                                   |
| Bloc de Notas       | Empresa Litografía digital, ubicada en el centro de Bogotá, con más de 20 años de experiencia en productos papeleros                                                                                                                                                                   |
| Papel Fino          | Empresa, Mohawk, ubicada en el centro de Bogotá, que provee el papel <i>Stardream</i> en diferentes calibres y colores de acuerdo a las necesidades de “Rose”.                                                                                                                         |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                          |                                                                                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bolsa no tejida          | Empresa, Bcpowr, ubicada en el sector de Barrios Unidos de Bogotá, ofrece un gran volumen de bolsas a precios asequibles. |
| Vinilo adhesivo y tintas | Empresa, ADH, proveedor de insumos gráficos ubicado en localidad Rafael Uribe de Bogotá.                                  |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.5 Características de la tecnología

Para la elaboración de las tarjetas dentro de la empresa “Rose” se necesita la siguiente maquinaria: Dos computadores de diseño con procesador: Intel Core i7-8700, placa base: Gigabyte B360M AORUS Gaming 3, tarjeta gráfica: Nvidia GeForce GTX 1660, Memoria RAM: 16 GB, disco duro: de 2TB. Se requiere instalar en los computadores la suit de adobe para diseños.

Una máquina láser que permita corte y grabado en papel, cartones, mdf, acrílico y materiales similares. Con área de trabajo de 400mm\*400mm, tubo laser co2 de 50 watts, panel de abeja rejill, sube y baja eléctrico, extractor integrado, bomba de aire, riel de fijación para grabados y cortes precisos, puntero rojo, sistema c controlador m2 imprime directo desde *Coreldraw*, espejos plata de 20mm, s Sistema de enfriamiento por bomba de agua.

Un plotter de impresión digital, que proporcione un alto rendimiento, una alta versatilidad y una buena viveza de color. Con resolución de impresión de alta calidad de hasta 1.440 dpi, ancho de impresión de 1.610 mm, selección de múltiples conjuntos de tintas, con diferentes opciones - 10 colores disponibles, incluyendo tintas plata, naranja, negro claro y blanco-, Unidad de Test de Inyectores –NCU- y Sistema de Recuperación de Inyectores -NRS- garantizan impresiones ininterrumpidas y de alta calidad, posibilidad de usar MBIS III -sistema de tinta a granel de 2 litros-.

## 6.6 Materias primas y suministros

En las tablas 30, 31 y 32 se relacionarán las materias primas que se necesitan para cada línea de producto que maneja “Rose”.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Tabla 30.** Materias primas para línea de producto 1.

|                                                                                   |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|  | Papel <i>Stardream</i>       |
|                                                                                   | Papel reciclable sembrable   |
|                                                                                   | Matera                       |
|                                                                                   | Vinilo adhesivo transparente |
|                                                                                   | Bolsas biodegradables        |
|                                                                                   | Tierra                       |
|                                                                                   | Tinta para plotter           |
|                                                                                   | Cintas decorativas           |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 31.** Materias primas para línea de producto 2.

|                                                                                     |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|  | Papel <i>Stardream</i>       |
|                                                                                     | Lámina de madera             |
|                                                                                     | Envase difusor de vidrio     |
|                                                                                     | Tapón para envase            |
|                                                                                     | Fragancia                    |
|                                                                                     | Vinilo adhesivo transparente |
|                                                                                     | Tinta para plotter           |
|                                                                                     | Cintas decorativas           |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 32.** Materias primas para línea de producto 3.

|                                                                                   |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|  | Papel <i>Stardream</i>     |
|                                                                                   | Lámina de imán             |
|                                                                                   | Tinta para plotter         |
|                                                                                   | Bloc de notas con pegatina |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.7 Plan de producción

El plan de producción de “Rose” se realiza con base a la proyección de ventas, la cual crece anualmente un 7%, y de igual manera, lo hacen la producción. En este plan de producción se plantea introducir nuevas líneas de producto para el año segundo y cuarto. Para el año primero y segundo, se tiene que 2 diseñadores pueden producir hasta 5.170 tarjetas, para producir más cantidad es necesario contratar un tercer diseñador para el año 3, de tal manera que el máximo de producción para los 3 trabajadores se evidencia en el año 4, con un máximo de 8.500 tarjetas, para producir más de esta cantidad es necesario contratar para el año 5, un cuarto diseñador que permitirá que la empresa produzca más de 10.500 tarjetas al año (Tabla 33).

**Tabla 33.** Plan de producción a cinco años.

|                         | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5         |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Producto 1 cantidad     | 1.695        | 1.293        | 1.874        | 1.705        | 2.165         |
| Producto 2 cantidad     | 1.695        | 1.293        | 1.874        | 1.705        | 2.165         |
| Producto 3 cantidad     | 1.695        | 1.293        | 1.874        | 1.705        | 2.165         |
| Producto 4 cantidad     | 0            | 1.293        | 1.874        | 1.705        | 2.165         |
| Producto 5 cantidad     | 0            | 0            | 0            | 1.705        | 2.165         |
| <b>Total producidos</b> | <b>5.085</b> | <b>5.171</b> | <b>7.497</b> | <b>8.527</b> | <b>10.824</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios

Para el procesamiento de órdenes se debe solicitar órdenes dirigidas a cumplir cada acción requerida para suplir las diferentes necesidades de materias primas y partes que se requieren para la elaboración de las tarjetas.

El administrador debe estar pendiente de que exista suficiente inventario de seguridad de cada una de las materias primas necesarias para la elaboración de cada una de las líneas de producto Rose, de esta manera se establece como políticas de pedidos:

- Los pedidos se deben realizar cuando haya un 30% del inventario inicial, pues es la mínima cantidad de materia prima que se requiere para que la empresa siga funcionando.
- Realizar las órdenes con una semana de anterioridad debido a que los proveedores demoran entre 4 y 5 días hábiles para entregar.
- En el caso del papel sembrable el proveedor se demora 4 días hábiles en entregar las piezas.

**Tabla 34.** Procesamiento de órdenes y de inventarios.

| Solicitud                     | Órdenes                                                                                                 | En inventario                       | Partes involucradas                                   |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Papel <i>Stardream</i> 280 gr | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                         | 200 PLIEGOS                         | -Administrador<br>-Proveedor                          |
| Papel <i>Stardream</i> 120 gr | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                         | 200 PLIEGOS                         | -Administrador<br>-Proveedor                          |
| Papel reciclable sembrable    | -Diseñador de “Rose” realiza diseño y lo envía para impresión especial en papel sembrable al proveedor. | No aplica                           | - Diseñador<br>- Administrador<br>-Empresa productora |
| Tintas plotter                | -Revisar cartuchos, antes de que lleguen a nivel mínimo                                                 | Dos recargas para cada tinta (CMYK) | - Diseñador<br>- Administrador<br>-Proveedor          |
| Materas                       | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                         | 200 unidades                        | -Administrador<br>-Proveedor                          |
| Tierra                        | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                         | 1 kilo                              | -Administrador                                        |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                              |                                                                                                                  |              |                                              |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|
|                              |                                                                                                                  |              | -Proveedor                                   |
| Vinilo adhesivo transparente | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  | 1 rollo      | -Administrador<br>-Proveedor                 |
| Bolsas biodegradables        | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  | 200 unidades | -Administrador<br>-Proveedor                 |
| Cintas decorativas           | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  | 1 rollo      | -Administrador<br>-Proveedor                 |
| Láminas de madera            | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  | 100 láminas  | -Administrador<br>-Proveedor                 |
| Envase difusor de vidrio     | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  | 200 unidades | -Administrador<br>-Proveedor                 |
| Tapones para envase          | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  | 200 unidades | -Administrador<br>-Proveedor                 |
| Fragancia                    | -Según disponibilidad de recurso en inventario.<br>-Ø según requerimientos de cliente de fragancias específicas. | 4 litros     | - Diseñador<br>- Administrador<br>-Proveedor |
| Lámina de imán               | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  | 50 láminas   | -Administrador<br>-Proveedor                 |
| Bloc de notas con pegatina   | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  | 100 blocks   | -Administrador<br>-Proveedor                 |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.9 Escalabilidad de operaciones

“Rose” plantea un esquema de crecimiento sostenible en el tiempo, porque no solo se busca aumentar el porcentaje de producción y de ventas como se muestra en la Tabla 35, sino que busca incorporar nuevas líneas de productos que satisfagan las necesidades de los clientes, además de incorporar nueva fuerza de ventas desde el año 3 y nuevo personal que permita más producción en el año 3 y 5 (Tabla 36).

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Tabla 35.** Porcentajes de variación.

|                       | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total producidos      | 5.085          | 5.171          | 7.497          | 8.527          | 10.824         |
| Aumento en producción |                | 86             | 2326           | 1030           | 2297           |
| % de aumento          |                | 1,66           | 31,03          | 12,08          | 21,22          |
| Total ventas          | \$ 118.650.000 | \$ 129.015.203 | \$ 194.529.989 | \$ 235.252.623 | \$ 310.566.004 |
| Aumento en ventas     |                | \$ 10.365.203  | \$ 65.514.787  | \$ 40.722.634  | \$ 75.313.381  |
| % de aumento          |                | 8              | 34             | 17             | 24             |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 36.** Incorporación de nuevo personal.

| Cargo         | Año 1               | Año 2               | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|---------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Diseñador 1   | \$19.780.253        | \$20.967.068        | \$22.225.092         | \$23.558.598         | \$24.972.113         |
| Diseñador 2   | \$19.780.253        | \$20.967.068        | \$22.225.092         | \$23.558.598         | \$24.972.113         |
| Diseñador 3   | \$0                 | \$0                 | \$22.225.092         | \$23.558.598         | \$24.972.113         |
| Diseñador 4   | \$0                 | \$0                 | \$0                  | \$0                  | \$24.972.113         |
| Vendedor      | \$0                 | \$0                 | \$8.991.024          | \$9.530.485          | \$10.102.315         |
| Administrador | \$26.973.072        | \$28.591.456        | \$29.735.115         | \$30.924.519         | \$32.161.500         |
| <b>Total</b>  | <b>\$66.533.578</b> | <b>\$70.525.592</b> | <b>\$105.401.415</b> | <b>\$111.130.797</b> | <b>\$142.152.268</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.10 Capacidad de producción

Para estimar la capacidad de producción se realiza un diagrama de flujo para cada una de las tres tipologías de producto. Es importante aclarar que, para conocer las horas de producción unitaria, se realizó un simulado de producción de 40 tarjetas que es la cantidad promedio que un cliente solicita para un evento.

Para la tipología 1, que corresponde a la línea de producto 1 “kit sembrabe”, se obtiene que para producir 40 tarjetas, el tiempo que se tarda un diseñador son 28 horas (explicado en flujograma de la Figura 52), es decir, que en una semana puede producir 57,14 tarjetas, en un mes 228,57 tarjetas y en un año un aproximado de 2.514 tarjetas (Tabla 37).

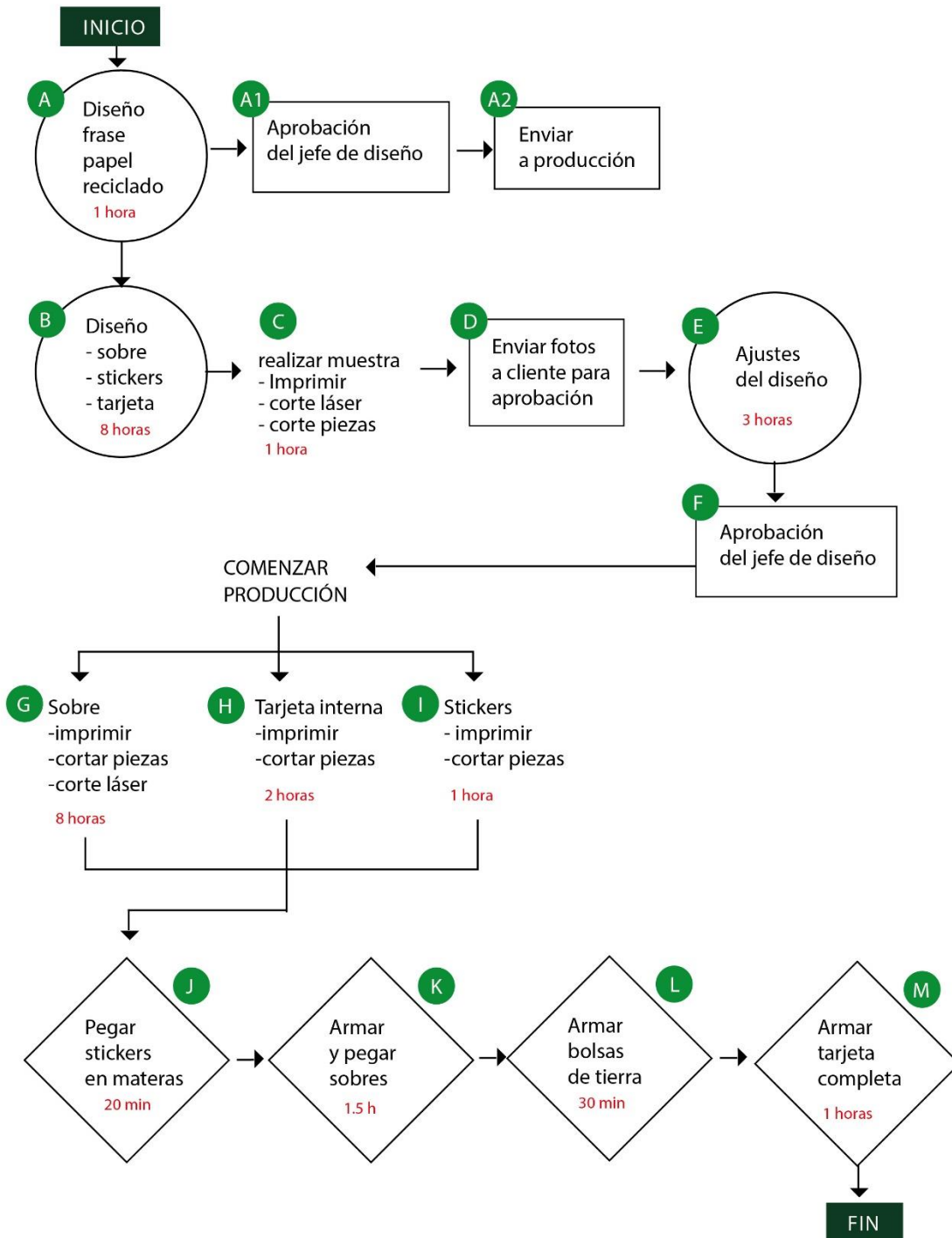
Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Tabla 37.** Capacidad de producción tipología 1.

|                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 8 horas           | 11,4 tarjetas   |
| 28 horas          | 40 tarjetas     |
| 40 horas (semana) | 57,14 tarjetas  |
| 4 semanas (1 mes) | 228,57 tarjetas |
| 11 meses (al año) | 2.514 tarjetas  |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 52.** Flujograma tipología 1.



**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

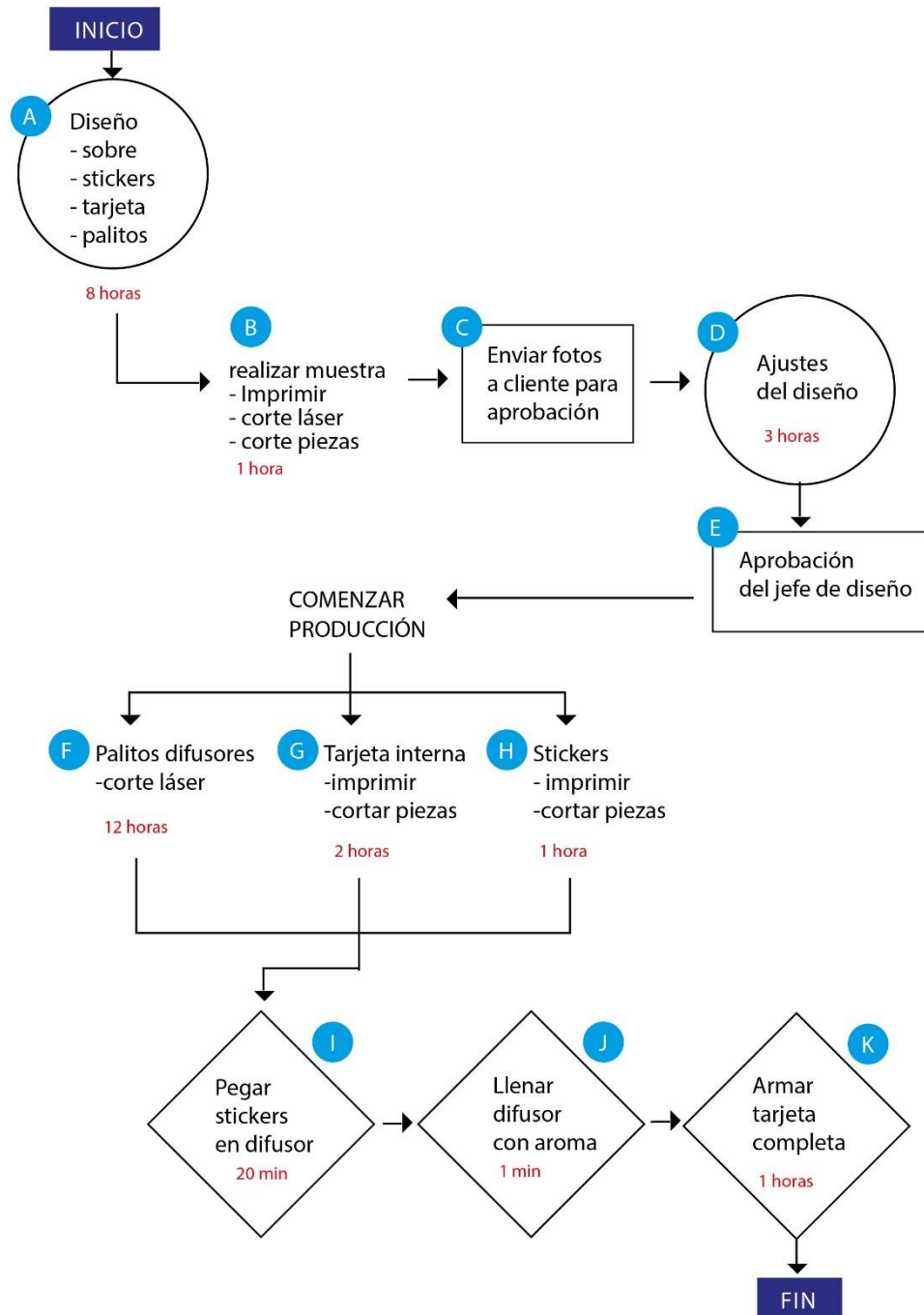
Para la tipología 2, que corresponde a la línea de producto 2: difusor de aromas, se obtiene que para producir 40 tarjetas, el tiempo que se tarda un diseñador son 30 horas -explicado en flujograma de la Figura 53- es decir, que en una semana puede producir 53,3 tarjetas, en un mes 213 tarjetas y en un año un aproximado de 2.346 tarjetas (Tabla 38).

**Tabla 38.** Capacidad de producción tipología 2.

|                   |                |
|-------------------|----------------|
| 8 horas           | 10,6 tarjetas  |
| 30 horas          | 40 tarjetas    |
| 40 horas (semana) | 53,33 tarjetas |
| 4 semanas (1 mes) | 213 tarjetas   |
| 11 meses (al año) | 2.346 tarjetas |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 53.** Flujograma tipología 2.



**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

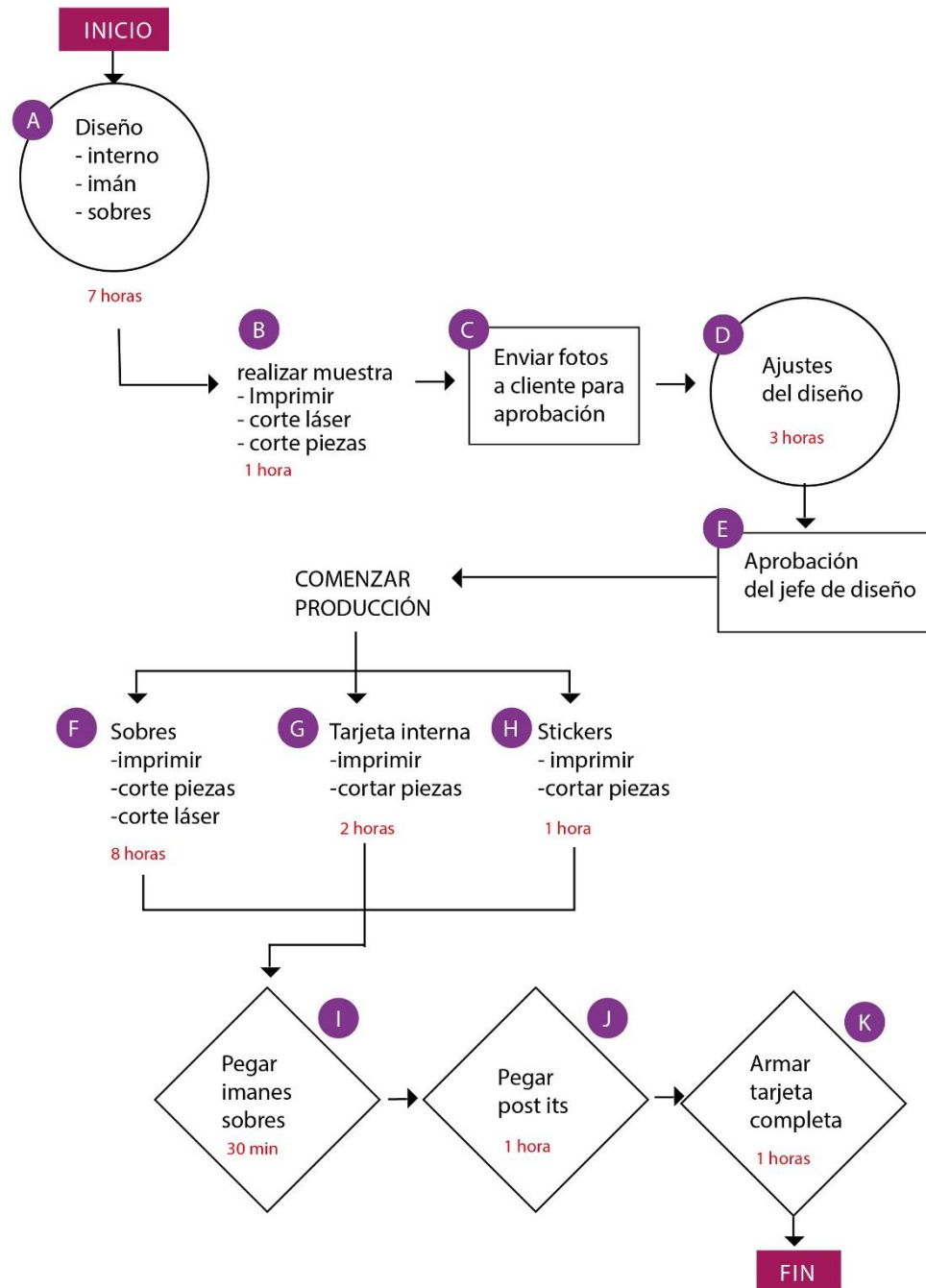
Para la tipología 3, que corresponde a la línea de producto 3: tarjeta imán, se obtiene que para producir 40 tarjetas, el tiempo que se tarda un diseñador son 25 horas -explicado en flujograma de la figura 54-, es decir, que en una semana puede producir 64 tarjetas, en un mes 256 tarjetas y en un año un aproximado de 2.816 tarjetas (Tabla 39).

**Tabla 39.** Capacidad de producción tipología 3.

|                   |                |
|-------------------|----------------|
| 8 horas           | 12,8 tarjetas  |
| 25 horas          | 40 tarjetas    |
| 40 horas (semana) | 64 tarjetas    |
| 4 semanas (1 mes) | 256 tarjetas   |
| 11 meses (al año) | 2.816 tarjetas |

**Fuente:** Elaboración propia.

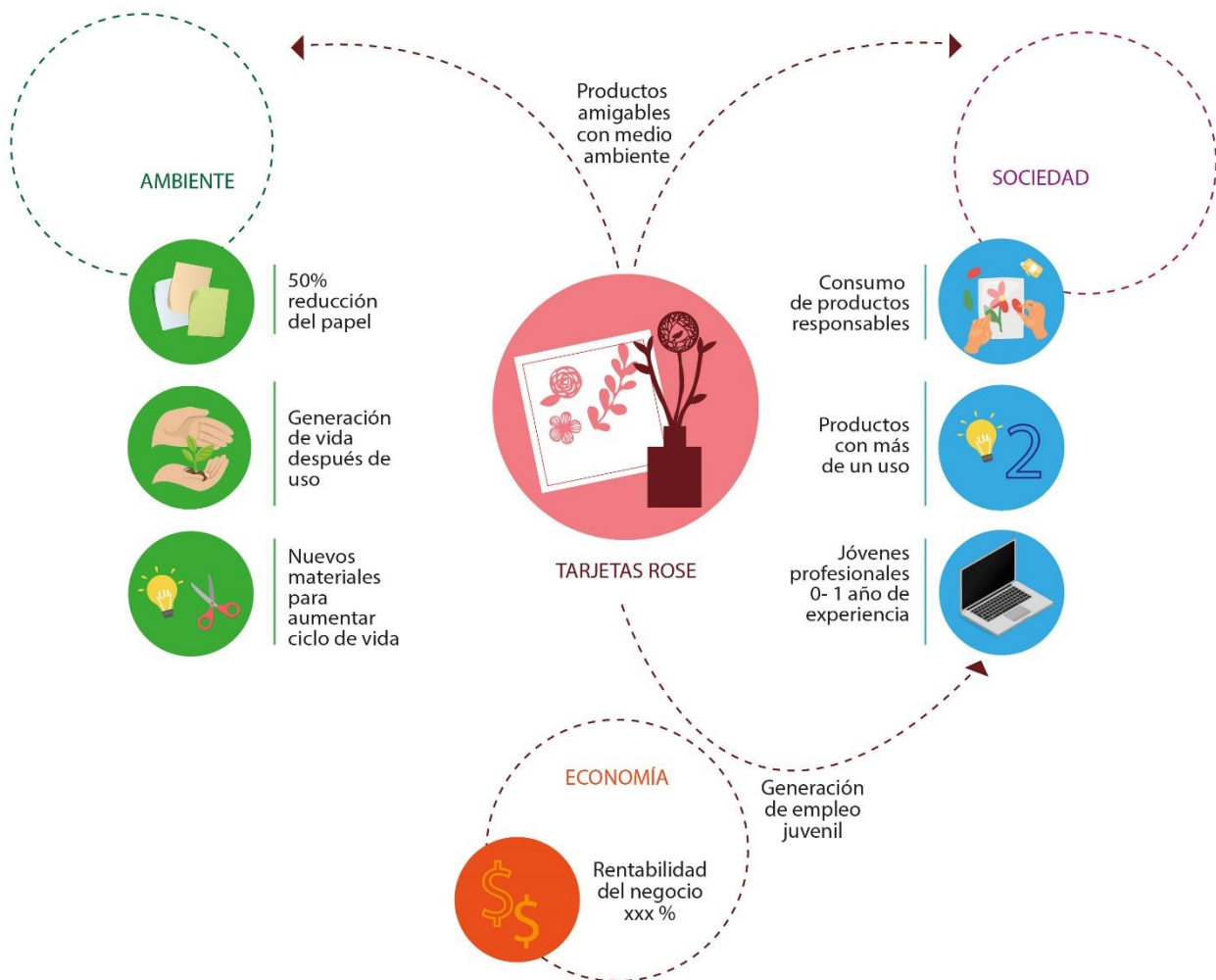
Figura 54. Flujograma tipología 3.



Fuente: Elaboración propia.

### 6.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo

**Figura 55.** Modelo de gestión integral del proceso productivo.



**Fuente:** Elaboración propia.

El modelo de gestión integral de “Rose” se ha construido sobre 3 pilares: medio ambiente, sociedad y economía, como se muestra en la Figura 54, respecto al medio ambiente la empresa se fundamenta en ofrecer al consumidor productos amigables con el medio ambiente, los cuales en

su producción utilizan un 50% menos de papel de lo que se utiliza en una tarjeta tradicional, esto unido al hecho de encontrar otros materiales para que la tarjeta tenga un ciclo de vida más largo, además una de las líneas de producto permite generar vida, gracias a la incorporación del papel sembrable.

Por otro lado, el consumidor además de encontrar un producto que tenga una filosofía de responsabilidad también tiene la oportunidad de darle un segundo uso a la tarjeta, ya que esta no solo servirá para transmitir información, sino que se convertirá en un objeto útil, decorativo y en ocasiones se convierte en vida -en una planta-. Además, uno de los propósitos de “Rose” es aportar a la sociedad, generando empleo para jóvenes que tengan de 0 a 1 año de experiencia laboral pero que tengan un gran potencial como diseñadores “Rose”, será el trampolín para que ellos desarrollen al máximo sus habilidades y creatividad y luego puedan trabajar en empresas más grandes en o montar su propia empresa.

## **6.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio**

### **6.12.1 Calidad del personal**

Rose es una empresa que producirá tarjetas con un alto contenido de diseño, en donde la participación humana se ve en un gran porcentaje, por eso el primer punto estratégico es el personal, en donde los empleados recibirán capacitación acerca del servicio al cliente para poder brindarles a los compradores un excelente acompañamiento y asesoría acerca de las tarjetas que van a adquirir, por otro lado, los diseñadores estarán actualizándose en nuevas técnicas de diseño y en nuevas tendencias, que permitan entregar productos de calidad. La empresa “Rose” cree que, para entregar tarjetas de calidad, debe haber calidad humana en el proceso de producción, debido a esto se realizarán reuniones quincenales para analizar el factor humano, qué sienten, nuevas ideas o aportes, metas cumplidas y por cumplir, errores cometidos y métodos de corrección.

### **6.12.2 Calidad de la maquinaria y de la materia prima**

Como se mencionó anteriormente la maquinaria a utilizar en “Rose”, es una máquina de corte láser y un plotter de impresión digital, las cuales se estarán revisando mensualmente para revisar su correcto funcionamiento, y provisión de tinta para el caso del plotter. En cuanto a la materia prima

“Rose” hizo contacto con proveedores con bastante experiencia y seriedad en el mercado, sin embargo, se tendrá en cuenta la calidad de dichos materiales y partes.

### 6.12.3 Cliente

Al finalizar el proceso y la entrega de las tarjetas el cliente diligenciará una encuesta de satisfacción de producto y del servicio recibido, de esta manera se tendrá en cuenta la percepción del cliente respecto a la calidad del producto que está recibiendo, sus recomendaciones y sugerencias serán muy valiosas para “Rose”.

### 6.13 Procesos de investigación y desarrollo

“Rose” planea seguir creando líneas de producto que tengan un alto contenido de creatividad y diferenciación, para que los clientes encuentren un valor agregado en las tarjetas que están mandando a realizar y de esta manera realmente prefieran las tarjetas “Rose” en vez de una tarjeta de papel tradicional, para esto la empresa estará actualizándose en nuevas tendencias y técnicas de diseño; también la empresa participará en foros de diseño, ferias de tendencias de bodas, ferias de tecnología para mirar nuevos programas de edición en diseño.

### 6.14 Plan de compras

“Rose” planea realizar pedidos mensuales o de acuerdo con la rotación de la materia prima, para esto, el administrador debe estar pendiente de la materia prima que vaya siendo utilizada para las tarjetas.

**Tabla 40.** Plan de compras.

| Solicitud                        | Plan de compras                                 |
|----------------------------------|-------------------------------------------------|
| Papel <i>Stardream</i><br>280 gr | -Según disponibilidad de recurso en inventario. |
| Papel <i>Stardream</i><br>120 gr | -Según disponibilidad de recurso en inventario. |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                              |                                                                                                                  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Papel reciclable sembrable   | -Diseñador de “Rose” realiza diseño y lo envía para impresión especial en papel sembrable al proveedor.          |
| Tintas plotter               | -Revisar cartuchos, antes de que lleguen a nivel mínimo                                                          |
| Materas                      | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  |
| Tierra                       | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  |
| Vinilo adhesivo transparente | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  |
| Bolsas biodegradables        | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  |
| Cintas decorativas           | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  |
| Láminas de madera            | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  |
| Envase difusor de vidrio     | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  |
| Tapones para envase          | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  |
| Fragancia                    | -Según disponibilidad de recurso en inventario.<br>-Ó según requerimientos de cliente de fragancias específicas. |
| Lámina de imán               | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  |
| Bloc de notas con pegatina   | -Según disponibilidad de recurso en inventario.                                                                  |

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.15 Costos de producción

En las siguientes tres tablas se analizan los costos de producción en cuanto a materia prima de cada una de las líneas de producto que existen inicialmente en “Rose”. Es de aclarar que, para encontrar el precio aproximado de cada tarjeta, se realizó una simulación del material que se utilizaría si se fueran a producir un pedido de 34 tarjetas, y luego se realizó el cálculo del valor unitario de tarjeta por cada tipología de producto (Tablas 41,42 y 43).

**Tabla 41.** Costo materias primas. Tipología 1.

| <b>TIPOLOGÍA 1 - KIT SEMBRABLE</b>                |          |    |               |
|---------------------------------------------------|----------|----|---------------|
| Pliegos de papel fino <i>Stardream</i> 280 gramos | \$5.950  | 2  | \$11.900      |
| Pliegos papel interno 120 gramos                  | \$2.975  | 2  | \$5.950       |
| Materas                                           | \$1.329  | 34 | \$45.186      |
| Tierra (20 kg)                                    | \$64.200 | 1  | \$16.371      |
| Bolsas de vivero no tejidas biodegradables        | \$148    | 34 | \$5.032       |
| Medio pliego vinilo transparente                  | \$9.000  | 1  | \$9.000       |
| Papel semilla                                     | \$1.700  | 34 | \$57.800      |
| TOTAL PARA 34 TARJETAS                            |          |    | \$151.239     |
| TOTAL PARA 50 TARJETAS                            |          |    | \$ 222.410,29 |
| COSTO UNITARIO POR TARJETA                        |          |    | \$4.448       |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 42.** Costo materias primas. Tipología 2.

| <b>TIPOLOGÍA 2 – DIFUSOR DE AROMAS</b>            |          |        |           |
|---------------------------------------------------|----------|--------|-----------|
| Pliegos de papel fino <i>Stardream</i> 280 gramos | \$5.950  | 2      | \$11.900  |
| Pliegos papel interno 120 gramos                  | \$2.975  | 2      | \$5.950   |
| Láminas de madera difusora                        | \$33.000 | 1      | \$33.000  |
| Difusores vidrio                                  | \$1.425  | 34     | \$48.450  |
| Cinta decorativa por metro                        | \$1.090  | 17     | \$18.530  |
| Fragancia (litros)                                | \$31.500 | 1      | \$31.500  |
| Un pliego vinilo transparente                     | \$18.000 | 0,1429 | \$2.572   |
| TOTAL PARA 34 TARJETAS                            |          |        | \$151.902 |
| TOTAL PARA 50 TARJETAS                            |          |        | \$223.338 |
| COSTO UNITARIO POR TARJETA                        |          |        | \$4.468   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 43.** Costo materias primas. Tipología 3.

| <b>TIPOLOGÍA 3 - TARJETA IMÁN</b>                 |          |       |           |
|---------------------------------------------------|----------|-------|-----------|
| Pliegos de papel fino <i>Stardream</i> 280 gramos | \$5.950  | 1,333 | \$7.933   |
| Pliegos papel interno 120 gramos                  | \$2.975  | 2     | \$5.950   |
| Lámina magnética imán con adhesivo                | \$21.600 | 0,2   | \$4.320   |
| <i>Post Its</i>                                   | \$2.500  | 34    | \$85.000  |
| Pegatinas doradas                                 | \$10     | 34    | \$347     |
| TOTAL PARA 34 TARJETAS                            |          |       | \$103.550 |
| TOTAL PARA 50 TARJETAS                            |          |       | \$152.279 |
| COSTO UNITARIO POR TARJETA                        |          |       | \$3.046   |

**Fuente:** Elaboración propia.

Luego se realizaron los cálculos para cada una de las tipologías incluyendo el valor de la mano de obra para realizar cada tarjeta (que se realizó haciendo los cálculos de cuánto cuesta realizar una tarjeta que se demora 1,45 horas en promedio, si el salario del diseñador es de \$1.500.000 mensual), los recursos físicos invertidos (gastos de operación), y la materia prima requerida para obtener el costo total de cada tarjeta según su tipología (Tabla 44).

**Tabla 44.** Costo de producción por cada tipología.

| Precio de cada tipología |                                       |                                        |                                      |                   |
|--------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
|                          | Línea de producto 1:<br>kit sembrable | Línea de producto 2:<br>difusor aromas | Línea de producto 3:<br>tarjeta imán |                   |
| Mano de obra             | \$5.930                               | \$5.930                                | \$5.930                              |                   |
| Recursos físicos         | \$8.695                               | \$8.695                                | \$8.695                              |                   |
| Materia prima            | \$4.448                               | \$4.468                                | \$3.046                              |                   |
| $\Sigma$                 | \$19.073                              | \$19.093                               | \$17.670                             | ◀ COSTO/tarjeta   |
|                          | 31%                                   | 21%                                    | 25%                                  | ◀ GANANCIA        |
|                          | <b>\$24.986</b>                       | <b>\$23.102</b>                        | <b>\$22.088</b>                      | ◀ PRECIO de venta |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.16 Infraestructura

Como se mencionó anteriormente el local debe estar ubicado en una parte de Bogotá de estratos medios-altos o altos, se analizó que hay bastante oferta de tarjetería exclusiva en Usaquén y de Chapinero, por eso se pretende llegar un poco más al occidente de Bogotá, específicamente a la localidad de Suba.

Debido a que la producción de las tarjetas “Rose” no es compleja, ésta se realizará en el mismo local de venta -apartando la zona de elaboración y la zona de venta-, se contará un local en la localidad de Suba, en el barrio El Batán ubicado sobre una vía principal -Calle 127 cerca de la Autopista Norte-. La primera zona se adecuará y decorará como el área de ventas y en la segunda sección se dispondrá para el área de diseño y creación de las tarjetas. El valor del arriendo es de \$1.300.000.

## 6.17 Mano de obra requerida

Después de analizar cada tipología de producto en los flujogramas de producción mostrados con anterioridad, se presenta (Tabla 45) la capacidad de producción por cada diseñador en las tres diferentes tipologías de tarjeta:

**Tabla 45.** Capacidad de producción por diseñador.

|                          | Línea de<br>producto 1: kit<br>sembrable | Línea de<br>producto 2:<br>difusor aromas | Línea de<br>producto 3:<br>tarjeta imán |
|--------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                          | unidades :<br>tarjetas                   | unidades :<br>tarjetas                    | unidades :<br>tarjetas                  |
| 1 hora                   | 1,42                                     | 1,33                                      | 1,60                                    |
| 8 horas<br>(día laboral) | 11, 4                                    | 10, 6                                     | 12,80                                   |
| 40 horas<br>(semana)     | 57,14                                    | 53,33                                     | 64                                      |
| al mes                   | 229                                      | 213                                       | 256                                     |
| al año                   | 2514                                     | 2346                                      | 2816                                    |

**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

Analizando el plan de producción de la Tabla 46 se tiene que: en el primer y segundo año se planean producir y vender 5.085 tarjetas, para este periodo se necesitan dos diseñadores, para el año tres y cuatro se plantea aumentar la producción a más de 7.000 tarjetas por lo tanto se requiere aumentar la mano de obra a 3 diseñadores, para el año cinco la producción aumentará a más de 10.000 tarjetas por lo que será necesario contratar un diseñador más, quedando la mano de obra en cuatro diseñadores.

**Tabla 46.** Plan de producción a cinco años.

|                     | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Producto 1 cantidad | 1.695            | 1.293            | 1.874            | 1.705            | 2.165            |
| Producto 2 cantidad | 1.695            | 1.293            | 1.874            | 1.705            | 2.165            |
| Producto 3 cantidad | 1.695            | 1.293            | 1.874            | 1.705            | 2.165            |
| Producto 4 cantidad | 0                | 1.293            | 1.874            | 1.705            | 2.165            |
| Producto 5 cantidad | 0                | 0                | 0                | 1.705            | 2.165            |
| Total producidos    | 5.085            | 5.171            | 7.497            | 8.527            | 10.824           |
| Diseñador 1         | \$ 19.780.252,80 | \$ 20.967.067,97 | \$ 22.225.092,05 | \$ 23.558.597,57 | \$ 24.972.113,42 |
| Diseñador 2         | \$ 19.780.252,80 | \$ 20.967.067,97 | \$ 22.225.092,05 | \$ 23.558.597,57 | \$ 24.972.113,42 |
| Diseñador 3         | \$ -             | \$ -             | \$ 22.225.092,05 | \$ 23.558.597,57 | \$ 24.972.113,42 |
| Diseñador 4         | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ 24.972.113,42 |

**Fuente:** Elaboración propia.

## **7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

### **7.1 Análisis estratégico**

En este apartado se incorpora la estructura de la forma que en “Rose” se va a gestionar, su filosofía y la forma en que se proyecta en un futuro, además se incluyen cada uno de los perfiles que intervendrán en el nacimiento y el crecimiento de la empresa y el tipo de relaciones profesionales e interpersonales que se espera en el ambiente de trabajo. Por otro lado, se validan diferentes aspectos legales y jurídicos que se deben tener en cuenta bajo lo que ha establecido el gobierno colombiano para la conformación de empresas en el país.

#### **7.1.1 Misión**

Ofrecer un nuevo concepto de tarjetas de diseño para celebración de ocasiones especiales, basadas en un concepto de sostenibilidad y de mayor duración en el tiempo, gracias a la filosofía de creatividad e innovación en donde cada tarjeta Rose se convierte en un objeto que deja una huella positiva tanto en la persona que la recibe como en el medio ambiente.

#### **7.1.2 Visión**

“Rose” planea consolidarse como una de las mejores tiendas de diseño de tarjetas; posicionándose a en el 2028 como una de las empresas líderes en este mercado: mejorando los márgenes de rentabilidad de manera sostenida y responsable con el entorno e inspirando cada día a los diseñadores “Rose” a ser mejores en su ámbito personal y profesional.

#### **7.1.3 Análisis DOFA**

En la Tabla 47 se relacionan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas para la empresa “Rose”.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Tabla 47.** Análisis DOFA

| Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios y apoyo de gobierno a la economía naranja o creativa.</li> <li>- Cuando la empresa crezca y se consolide puede comercializar las tarjetas “Rose” a mercados extranjeros.</li> <li>- La mitad de las transacciones de <i>e-commerce</i> se realizan por medio de dispositivos móviles, usados principalmente por los <i>Millenials</i>.</li> <li>- Actual gobierno disminuye la carga tributaria para micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.</li> <li>-Aunque haya bastante oferta de tarjetería, la propuesta de valor diferenciador no es tan llamativa.</li> <li>-Posibilidad de alianza con sitios especializados de eventos, para promocionar las tarjetas.</li> <li>- Mercado abierto a productos amigables con el medio ambiente.</li> <li>-Tema de la responsabilidad social y ambiental en auge.</li> <li>-Mercado abierto a productos con conceptos innovadores.</li> <li>-Falta de innovación en el sector de papelería y tarjetas.</li> <li>-Productos con personalización muy apetecidos.</li> <li>-Hay bastante oferta de proveedores de los diferentes materiales que utilizará Rose en la tarjetería.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay bastante oferta de tarjetería en el sector del diseño gráfico.</li> <li>-Es difícil darle un concepto diferenciador a este tipo de producto.</li> <li>-Competencia de tarjetas digital a la que se enfrenta Rose.</li> <li>-Tendencias en diseño cambian rápidamente.</li> <li>-Mayor poder de decisión del cliente, en cuanto está bien informado y tiene varias ofertas para escoger</li> <li>-No hay apegos a marcas.</li> <li>-Tema de la digitalización de contenidos y de tarjetas digitales.</li> </ul> |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento en diseño gráfico.</li> <li>-Exclusividad de productos.</li> <li>-Conocimiento de necesidades de clientes.</li> <li>-Buena ubicación del local.</li> <li>-Localidad de Suba, que cuenta con 112.000 hogares para estratos medio-alto y alto.</li> <li>-Buenas maquinarias.</li> <li>-Equipo creativo y en constante búsqueda de tendencias de diseño.</li> <li>-Capacidad respuesta al cambio de tendencias de diseño.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de las bondades del nuevo producto.</li> <li>-Para realización de algunas partes de las tarjetas se necesita tercerización.</li> <li>-Poca visibilidad de la marca en sus inicios.</li> <li>-Poca trayectoria en el área específico de diseño gráfico de tarjetería.</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 48.** Análisis estratégico.

|  | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>O1. Beneficios y apoyo de gobierno a la economía naranja.</li> <li>O2. Mercados extranjeros.</li> <li>O3. Transacciones digitales</li> <li>O4. Alianza con sitios especializados de eventos.</li> <li>O5. Tema de la responsabilidad social y ambiental en auge.</li> <li>O6. Mercado abierto a productos con conceptos innovadores.</li> <li>O7. Falta de innovación en el sector de papelería y tarjetas.</li> <li>O8. Productos con personalización muy apetecidos.</li> <li>O9. bastante oferta de proveedores de los diferentes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A1. Hay bastante oferta de tarjetería en el sector del diseño gráfico.</li> <li>A2. Es difícil darle un concepto diferenciador a este tipo de producto.</li> <li>A3. Competencia de tarjetas digital a la que se enfrenta Rose.</li> <li>A4. Tendencias en diseño cambian rápidamente.</li> <li>A5. Mayor poder de decisión del cliente, en cuanto está bien informado y tiene varias ofertas para escoger</li> <li>A6. No hay apegos a marcas.</li> </ul> |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>materiales que utilizará Rose en la tarjetería.</p> <p>O10. Localidad de Suba, que cuenta con 133.534 personas para estratos medio-alto y alto.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Estrategias (FO)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Estrategias (FA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>F1. Conocimiento en diseño gráfico.</p> <p>F2. Exclusividad de productos.</p> <p>F3. Concepto innovador.</p> <p>F4. Conocimiento de necesidades de clientes.</p> <p>F5. Buena ubicación del local.</p> <p>F6. Buenas maquinarias.</p> <p>F7. Equipo creativo y en constante búsqueda de tendencias de diseño.</p> <p>F8. Equipo de trabajo motivado.</p> <p>F9. Capacidad respuesta al cambio de tendencias de diseño.</p> | <p>- Rose presenta un concepto de originalidad y sostenibilidad que entra dentro de la economía naranja. (F6 con O1)</p> <p>- Frente a un mercado abierto a productos sostenibles, Rose ofrece un nuevo concepto de tarjetas que perduran en el tiempo, pues no son un producto de un solo uso que se desechan prontamente. (F3 con O5 y O6)</p> <p>- La ubicación del local es estratégica, dentro del centro comercial Bulevar Niza, que permite que llegar a gran cantidad de personas de estratos altos de la localidad de Suba y de localidades aledañas. (F5 con O10).</p> | <p>- Gracias a que Rose cuenta con un equipo de diseño bastante creativo y motivado está preparado para ofrecer una oferta innovadora en el sector de la tarjetería, que le permita ofrecer a los clientes un concepto diferente de lo que significa dar una tarjeta. (F1, F/ y F8 con A1).</p> <p>-El equipo de Diseño estará en constante búsqueda de tendencias para que la marca siempre esté al tanto de las necesidades de los clientes y de las tendencias del mercado. (F4 y F9 con A4.)</p> <p>-El equipo creativo tendrá diferentes formas de fidelizar a los clientes (F7 con A6).</p> |
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Estrategias (DO)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Estrategias (DA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>D1. Desconocimiento de las bondades del nuevo producto.</p> <p>D2. Para realización de algunas partes de las tarjetas se necesita tercerización.</p> <p>D3. Poca visibilidad de la marca en sus inicios.</p> <p>D4. Poca trayectoria en al área específico de diseño gráfico de tarjetería</p>                                                                                                                             | <p>-Rose se hará conocer como una marca tarjetera responsable con el medio ambiente y con la sociedad, con productos coherentes a esta ideología de marca. (D1 con O5).</p> <p>-La empresa aplicará los conocimientos que se han adquirido previamente en diseño, en otros proyectos antes de iniciar Rose, para comenzar una trayectoria sólida en el campo del diseño de tarjetas y ofrecer productos innovadores y personalizados en esta área (D4 con O7 y O8).</p>                                                                                                          | <p>-Se utilizarán medios tecnológicos para estar en constante contacto con los clientes y poder brindarles información y actualizaciones de los productos Rose (D1 con A5).</p> <p>-Rose mostrará sus productos como tarjetas totalmente innovadoras en el sector. (D1 con A1)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

|  |                                                                                                                             |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | -Se utilizará la tecnología como un aliado en los diferentes canales de comunicación para posicionar la empresa (D1 con O3) |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 7.1.4 Estructura organizacional

“Rose” escoge trabajar bajo una estructura funcional, es decir, existen diferentes secciones que estarán lideradas por un experto en el tema, de esta manera se trabajarán en objetivos concretos establecidos dentro de un trabajo colaborativo en el cual la comunicación sea fluida.

##### 7.1.4.1 Perfiles y funciones

###### *Diseñador*

###### Perfil:

- Profesional en diseño gráfico.
- Responsable y organizado.
- Amable y cortés.
- Creativo.

###### Funciones:

- Realizar la bocetación de los diseños.
- Entregar los diseños al cliente.
- Brindar información al cliente sobre las tarjetas “Rose”, les explica su diferenciación frente a otras tarjetas del mercado y las líneas de producto de “Rose”, demostrando sus beneficios y atributos -Una vez por semana, generalmente fines de semana--
- Asesorar al cliente acerca de las tendencias de diseño existentes y acerca de la línea gráfica.

*Diseñador principal*

Perfil:

- Profesional en diseño gráfico.
- Responsable y organizado.
- Amable y cortés.
- Buenas aptitudes de vendedor.
- Actitud de liderazgo.
- Debe tener pensamiento estratégico.
- Creativo.
- Propositivo.

Funciones:

- Aprobar diseños.
- Proponer nuevas e innovadoras ideas que mantengan el concepto propositivo e innovador de “Rose”.
- Buscar tendencias de diseño para mantener actualizada la empresa “Rose”.
- Brindar información al cliente sobre las tarjetas “Rose”, les explica su diferenciación frente a otras tarjetas del mercado y las líneas de producto de “Rose”, demostrando sus beneficios y atributos -Una vez por semana, generalmente fines de semana--
- Asesorar al cliente acerca de los productos que más le conviene.
- Diligenciar junto con el cliente un *Brief* de diseño, en el cuál estarán todos los requerimientos de cada pedido de tarjetas.
- Realizar una cotización de la tarjeta escogida.
- Realizar la bocetación de los diseños.
- Entregar los diseños al cliente.

### *Vendedor*

#### Perfil:

- Buena presentación personal.
- Buen manejo de público.
- Amable y cortés
- Respetuoso

#### Funciones:

- Brindar información al cliente sobre las tarjetas “Rose”, les explica su diferenciación frente a otras tarjetas del mercado. Explica las tres líneas de producto de “Rose”, demostrando sus beneficios y atributos.
- Diligenciar junto con el cliente un *Brief* de diseño, en el cuál estarán todos los requerimientos de cada pedido de tarjetas.
- Buscar clientes para la empresa.

### *Administrador*

#### Perfil:

- Profesional en administración.
- Debe ser líder de procesos y de personas y en procesos de innovación.
- Ser responsable
- Organizado

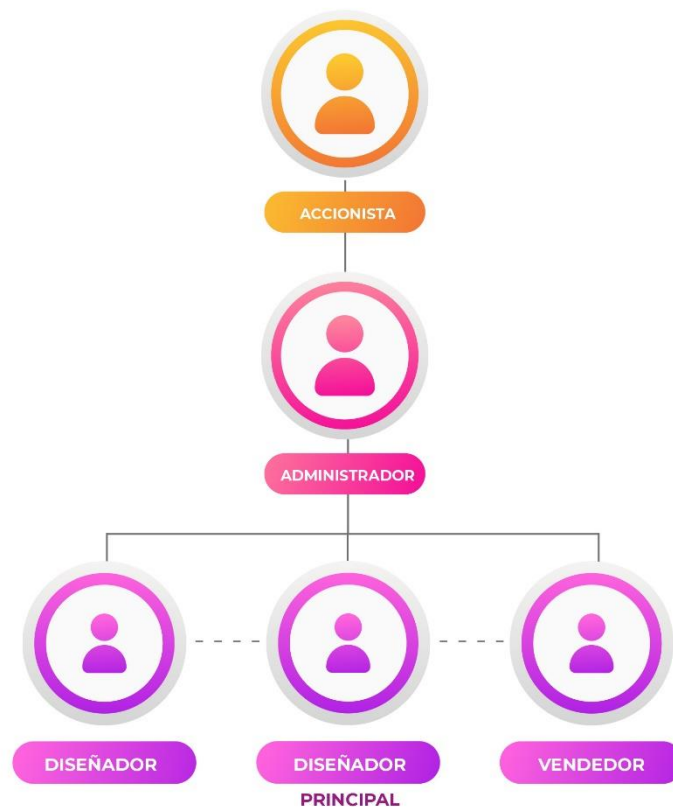
#### Funciones:

- Planear, organizar, direccionar y controlar cada una de las actividades que desarrolla “Rose”.
- Establecer las metas mensuales que debe alcanzar la empresa
- Organizar el equipo de trabajo.

- Supervisar y controlar el trabajo realizado.
- Mantener motivado el equipo de trabajo y manejar conflictos que se presenten.
- Mantener una comunicación constante con los clientes y el equipo.
- Establecer criterios de medición de eficacia y eficiencia en el equipo de trabajo.
- Pagar nómina a los empleados.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Brindar información al cliente sobre las tarjetas “Rose”, les explica su diferenciación frente a otras tarjetas del mercado y las líneas de producto de “Rose”, demostrando sus beneficios y atributos.
- Diligenciar junto con el cliente un *Brief* de diseño, en el cuál estarán todos los requerimientos de cada pedido de tarjetas.

#### 7.1.4.2 Organigrama

**Figura 56.** Organigrama de “Rose”.

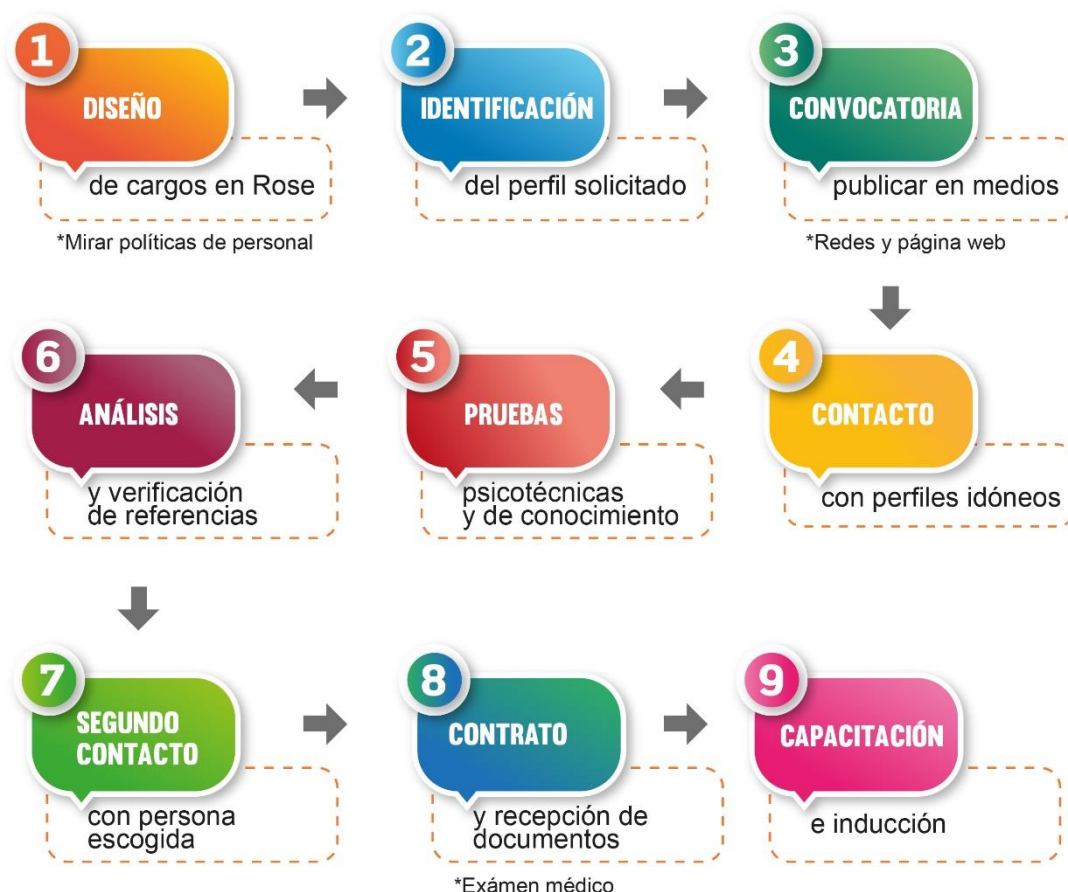


**Fuente:** Elaboración propia.

#### 7.1.4.3 Esquema de contratación y remuneración

“Rose” establece un esquema de contratación a término definido por un año y por lo tanto se pagarán los gastos prestacionales y salariales al trabajador sobre el salario base como se explicará en apartados posteriores. En la Figura 57 se explica cómo se realizará la contratación en la empresa.

**Figura 57.** Esquema de contratación.



**Fuente:** Elaboración propia.

#### 7.1.4.4 Factores clave de la gestión del talento humano

En la empresa “Rose” se manejarán dos factores principales en la gestión del talento humana, el primer factor es el enfoque en el líder y enfoque en las capacidades del equipo, los cuales buscan contemplar el liderazgo de una forma integral para que pueda guiar al equipo de trabajo en

momentos de cambio, bajo valores y responsabilidades adquiridas y enmarcado en una buena calidad de vida, de esta manera cada integrante pueda desarrollar todo su potencial.

#### *7.1.4.4.1 Enfoque en el líder*

En este enfoque el líder (el administrador de “Rose”) deberá desarrollarse y mostrarse como persona íntegra cumpliendo con las siguientes responsabilidades:

- *Integridad y honestidad*

El administrador debe ser una persona confiable, que no miente y que actúa con transparencia, lealtad, honradez y veracidad, de esta manera se ganará la admiración y respeto por parte del grupo de diseñadores que maneje. Para la toma de decisiones deberá siempre actuar bajo valores y principios éticos, sin buscar beneficios propios sino siempre procurando actuar con objetividad, justicia y coherencia y propender para que en todo el equipo de trabajo se viva lo mismo.

- *Madurez*

El líder del equipo “Rose” deberá alcanzar un nivel de madurez en el ámbito físico, mental y emocional, trabajando como una persona responsable y proactiva que además tenga la capacidad de integrar los talentos de los demás integrantes para cooperar juntos, obteniendo de esta manera grandes resultados y metas colectivas (Covey, 2003).

- *Manejo del tiempo y del estrés*

El líder de Rose debe propender por el buen y eficiente manejo de tiempo en el equipo para cumplir con todas las responsabilidades y debe propender porque el equipo de trabajo siempre cuente con todos los recursos tanto tangibles como intangibles, para que se reduzcan al máximo las situaciones de estrés (Naranjo, 2015).

- *Excelente comunicación*

El líder de “Rose” debe tener capacidad de comunicación clara y convincente con todos los entes que participan o influyen en la organización, y propiciar espacios y herramientas para que haya comunicación clara y fluida en el equipo, fomentando así las relaciones positivas sobre todo en momentos de resolución de problemas (Whetten & Cameron, 2016).

#### 7.1.4.4.2 Enfoque en las capacidades del equipo

El enfoque de capacidades del equipo en “Rose” implica gerenciar cambios organizacionales, generar compromiso y construir capacidad.

- *Cambios organizacionales*

**Socializar metas.** El líder de “Rose” debe asegurarse que el equipo se haga partícipe de la parte estratégica de la organización (misión y visión), y dar a conocer responsabilidades claras, además de equilibrar las decisiones para lograr que se cumplan metas individuales y colectivas.

**Adaptación al cambio.** Se deben generar estrategias de adaptación al cambio, estando actualizados en temas de diseño y la industria gráfica en Colombia y en el mundo.

- *Gerenciar compromiso*

**Escuchar y retroalimentar.** Procurar mantener siempre un buen ambiente en “Rose”, a través de lo que expresan y siente el equipo de trabajo, para que todos los procesos se lleven de manera fluida, donde exista cooperación, compromiso y respeto por las opiniones de todos los integrantes.

**Mantener ambiente positivo.** En “Rose” se usará una psicología positiva que permita un buen ambiente laboral. Se identificarán fortalezas y puntos fuertes y se trabaja en cuatro áreas: clima positivo, en dónde exista el perdón, amor, aprecio y el respeto; las relaciones positivas, personas vitales, con buen ánimo que infundan eso al resto del equipo; comunicación positiva, utilizando un lenguaje afirmativo y solidario en lugar de usar uno negativo y destructivo (Cameron, 2012).

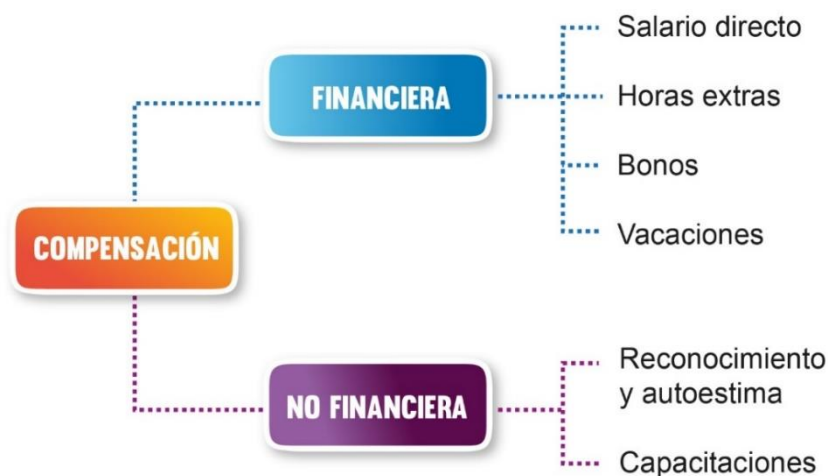
- *Construir capacidad*

“Rose” tendrá como uno de sus pilares fundamentales el construir buenas relaciones con los clientes para generar relaciones comerciales estables a largo plazo, en donde dará asesorías y se generará confianza y fidelización con ellos, poniéndolos en primer lugar siempre (Kotler & Keller, 2016). La empresa también gestionará el talento humano, pues tendrá claro que esta gestión va más allá de realizar procesos meramente operativos, sino que irá en pro de conseguir los siguientes propósitos: personas con calidad de vida y la cultura organizacional (Nieto-Licht, 2014).

7.1.4.5 *Sistemas de incentivos y compensación del talento humano*

En “Rose” se manejarán dos tipos de compensación: la financiera y no financiera (Figura 58). En donde además de la remuneración directa, es decir, el salario establecido, se pagarán horas extras en caso de que lleguen pedidos grandes de tarjetas para eventos intempestivos “Rose” premiará el buen desempeño de los trabajadores y otorgará bonos en especie o en dinero a aquellos que sobresalgan. Por otro lado, en cuanto a las remuneraciones no monetarias, se propenderá porque los buenos diseños sean premiados, para que de esta manera, se trabaje en mejorar la autoestima de los trabajadores de “Rose”, y también se dispondrá de tiempo para que los trabajadores asistan a ferias y capacitaciones de diseño, para que adquieran más conocimiento en el área y crezcan tanto profesionalmente como personalmente.

**Figura 58.** Esquema sistema de incentivos.



**Fuente:** Elaboración propia.

### **7.1.5 Esquema de gobierno corporativo**

El esquema de gobierno corporativo de “Rose” se fundamentará en cuatro pilares: máximo órgano social, administrador, control de la gestión y transparencia.

En el ámbito de máximo órgano social, el accionista tendrá el mayor poder de decisión sobre la empresa, teniendo el derecho de propiedad para dirigir la empresa, este delegará responsabilidades al administrador para el correcto funcionamiento de “Rose”. El accionista de “Rose” se reunirá una vez al año en una reunión ordinaria con el administrador y se celebrarán reuniones extraordinarias según sean requeridas.

En el pilar del administrador, éste será el encargado de orientar el negocio de adoptar políticas operativas y financieras. Además, deberá crear estrategias para enfrentar correctamente la competencia a la que se enfrenta “Rose”. Para que lo anterior se pueda cumplir a cabalidad, el administrador de “Rose” tendrá que estar informado de todo lo que acontece al interior de la empresa.

Respecto al control de la gestión, en “Rose” se fijarán políticas, metas y orientación estratégica; se asignarán responsables para su correcta ejecución, se hará seguimiento y evaluación de su cumplimiento y se adoptarán medidas correctivas cuando se necesario.

Por último, en el pilar de transparencia, la revelación de información se hará de manera honesta y organizada, en la cual se generarán los documentos en informes pertinentes que permita conocer al accionista y a los entes reguladores el correcto funcionamiento de “Rose” y que de igual manera especifiquen avances en las metas planteadas, y riesgos a los que la empresa se enfrenta, para que de esta manera se puedan tomar las mejores decisiones.

### **7.1.6 Aspectos legales**

“Rose” se creará mediante la figura de una SAS, que, en Colombia, para su constitución se deben seguir los siguientes pasos.

- Se debe comprobar si el nombre está disponible para el registro, en la plataforma RUES.
- El nombre “Rose” (diseño + invitaciones), no se encuentra registrado en dicha plataforma.
- Presentar en la Cámara de Comercio de Bogotá, los siguientes documentos para la inscripción del “Rose”.

- Un documento privado que avale la constitución.
- El Pre – RUT.
- Cédula y fotocopia de la persona que se constituye como representante legal.
- Contar con el formulario único empresarial.
- Crear una cuenta de ahorros a nombre de la empresa “Rose”.
- Sacar el RUT definitivo (Se deben presentar la cédula del representante legal, el registro mercantil y la cuenta de ahorros creada a nombre de “Rose”).
- Sacar la resolución de la facturación. (Con formulario de la DIAN y el registro mercantil definitivo).
- Crear una firma digital para facilitar procesos y trámites legales.

#### *7.1.6.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad*

El tipo de sociedad al cual se acoge la empresa “Rose” es una Sociedad por Acciones Simplificada, en la cual no es necesario tener una junta directiva ni tampoco tener varios socios. Después de su registro mercantil, este tipo de sociedad se constituye en una persona jurídica distinta de sus accionistas, en la cual los socios tendrán responsabilidad por el monto que aporten. En el caso de “Rose”, comenzará con un solo accionista.

#### *7.1.6.2 Regímenes especiales*

A continuación, se relacionan las leyes que condicionan las empresas de diseño gráfico en Colombia.

La primera hace referencia a la propiedad intelectual y los derechos de autor, que se encuentran consignados en el artículo 61 de la Constitución Política de Colombia, en la cual El Estado se compromete a proteger la propiedad intelectual por un tiempo estipulado, entre las que se encuentran las invenciones, las marcas, los dibujos o modelos industriales, y la represión de la competencia desleal, el derecho de autor recae sobre obras literarias, artísticas, musicales, entre otras, etc. Acerca de los derechos de autor de las mencionadas creaciones habla la Ley 23 de 1982.

Para tal efecto el nuevo concepto de diseño de tarjetas “Rose”, deberá ser inscrito en el Registro Nacional del Derecho de Autor (Ley 44 de 1993), para que de esta manera si existe alguna

violación a los derechos morales o patrimoniales, se pueda penalizar (Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo CIDE, 2012)

Por otro lado, hace referencia a la ley 1581 de 2012, específicamente al artículo 4, en el que se declara que la regulación de la recolección de datos, bajo aspectos de legalidad, finalidad, libertad, veracidad o calidad, transparencia, acceso y circulación restringida, seguridad y confidencialidad. En el caso de la Empresa “Rose” que manejará una página web, tiene como responsabilidad informar a los usuarios, qué datos se van a almacenar durante la navegación en el sitio, mediante los archivos *Cookies*, y preguntar a la persona si acepta que éstos sean usados posteriormente (MinTIC, 2013).

Por último, existe la ley 1455 de 2011, en donde se establece la protección de los signos más representativos de las marcas en el mercado Colombiano, que comprenden las imágenes, formas, figuras, números, combinaciones, formaciones de palabras, entre otros elementos de una marca en particular, las cuales no se pueden replicar, siempre y cuando se realice el debido registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio SIC, entidad que otorga el derecho exclusivo de uso de una marca e impide a terceros usarla de la misma forma o semejante. “Rose” adelantará los trámites de este registro que tienen un valor de \$666.000 COP, por pertenecer al grupo de pequeñas y medianas empresas (SIC, 2019).

## **8. ASPECTOS FINANCIEROS**

### **8.1 Objetivos financieros**

- Aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio, sobre la inversión y sobre las ventas cada año.
- Obtener utilidades positivas durante todos los años.
- Obtener un crédito con una entidad bancaria que permita el apalancamiento de la inversión inicial.
- Obtener una VAN positiva.

### **8.2 Política de manejo contable y financiero**

#### **8.2.1 Presupuestos económicos**

Dentro de los presupuestos económicos para “Rose” se encuentra el presupuesto de ventas, el presupuesto de costos laborales, de costos administrativos y de ventas y el presupuesto de inversión.

#### **8.2.2 Presupuesto de ventas**

La evaluación financiera que se explicará con más profundidad a lo largo de este apartado arrojó que el proyecto “Rose” es financieramente atractivo al vender 5.085 unidades para el primer año, comenzando con las 3 líneas de producto que se han explicado con anterioridad. Para el segundo año se espera introducir una cuarta línea de producto y para el año 4 se espera introducir una quinta línea de producto, para llegar a vender en el año cinco un aproximado de 10.800 unidades. Se espera tener un crecimiento en ventas del 7% cada año y se trabaja con una inflación del 4% (Tabla 49).

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Tabla 49.** Presupuesto de ventas.

| Años  | Producto | Valor de venta por unidad | Cantidad vendida | Total cantidad vendida | Total ingresos por línea | Total ingresos al año |
|-------|----------|---------------------------|------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Año 1 | Línea 1  | \$25.000,00               | 1.695            | 5.085                  | \$42.375.000             | \$118.650.000         |
|       | Línea 2  | \$23.000,00               | 1.695            |                        | \$38.985.000             |                       |
|       | Línea 3  | \$22.000,00               | 1.695            |                        | \$37.290.000             |                       |
| Año 2 | Línea 1  | \$26.000,00               | 1.293            | 5.171                  | \$33.611.175             | \$129.015.203         |
|       | Línea 2  | \$23.920,00               | 1.293            |                        | \$30.922.281             |                       |
|       | Línea 3  | \$22.880,00               | 1.293            |                        | \$29.577.834             |                       |
|       | Línea 4  | \$27.000,00               | 1.293            |                        | \$34.903.913             |                       |
| Año 3 | Línea 1  | \$27.040,00               | 1.874            | 7.497                  | \$50.679.156             | \$194.529.989         |
|       | Línea 2  | \$24.876,80               | 1.874            |                        | \$46.624.823             |                       |
|       | Línea 3  | \$23.795,20               | 1.874            |                        | \$44.597.657             |                       |
|       | Línea 4  | \$28.080,00               | 1.874            |                        | \$52.628.354             |                       |
| Año 4 | Línea 1  | \$28.121,60               | 1.705            | 8.527                  | \$47.959.284             | \$235.252.623         |
|       | Línea 2  | \$25.871,87               | 1.705            |                        | \$44.122.542             |                       |
|       | Línea 3  | \$24.747,01               | 1.705            |                        | \$42.204.170             |                       |
|       | Línea 4  | \$29.203,20               | 1.705            |                        | \$49.803.872             |                       |
|       | Línea 5  | \$30.000,00               | 1.705            |                        | \$51.162.755             |                       |
| Año 5 | Línea 1  | \$29.246,46               | 2.165            | 10.824                 | \$63.312.889             | \$310.566.004         |
|       | Línea 2  | \$26.906,75               | 2.165            |                        | \$58.247.858             |                       |
|       | Línea 3  | \$25.736,89               | 2.165            |                        | \$55.715.343             |                       |
|       | Línea 4  | \$30.371,33               | 2.165            |                        | \$65.748.000             |                       |
|       | Línea 5  | \$31.200,00               | 2.165            |                        | \$67.541.914             |                       |

**Fuente:** Elaboración propia.

### 8.2.3 Presupuesto de costos de comercialización

Para el presupuesto de comercialización de “Rose”, Tabla 50, se calcula la publicidad de lanzamiento con costos que ascienden a \$3.124.000 y cuyos aspectos individuales fueron explicados en el numeral 5.6 “Estrategias de comunicación y promoción”.

**Tabla 50.** Presupuesto de lanzamiento.

| Aspecto                   | Inversión           |
|---------------------------|---------------------|
| Página web                | \$ 1.500.000        |
| Video Clip                | \$ 400.000          |
| Fotografía de producto    | \$ 200.000          |
| Publicidad redes sociales | \$ 300.000          |
| Evento de lanzamiento     | \$ 724.000          |
| <b>Total</b>              | <b>\$ 3.124.000</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

Además del presupuesto invertido en el lanzamiento, se realiza el presupuesto de comercialización proyectado a cinco años (Tabla 51). Cada una de las inversiones por año fueron explicadas en el numeral 5.6 “Estrategias de comunicación y promoción”. Es importante resaltar que en cada uno de los años se calculan los valores teniendo en cuenta la respectiva inflación.

**Tabla 51.** Costos de comercialización.

| Inversiones de publicidad al año |                                                 |              | Frecuencia    | Total        | Total año    |
|----------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| Año 1                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  | \$ 1.500.000 | \$ 2.400.000 |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   | \$ 900.000   |              |
| Año 2                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  | \$ 1.500.000 | \$ 3.931.000 |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   | \$ 900.000   |              |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  | \$ 1.435.000 |              |
| Año 3                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  | \$ 1.500.000 | \$ 6.588.240 |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   | \$ 900.000   |              |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  | \$ 1.435.000 |              |
|                                  | Participación en Feria Buró                     | \$ 2.500.000 | (x 1 vez año) | \$ 2.500.000 |              |
| Año 4                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  | \$ 1.500.000 | \$ 4.251.770 |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   | \$ 900.000   |              |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  | \$ 1.435.000 |              |
| Año 5                            | Pautas en redes sociales                        | \$ 125.000   | (x 12 meses)  | \$ 1.500.000 | \$ 7.021.840 |
|                                  | Campaña posicinamiento google ads               | \$ 150.000   | (x 6 meses)   | \$ 900.000   |              |
|                                  | Publicidad en empresas organizadoras de eventos | \$ 119.583   | (x 12 meses)  | \$ 1.435.000 |              |
|                                  | Participación en Feria Buró                     | \$ 2.500.000 | (x 1 vez año) | \$ 2.500.000 |              |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 8.2.4 Presupuesto de costos laborales

Para calcular el presupuesto de costos laborales de cada uno de los miembros del equipo de “Rose”, se parte del salario base y a éste se le suman los gastos prestacionales y salariales según lo exige la Ley colombiana y según se explica en la Tabla 52.

**Tabla 52.** Gastos prestacionales y salariales.

|               | Sueldo base     | Salud         | Pensión       | Prima         | Arp         | Vacaciones   | Parafiscales  | Cesantías (año) | Interés cesantía |
|---------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|-------------|--------------|---------------|-----------------|------------------|
| Cargo         |                 | 8,50%         | 12%           | 8,33%         | 0,52%       | 4,17%        | 9%            | 8,33%           | 12%              |
| Diseñadores   | \$ 1.100.000    | \$ 93.500     | \$ 132.000    | \$ 91.630     | \$ 5.720    | \$ 45.870    | \$ 99.000     | \$ 91.630,00    | \$ 10.995,60     |
| Administrador | \$ 1.500.000,00 | \$ 127.500,00 | \$ 180.000,00 | \$ 124.950,00 | \$ 7.800,00 | \$ 62.550,00 | \$ 135.000,00 | \$ 124.950,00   | \$ 14.994,00     |
| Vendedor      | \$ 500.000,00   | \$ 42.500,00  | \$ 60.000,00  | \$ 41.650,00  | \$ 2.600,00 | \$ 20.850,00 | \$ 45.000,00  | \$ 41.650,00    | \$ 4.998,00      |

**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

En la Tabla 53 se totaliza el salario mensual de cada trabajador y en la Tabla 54, se realiza la proyección para los primeros cinco años.

**Tabla 53.** Salario mensual para cada cargo.

| Cargo         | Salario base | Prestaciones | Cesantías  | Salario mensual |
|---------------|--------------|--------------|------------|-----------------|
| Diseñadores   | \$ 1.100.000 | \$ 467.720   | \$ 80.634  | \$ 1.648.354    |
| Administrador | \$ 1.500.000 | \$ 637.800   | \$ 109.956 | \$ 2.247.756    |
| Vendedor      | \$ 500.000   | \$ 212.600   | \$ 36.652  | \$ 749.252      |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 54.** Presupuesto de costos laborales.

| Cargo         | Año 1               | Año 2               | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|---------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Diseñador 1   | \$19.780.253        | \$20.967.068        | \$22.225.092         | \$23.558.598         | \$24.972.113         |
| Diseñador 2   | \$19.780.253        | \$20.967.068        | \$22.225.092         | \$23.558.598         | \$24.972.113         |
| Diseñador 3   | \$0                 | \$0                 | \$22.225.092         | \$23.558.598         | \$24.972.113         |
| Diseñador 4   | \$0                 | \$0                 | \$0                  | \$0                  | \$24.972.113         |
| Vendedor      | \$0                 | \$0                 | \$8.991.024          | \$9.530.485          | \$10.102.315         |
| Administrador | \$26.973.072        | \$28.591.456        | \$29.735.115         | \$30.924.519         | \$32.161.500         |
| <b>Total</b>  | <b>\$66.533.578</b> | <b>\$70.525.592</b> | <b>\$105.401.415</b> | <b>\$111.130.797</b> | <b>\$142.152.268</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 8.2.5 Presupuesto de costos administrativos y de ventas.

La Tabla 55 muestra el presupuesto de costos administrativos y de ventas proyectados a 5 años.

**Tabla 55.** Presupuesto de costos administración y de ventas.

|                             | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Agua, telefono, internet    | \$3.600.000         | \$3.744.000         | \$3.893.760         | \$4.049.510         | \$4.211.491         |
| Publicidad (redes sociales) | \$2.400.000         | \$3.931.000         | \$4.088.240         | \$4.251.770         | \$4.421.840         |
| Publicidad (feria)          | \$0                 | \$0                 | \$2.500.000         | \$0                 | \$2.600.000         |
| Arrendamiento               | \$15.600.000        | \$16.224.000        | \$16.872.960        | \$17.547.878        | \$18.249.794        |
| Transporte                  | \$960.000           | \$998.400           | \$1.038.336         | \$1.079.869         | \$1.123.064         |
| Electricidad                | \$2.640.000         | \$2.745.600         | \$2.855.424         | \$2.969.641         | \$3.088.427         |
| Depreciación Acumulada      | \$2.556.100         | \$2.556.100         | \$2.556.100         | \$2.556.100         | \$2.556.100         |
| Suministros oficina         | \$0                 | \$250.000           | \$260.000           | \$270.400           | \$281.216           |
| Administrador               | \$26.973.072        | \$28.591.456        | \$29.735.115        | \$30.924.519        | \$32.161.500        |
| <b>Total</b>                | <b>\$54.729.172</b> | <b>\$59.040.556</b> | <b>\$63.799.935</b> | <b>\$63.649.688</b> | <b>\$68.693.431</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 8.2.6 Presupuesto de inversión

En los gastos necesarios para la puesta en marcha, Tabla 56, se calcula que se requiere una necesidad de capital de \$45.000.000 millones, calculando un capital de trabajo equivalente a tres meses de egresos -que son los sueldos calculados con todos los gastos prestacionales y salariales para las 3 personas que trabajarán en un inicio en “Rose”-.

**Tabla 56.** Gastos inversión inicial.

|                                                                 | Valor       | Cantidad | Total        |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|----------|--------------|
| <b>Muebles y enseres</b>                                        |             |          |              |
| Sofá de espera - chaise long                                    | \$549.000   | 1        | \$549.000    |
| Stand exterior                                                  | \$239.000   | 1        | \$239.000    |
| Mueble oficina (escritorios)                                    | \$80.000    | 2        | \$160.000    |
| Stand guardar material                                          | \$90.000    | 3        | \$270.000    |
| Sillas de escritorio                                            | \$200.000   | 3        | \$600.000    |
| Pintura y decoraciones                                          | \$900.000   | 1        | \$900.000    |
| <b>Equipos</b>                                                  |             |          |              |
| Computadores de diseño                                          | \$2.800.000 | 2        | \$5.600.000  |
| Caja registradora                                               | \$517.000   | 1        | \$517.000    |
| Parlantes                                                       | \$250.000   | 2        | \$500.000    |
| Evaporador de esencias                                          | \$50.000    | 2        | \$100.000    |
| <b>Maquinaria</b>                                               |             |          |              |
| Máquina LASER CO2 4040                                          | \$5.500.000 | 1        | \$5.500.000  |
| Plotter de impresión digital                                    | \$5.000.000 | 1        | \$5.000.000  |
| <b>Materiales</b>                                               |             |          |              |
| Pliegos de papel fino <i>Stardream</i> 280 gramos               | \$5.950     | 200      | \$1.190.000  |
| Pliegos papel interno 120 gramos                                | \$2.975     | 200      | \$595.000    |
| Materas                                                         | \$1.329     | 200      | \$265.800    |
| Tierra (20 kg)                                                  | \$64.200    | 1        | \$64.200     |
| Bolsas de vivero no tejidas biodegradables                      | \$148       | 400      | \$59.200     |
| Tinta de impresión (litros)                                     | \$43.999    | 5        | \$219.995    |
| Vinilo transparente adhesivo (rollo)                            | \$289.000   | 1        | \$289.000    |
| Láminas de madera difusora                                      | \$33.000    | 5        | \$165.000    |
| Difusores vidrio                                                | \$1.425     | 200      | \$285.000    |
| Cinta decotativa (rollo)                                        | \$60.000    | 1        | \$60.000     |
| Fragancia (litros)                                              | \$80.000    | 3        | \$240.000    |
| Lámina magnética imán con adhesivo                              | \$43.200    | 1        | \$43.200     |
| Post its                                                        | \$4.600     | 72       | \$331.200    |
| <b>Activos diferidos</b>                                        |             |          |              |
| Publicidad de lanzamiento (página Web , video clip, fotografía) | \$2.400.000 | 1        | \$2.400.000  |
| <b>TOTAL</b>                                                    |             |          | \$26.142.595 |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                                       |             |          |              |
| Equivalente a 3 meses de egresos                                |             |          | \$18.947.500 |
| <b>NECESIDAD DE CAPITAL</b>                                     |             |          | \$45.090.095 |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 8.2.7 Estados financieros

Se estipula que para el escenario optimista la cantidad de tarjetas que se deberán vender es de 5.085 unidades para satisfacer las necesidades financieras de los inversionistas. Si el primer año solo se logran vender 4.830 tarjetas -escenario pesimista-, el valor actual del negocio -VAN- disminuye considerablemente, las rentabilidades bajan a negativo y por lo tanto el negocio no sería rentable.

**Tabla 57.** Escenarios posibles.

|                          | Escenario optimista | Escenario aceptable | Escenario pesimista |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Unidades vendidas</b> | 5.085               | 4.932               | 4.831               |
| <b>WACC</b>              | 12,93%              | 12,93%              | 12,93%              |
| <b>VNA</b>               | \$ 39.799.958,88    | \$ 22.842.231,42    | \$ 774.472,32       |
| <b>TIR</b>               | 33%                 | 26%                 | 13%                 |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 8.2.8 Flujo de caja

En la Tabla 58 se relacionan los cálculos realizados para el flujo de caja de “Rose”.

**Tabla 58.** Flujo de caja para “Rose”.

| <b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>                |                     |                     |                      |                      |                      |
|------------------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                                | 31-dic-20           | 31-dic-21           | 31-dic-22            | 31-dic-23            | 31-dic-24            |
| Ingreso por cobro                              | \$ 105.090.000      | \$ 114.346.941      | \$ 194.529.989       | \$ 235.252.623       | \$ 310.566.004       |
| Pago por producción                            | -\$ 24.082.351      | -\$ 21.061.392      | -\$ 31.911.785       | -\$ 39.342.950       | -\$ 52.039.558       |
| Pago por gastos                                | -\$ 90.523.328      | -\$ 102.565.406     | -\$ 139.324.881      | -\$ 142.300.389      | -\$ 174.150.618      |
| Impuestos                                      | -\$ 1.150.237       | -\$ 391.102         | -\$ 6.373.021        | -\$ 16.441.949       | -\$ 25.921.163       |
| Flujo de efectivo por actividades de operación | -\$ 10.665.916      | -\$ 9.670.960       | \$ 16.920.302        | \$ 37.167.335        | \$ 58.454.666        |
| <b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>                |                     |                     |                      |                      |                      |
| Adecuación del local                           | -\$ 3.220.000       | -\$ 161.000         | -\$ 169.050          | -\$ 177.503          | -\$ 186.378          |
| Equipo de Cómputo                              | -\$ 5.600.000       | \$ -                | -\$ 2.800.000        | \$ -                 | -\$ 2.800.000        |
| Inversión de lanzamiento                       | -\$ 3.124.000       | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Flujo de efectivo por actividades de inversión | -\$ 11.944.000      | -\$ 161.000         | -\$ 2.969.050        | -\$ 177.503          | -\$ 2.986.378        |
| <b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>           |                     |                     |                      |                      |                      |
| Préstamo                                       | \$ 28.000.000       | \$ 20.190.750       | \$ 10.945.443        | \$ -                 | \$ -                 |
| Capital Social                                 | -\$ 1.000.000       | -\$ 1.000.000       | -\$ 3.725.000        | -\$ 2.000.000        | -\$ 2.000.000        |
| Flujo de efectivo por actividades de inversión | \$ 27.000.000       | \$ 19.190.750       | \$ 7.220.443         | -\$ 2.000.000        | -\$ 2.000.000        |
| Variciones del flujo                           | \$ 4.390.084        | \$ 9.358.790        | \$ 21.171.695        | \$ 34.989.832        | \$ 53.468.288        |
| Efectivos (caja y banco pasados)               | \$ -                | \$ 4.390.084        | \$ 1.168.425         | \$ 10.360.804        | \$ 33.371.319        |
| Abono a capital                                |                     | -\$ 7.809.250       | -\$ 9.245.307        | -\$ 10.945.443       | \$ -                 |
| Intereses                                      |                     | -\$ 4.771.200       | -\$ 2.734.009        | -\$ 1.033.874        | \$ -                 |
| <b>Flujo neto, final del periodo</b>           | <b>\$ 4.390.084</b> | <b>\$ 1.168.425</b> | <b>\$ 10.360.804</b> | <b>\$ 33.371.319</b> | <b>\$ 86.839.607</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

## 8.2.9 Estado de resultados

A continuación, se relaciona el estado de ingresos y egresos de la empresa.

**Tabla 59.** Estado de resultados “Rose”.

|                                     | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                  | Año 5                 |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| <b>Total Ingresos</b>               | <b>\$ 118.650.000</b> | <b>\$ 129.015.203</b> | <b>\$ 194.529.989</b> | <b>\$ 235.252.623</b>  | <b>\$ 310.566.004</b> |
| Descuentos (egreso)                 | \$ 600.000            | \$ 642.000            | \$ 686.940            | \$ 735.026             | \$ 786.478            |
| <b>Costos Produccion Total</b>      | <b>\$ 20.274.756</b>  | <b>\$ 21.442.151</b>  | <b>\$ 32.330.620</b>  | <b>\$ 39.803.669</b>   | <b>\$ 52.546.349</b>  |
| Agua, telefono, internet            | \$ 3.600.000          | \$ 3.744.000          | \$ 3.893.760          | \$ 4.049.510           | \$ 4.211.491          |
| Publicidad (redes sociales)         | \$ 2.400.000          | \$ 3.931.000          | \$ 4.088.240          | \$ 4.251.770           | \$ 4.421.840          |
| Publicidad (feria)                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ 2.500.000          | \$ -                   | \$ 2.600.000          |
| Arrendamiento                       | \$ 15.600.000         | \$ 16.224.000         | \$ 16.872.960         | \$ 17.547.878          | \$ 18.249.794         |
| Transporte                          | \$ 960.000            | \$ 998.400            | \$ 1.038.336          | \$ 1.079.869           | \$ 1.123.064          |
| Electricidad                        | \$ 2.640.000          | \$ 2.745.600          | \$ 2.855.424          | \$ 2.969.641           | \$ 3.088.427          |
| Depreciación Acumulada              | \$ 2.556.100          | \$ 2.556.100          | \$ 2.556.100          | \$ 2.556.100           | \$ 2.556.100          |
| <b>Total gastos de ventas</b>       | <b>\$ 27.756.100</b>  | <b>\$ 30.199.100</b>  | <b>\$ 33.804.820</b>  | <b>\$ 32.454.769</b>   | <b>\$ 36.250.716</b>  |
| Diseñador 1                         | \$ 19.780.253         | \$ 20.967.068         | \$ 22.225.092         | \$ 23.558.598          | \$ 24.972.113         |
| Diseñador 2                         | \$ 19.780.253         | \$ 20.967.068         | \$ 22.225.092         | \$ 23.558.598          | \$ 24.972.113         |
| Diseñador 3                         |                       | \$ -                  | \$ 22.225.092         | \$ 23.558.598          | \$ 24.972.113         |
| Diseñador 4                         |                       |                       | \$ -                  | \$ -                   | \$ 24.972.113         |
| Fuerza de ventas                    |                       |                       | \$ 8.991.024          | \$ 9.530.485           | \$ 10.102.315         |
| <b>Total gastos sueldos</b>         | <b>\$ 39.560.506</b>  | <b>\$ 41.934.136</b>  | <b>\$ 75.666.300</b>  | <b>\$ 80.206.278</b>   | <b>\$ 109.990.768</b> |
| Suministros oficina                 | \$ -                  | \$ 250.000            | \$ 260.000            | \$ 270.400             | \$ 281.216            |
| Administrador                       | \$ 26.973.072         | \$ 28.591.456         | \$ 29.735.115         | \$ 30.924.519          | \$ 32.161.500         |
| <b>Total gastos Administrativos</b> | <b>\$ 26.973.072</b>  | <b>\$ 28.841.456</b>  | <b>\$ 29.995.115</b>  | <b>\$ 31.194.919</b>   | <b>\$ 32.442.716</b>  |
| Gastos financieros                  | \$ -                  | \$ 4.771.200          | \$ 2.734.009          | \$ 1.033.874           | \$ -                  |
| <b>Total Egresos</b>                | <b>\$ 115.164.434</b> | <b>\$ 127.830.044</b> | <b>\$ 175.217.804</b> | <b>\$ 185.428.535</b>  | <b>\$ 232.017.026</b> |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>  | <b>\$ 3.485.566</b>   | <b>\$ 1.185.159</b>   | <b>\$ 19.312.186</b>  | <b>\$ 49.824.088</b>   | <b>\$ 78.548.978</b>  |
| Impuestos                           | \$ 1.150.237          | \$ 391.102            | \$ 6.373.021          | \$ 16.441.949          | \$ 25.921.163         |
| <b>Utilidad del ejercicio</b>       | <b>\$2.335.329,39</b> | <b>\$794.056,37</b>   | <b>\$ 12.939.164</b>  | <b>\$33.382.139,25</b> | <b>\$ 52.627.815</b>  |

**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

### 8.2.10 Balance general

A continuación, se relaciona el balance general de “Rose”, la depreciación de los bienes cada año, se calculó con el método lineal.

**Tabla 60.** Balance general.

| ACTIVOS                           |                      |                      |                      |                      |                      |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Activos corrientes                | 31/12/2020           | 31/12/2021           | 31/12/2022           | 31/12/2023           | 31/12/2024           |
| Caja y Banco                      | \$ 19.198.152        | \$ 7.517.635         | \$ 11.899.498        | \$ 24.426.752        | \$ 48.522.093        |
| Inventarios                       | \$ 3.807.595         | \$ 4.188.355         | \$ 4.607.190         | \$ 5.067.909         | \$ 5.574.700         |
| Clientes                          | \$ -                 | \$ -                 |                      |                      |                      |
| Activos fijos                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| Máquina LASER CO2 4040            | \$ 5.500.000         | \$ 5.500.000         | \$ 5.500.000         | \$ 5.500.000         | \$ 5.500.000         |
| Plotter de impresión digital      | \$ 5.000.000         | \$ 5.000.000         | \$ 5.000.000         | \$ 5.000.000         | \$ 5.000.000         |
| Dep. Maquinaria                   | -\$ 1.357.000        | -\$ 1.357.000        | -\$ 1.357.000        | -\$ 1.357.000        | -\$ 1.357.000        |
| Adecuación del local              | \$ 3.220.000         | \$ 3.381.000         | \$ 3.550.050         | \$ 3.727.553         | \$ 3.913.930         |
| Dep. Inmobiliario                 | -\$ 605.000          | -\$ 635.250          | -\$ 667.013          | -\$ 700.363          | -\$ 735.381          |
| Equipos de computo                | \$ 5.600.000         | \$ 5.600.000         | \$ 8.400.000         | \$ 8.400.000         | \$ 11.200.000        |
| Dep. equipo cómputo               | -\$ 575.000          | -\$ 575.000          | -\$ 862.500          | -\$ 862.500          | \$ 1.150.000         |
| Activos intangibles               |                      |                      |                      |                      |                      |
| Publicidad de lanzamiento         | \$ 3.124.000         | \$ 3.124.000         | \$ 3.124.000         | \$ 3.124.000         | \$ 3.124.000         |
| Registro de marca                 | \$ 666.000           | \$ 666.000           | \$ 666.000           | \$ 666.000           | \$ 666.000           |
| Dep. Publicidad y software        | -\$ 306.600          | -\$ 306.600          | -\$ 306.600          | -\$ 306.600          | -\$ 306.600          |
| <b>Total activos</b>              | <b>\$ 43.272.147</b> | <b>\$ 32.103.140</b> | <b>\$ 39.553.625</b> | <b>\$ 52.685.750</b> | <b>\$ 82.251.742</b> |
| PASIVOS                           |                      |                      |                      |                      |                      |
| Pasivos corrientes                | 31/12/2020           | 31/12/2021           | 31/12/2022           | 31/12/2023           | 31/12/2024           |
| Impuesto a pagar                  | \$ 1.936.817         | \$ 1.118.334         | \$ 9.394.018         | \$ 15.028.611        | \$ 27.348.927        |
| Proveedores                       | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Pasivos no corrientes             |                      |                      |                      |                      |                      |
| Prestamo bancario                 | \$ 28.000.000        | \$ 20.190.750        | \$ 10.945.443        | \$ -                 | \$ -                 |
|                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| PATRIMONIO                        |                      |                      |                      |                      |                      |
|                                   | 31/12/2020           | 31/12/2021           | 31/12/2021           | 31/12/2021           | 31/12/2021           |
| Capital social                    | \$ 11.000.000        | \$ 10.000.000        | \$ 6.275.000         | \$ 4.275.000         | \$ 2.275.000         |
| Utilidad del ejercicio            | \$ 2.335.329         | \$ 794.056           | \$ 12.939.164        | \$ 33.382.139        | \$ 52.627.815        |
| <b>Total Pasivos + Patrimonio</b> | <b>\$ 43.272.147</b> | <b>\$ 32.103.140</b> | <b>\$ 39.553.625</b> | <b>\$ 52.685.750</b> | <b>\$ 82.251.742</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

### 8.2.11 Indicadores financieros

- Punto de equilibrio

En el punto de equilibrio se estima la cantidad de ventas que se necesitan realizar para que la empresa recuperar la inversión. Si se comparan las Tablas 61 y 62, se puede concluir que en la proyección de ventas realizada a cinco años, la empresa está por encima del punto de equilibrio - todos los años-, es decir, está recuperando su inversión. Por ejemplo, en el año uno el punto de equilibrio se alcanza cuando se venden 4.193 unidades, y se proyectan vender 5.085 unidades, superando dicho punto.

**Tabla 61.** Punto de equilibrio.

| Variable                          | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gasto de sueldos                  | \$ 39.560.506         | \$ 41.934.136         | \$ 75.666.300         | \$ 80.206.278         | \$ 109.990.768        |
| Gastos en ventas                  | \$ 27.756.100         | \$ 30.199.100         | \$ 33.804.820         | \$ 32.454.769         | \$ 36.250.716         |
| Gastos admin.                     | \$ 26.973.072         | \$ 28.841.456         | \$ 29.995.115         | \$ 31.194.919         | \$ 32.442.716         |
| Costo producción                  | \$ 20.274.756         | \$ 21.442.151         | \$ 32.330.620         | \$ 39.803.669         | \$ 52.546.349         |
| Gastos de financiamiento          | \$ -                  | \$ 4.771.200          | \$ 2.734.009          | \$ 1.033.874          | \$ -                  |
| <b>Total gastos fijos y admin</b> | <b>\$ 114.564.434</b> | <b>\$ 127.188.044</b> | <b>\$ 174.530.864</b> | <b>\$ 184.693.509</b> | <b>\$ 231.230.548</b> |
| Costos unitarios                  | \$ 4.448              | \$ 4.626              | \$ 4.811              | \$ 5.004              | \$ 5.204              |
|                                   | \$ 4.468              | \$ 4.646              | \$ 4.832              | \$ 5.026              | \$ 5.227              |
|                                   | \$ 3.046              | \$ 3.167              | \$ 3.294              | \$ 3.426              | \$ 3.563              |
| <b>Costos promedio por unida</b>  | <b>\$ 3.987</b>       | <b>\$ 4.147</b>       | <b>\$ 4.313</b>       | <b>\$ 4.485</b>       | <b>\$ 4.664</b>       |
| Precios Unitarios                 | \$ 25.000             | \$ 26.000             | \$ 27.040             | \$ 28.122             | \$ 29.246             |
|                                   | \$ 23.000             | \$ 23.920             | \$ 24.877             | \$ 25.872             | \$ 26.907             |
|                                   | \$ 22.000             | \$ 22.880             | \$ 23.795             | \$ 24.747             | \$ 25.737             |
| <b>Precio Promedio</b>            | <b>\$ 23.333</b>      | <b>\$ 24.267</b>      | <b>\$ 25.237</b>      | <b>\$ 26.247</b>      | <b>\$ 27.297</b>      |
| <b>Margen de Contribución</b>     | <b>\$ 19.346</b>      | <b>\$ 20.120</b>      | <b>\$ 20.925</b>      | <b>\$ 21.762</b>      | <b>\$ 22.632</b>      |
| <b>Punto de equilibrio (uds.)</b> | <b>4.193</b>          | <b>4.476</b>          | <b>5.906</b>          | <b>6.010</b>          | <b>7.235</b>          |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 62.** Unidades vendidas

|                       | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5         |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Producto 1 cantidad   | 1.695        | 1.293        | 1.874        | 1.705        | 2.165         |
| Producto 2 cantidad   | 1.695        | 1.293        | 1.874        | 1.705        | 2.165         |
| Producto 3 cantidad   | 1.695        | 1.293        | 1.874        | 1.705        | 2.165         |
| Producto 4 cantidad   | 0            | 1.293        | 1.874        | 1.705        | 2.165         |
| Producto 5 cantidad   | 0            | 0            | 0            | 1.705        | 2.165         |
| <b>Total vendidos</b> | <b>5.085</b> | <b>5.171</b> | <b>7.497</b> | <b>8.527</b> | <b>10.824</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

- WACC

El WACC (Tabla 63), o costo promedio ponderado del capital es de 12,92%, desde el punto de vista de los inversionistas, esta cifra es el retorno esperado al invertir en deuda o patrimonio; si se compara con el ROE (Tablas 64), que es el rendimiento que los socios tuvieron sobre su inversión se observa que el porcentaje de rendimiento es superior al WACC, en todos los años lo supera, es decir, se está generando valor.

**Tabla 63.** WACC.

|                   |              |
|-------------------|--------------|
| Inversión inicial | \$40.000.000 |
| %deuda            | 70,0%        |
| Deuda             | \$28.000.000 |
| Patrimonio        | \$12.000.000 |
| KE                | 15,0%        |
| KD                | 17,5%        |
| Taxes             | 31%          |
| deuda/(D+P)       | 70%          |
| patrimonio/(D+P)  | 30%          |
|                   |              |
| WACC              | 12,9284%     |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 64.** ROA, ROE, Rentabilidad sobre ventas.

| Año 1  |         |            |
|--------|---------|------------|
| ROA    | ROE     | REN ventas |
| 11,97% | 19,46%  | 2,94%      |
|        |         |            |
| Año 2  |         |            |
| ROA    | ROE     | REN ventas |
| 11,43% | 6,62%   | 4,62%      |
|        |         |            |
| Año 3  |         |            |
| ROA    | ROE     | REN ventas |
| 40,79% | 107,83% | 11,33%     |
|        |         |            |
| Año 4  |         |            |
| ROA    | ROE     | REN ventas |
| 69,48% | 278,18% | 21,62%     |
|        |         |            |
| Año 5  |         |            |
| ROA    | ROE     | REN ventas |
| 65,50% | 438,57% | 25,29%     |

**Fuente:** Elaboración propia.

- VAN y TIR

La VAN o valor actual de negocio (valor actual de todos los flujos futuros y comparado con la inversión inicial) es positivo con un valor de \$39.799.959, lo que indica que el proyecto “Rose” es rentable.

La TIR (Tasa interno de retorno) es la máxima TD (tasa de descuento) que puede tener el proyecto “Rose” para que sea rentable, mostrando el rendimiento real de la empresa, se observa en la Tabla 65, que este valor es mayor al costo promedio de capital o WACC, indicando que el proyecto es financieramente viable.

**Tabla 65.** Indicadores financieros

|                                  |                |
|----------------------------------|----------------|
| <b>Costo de capital<br/>WACC</b> | 12,9284%       |
| <b>VAN</b>                       | \$39.799.959   |
| <b>TIR</b>                       | 33%            |
| <b>PAYBACK</b>                   | 4 años y 1 mes |

**Fuente:** Elaboración propia.

- *Payback*

El retorno de la inversión o *Payback* se logra en el primer mes del año cuarto.

### 8. 3 Fuentes de financiación

La necesidad de inversión inicial es de \$40.000.000 de los cuales \$12.000.000 son recursos propios y los otros \$28.000.000 se financian tomando un crédito con el banco Bancolombia a 36 meses con una cuota de \$1.020.763 mensual es de aclarar que esta entidad ofrece un beneficio para los empresarios que consiste en la exención de cuota para el primer año (Tablas 66 y 67).

**Tabla 66.** Préstamo con Bancolombia.

|                                                |                       |
|------------------------------------------------|-----------------------|
| Tasa efectiva anual utilizada en la simulación | <b>17.46%</b>         |
| Tasa mes vencida utilizada en la simulación    | <b>1.35%</b>          |
| Cuota mensual                                  | <b>\$987,163.89</b>   |
| Seguro de vida asociado a la deuda por cuota   | <b>\$33,600.00</b>    |
| Cuota mensual más seguro(s)                    | <b>\$1,020,763.89</b> |
| Plazo                                          | <b>36 meses</b>       |

**Fuente:** Elaboración propia.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

**Tabla 67.** Amortización crédito bancario.

| Cuota # | Abono a intereses | Abono a capital | Cuota mensual sin seguros | Valor del seguro de vida asociado a la Deuda | Cuota mensual mas seguros | Saldo           |
|---------|-------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 0       | \$0.00            | \$0.00          | \$0.00                    | \$33,600.00                                  | \$0.00                    | \$28,000,000.00 |
| 1       | \$378,000.00      | \$609,163.89    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$27,390,836.11 |
| 2       | \$369,776.29      | \$617,387.60    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$26,773,448.51 |
| 3       | \$361,441.55      | \$625,722.34    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$26,147,726.17 |
| 4       | \$352,994.30      | \$634,169.59    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$25,513,556.58 |
| 5       | \$344,433.01      | \$642,730.88    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$24,870,825.70 |
| 6       | \$335,756.15      | \$651,407.74    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$24,219,417.96 |
| 7       | \$326,962.14      | \$660,201.75    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$23,559,216.21 |
| 8       | \$318,049.42      | \$669,114.47    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$22,890,101.74 |
| 9       | \$309,016.37      | \$678,147.52    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$22,211,954.22 |
| 10      | \$299,861.38      | \$687,302.51    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$21,524,651.71 |
| 11      | \$290,582.80      | \$696,581.09    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$20,828,070.62 |
| 12      | \$281,178.95      | \$705,984.94    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$20,122,085.68 |
| 13      | \$271,648.16      | \$715,515.73    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$19,406,569.95 |
| 14      | \$261,988.69      | \$725,175.20    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$18,681,394.75 |
| 15      | \$252,198.83      | \$734,965.06    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$17,946,429.69 |
| 16      | \$242,276.80      | \$744,887.09    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$17,201,542.60 |
| 17      | \$232,220.83      | \$754,943.07    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$16,446,599.53 |
| 18      | \$222,029.09      | \$765,134.80    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$15,681,464.73 |
| 19      | \$211,699.77      | \$775,464.12    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$14,906,000.62 |
| 20      | \$201,231.01      | \$785,932.88    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$14,120,067.73 |
| 21      | \$190,620.91      | \$796,542.98    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$13,323,524.76 |
| 22      | \$179,867.58      | \$807,296.31    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$12,516,228.45 |
| 23      | \$168,969.08      | \$818,194.81    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$11,698,033.64 |
| 24      | \$157,923.45      | \$829,240.44    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$10,868,793.21 |
| 25      | \$146,728.71      | \$840,435.18    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$10,028,358.02 |
| 26      | \$135,382.83      | \$851,781.06    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$9,176,576.97  |
| 27      | \$123,883.79      | \$863,280.10    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$8,313,296.86  |
| 28      | \$112,229.51      | \$874,934.38    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$7,438,362.48  |
| 29      | \$100,417.89      | \$886,746.00    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$6,551,616.48  |
| 30      | \$88,446.82       | \$898,717.07    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$5,652,899.41  |
| 31      | \$76,314.14       | \$910,849.75    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$4,742,049.66  |
| 32      | \$64,017.67       | \$923,146.22    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$3,818,903.44  |
| 33      | \$51,555.20       | \$935,608.69    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$2,883,294.75  |
| 34      | \$38,924.48       | \$948,239.41    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$1,935,055.34  |
| 35      | \$26,123.25       | \$961,040.64    | \$987,163.89              | \$33,600.00                                  | \$1,020,763.89            | \$974,014.69    |
| 36      | \$13,149.20       | \$974,014.69    | \$987,163.89              | \$0.00                                       | \$987,163.89              | \$0.00          |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Bancolombia.

#### 8.4 Evaluación financiera

- Los 3 indicadores de rentabilidad el ROA (rentabilidad sobre activos); el ROE (la rentabilidad sobre el patrimonio) y la rentabilidad sobre ventas, indican que la empresa “Rose” es rentable en la proyección realizada a 5 años.
- Al analizar la proyección de ventas se analiza que en los 5 años, la empresa está por encima del punto de equilibrio, es decir, está recuperando su inversión.
- La VAN o valor actual de negocio es positiva con un valor de \$39.799.958, lo que indica que el proyecto “Rose” es rentable.
- Para la totalidad de los años resultan utilidades positivas.
- En el año 2 hay una reducción de las rentabilidades de “Rose”, debido a que se comienza a pagar el crédito obtenido con Bancolombia y además se hace una inversión adicional en publicidad, sin embargo, esto se subsana en el año 3 en donde al contratar un nuevo diseñador hay un aumento notable en productividad, hay también nueva fuerza de ventas y por lo tanto en la rentabilidad.
- La WACC del proyecto se calcula en un 12,92%, la TIR en un 33%, debido a que la Tasa Interna de Retorno es mayor al costo promedio ponderado del capital, se concluye que el proyecto es altamente viable.

La empresa “Rose” *Design Invitations* es financieramente atractiva y viable para el inversionista.

## **9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD**

Rose desea consolidarse como una empresa sostenible y sustentable a través del tiempo, generando impactos positivos en las dimensiones: social, ambiental y económica, pues es consciente que el mundo actual las empresas no deben ser creadas con el único fin de generar un beneficio económico para los accionistas, sino que se debe ir más allá procurando generar beneficios tanto tangibles como intangibles a todo el entorno en donde se desenvuelve el emprendimiento; de esta manera “Rose” analiza cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, planteados a nivel mundial para examinar cual es la huella que está dejando en el planeta y cuál es su contribución.

### **9.1 Dimensión social**

La empresa manejará las siguientes políticas dentro de la dimensión social:

- Política de trabajo:

“Rose” se alinea con los ODS, establecidos a nivel mundial por las Naciones Unidas. Respecto a la dimensión social se enfocará en objetivo 8 que consiste en brindar trabajo decente, pues se ofrecerá la oportunidad a jóvenes que hasta ahora estén iniciando su carrera laboral pero que tengan gran talento, de trabajar en una empresa que brida todas las garantías laborales. Esto se unirá al ODS 5, concerniente a la igualdad de género, en donde se pretende que un 70% de la empresa esté conformado por jóvenes de género femenino, para empoderarlas a que adquieran más conocimientos acerca del diseño como fundamento de futuras grandes emprendedoras del país (Naciones Unidas para el desarrollo -PNUD-, 2020).

- Política de hábitos de consumo:

“Rose” quiere crear esa conciencia en sus clientes acerca de la importancia del reúso y de no botar los productos después de la primera vez que se usan, por eso a través de diferentes campañas de marketing y a través del producto específico de una tarjeta de invitación, se quiere mostrar que desde la misma creación del producto, se puede concebir algo que tenga más de un uso.

- Política de ética y transparencia:

“Rose” aplicará principios y estándares de conducta que sean el fundamento para la operación y la correcta interacción con todos los *Stakeholders* implicados, actuando siempre con rectitud y transparencia.

## 9.2 Dimensión ambiental

La empresa manejará las siguientes políticas dentro de la dimensión ambiental:

- Política de producción y consumo responsable:

En la dimensión ambiental “Rose” desarrolla el ODS 12 producción y consumo responsable pues replantea el concepto de la producción de una tarjeta tradicional, reduciendo el uso del papel y cambiándolo por otros materiales que permiten que el ciclo de la tarjeta sea más largo, de esta manera este producto no tendrá un único uso que sea el de transmitir información sino que tendrá un segundo uso que dependerá del tipo de tarjeta que el cliente escoja, en algunas líneas de producto los materiales usados son materas hechas con plástico reciclado y papel sembrable que permite que la tarjeta se convierta en vida; con lo que se pretende reducir la huella ecológica gracias a los cambios de producción y de consumo de este tipo de productos.

- Política de participación en campañas del medio ambiente:

“Rose” realizará campañas de *Green Marketing*, como el hecho de participar en las limpiezas masivas en el “Día mundial de la limpieza del planeta”, dirigida por la fundación *Let's Do It*, en donde los empleados de “Rose” representarán activamente la empresa y se mostrará por qué es tan importante comprar tarjetas que tengan un impacto positivo en el medio ambiente, estrategia que va de la mano con el ODS 13, acción por el clima.

- Política de proveedores:

Dentro de las relaciones con los proveedores se tiene en cuenta que ellos tengan estén realizando acciones en pro del medio ambiente, como es el caso de las materas hechas en plástico reciclado, los proveedores de papel semilla, los proveedores de tinta.

### 9.3 Dimensión económica

La empresa manejará las siguientes políticas dentro de la dimensión económica:

- Política de crecimiento:

En esta dimensión se trabajará por el ODS 8, trabajo decente y crecimiento económico, pues como se mencionó anteriormente “Rose” brindará trabajo a jóvenes graduados de diseño que están iniciando su carrera laboral, quienes recibirán su salario laboral de acuerdo a todo lo establecido por el gobierno colombiano, y debido a que la empresa tiene proyectado un crecimiento sostenido en el tiempo, que le permita llegar a convertirse en una empresa que no solo diseñe tarjetas sino productos que tengan un compromiso social y ambiental; y de esta manera generar más oportunidades de trabajo y de productividad en el sector gráfico; de esta manera “Rose” hace parte de una de las tantas iniciativas de emprendimiento que se han creado para contribuir a la erradicación de la pobreza en Colombia, ODS 1, fin de la pobreza.

- Política de innovación:

En “Rose” buscará la constante innovación en sus líneas de producto, que permitan a la empresa mejorar la competitividad en el sector y encontrar nuevos segmentos de mercado en el área del diseño, tomando como punto de referencia las necesidades de los clientes.

- Política de transparencia:

Todos los procesos contables y financieros de “Rose” se manejarán bajo estándares de transparencia y honestidad, entregando informes claros y pertinentes, evitando cualquier clase de actuación fraudulenta o de corrupción. De esta manera los integrantes de “Rose” deberán realizar cada una de sus labores y actuaciones bajo el principio de buena fe.

## 10. CONCLUSIONES

Al terminar el plan de negocios para la empresa “Rose” *Design Invitations*, se obtienen las siguientes conclusiones.

La empresa se encuentra dentro un sector de la economía enmarcado en la creatividad, que ha tenido gran auge en el mercado colombiano y Latinoamericano y al cual el Gobierno Colombiano está dando gran impulso, invirtiendo un aproximado de 500 mil millones en el 2019 para proveer créditos al sector naranja mediante los fondos: Bancóldex, Exprimiendo la naranja, Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- y Reactiva de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A -FINDETER-. por lo tanto, “Rose” tiene grandes posibilidades de crecimiento y financiamiento. Por otro lado, “Rose” pertenece a uno de los subsectores de la industria manufacturera denominado comunicación gráfica el cual aporta el 1.5% al PIB con una producción bruta del \$12.807.485.656 y un crecimiento promedio del 7,42% anual.

El éxito de “Rose” depende de la originalidad y creatividad que imprime a sus productos, para ofrecer un concepto de valor agregado a la oferta actual de tarjetas, si bien los competidores actuales ofrecen en sus productos innovación en cuanto a la línea gráfica, “Rose” ofrece un elemento diferenciador desde una nueva perspectiva: un concepto innovador que es perdurar en el tiempo, siendo una tarjeta con múltiple funcionalidad, que deja una huella positiva tanto en las personas como el medio ambiente, que reduce el uso de papel y lo combina con otros materiales amigables con el medio ambiente; en el análisis realizado a las empresas tarjeteras, no se encuentra ninguna clase de innovación que se compare al modelo de negocio de “Rose”.

“Rose” se ubica dentro del sector de la industria gráfica que es un sector que tiene múltiples posibilidades de crecimiento, ya que es transversal a muchos otros sectores de la economía. Dentro de este trabajo se realizaron búsquedas de las tendencias y avances en el sector de diseño, en el sector de la parte gráfica y en el sector específico de la tarjetería tanto en Colombia como en el mundo, “Rose” debe siempre alinear estas cuatro tendencias para encontrar nuevas conexiones y poder ofrecer innovación en los productos.

En la investigación de mercado se definió que el segmento de mercado está definido por personas de la localidad de Suba, pertenecientes a estratos 4, 5 y 6, con ingresos diarios desde

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

\$105.660 pesos y superior a \$176.124, es decir, ingresos mensuales desde \$3.169.800 y superiores a \$5.283.300, que celebren ocasiones especiales ya sea hogares conformados por dos o más personas que celebren Baby shower, 15 años, grados, entre otros; como personas entre 23 y 40 años que estén próximas a contraer matrimonio.

En el diseño de herramientas de estudio piloto para clientes se definieron dos instrumentos un cuestionario realizado a 43 personas y la realización de un *Focus Group*, -técnica cualitativa de investigación, que permitió conocer opiniones de un grupo escogido de consumidores acerca de los productos “Rose”, para esto se realizaron prototipos de cada una de las líneas de producto que en principio manejará la empresa: prototipo tarjeta “kit sembrable”, prototipo tarjeta “difusor de aromas”, prototipo tarjeta “imán” para notas, y se logró establecer que este nuevo concepto de tarjetas tiene gran aceptación y que el tema de la sostenibilidad, el reúso unido con el hecho de diseños llamativos y personalizados es un tema que cobra gran importancia en el momento de realizar las decisiones de compra. Los compradores de la empresa “Rose” son consumidores que están dispuestos a pagar un poco más por productos amigables con el medio ambiente, pues han entendido que desde sus acciones personales pueden ayudar a reducir el impacto en el medio ambiente.

Sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrenta “Rose” son las tarjetas digitales, que si bien reducen bastante costos de elaboración y por lo tanto los precios de compra resultan bastante económicos no pueden ofrecer exclusividad ni diferenciación -debido a que en su mayoría son plantillas preestablecidas-. Factor que es contrarrestado con el hecho de la innovación -concepto de reuso y sostenibilidad -en las tarjetas “Rose”, con los diseños exclusivos y personalizados y con la preferencia de los clientes hacia los productos hechos a mano.

Como resultado de la investigación de mercado se define que la demanda potencial en un periodo de un año, bajo condiciones de mercado ideales y con un precio promedio de este producto de \$18.000 pesos es de \$1.921.896.000. De esta demanda potencial “Rose” tendrá una cuota de mercado del 5,47% para el primer año, la cual irá aumentando los primeros cinco años hasta llegar a un 14,68%.

Respecto a aspectos legales “Rose” comenzará siendo una Sociedad por Acciones Simplificada, con un solo accionista en sus inicios.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

En la evaluación financiera se determinó que el VNA del proyecto es de \$ \$39.799.958 con una Tasa Interna de Retorno -TIR- del 33%, lo que indica que el proyecto es rentable. Los tres indicadores de rentabilidad el ROA -rentabilidad sobre activos-; el ROE -rentabilidad sobre el patrimonio- y la rentabilidad sobre ventas, indican que la empresa “Rose” es rentable.

Se puede concluir que el modelo de negocio de la empresa tarjetera “Rose” viable en todos los aspectos analizados en este documento, pues genera valor monetario, valor emocional, valor ecológico y social al entorno en donde desarrollará sus labores.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Bogotá (2019). *Todo lo que debes saber sobre Bogotá en 2019*. Recuperado de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/turismo/informacion-de-bogota-en-2019>
- Arenas, L. (2018). *La industria gráfica, una tradición milenaria que le imprime tradición a las marcas*. Revista PYM. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/comunicacion/la-industria-grafica>
- Art Design (2019). *Tipografías 2019*. Recuperado de <https://www.graficointeractivo.com/jennifer/tipografias-2019/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI- (2019). *Transformación digital*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/19-transformacion-digital>
- Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica -ANDIGRAF- (2019). *El mundo impreso en tres dimensiones*. Recuperado de <https://andigraf.com.co/el-mundo-impreso-en-tres-dimensiones/>
- Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica -ANDIGRAF- (2019). *Panorama económico del sector gráfico*. Recuperado de <https://andigraf.com.co/transmision-panorama-economico-del-sector-grafico-primer-trimestre-2019/>
- Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica -ANDIGRAF- (2019). *Sector Publicomercial*, Dirección de investigaciones económicas 2019.
- Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica -ANDIGRAF- (2019). *Tendencias mundiales para la industria gráfica*. Recuperado de <https://andigraf.com.co/tendencias-mundiales-para-la-industria-grafica/>
- Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica -ANDIGRAF- (2019). *Comunicación Gráfica en Colombia*. Dirección de Investigaciones Económicas
- Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica -ANDIGRAF- (2019). *Transmisión panorama económico del sector gráfico. Primer trimestre 2019*. Recuperado

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

- de <https://andigraf.com.co/transmision-panorama-economico-del-sector-grafico-primer-trimestre-2019/>
- Baena, E., Sánchez, J., Montoya, O. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Revista Scientia Et Technica, (23), 61-65.
- Bancóldex (2018). *¿Qué son los bonos naranja?* Recuperado de <https://www.bancoldex.com/noticias/que-son-los-bonos-naranja-2331>
- Bancóldex (2018). *Línea de apoyo al crecimiento de la economía naranja - exprimiendo la naranja*. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/lineas-de-credito/linea-de-apoyo-al-crecimiento-de-la-economia-naranja-exprimiendo-la-naranja-2066>
- Banco Interamericano de Desarrollo -BID- (2017). *Economía-naranja*. Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe.
- Behance (2019). *Design trends 2019*. Recuperado de <https://www.behance.net/gallery/73341109/Design-Trends-2019>
- Benavides, C. (2018). *Las tendencias de impresión en packaging ponen el foco en el consumidor*. Recuperado de <http://www.industriagraficaonline.com/index.php?id=18979>
- Berghoef (2019). *Portfolio 2.0*. Recuperado de <http://www.lucasberghoef.com/>
- Bernal, M. (1994). *Calidad de vida*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-194227>
- Buitrago, F., Duque, I. (2013). *La Economía naranja, una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cámara de Comercio de Bogotá CCB (2018). *Reporte de tendencias para la innovación 2018*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co>
- Cameron, K. (2012). *Liderazgo Positivo*. Berrett-Koehler Publishers.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

Caracol (marzo 14, 2018). “*Colombia hizo clic en materia digital*”: Bruce Mac Master. Recuperado de [https://caracol.com.co/radio/2018/03/14/tecnologia/1521067123\\_858379.html](https://caracol.com.co/radio/2018/03/14/tecnologia/1521067123_858379.html)

Caracol Televisión (marzo 14, 2019). *En Colombia cada vez hay más familias unipersonales*. Recuperado de <https://noticias.caracoltv.com/economia/en-colombia-cada-vez-hay-mas-familias-unipersonales>

Cigüenza, N. (2019). *Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>

Code Barcelona (2018). *Tendencias en diseño gráfico 2019*. Recuperado de <https://codewebbarcelona.com/blog/tendencias-diseno-grafico-2019/>

Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo -CIDE- (2012). *Normatividad sobre derechos de autor y propiedad intelectual en Colombia*. Recuperado de [http://www.cide.edu.co/cidevirtual/file.php/1/Normatividad\\_Derechos\\_de\\_Autor.pdf](http://www.cide.edu.co/cidevirtual/file.php/1/Normatividad_Derechos_de_Autor.pdf)

Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Paidós Plural.

DaWanda (2018). *Handmade designs*. Recuperado de <https://de.dawanda.com/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2017). *Encuesta multipropósito 2017*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-multiproposito>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2018). *Principales resultados viviendas, hogares y personas*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2018). *Producto interno bruto PIB. Principales Resultados. I trimestre 2018*.

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2019). *Economía naranja. Primer reporte 2019*.

Departamento Nacional de Planeación -DNP- (2019). *Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pactos-Transversales/Pacto-Ciencia-Tecnologia-y-la-Innovacion/Ciencia-Tecnologia-e-Innovacion.aspx>

Detayes Colombia (s.f.). *Página principal*. Recuperado de <https://www.instagram.com/deta..yes>

El Espectador (diciembre 11, 2014). *Estratos 5 y 6, los que más planean sus gastos*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/estratos-5-y-6-los-mas-planean-sus-gastos-articulo-532661>

El Espectador (diciembre 6, 2018). *Personas con mayores niveles socioeconómicos, más propensas a endeudarse*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/personas-con-mayores-niveles-socioeconomicos-mas-propensas-endeudarse-articulo-827743>

*Elegant Wedding Invites* (s.f.). *Designer invitations*. Recuperado de <https://www.elegantweddinginvites.com/shop/glittery-wedding-invitations-2/>

Fiorenza designs (s.f.). *Tarjetas Diseño*. Recuperado de <http://fiorenzadesigns.weebly.com>

Forero, N (2019). *Tendencias de diseño gráfico 2019*. Recuperado de <https://www.printu.co/blog/impresion/tendencias-diseno-grafico-2019>.

Fuenmayor, V. (2019). *Tarjetas de matrimonio 2019: las ideas más 'top' de esta temporada*. Recuperado de <https://www.matrimonio.com.co/articulos/invitaciones-de-matrimonio--c4789>

Fundesarrollo (2018). *Evolución de las clases sociales en Colombia 2018*. Recuperado de <http://www.fundesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2019/04/Evoluci%C3%B3n-de-las-clases-sociales-en-Colombia.pdf>

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

- García, D. y Jaramillo, A. (enero 6, 2019). El cambio social que se gesta en los hogares colombianos. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-implica-que-los-hogares-colombianos-sean-mas-pequenos-analisis-censo-2018-311776>
- Gómez. (2007). *La influencia de las mascotas en la vida humana*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n3/v20n3a16.pdf>
- Greenvelope (2018). *Diseños*. Recuperado de <https://www.greenvelope.com>
- Helvética (2018). *El degradado de colores: una tendencia en el diseño gráfico*. Recuperado de <http://www.marketinghelvetica.com/strategic-design/el-degradado-de-colores-una-tendencia-en-el-diseno-grafico/>
- Interactive Advertising Bureau Colombia. -IAB Colombia- (2017). *¿Cuál es la edad en la que los hombres colombianos deciden casarse?* Recuperado de <https://www.colombia.com/vida-y-estilo/mujer/sdi/155598/cual-es-la-edad-en-la-que-los-hombres-colombianos-deciden-casarse>
- Invitaciones el Cedro (s.f.). *Productos*. Recuperado de <https://invitacioneselcedro.com/matrimonio-linea-actual>
- Kotler, & Keller. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de mercadeo*. New Jersey: Pearson Education.
- La imprenta (s.f.). *Impresión digital rápida y económica*. Recuperado de <https://www.laimprentacg.com/impresion-digital/>
- La República (febrero 28, 2019). *Producto Interno Bruto de Colombia creció 2,7% en 2018 según informó el Dane*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/producto-interno-bruto-de-colombia-crecio-27-en-2018-segun-informo-el-dane-2834007>
- La República (septiembre 12, 2018). *Las cifras de la economía naranja*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/las-cifras-de-la-economia-naranja-2769989>.
- La Sastrería. (2019). *Tendencias 2019 en diseño gráfico*. Recuperado de <https://www.lasastreria.pro/tendencias-2019-en-diseno-grafico/>

- Latinpymes (2019). *Tres avances tecnológicos de impresión que pisan fuerte en Andigráfica 2019*. Recuperado de <https://www.latinpymes.com/tres-avances-tecnologicos-de-impresion-que-pisan-fuerte-en-andigrafica-2019/>
- Marcos, A. (2018). *Los estratos en Colombia: eres el lugar en el que vives*. Recuperado de [https://elpais.com/internacional/2018/04/20/colombia/1524176587\\_818282.html](https://elpais.com/internacional/2018/04/20/colombia/1524176587_818282.html)
- Matrimonio (2018). *Invitaciones para matrimonios – proveedores*. Recuperado de <https://www.matrimonio.com.co>
- Mi boda (2019). *Tendencia de invitaciones para bodas 2019*. Recuperado de <https://www.miboda.com/tendencia-invitaciones-bodas-2019/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia -MinCIT- (2019). *Acuerdos TLC Colombia*. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>
- Ministerio de Cultura de Colombia -MinCultura- (2018). *El ABC de la economía naranja*. Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/ABC%20ECONOMIA%CC%81A%20NARANJA%202019.pdf>
- Ministerio de Cultura de Colombia -MinCultura- (2019). *Se consolida la Economía Naranja colombiana*. Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Se-consolida-la-Econom%C3%ADa-Naranja-colombiana.aspx>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia -MinAmbiente- (2019). *Colombia le apuesta a las 9R en economía circular*. Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/4225-colombia-le-apuesta-a-las-9r-en-economia-circular>
- Ministerio de Educación de Colombia -MinEducación- (s.f.). *Ley 1834 de mayo 23 de 2017*. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-381639.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia -MinTIC- (2013). *Ley 1581 de 2012*. Recuperado de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274_documento.pdf)

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia -MinTIC- (2019). *Así puede emprender en la industria naranja*. Recuperado de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-101252.html?\\_noredirect=1](https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-101252.html?_noredirect=1)
- Ministerio de Trabajo de Colombia -MinTrabajo- (2019). *¿Qué es el Fondo emprender?* Recuperado de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Que%20es%20FondoEmprender.aspx>
- Moreno, V., Londoño, D., Rendón, J. (2015). *Matrimonio, familia y unitarismo: condicionantes sociopolíticos de la doctrina católica en la construcción de la identidad política y jurídica de la familia en Colombia*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v15n29/v15n29a06.pdf>
- Naciones Unidas para el desarrollo -PNUD- (2020). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Naranjo, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. *En Pensamiento y gestión*, (38), 119-146. Universidad del Norte.
- Navarro, R.(2016). *Celebraciones familiares: el sentido de celebrar para los niños*. Recuperado de <https://www.hacerfamilia.com/ninos/celebrar-celebraciones-cumpleanos-fiestas-20161027114002.html>
- Nielsen (abril 12, 2019). *E-commerce en Colombia – enero 2019*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2019/e-commerce-en-colombia-enero-2019.html>
- Nielsen (diciembre 17, 2018). *Comercio conectado: la conectividad está revolucionando el estilo de vida de los consumidores*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2018/comercio-conectado.html>
- Nieto-Licht, C. (2014). *Medición de impactos del área de gestión humana en Colombia* (Tesis Doctoral). Universidad de Nebrija. España.

- NOTIGRAF (2019). *Sostenibilidad ambiental, impresión digital y exportación tendencia en el 35º Congreso - Colombia Gráfica*. Revista NOTRIGRAF, (67), 8-9. Recuperado de <https://andigraf.com.co/edicion-67/>
- NOTIGRAF (2018). *Kaizen: El espiral de la productividad*. Revista NOTRIGRAF, (63), 26-27. Recuperado de <https://andigraf.com.co/edicion-63/>
- Oxegraphics (s.f.) *Invitaciones*. Recuperado de <https://www.oxegraphics.com/>
- Paperie Bakery (2018). *Servicios – bodas*. Recuperado de <https://paperiebakery.co>
- Papiradesign (2019). *Galería de fotos*. Recuperado de <https://www.instagram.com/papiradesign/>
- Paredes, M. (2019). *9 tendencias en invitaciones*. Recuperado de <https://www.bodas.com.mx/articulos/tendencias-en-invitaciones-de-boda--c6987>
- Personal-ecards. (2018). *Diseños*. Recuperado de <https://personal-ecards.softonic.com/>
- Portafolio (julio 23,2009). *Los diez perfiles del consumidor en Bogotá*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/diez-perfiles-consumidor-bogota-presento-camara-comercio-hay-tipo-tendencias-377788>
- Portafolio (septiembre 2, 2018). *Exportar economía naranja a más 60 países, la meta de Procolombia*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/exportar-economia-naranja-a-mas-60-paises-la-meta-de-procolombia-520706>
- Portafolio (septiembre 25, 2018). *TLC vigentes, a profundizar sus beneficios*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/tlc-vigentes-a-profundizar-sus-beneficios-521553>
- Posidonia (2018). *Nuevas tendencias en invitaciones de boda*. Recuperado de <http://www.estudioposidonia.com/nuevas-tendencias-invitaciones-de-boda-2018/>
- Presidencia de la República (2018). *Congreso aprueba la Ley de Financiamiento que busca reactivar la economía y la inversión en las regiones*. Recuperado de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2018/181219-Congreso-aprueba-Ley-de-Financiamiento-que-busca-reactivar-la-economia-y-la-inversion-en-las-regiones.aspx>

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

- Procolombia (febrero 26, 2019). *Cómo exportar en la Economía Naranja*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/noticias/como-exportar-en-la-economia-naranja>
- Riveros, I. (agosto de 2017). *¿Qué tan sostenible es la producción de papel en Colombia?* Semana Sostenible. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com>.
- Robayo, P. (2016). *La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X>
- Ruz, C. (2019). *Tendencias 2020 para invitaciones de boda*. Recuperado de <https://feztiva.com/tendencias-2020-para-invitaciones-de-boda/>
- Santamonica Premium Events (2019). *Invitaciones de boda, tendencias 2019*. Recuperado de <https://www.santamonicapremium.com/bloginvitaciones/>
- Secretaría de Cultura Recreación y Deporte (2019). *Listado de barrios por UPZ*. Recuperado de [https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/convocatorias\\_cartillas\\_y\\_anexos/listado\\_de\\_barrios\\_46.pdf](https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/convocatorias_cartillas_y_anexos/listado_de_barrios_46.pdf)
- Secretaría de Planeación -SDP- (2016). *La estratificación en Bogotá: impacto social y alternativas para asignar subsidios*. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/estratificacionbogota2016.pdf>
- Secretaría de Planeación -SDP- (2019). *Estratificación socioeconómica por localidad*. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estratificacion/estratificacion-por-localidad>
- Subsecretaría de Planeación y Política (2019). *Localidad de Suba 2019*. Recuperado de <https://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Suba.pdf>
- Superintendencia de Industria y Comercio -SIC- (2019). *Información de trámites*. Recuperado de <https://www.sic.gov.co/node/82>
- Superintendencia de notariado y registro -SNR- (2019). *Durante el primer trimestre del año se casaron más de once mil parejas*. Recuperado de

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

[https://www.supernotariado.gov.co/PortalSNR/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page562.jspx;jsessionid=wCfnv9v-1jr1JPOEKtvyBfqGdAzdO6l61t0CY5ZFrgK2xGbrXLrF!-849941071?publicacion\\_id=WLSWCCPORTAL01169020&\\_afrLoop=526977315014251&\\_afrWindowMode=0&\\_afrWindowId=null#%40%3Fpublicacion\\_id%3DWLSWCCPORTAL01169020%26\\_afrWindowId%3Dnull%26\\_afrLoop%3D526977315014251%26\\_afrWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3Drky7w96bf\\_4](https://www.supernotariado.gov.co/PortalSNR/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page562.jspx;jsessionid=wCfnv9v-1jr1JPOEKtvyBfqGdAzdO6l61t0CY5ZFrgK2xGbrXLrF!-849941071?publicacion_id=WLSWCCPORTAL01169020&_afrLoop=526977315014251&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=null#%40%3Fpublicacion_id%3DWLSWCCPORTAL01169020%26_afrWindowId%3Dnull%26_afrLoop%3D526977315014251%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Drky7w96bf_4)

Superintendencia de notariado y registro -SNR- (2020). *Matrimonios civiles en Colombia*. Recuperado de <https://www.datos.gov.co/Justicia-y-Derecho/Matrimonios-Civiles-En-Colombia/7g6f-adky>

Superintendencia de notariado y registro -SNR- (2019). *En Colombia han disminuido los matrimonios civiles*. Recuperado de [https://www.supernotariado.gov.co/PortalSNR/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page562.jspx?publicacion\\_id=WLSWCCPORTAL01166855&\\_adf.ctrl-state=gu15nv3zp\\_183&\\_afrLoop=3290782175022925&\\_afrWindowMode=0&\\_afrWindowId=ojrjj8ev5\\_38#%40%3Fpublicacion\\_id%3DWLSWCCPORTAL01166855%26\\_afrWindowId%3Dojrjj8ev5\\_38%26\\_afrLoop%3D3290782175022925%26\\_afrWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3Dojrjj8ev5\\_50](https://www.supernotariado.gov.co/PortalSNR/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page562.jspx?publicacion_id=WLSWCCPORTAL01166855&_adf.ctrl-state=gu15nv3zp_183&_afrLoop=3290782175022925&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=ojrjj8ev5_38#%40%3Fpublicacion_id%3DWLSWCCPORTAL01166855%26_afrWindowId%3Dojrjj8ev5_38%26_afrLoop%3D3290782175022925%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dojrjj8ev5_50)

Tecnósfera (2018). *El 58 % de los empresarios colombianos usan estrategias digitales*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/estudio-de-la-andi-sobre-transformacion-digital-en-las-empresas-colombias-194106>

*The Dots* (s.f.). *Lauren Carney-Freelance Illustrator*. Recuperado de <https://the-dots.com/users/lauren-carney-230839>

*Theyspunawebforme* (2013). *Minimalist Design*. Recuperado de <https://theyspunawebforme.wordpress.com/2013/11/04/minimalist-design/>

*Tokketok* (2018). *Dedigns*. Recuperado de [https://issuu.com/tokketok/docs/catalogo2017nss\\_](https://issuu.com/tokketok/docs/catalogo2017nss_)

Plan de negocios para la empresa “Rose”  
del sector de diseño de invitaciones innovadoras

- Universidad de la Sabana (2019). *Informe de resultados: TERMÓMETRO de la familia-Colombia-2019*. Recuperado de [https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos\\_de\\_usuario/Documentos/Documentos\\_Empresa\\_y\\_Sociedad/Instituto\\_de\\_La\\_Familia/Termometro\\_de\\_la\\_familia\\_-\\_Colombia\\_2019\\_RGB.pdf](https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Documentos/Documentos_Empresa_y_Sociedad/Instituto_de_La_Familia/Termometro_de_la_familia_-_Colombia_2019_RGB.pdf)
- Valencia, Y. (2013). *Cadena de papel en Colombia*. Notigraf, (45).
- Valencia, Y. (2017). *Asuntos claves que enfrenta la industria gráfica*. Notigraf, (60), p. 20-21
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Wolfinger, N. (2019). *Are Married People Still Happier?* Recuperado de <http://www.nicholaswolfinger.com>
- ZankYou (2018). *Invitaciones para bodas – proveedores*. Recuperado de <https://www.zankyou.com.co>

## 12. ANEXOS

### 12.1 Anexo 1

Figura 59. Formato de la encuesta realizada, cara A.



Cordial saludo, soy estudiante de la Universidad EAN y le agradecería si me colabora respondiendo las siguientes preguntas para mi proyecto de grado.

1. Género:
2. Edad:  
15-25\_\_\_ 26-35\_\_\_ 36-45\_\_\_ 46-55\_\_\_ Más de 56\_\_\_
3. Estado civil:  
Soltero(a)\_\_\_ Casado(a)\_\_\_ Unión libre\_\_\_ Viudo(a)\_\_\_ Divorciado(a)\_\_\_
4. Número de hijos:  
0\_\_\_ 1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ Más de 3\_\_\_
5. Ocupación:  
Estudiante\_\_\_ Empleado(a)\_\_\_ Empresario(a)\_\_\_ Independiente\_\_\_  
Ama de casa\_\_\_ Desempleado(a)\_\_\_
6. Estrato:  
1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4\_\_\_ 5\_\_\_ 6\_\_\_
7. ¿Para qué tipo de eventos manda a realizar invitaciones?  
a) Bautizos\_\_\_  
b) Baby shower\_\_\_  
c) Matrimonio\_\_\_  
d) Quince años\_\_\_  
e) Grados\_\_\_  
f) Otros\_\_\_
8. ¿A dónde acude cuando va a mandar a realizar un diseño de invitaciones?  
a) Busca en una red social  
Instagram\_\_\_  
Facebook\_\_\_  
Pinterest\_\_\_  
b) Se acerca a una tienda física\_\_\_  
c) Busca en una página web\_\_\_  
d) Otro, ¿cuál?\_\_\_
9. ¿Cuántas veces al año realiza eventos en los que requiera una tarjeta de invitación?  
1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4\_\_\_ 5\_\_\_ Más de 5\_\_\_
10. ¿Qué le gustaría encontrar cuando manda a hacer una tarjeta de invitación? Puede marcar más de una opción.  
a) Que la tarjeta sirva para algo más, que entregar información\_\_\_  
b) Que la tarjeta sea hecha en materiales reciclables\_\_\_  
c) Que la tarjeta se pueda personalizar\_\_\_  
d) Que el diseño sea exclusivo\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 60.** Formato de la encuesta realizada, cara B.



• **Cuestionario para Stakeholders:**

1. ¿Qué opina sobre el concepto de innovación de la empresa Rose?
2. ¿Cuál es el mercado potencial que ve en este negocio y cuáles serían los mejores clientes?
3. ¿Qué posibles barreras de entrada ve usted en este negocio y por qué?
4. ¿Considera que las presentaciones de las líneas de productos son adecuadas?

**Fuente:** Elaboración propia.

## 12.2 Anexo 2

**Figura 61.** Herramientas de estudio piloto en clientes.



**Questionario para stakeholders clientes:**

- **Mostrar cada prototipo elaborado para cada tarjeta y se realizar las siguientes preguntas.**

1. Si te entregaran una tarjeta ROSE de este tipo ¿Cómo te sientes al consumir este producto?
2. La tarjeta te genera recordación.
3. ¿Harias algún cambio a esta tarjeta?
  - **Hablar sobre el concepto de la empresa Rose y preguntar.**
4. Qué opinas del concepto de la empresa:  
Invitaciones que perduran en el tiempo.
5. Si fueras a comprar una tarjeta de invitación, ¿preferirías este producto de la empresa ROSE en vez de comprar una tarjeta tradicional?
6. ¿Compras algo más cuando compras este producto?
7. ¿Dónde habías oído hablar de este producto?
8. Estarías dispuesto a pagar entre un rango de 15 mil a 25 mil? ¿otro rango?
9. Logo: **Rose**  
  
Lema: **Make it last / Haz que perdure.**  
  
¿Qué le inspira el logo y el lema de la empresa?
10. Las tarjetas se venderán en una tienda física, qué opinas de esto.
11. ¿Qué otra idea de tarjeta perdurable en el tiempo se te ocurre?

**Fuente:** Elaboración propia.

### 12.3 Anexo 3

Caracterización de cada uno de los clientes escogidos para el *Focus Group*:

#### 12.3.1 Cliente 1

Diana y Juan Manuel. Ellos son una pareja de novios que estarán contrayendo matrimonio prontamente. Ella es de Manizales y es arquitecta y tiene 30 años, él es de Bogotá y es ingeniero civil y tiene 35 años. Ambos pertenecen a una clase medio-alta. Están planeando todos los detalles de su boda, entre los que se incluye conseguir la tarjeta de invitación (Figura 61).

**Figura 62.** Cliente 1.



**Fuente:** Fotografía tomada por la autora.

#### 12.3.2 Cliente 2

Catalina Sánchez. Es abogada, tiene 28 años y reside actualmente en el municipio de Cota, pero la mayoría de sus compras las hace en Bogotá. Pertenecer a un estrato medio. Planea casarse con su novio en un futuro no muy lejano. Se apasiona por los detalles y todo lo que ha mirado para su boda lo ha visto a través de [www.matrimonio.com.co](http://www.matrimonio.com.co) (Figura 62).

**Figura 63.** Cliente 2.



**Fuente:** Fotografía tomada por la autora.

### 12.3.3 Cliente 3

Ximena Vieda. (izquierda Figura 63) Hermana de Sara Vieda. Es politóloga, tiene 27 años y trabaja en el Ministerio de Defensa. Le gusta todo el tema de la moda y se enamora de los detalles. Su “hermanita” o “nana” como le llama, es su especial tesoro y le encanta complacerla en todo, la está acompañando para comprar sus tarjetas de 15 años. Utiliza Instagram para todo, compra a través de él. Sara Vieda. (derecha Figura 63). Hermana de Ximena. Está próxima a cumplir 15 años. Estudia en el Colegio CIEDI. Sus padres la consienten en todo. Es una persona muy detallista y tierna. Su familia es de un estrato alto, su padre es gerente general a nivel Colombia de la empresa DHL. La red social que más usa Sara es Instagram.

**Figura 64.** Cliente 3.



**Fuente:** Fotografía tomada por la autora.

### 12.3.4 Cliente 4

Anny Santoyo. Tiene 46 años. Es ama de casa y su esposo es empresario, ella dejó de trabajar hace bastante tiempo pues su esposo tiene la suficiente capacidad económica para darle absolutamente todo. Su familia es de estrato alto y su hijo menor está próximo a graduarse de su pregrado. Le encanta tener su casa impecable y decorada; hace poco contrataron a un diseñador de interiores para su casa (Figura 64).

**Figura 65.** Cliente 4.



**Fuente:** Fotografía tomada por la autora.

### 12.3.5 Cliente 5

Gisselle y Gerson, son una pareja de jóvenes de 28 y 26 años, de clase media quienes tienen una pequeña que está a punto de cumplir un año y están buscando las tarjetas para celebrar su primer año de vida (Figura 65).

**Figura 66.** Cliente 5.



**Fuente:** Fotografía tomada por la autora.

## 12.4 Anexo 4

**Figura 67.** Herramientas de estudio piloto en *Stakeholders*.



- Cuestionario para Stakeholders:
  1. ¿Qué opina sobre el concepto de innovación de la empresa Rose?
  2. ¿Cuál es el mercado potencial que ve en este negocio y cuáles serían los mejores clientes?
  3. ¿Qué posibles barreras de entrada ve usted en este negocio y por qué?
  4. ¿Considera que las presentaciones de las líneas de productos son adecuadas?

**Fuente:** Elaboración propia.

## 12.5 Anexo 5

Caracterización de los *Stakeholders* entrevistados.

### 12.5.1 Stakeholder 1

Rocío Colorado. Es economista, pero se interesó en el mundo de las bodas desde hace 2 años, para lo cual tomó un curso que le permitió certificarse en lo que actualmente desempeña como segundo trabajo y *Hobbie: Wedding Planner* (Figura 67).

**Figura 68.** Stakeholder 1.



**Fuente:** Fotografía tomada por la autora.

### 12.5.2 Stakeholder 2

Patricia Molina. Tiene 41 años. Tiene un emprendimiento de tarjeterías en el norte de Bogotá, específicamente en el barrio cedritos. Su empresa lleva más de 12 años en el mercado (Figura 68).

**Figura 69.** Stakeholder 2.

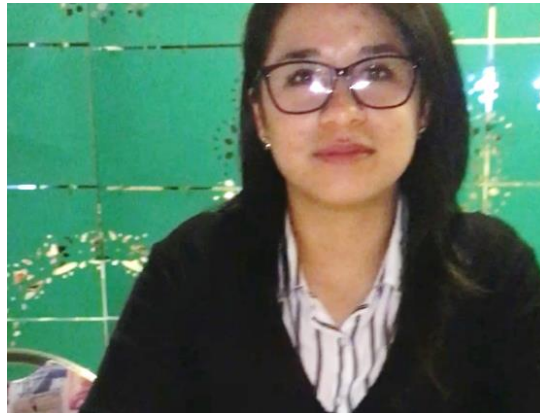


**Fuente:** Fotografía tomada por la autora.

### 12.5.3 *Stakeholder 3*

Paula Morales. Tiene 25 años y es diseñadora gráfica. Planea comenzar un emprendimiento en el área de diseño, en la parte de impresión y catálogos turísticos (Figura 69).

**Figura 70.** *Stakeholder 3.*



**Fuente:** Fotografía tomada por la autora.

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo: Paola Andrea Cuervo Mora

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 1.019.037.781

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “ROSE” DEL SECTOR DE DISEÑO DE INVITACIONES  
INNOVADORAS

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI ☐ NO ☒  
*(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).*

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A.** Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B.** Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C.** Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D.** Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E.** Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F.** Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

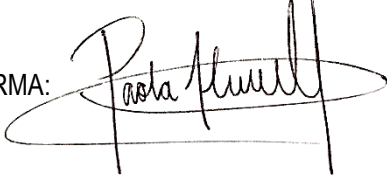
Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Paola Andrea Cuervo Mora

FIRMA:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paola Cuervo Mora', enclosed within a large, loopy oval stroke.

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.019.037.781

FACULTAD: Administración De Empresas, Finanzas Y Ciencias Empresariales

PROGRAMA ACADÉMICO: MBA virtual

Fecha de firma: 2 de julio de 2020