

**MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE DISEÑO
PERSONALIZADO DE MATERIAL IMPRESO**

DIANA PATRICIA PICO DÍAZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
ABRIL DE 2016**

**MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE DISEÑO
PERSONALIZADO DE MATERIAL IMPRESO**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)**

Diana Patricia Pico Díaz¹

Asesor temático: Carlos Andrés Cano Gamboa, M. E., M. F.

Asesora metodológica: Claudia Patricia Álvarez Barrera, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
ABRIL DE 2016**

¹ diana_picodiaz@hotmail.com

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	9
2. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUALIZACIÓN	10
2.1. MODELO DE NEGOCIOS	10
2.1.1. Peter Drucker	11
2.1.2. Henry Chesbrough y Richard Rosebloom: <i>Open innovation</i> ...	12
2.1.3. <i>Getting to plan B</i> : Mullins y Randy Kosimar	14
2.1.4. Lienzo (<i>Canvas</i>) de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.....	16
2.2. DISEÑO DE COMUNICACIONES, LITOGRAFÍAS Y DISEÑO DE EXPERIENCIAS	20
2.2.1. Diseño de comunicaciones	20
2.2.2. Litografía	21
2.2.3. Diseño de experiencias	21
2.2.4. Diseño de servicio	22
2.3. CONTEXTUALIZACIÓN	23
3. METODOLOGÍA.....	27
4. RESULTADOS	30
4.1. DESARROLLO PRELIMINAR DEL CANVAS	30
4.2. ENCUESTAS	33

4.3. DESARROLLO DEL CANVAS CON BASE EN LA RETROALIMENTACIÓN DE LAS ENCUESTAS	41
4.3.1. Segmentación y descripción de clientes	41
4.3.2. Propuesta de valor	43
4.3.3. Canales	51
4.3.4. Relaciones con clientes	56
4.3.5. Fuentes de ingresos	59
4.3.6. Recursos clave	65
4.3.7. Actividades clave	68
4.3.8. Asociaciones clave	70
4.3.9. Estructura de costos y gastos	75
5. REQUERIMIENTO LEGAL DE LA EMPRESA	77
5.1. SELECCIÓN DEL TIPO DE EMPRESA	77
5.2. REQUISITOS PARA CONSTITUIR UNA S. A. S.	79
6. MODELO FINANCIERO	80
7. CANVAS FINAL	87
8. CONCLUSIONES	89
REFERENCIAS	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocio de Peter Drucker	12
Figura 2. Modelo de negocio <i>Open Innovation</i>	13
Figura 3. Modelo de negocios <i>Getting to plan B</i>	15
Figura 4. Diagrama de modelo de lienzo (<i>Canvas</i>)	18
Figura 5. Diagrama de estadística sobre los <i>fans</i>	26
Figura 6. Diagrama de etapas para el desarrollo del modelo.....	30
Figura 7. <i>Canvas</i> desarrollado de forma preliminar.....	32
Figura 8. Grado de importancia de los servicios para solucionar aspectos estratégicos de una empresa.	39
Figura 9. Valores de la empresa	55
Figura 10. Demanda de asociaciones clave.....	64
Figura 11. Ingreso en ventas y utilidades operativa y neta. Caso optimista.....	83
Figura 12. Ingreso en ventas y utilidades operativa y neta. Caso pesimista.	84
Figura 13. Punto de equilibrio para el año 1.....	85
Figura 14. Punto de equilibrio durante los cinco años de proyección.....	86
Figura 15. <i>Canvas</i> final.	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Componentes del lienzo para el modelo de negocio.....	16
Tabla 2. Clasificación del sector de empresas de impresión.....	24
Tabla 3. Clasificación del sector de empresas de diseño.....	26
Tabla 4. Consolidación de respuestas de clientes existentes	33
Tabla 5. Consolidación de respuestas de clientes potenciales	35
Tabla 6. Consolidación de respuestas de asociaciones clave.....	40
Tabla 7. Segmentación de clientes	42
Tabla 8. Definición de productos y servicios	44
Tabla 9. Estructura de mercado	45
Tabla 10. Ubicación posible del local	54
Tabla 11. Qué están a dispuestos a pagar los clientes.....	60
Tabla 12. Formas de pago	61
Tabla 13. Definición de posible demanda	62
Tabla 14. Recursos humanos.....	66
Tabla 15. Recursos materiales.....	67
Tabla 16. Actividades clave.....	69
Tabla 17. Asociaciones clave	70
Tabla 18. Actividad versus tipo de asociación y beneficio.....	72
Tabla 19. Presupuesto de inversión	75
Tabla 20. Costos fijos (en valor mensual)	76

Resumen

El mercado de impresión está centrado en litografías y tipografías. Sin embargo, el correspondiente mercado de diseños impresos personalizables, es uno nuevo por definir y explotar. De esta manera se presenta el modelo de negocio de una empresa de este tipo enfocado en la personalización a través de diseño de experiencias, en el que a través de la consulta de la teoría y del análisis de los resultados de las encuestas realizadas a clientes y posibles asociaciones clave, se hace la definición de la segmentación de clientes, canales, actividades y recursos clave, y la estructura de costos y gastos con sus respectivos ingresos proyectados. Adicionalmente, se presentan los requerimientos legales, financieros y administrativos mínimos de la empresa para que el modelo de negocios sea sostenible en el tiempo y que se pueda implementar para la creación de empleo en la estructura familiar.

Palabras clave

Diseño impreso, diseño de experiencias, personalización, modelo de negocios

Abstract

The printing market is focused on lithographs and typography. However, the corresponding market customizable printed designs, new one is to define and exploit. Thus the business model of a company of this type focused on personalization through experience design (human centered design), which through inquiry of the theory and analysis of the results of surveys of customers and possible key partnerships, defining customer segmentation, channels, key

activities and resources, and the structure of costs and expenses with their income is projected. Additionally, is presented the minimum legal, financial and administrative requirements of the company for the business model is sustainable over time and that can be implemented for job creation in the family.

Key words

Printed design, experience design, customization, business model.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la comercialización de material impreso se maneja a través del diseño gráfico, conocido como diseño de comunicaciones, o de negocios de litografías o tipografías. En este sentido se busca agrupar el diseño gráfico con litografías o tipografías localizadas en Bogotá para satisfacer los gustos o necesidades de las personas o empresas que busquen el servicio de diseño personalizado con base en el diseño de experiencias.

Con los conocimientos adquiridos durante la especialización y la maestría, y las ideas y conocimientos obtenidos en diseño en la familia, se busca desarrollar la oportunidad de cambiar la estrategia de comercialización de elaboración de diseños impresos para cualquier ocasión a través de la estructuración de un modelo de negocio. El objetivo es elaborar el de una empresa de diseños personalizados de material impreso.

El modelo de negocio se estructura con base en la investigación realizada, que incluye tanto la definición de un modelo de negocios como diferentes tipos o formas de estructurarlo, según lo expuesto por expertos en el tema y que a través del tiempo se han ido modificando.

La metodología para el desarrollo del modelo propio requiere compilar información y conocimiento de lo disponible en algunos medios, así como incorporar el resultado de encuestas a clientes existentes, potenciales y posibles asociaciones

clave para enriquecer el modelo de negocio que pueda surgir a partir de una vista preliminar y que con posterioridad permita el crecimiento de la empresa propuesta y que ya dio sus primeros pasos.

Después de esta breve introducción se presenta a continuación la investigación realizada como marco teórico, en el que se explica qué es un modelo de negocios y lo que incluye, la descripción sobre conceptos requeridos en la personalización de diseños, como una parte de objetivo de la empresa, y la metodología por aplicar para la estructuración del modelo de negocio propio.

Con lo anterior se concluye que el modelo de negocio de la empresa incluye el desarrollo de diseños personalizados elaborados para eventos o desarrollo de imagen a través de sesiones de ideación y de experiencias mediante las que se obtenga un producto entregable impreso que llene las expectativas del cliente, por medio de la narración, a través de historias, del proceso elaborado al tomar en cuenta los conocimientos adquiridos tanto en la maestría como en el desarrollo del proyecto.

2. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUALIZACIÓN

2.1. MODELO DE NEGOCIOS

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011, 14); es así como, según

Chesbrough (2010), una tecnología mediocre perseguida dentro de un gran modelo de negocio puede ser más valiosa que una gran tecnología explotada a través de un modelo de negocios mediocre.

Los modelos de negocios cuentan historias sobre cómo son organizaciones al mostrar cómo generan utilidades, cómo son sus clientes, cómo se genera valor y cómo se engrana todo dentro del negocio (García Torres, 2011).

Sin embargo, dichos modelos no sólo se desarrollan para la creación de una empresa, sino que también se utilizan para la transformación de la estrategia de la misma y existen diversas formas o tipos para elaborarlos.

Durante la historia de los negocios se han presentado diferentes formas de elaborar los modelos de negocios que con el pasar del tiempo han aumentado en componentes e interrelaciones por considerar con base en preguntas o ideas por resolver. Entre dichos modelos se encuentran los siguientes tipos:

2.1.1. Peter Drucker

Peter Drucker, citado por Rodríguez Mera (2011), indica que el modelo de negocios es la forma en que se lleva el mismo, con base en opciones de la dirección sobre cómo operar, lo que se refleja en la toma de dediciones; por lo tanto, el modelo debe responder a las siguientes preguntas:



Figura 1. Modelo de negocio de Peter Drucker

Fuente: elaboración propia con base en Gross (2010)

Las preguntas permiten definir estrategias y, al entender que todas se relacionan; de esta manera, a partir de la pregunta ¿quién es el cliente? se generan otras preguntas que llevan conocer quién(es) es(es) el(los) cliente(s) existente(s) y su(s) potencial(es), dónde están, cómo y qué compran, y cuáles serían los medios para llegar hasta él o ellos. La pregunta ¿cuál es la propuesta de valor para el cliente? permite conocer qué es lo que el cliente considera como valor, qué es lo que busca en la compra y cómo cambia según las tendencias; además, si se unen las dos últimas preguntas se posibilita definir el precio adecuado para soportar costos y, en definitiva, montar o continuar con un negocio rentable con el fin de dar satisfacción de los clientes (Gross, 2010).

2.1.2. Henry Chesbrough y Richard Rosebloom: *Open innovation*

Chesbrough y Rosembloom, citados por Rodríguez Mera (2011), sugieren un modelo de negocio en el que se una la tecnología con base en funciones descritas en la figura 2:

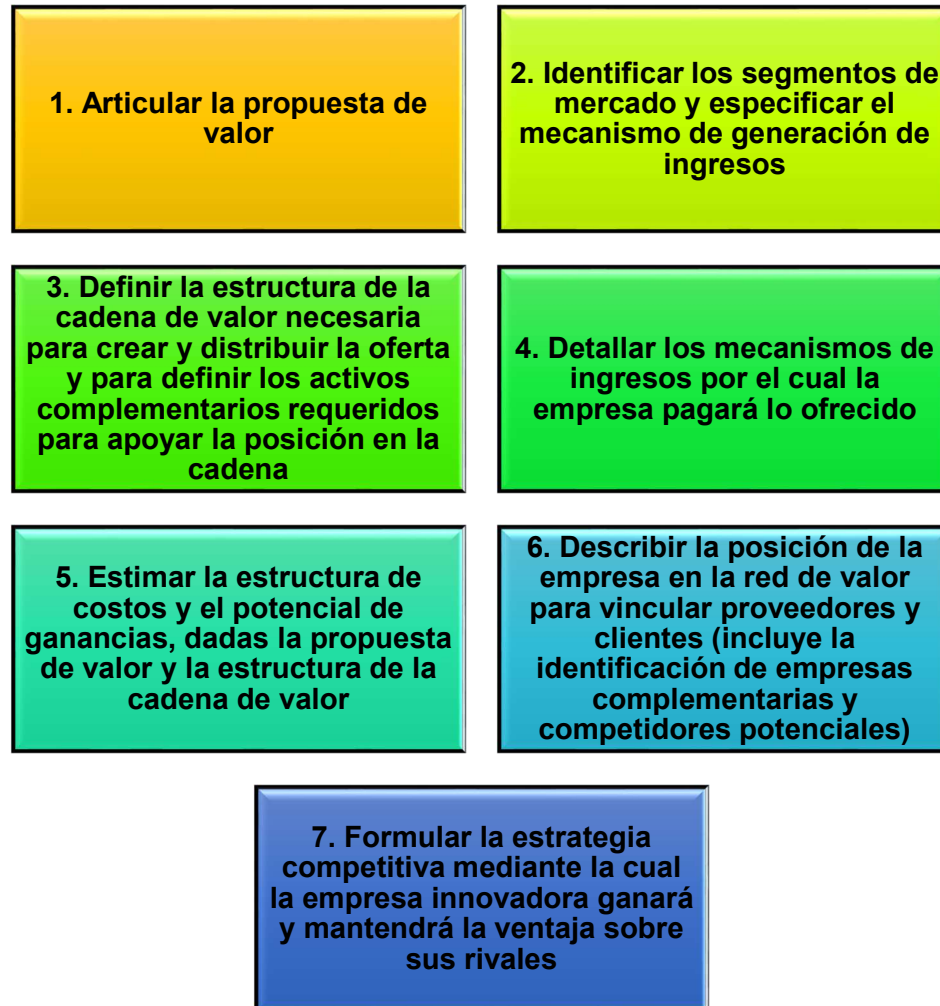


Figura 2. Modelo de negocio: *Open innovation*

Fuente: elaboración propia con base en Chesbrough (2010)

Chesbrough (2010) indica que los modelos de negocios, aunque se pueden apoyar en la elaboración de mapas, los mismos no son suficientes, puesto que los

procesos de las organizaciones deben cambiar hacia una actitud eficaz que permita llevar los modelos de negocios a la experimentación para así evaluar nuevos enfoques en el proceso de la recopilación de información para la elaboración de nuevos planes de acción y toma de decisiones en un modelo mejorado y apuntar a la oportunidad latente.

2.1.3. *Getting to plan B*: Mullins y Randy Kosimar

Mullins y Kosimar, citados por Rodríguez Mera (2011), indican que el modelo de negocio contiene los siguientes elementos basados en preguntas por resolver que se presentan en la figura 3:

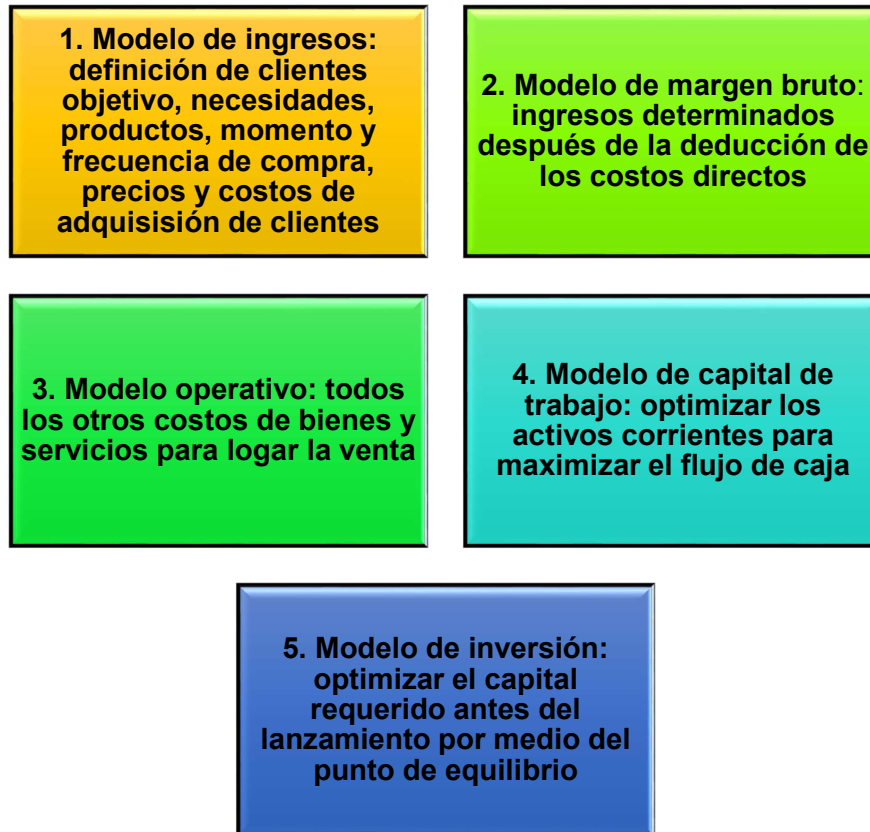


Figura 3. Modelo de negocios *Getting to plan B*

Fuente: elaboración propia con base en Mullins y Kosimar (2009)

El objetivo de utilizar el modelo es reducir los riesgos a través de los siguientes pasos (Mullins y Kosimar, 2009):

- Comparar su idea con modelos existentes para tomar lo que funciona, evitar lo que no lo hace e incluir mejoras.
- Identificar “actos de fe”, correspondiente a preguntas aún no probadas y que le apuestan al negocio.
- Realizar experimentos rápidos y de bajo costos con datos clave que apoyen y refuten las preguntas.

- Usar los datos para realizar cambios estratégicos inteligentes y corregir el rumbo antes de que sea tarde.

2.1.4. Lienzo (*Canvas*) de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Osterwalder y Pigneur indican que el modelo de negocio tiene nueve componentes por desarrollar, que se presentan en la tabla 1 y que están interrelacionados, como se muestra en la figura 4 (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Tabla 1. Componentes del lienzo para modelo de negocio

Componente	Definición
1. Segmentos de mercado	Consiste en definir los grupos de personas o empresas (clientes) a los que se dirige la empresa para que la misma sea rentable e identificar sus necesidades específicas
2. Propuesta de valor	Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado cuya finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente
3. Canales	Explica el modo en que una empresa se comunica con los clientes (segmentos de mercado) para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor

Componente	Definición
4. Relaciones con los clientes	Describe los tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado: captación de clientes, fidelización de los mismos y estimulación de las ventas (venta sugestiva)
5. Fuentes de ingresos	Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado; para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos de los ingresos
6. Recursos clave	Describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, y pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos
7. Actividades clave	Describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione
8. Asociaciones clave	Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Para ello existen cuatro modelos de asociaciones: 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras

Componente	Definición
	2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
	3. <i>Joint ventures</i> : (empresas conjuntas o de riesgo compartido) para crear nuevos negocios
	4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros
9. Estructura de costos	Describe todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Se calculan una vez se definan los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011)



Figura 4. Diagrama de modelo de lienzo (*Canvas*)

Fuente: Clark, Osterwalder y Pigneur (2012, 34)

El proceso de elaboración del modelo tiene cinco fases que son:

1. Movilización: se cuenta la historia de la motivación de la creación del proyecto.
2. Compresión: se busca en el entendimiento de la información recopilada; por ejemplo: estudios de mercado, entrevistas, etc.
3. Diseño: transformación de la información en ideas que cumplan las expectativas.
4. Aplicación: actividad posterior a la ejecución de lienzo, del que es su aplicación.
5. Gestión: evaluación de lo implementado y definición de su transformación o crecimiento y determinación de su evolución.

Los tipos de modelos estudiados tienen en cuenta al cliente y sus preferencias para la creación de la propuesta de valor que el negocio deberá ofrecer para satisfacer sus necesidades o para crear una nueva. Los modelos permiten definir la estructura y los pasos por seguir y, a su vez, la evaluación de lo creado en forma preliminar para buscar una retroalimentación orientada hacia el mejoramiento continuo que permita el crecimiento o la creación de un negocio nuevo.

Para la elaboración del modelo de negocio no sólo se requiere la parte teórica de cómo se desarrolla uno de ellos para más tarde aplicarla, sino también la definición de lo que conforma la parte del negocio, correspondiente a las empresas de impresión como posibles asociaciones clave y el cómo sería posible

poder unirla con el diseño de experiencias y de comunicaciones para la elaboración de la propuesta de valor.

2.2. DISEÑO DE COMUNICACIONES, LITOGRAFÍAS Y DISEÑO DE EXPERIENCIAS

2.2.1. Diseño de comunicaciones

Se puede decir que el diseño influncia la percepción de las personas y que la percepción influncia las compras; en consecuencia, el diseño influncia las compras. Entre las ramas del mismo existe el de la comunicación, mejor conocido como diseño gráfico, que es de gran importancia dado que que tiene una influencia sobre todas las demás ramas del diseño (de producto, de información, del ambiente, de servicios y de experiencias) puesto que abarca desde símbolos e imagen corporativa hasta empaques, anuncios, instrucciones y direcciones (Lockwood, 2009).

Lo anterior significa que el diseño de la comunicación involucra una efectiva visualización de los conceptos por comunicar, en lo primordial en impresión y en medios electrónicos; además, en el contexto de los negocios y tecnología, la sociopolítica, los ambientes culturales y educativos, la transmisión de objetivos y servicios educativos del gobierno, la explicación visual de datos y procesos científicos y médicos, entre otras posibilidades. Aquí el cliente pone los objetivos y el diseñador se encarga conseguir las metas mediante la creación y la

estructuración visual de la información para propósitos específicos. Es así como, en la mayoría de casos, el diseñador de comunicación actúa como consultor (GDC, 2015).

2.2.2. Litografía

Definición: “De *lito-* y *-grafía*. 1. f. Arte de dibujar o grabar en piedra preparada al efecto, para reproducir, mediante impresión, lo dibujado o grabado. 2. f. Ejemplar obtenido por el procedimiento de la litografía. 3. f. Taller de litografía” (RAE, 2014).

2.2.3. Diseño de experiencias

El diseño de experiencia es, como su nombre lo dice, crear una experiencia para el usuario, que se genera a partir de interpretar sus gustos, o, como mejor se conoce, hacer un diseño centrado en las personas, lo que permite hacer una tarea de análisis detallado sobre lo que el cliente o usuario prefiere; en el procedimiento se involucra al cliente en el proceso creativo con el fin de lograr que se sienta identificado con el producto final y de crear un vínculo que permitirá una relación en el futuro del mismo con una marca, servicio o producto (IDEO, s.f.; Lockwood, 2009; Curedale, 2013). En otras palabras, como lo dice el diseñador de experiencias Jaime Valero (2007, 1), “el diseño de experiencias se basa en la identificación de los “momentos” de vínculo emocional entre las personas, las marcas y los recuerdos que producen esos momentos”. Además, según el mismo autor (2007, 2),

Por ejemplo, el Diseñador de Experiencias puede descubrir que al abrir el diario el usuario deja de lado las secciones que no le son relevantes, quedándose solamente con dos o tres secciones que le interesan. ¿Qué pasa si se diseña un diario de domingo personalizado que le entregue al lector solamente las secciones, suplementos y la publicidad que él desea leer y que está disponible en diferentes tamaños y materiales?

Otra definición propuesta por el mismo autor es la siguiente: “Experiencia del usuario como la sensación, sentimiento, respuesta emocional, valoración y satisfacción del usuario respecto a un producto, resultado del fenómeno de interacción con el producto y la interacción con su proveedor” (Valero, 2007, 5).

2.2.4. Diseño de servicio

Según Stickdorn (2014) en su libro *Service Design Thinking*, citado por Curedale (2013), “el diseño de servicio es un acercamiento interdisciplinario que combina diferentes métodos y herramientas de diferentes áreas. Es una nueva forma de pensar, que está en evolución continua”.

Según Susan Spraragen (s.f.), citada por Curedale (2013), “el diseño de servicio se basa en crear y tomar acciones decisivas y deliberadas que promuevan, apoyen y mantengan experiencias positivas de servicio con el fin de fortalecer las relaciones entre el proveedor y el consumidor”.

Al tener en cuenta las anteriores definiciones se puede decir que el diseño de servicios está interrelacionado con el de experiencias, puesto que se basa en diseñar procesos que permitan fortalecer la relación con el cliente a través de experiencias positivas; de esta forma, el producto final es un servicio, cuyo fin último está pensado para que el cliente se sienta a gusto. Ejemplos de dicho tipo de diseño son los de los procesos con un cajero de banco y los de restaurantes, hospitales y hoteles; todos estos servicios y procesos se diseñan y, sin embargo, se puede plantear la cuestión, tal como dice Lockwood (2009), la pregunta es saber si están bien diseñados dichos procesos o si simplemente los mismos son un reflejo del *statu quo*.

Si se toma en cuenta que se hizo el recorrido teórico de lo que es un modelo de negocio descrito por diferentes autores y que se ofreció la definición de los componentes de la parte técnica del modelo propuesto, a continuación se presenta una contextualización del mercado existente y de cómo avanzó en sus inicio la empresa a la cual se le estructura el modelo de negocio.

2.3. CONTEXTUALIZACIÓN

Como se indica en la introducción, el mercado de impresión está centrado en litografías, tipografías, oficinas de diseño gráfico u otro tipo empresas de las que no se tiene una estadística o mercado estudiado. El sector al que aplica este tipo de negocios, según la Cámara de Comercio de Bogotá, corresponde al de

“industria manufacturera” en “actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales”; si se acude a la base de datos consultada en agosto de 2015, existen en el departamento de Cundinamarca 5.876 empresas (CCB, 2015). Según el DANE (2012), se dice que este tipo de mercado corresponde a:

Tabla 2. Clasificación del sector de empresas de impresión

Sección	División	Grupo	Clase
		581	
SECCIÓN J	58	Edición de libros, publicaciones periódicas y otras actividades de edición	5819 Otros trabajos de edición
Información y comunicaciones	Actividades de edición		

Fuente: DANE (2012, 70)

En Bogotá existen, según las páginas amarillas de Publicar (s.f.), alrededor de 608 negocios que ofrecen impresiones sobre cualquier tipo de material, con inclusión de tarjetería, propagandas, campañas políticas, vallas, etc.; el objetivo de dichos negocios es producir en altas cantidades con diseños estándares para reducir costos.

Otro tipo de empresas son aquellas que organizan eventos y cuentan con contactos para el desarrollo con miras a la realización de diferentes etapas de la celebración, como son invitaciones, música, decoración, etc., y en algunas ocasiones, centradas en segmentos específicos como son los matrimonios, como es el caso de Santa Boda.

Algunas empresas de tarjetería de calidad más alta presentan diseños estándares que se apropian de tendencias que se conocen a través de internet y que ofrecen mejores presentaciones, sin generar la personalización de las mismas, como son los casos de Casa Papelera el Cedro, Tarjetería Liliana Arango e Inventos de Papel-Agencia del Invitaciones.

La empresa a la que se elaboró el modelo de negocio comenzó su funcionamiento en 2013 en forma incipiente a través de promoción por redes sociales, como *Facebook*, en la que se registró como empresa o negocio de planificación de eventos y servicios y de servicios para eventos. La herramienta ofrece datos estadísticos sobre visitas, “me gustas” sobre publicaciones, etc., aunque no presenta los de la competencia. En la figura 5 se muestra una de las tantas publicaciones estadísticas que ofrece dicha herramienta.

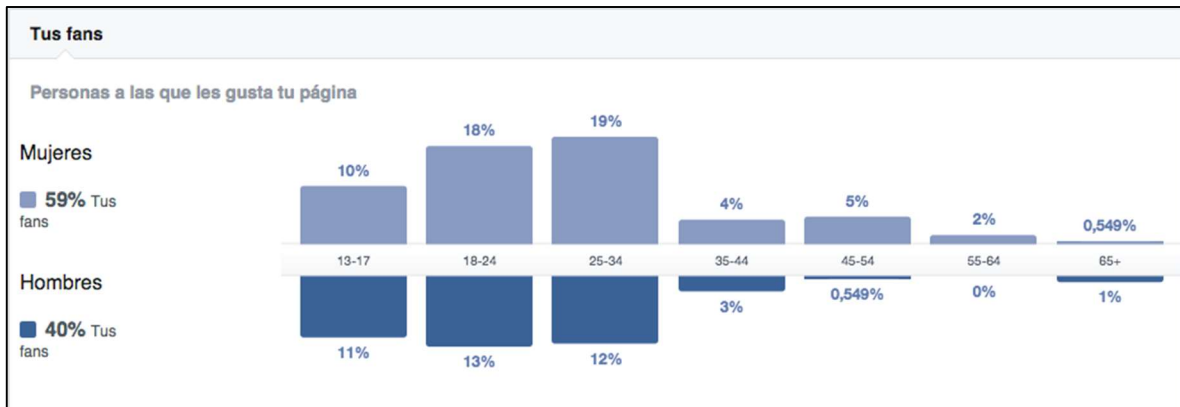


Figura 5. Diagrama de estadística sobre los *fans*

Fuente: Facebook (2015)

Sin embargo, se conviene hacer claridad sobre lo que se ofrece en la empresa, que corresponde al servicio de diseño enmarcado como aparece en la tabla 3, pero la misma incluye la gestión de la impresión con las empresas descritas en el sector de la tabla 3.

Tabla 3. Clasificación del sector de empresas de diseño

Sección	División	Grupo	Clase
SECCIÓN M	74	741	7410
Actividades profesionales, científicas y técnicas	Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	Actividades especializadas de diseño	Actividades especializadas de diseño

Fuente: DANE (2012, 72)

En cuanto al tipo de clientes, se describirán de acuerdo con el resultado obtenido de la metodología por aplicar descrita en el numeral 3, mediante la interrelación de la información con los clientes existentes y a quienes les llegará la propuesta de valor.

Para poder desarrollar la parte práctica del marco teórico mediante la aplicación de la relación de lo descrito en la contextualización, a continuación se presenta la metodología por aplicar y los pasos que deben seguirse para el desarrollo del modelo de negocio y su propuesta de valor.

3. METODOLOGÍA

De acuerdo con la investigación realizada se tienen las siguientes premisas para el desarrollo en la figura 6:

1. Se utilizó para el desarrollo de modelo de negocio el expuesto por Osterwalder y Pigneur; se tomaron en consideración algunas integraciones con otros modelos para complementar cada una de las secciones o componentes del seleccionado.
2. Debido a que el negocio es familiar, para el desarrollo del lienzo se realizaron las siguientes actividades:
 - Explicación a los participantes de cada uno de los elementos del lienzo de manera previa al desarrollo del modelo con indicación de las preguntas por

resolver, la aclaración de las dudas y la definición clara del objetivo del taller.

- En el proceso de generación de ideas para cada componente se utilizó una herramienta para desarrollo conjunto por internet.

3. Para el definir los segmentos de clientes y canales se elaboraron formatos de encuestas para cada grupo por consultar:

- Cientes previos: por consulta telefónica o correo se solicitará la colaboración a diez clientes previos, para responder una encuesta en la que cada uno expuso su opinión del producto adquirido, cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos y cuáles serían los canales por los que les gustaría comunicarse.
- Cientes potenciales: dependiendo del resultado del taller se definieron cuáles serían los clientes potenciales; se consideraron alrededor de cuarenta, que se consultaron por vía telefónica o mediante contacto presencial, para conocer su percepción del producto ofrecido, cuánto estarían dispuestos a pagar por los servicios prestados y cuáles serían los canales por los que les gustaría comunicarse.
- Negocios existentes de impresión (tipografías y litografías): según la consideración inicial, en la que se indica que una parte del mercado son los negocios de impresión, se consultaron treinta negocios por vía telefónica o mediante contacto presencial sobre precios, tipos de clientes y cuáles son los medios o canales que utilizan para llegar a los mismos.

4. Para el desarrollo de asociaciones clave

- De acuerdo con el resultado obtenido en el taller de generación de ideas para cada uno de los componentes del modelo, se realizaron consultas para identificar si dichas empresas o negocios están interesados en promover otros servicios y cuáles beneficios les gustaría recibir al respecto.
5. Con los resultados de las encuestas se estructuró cada uno de los componentes, mediante búsqueda de información que pueda requerirse para complementar y soportarlos con el fin de determinar en dicha forma también cuáles son los componentes de los costos y cómo se estructurarían los ingresos.
 6. Con la retroalimentación de las encuestas y el desarrollo del modelo, y, con base también en la nueva información surgida acerca de diseños experienciales se evaluó la propuesta de valor preliminar y se estructuraría una nueva en caso de requerirse.
 7. En caso de que no sea viable conseguir la información por disposición o por falta de disponibilidad de los consultados, se indicarían los supuestos bajo los cuales se realizaría el modelo con fundamento en los resultados del taller aplicado del lienzo.

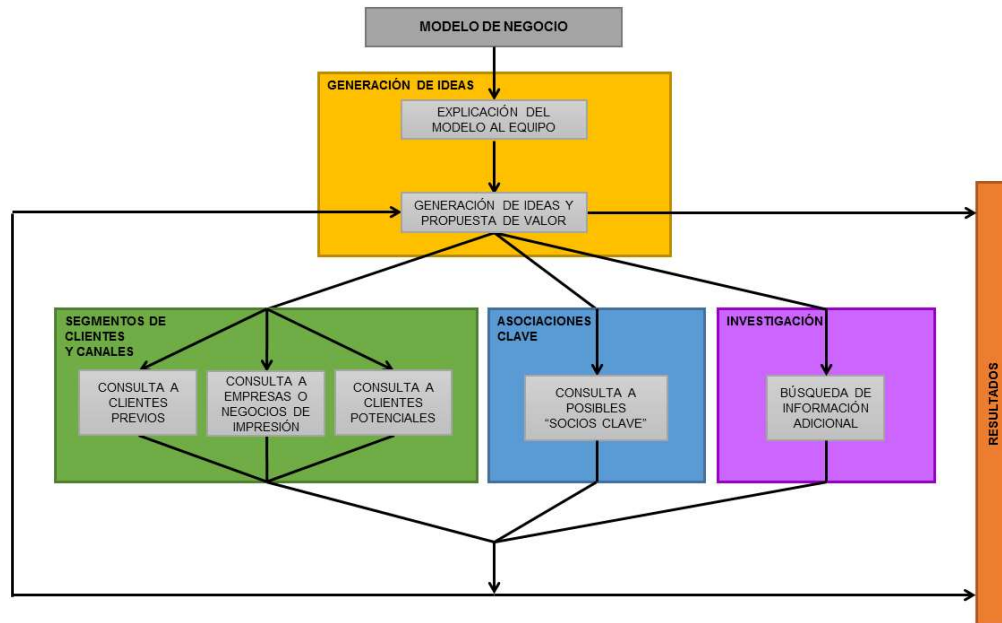


Figura 6. Diagrama de etapas para el desarrollo del modelo

Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

Según la metodología descrita se realizaron las actividades propuestas que se describen en los siguientes ítems.

4.1. DESARROLLO PRELIMINAR DEL CANVAS

Se desarrolló el modelo *Canvas* o lienzo con los miembros de la familia² interesados en el desarrollo del negocio con el fin de determinar en forma preliminar cada uno los segmentos y de esta forma enfocarse en las encuestas

² En la familia ha gustado el desarrollo de tarjetería y manualidades; de modo adicional, una de las sobrinas de la autora estudió “Diseño con énfasis en diseño de producto” en la universidad y el objetivo es crear una empresa familiar en la que también se pueda vincular la economista que hace parte del grupo familiar.

por realizar. Fue así como se obtuvo como resultado el modelo presentado en la figura 7.

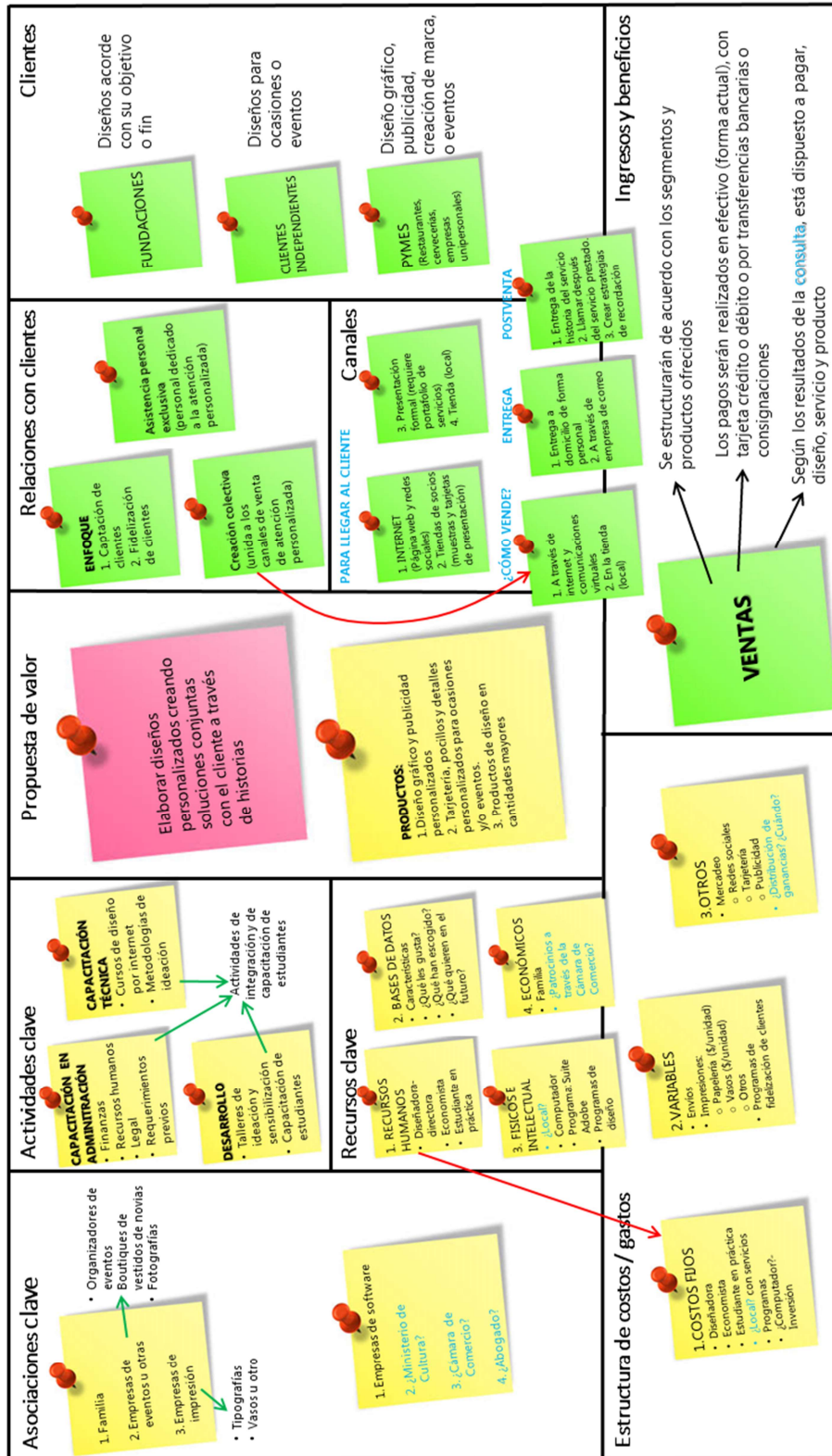


Figura 7. Canvas desarrollado en forma preliminar

Fuente: elaboración propia

4.2. ENCUESTAS

- **A clientes existentes:** las encuestas elaboradas buscaban conocer la percepción de los clientes existentes al tener en cuenta lo que ya han adquirido y lo que les gustaría que la empresa ofreciera. Los resultados consolidados se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Consolidación de respuestas de clientes existentes

Concepto	Observación	Propuesta
Conocimiento de la empresa	Se detectó que los clientes existentes, aunque son pocos, no conocen los servicios ni los productos que la empresa ofrece y, por lo tanto, no hacen solicitudes nuevas	Mayor divulgación a través de redes sociales y página web con catálogos por temporadas y fotos de lo elaborado a la fecha, es decir, mejorar los “canales”
Tipos de productos	Los productos solicitados han sido en su mayoría aquellos que pueden ser elaborados sin tanta personalización	Este tipo de productos se puede tenerse en existencia como medio para agilizar la circulación y entrega para de esta forma para mejorar el flujo de dinero. Los jóvenes se centran en

Concepto	Observación	Propuesta
¿Qué valoran?	<p>La personalización a través de cumplimiento de las expectativas que desean, tanto en diseño como en atención</p> <p>El cumplimiento en la entrega, es decir, la puntualidad, cualidad o valor que deberá tenerse en cuenta en el desarrollo de la propuesta de valor de la empresa</p> <p>Lo que está dispuesto a pagar en lo ofrecido es tanto el diseño como el servicio</p>	<p>productos de papelería</p> <p>Incluir en la propuesta de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La puntualidad en la entrega y la atención - Por ser una empresa de diseño, los clientes muestran un interés claro en dicha característica y la atención personalizada, lo cual debe recalcarse en la propuesta de la empresa
¿Recomendaría a la empresa?	<p>La buena imagen de los servicios prestados y productos entregados ha generado que los clientes existes promuevan la marca, lo que generó durante el</p>	<p>Mejorar el servicio posventa</p>

Concepto	Observación	Propuesta
	desarrollo de la investigación	
	nuevas solicitudes	

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas realizadas a clientes existentes

- **A clientes potenciales:** las encuestas a clientes potenciales buscaban conocer su percepción a través de lo que se puede comunicar verbalmente y el folleto preliminar elaborado. Sin embargo, la realización de las encuestas requería tiempo disponible de los encuestados y llamar su atención, qué es lo que lo hace primordial para lograr la respuesta, punto que en primera instancia pudo ser difícil pero, a medida que se realizaron otras encuestas, se logró obtener las respuestas en forma más rápida. Los resultados consolidados se muestran en la tabla 5. Se realizaron en total a 40 clientes potenciales, entre los que se encontraban tanto empresas como personas:

Tabla 5. Consolidación de respuestas de clientes potenciales

Concepto	Observación y propuesta
Conocimiento de la empresa	Los medios por los cuales proponen sea divulgada la existencia de la empresa, junto con lo ofrecido, fueron, en primer lugar, a través de página web y en segundo lugar por medio de catálogos físicos

Concepto	Observación y propuesta	
Tipos de productos	<p>Lo que predomina en los clientes potenciales en forma general, sin especificar la segmentación, se encontró en el siguiente orden:</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de detalles y productos (<i>mugs</i>, recordatorios, tarjetas de invitación, tarjetas especiales) 	70,0%
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño gráfico (imagen corporativa, tarjetas de presentación, logos, páginas web) 	35,0%
	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres sobre creatividad, ideación e innovación 	20,0%
¿Qué valoran?	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de servicio y experiencias - Desarrollo de recursos didácticos multimediales para la escuela - Servicios de celebraciones especiales - Portafolios (folleto) 	20,0%
	<p>Cuando se les preguntó a los clientes qué están dispuestos a pagar cuando se adquiere el servicio las respuestas fueron</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Por el diseño 	67,5%
	<ul style="list-style-type: none"> - Por una buena atención y servicio 	47,5%
	<ul style="list-style-type: none"> - Por el productos 	45,0%

Concepto	Observación y propuesta						
	<p>Lo que más valoran al momento de comprar este tipo de servicios y productos:</p>						
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="470 462 1250 546">- Calidad</td> <td data-bbox="1250 462 1380 546">97,4%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="470 546 1250 651">- Precio</td> <td data-bbox="1250 546 1380 651">57,9%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="470 651 1250 745">- Servicio</td> <td data-bbox="1250 651 1380 745">44,7%</td> </tr> </table>	- Calidad	97,4%	- Precio	57,9%	- Servicio	44,7%
- Calidad	97,4%						
- Precio	57,9%						
- Servicio	44,7%						
	<p>Otros: diseño, funcionalidad y puntualidad</p>						
	<p>En lo recomendado por los clientes potenciales se tiene como resumen lo siguiente:</p>						
	<p>Inclusión en el portafolio:</p>						
<p>¿Qué le recomendaría a la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En lo relativo a diseño de experiencia y servicio y talleres sobre creatividad, ideación e innovación se encontró: <ul style="list-style-type: none"> ○ Talleres lúdicos para empresas para integración y trabajo en equipo ○ Talleres para niños y adultos • En lo relativo al diseño de detalles y productos: esferos, calendarios, portarretratos, álbumes digitales, tarjetas digitales, decoración de eventos 						

Concepto	Observación y propuesta
----------	-------------------------

Canales de comunicación³:

• Página web	62,5%
• Redes sociales	30,0%
• Catálogo impreso	22,5%
• Atención personalizada	22,5%
• Catálogo digital	20,0%

En conclusión:

- Mejorar la divulgación a través de redes con inclusión de imágenes de los productos ofrecidos y catálogos por secciones
- Desarrollo de atención posventa y garantía
- Mostrar a través de una historia el porqué de *Birdcards*, la misión, la visión, sus valores y su factor de diferenciación.

Nota: los datos son los resultados de las encuestas realizadas a través de *Survey Monkey*
Fuente: elaboración propia con base en las encuestas realizadas a clientes potenciales

Otra parte de la encuesta, importante para el desarrollo y mejoramiento de la propuesta, se encuentra en el grado de importancia que las empresas conceden a la participación a ellas; los resultados se muestran en la figura 8.

³ Los datos de *Survey Monkey* se corrigieron, puesto que las encuestas eran de selección múltiple con única respuestas y en el numeral 'Otros' se nombraban medios de comunicación que se encontraban en el listado.

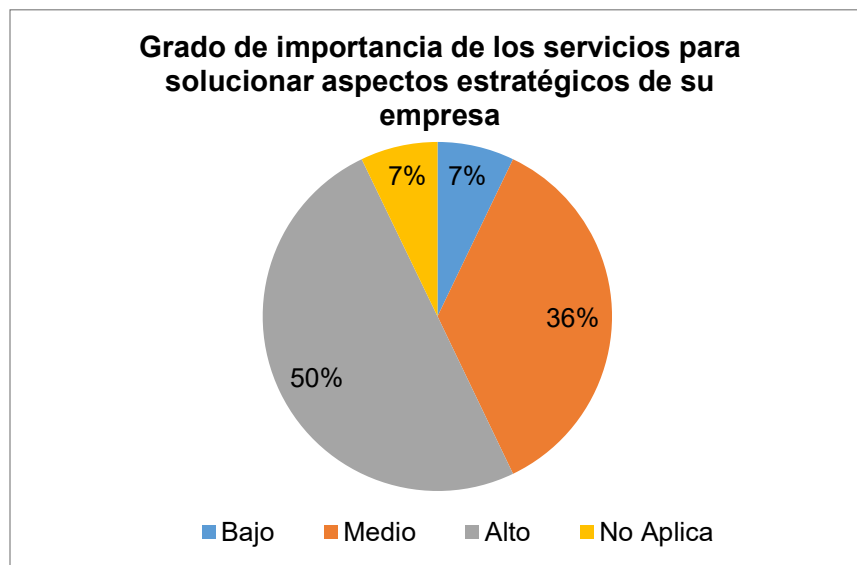


Figura 8. Grado de importancia de los servicios para solucionar aspectos estratégicos de una empresa

Fuente: elaboración propia con base en resultados de *Survey Monkey*⁴

Para la calificación ‘Alto’ se encontró que realizar un trabajo con una empresa de este tipo, es una inversión que debe reflejarse en beneficio económico, puesto que gran parte de los requerimientos están enfocados hacia el desarrollo de imagen, producto y publicidad, entre otros aspectos.

- **Negocios de impresión y asociaciones clave**

Debido a que en el desarrollo del *Canvas* preliminar las empresas de impresión y otro tipo de empresas se consideraron asociaciones clave, las encuestas realizadas se realizaron para dicho tipo de personas o empresas y los resultados aparecen en el numeral 5.3.8 (Asociaciones clave).

⁴ Los datos de *Survey Monkey* se corrigieron puesto que se incluyen los datos de la respuesta “No aplica” y algunas observaciones adicionales que fueron realizadas en el “¿por qué?”.

Tabla 6. Consolidación de respuestas de asociaciones clave

Concepto	Observación y propuesta	
¿Con cuáles tipos de productos o servicios se asociaría?	Lo que predomina en los clientes potenciales en forma general, sin especificar la segmentación, se encuentra en el siguiente orden:	
	- Diseño de material impreso	60,0%
	- Diseño gráfico y páginas web	66,7%
	- Talleres sobre creatividad, ideación e innovación	46,7%
	- Desarrollo de eventos	53,3%
¿Qué recomendaría a la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> - Estar innovando de manera permanente - Mejorar los canales de comunicación a través de redes sociales y compartir contenidos relevantes - En las comunicaciones mostrar los beneficios ya obtenidos de los trabajos realizados y los beneficios que se podrían obtener - Asegurar la atención posventa para asegurar un cliente contento y afiliado con la marca 	

Nota: los datos son los resultados de las encuestas realizadas a través de *Survey Monkey*
Fuente: elaboración propia con base en las encuestas realizadas a clientes potenciales

En conclusión, tanto para clientes existentes y potenciales como para asociaciones clave se encontraron relaciones comunes:

- Se deben mejorar los canales de comunicación mediante la promoción de contenido importante, relevante y llamativo que pueda generar atracción y afiliación a los clientes.
- Se deben utilizar las redes sociales y darle posicionamiento a la página web.
- Son importantes la puntualidad en la entrega y la atención posventa para asegurar la fidelización.
- Debido a que todavía no se conoce a la empresa, los productos más reconocidos están ligados con el diseño de detalles pero con oportunidades de crecer en los otros servicios.

4.3. DESARROLLO DEL CANVAS CON BASE EN LA RETROALIMENTACIÓN DE LAS ENCUESTAS

4.3.1. Segmentación y descripción de clientes

De acuerdo con los resultados de las encuestas de los clientes existentes y potenciales, se realiza la siguiente descripción de clientes teniendo en cuenta lo que desean adquirir:

Tabla 7. Segmentación de clientes

Segmentación de clientes	Características
Jóvenes (entre 20 y 25 años)	<p>Este segmento busca productos que puedan ser personalizados pero que sean de menor precio, es decir, asequibles, puesto que, en su mayoría, no tienen ingresos propios y están en etapa de estudio universitario</p> <p>Buscan productos que sean especiales, con buen diseño, pero un poco más masificados para diferentes tipos de eventos</p>
Mayores de 25 años	<p>Este segmento busca servicios y productos que puedan ser desarrollados con mayor atención personalizada, es decir, están dispuestos a pagar por el diseño, la atención y la calidad</p> <p>Tienen ingresos propios con la capacidad de pagar el servicio o producto que desean, es decir, pertenecen a estratos superiores al 4</p> <p>Buscan entre los productos desarrollados para eventos y celebraciones y los personalizados para fechas especiales</p>
Empresas (pymes y	<p>Son empresas en crecimiento que buscan posicionamiento y desarrollo de actividades periódicas o por temporadas</p>

Segmentación de clientes	Características
unipersonales)	<p>(trimestral, semestral o anual) que las fortalezcan como empresa. Entre los productos y servicios que desean desarrollar están:</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="537 600 824 634">• Producto y marca<li data-bbox="537 678 1373 783">• Talleres de ideación, integración y trabajo en equipo con sus empleados<li data-bbox="537 827 1349 1003">• Desarrollo de recordatorios de la empresa y medios de felicitación para sus empleados que muestren lo importantes que son

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a clientes existentes y potenciales

4.3.2. Propuesta de valor

Para la propuesta de valor se definieron dos puntos por aclarar; el primero corresponde a cuáles serían los productos o servicios con los cuales se da solución a las necesidades o problemas que los clientes tienen y cómo se definiría la propuesta de valor

- **Productos y servicios:**

De acuerdo con la segmentación de clientes, en la tabla 8 se describen productos y servicios ofrecidos, pero todos incluyen el diseño de experiencias, personalización y sesiones de conocimiento para definir con claridad la necesidad.

Tabla 8. Definición de productos y servicios

Productos y servicios	Características
Diseño de detalles y productos	Desarrollo de diseños personalizados: recordatorios, tarjetas de invitación, tarjetas especiales, <i>mugs</i> , etc.
Diseño de gráficos	Desarrollo de imagen corporativa, tarjetas de presentación, logos, páginas web, etc.
Talleres sobre creatividad, ideación e innovación	Desarrollo de: <ul style="list-style-type: none"> • Talleres de ideación, integración y trabajo en equipo con sus empleados • Producto y marca • Talleres de creatividad e innovación

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a clientes existentes y potenciales

Aunque se definieron tipos de productos y servicios, dependiendo del alcance algunos pueden mezclarse y deberá aclararse lo pertinente en las sesiones con el

cliente para de dicha manera poder suplir lo que desea o demostrar la solución de lo que necesita.

- **Propuesta de valor**

Para el desarrollo de la propuesta de valor, mejorada respecto a la presentada en el *Canvas* preliminar, se muestra el siguiente análisis en el que se tomó como referencia lo visto en la asignatura de preparación de proyectos.

Al tener en cuenta la búsqueda relacionada en el numeral 2.3. (contextualización), y con base en que no existen estudios sobre este tipo de mercado, lo que se comprobó mediante consultas en la Cámara de Comercio de Bogotá, se presenta la tabla 8 en la que se ofrece una breve descripción del mercado.

Tabla 9. Estructura de mercado

Características	Para el diseño	Atención de servicio personalizado, experiencial	Producto impreso
	Alguna	Poca	Mucha
Número de competidores	Posicionamiento con el fin de ofrecer excelente calidad,	Posicionamiento que ofrece excelente calidad, variedad y publicidad y,	Volverlos aliados estratégicos

Características	Para el diseño	Atención de servicio personalizado, experiencial	Producto impreso
	variedad y publicidad	como aspecto diferenciador, el diseño de experiencias	
<i>Tipo de bien</i>	Diferenciador	Diferenciador	Homogéneo
<i>Grado de control del precio</i>	Alguno (hasta lograr un posicionamiento clave)	Alguno (hasta lograr un posicionamiento clave)	Poco

Fuente: elaboración propia con base en análisis de información disponible

La empresa *Birdcards* presta el servicio de diseños personalizados bajo la promesa de valor “elaborar diseños personalizados con el fin de crear soluciones conjuntas con el cliente a través de historias”, con lo que se busca la satisfacción del cliente, de acuerdo con la descripción realizada en el numeral 5.3.1. (descripción de clientes), a través de sesiones de conocimiento de los deseos y características del mismo. Sin embargo, el servicio tiene unos entregables que pueden ser físicos, con beneficios, en algunos casos, a largo plazo y otros en corto plazo para los clientes y que tiene competencia en la impresión de los diseños.

Para cada uno de los servicios solicitados se realizarían sesiones de reconocimiento y desarrollo conjunto para proyectar la imagen y los deseos de los clientes, para lo cual es importante definir los bienes complementarios y sustitutos.

- **Bienes complementarios:** se habla de ellos cuando la cantidad demandada del producto varía en forma inversamente proporcional a una variación en el precio de otro bien (Sapag Chain, 2007), lo que significa que para una de las líneas de la empresa, en la que uno de los servicios es el diseño de invitaciones para eventos y cuyo producto es material impreso, como tarjetería; en caso de que el evento en sí aumente de valor, pueden buscar la reducción de precios en las invitaciones. Es aquí donde es necesario buscar asociaciones clave para desarrollar estrategias que beneficien a ambas partes.
- **Bienes sustitutos:** si la cantidad demandada del producto varía directamente proporcional con la variación del precio de otro bien (Sapag Chain, 2007). En este caso, las empresas de impresión (litografías y tipografías), por ejemplo, son competencia directa si sólo están centradas en el producto resultado del servicio. Sin embargo, debido a que lo que se ofrece por la empresa es el servicio de desarrollo del diseño, que incluye la gestión de lo que significa entregar el producto físico, lo que se busca es tener socios clave, como las mismas tipografías y litografías, para el crecimiento y el desarrollo mutuos.

Con base en las recomendaciones planteadas por los clientes existentes y potenciales y las asociaciones clave y las descripciones dadas en la parte superior, se tiene como propuesta de valor la siguiente, descrita de la misma forma que se pretende generar el factor diferenciador:

Elaborar diseños personalizados creando soluciones conjuntas que se cuenten través de historias desarrolladas en el tiempo requerido.

- **Diferenciación**

El proceso diferenciador se caracteriza porque se trabaja para personas o, como por lo común se llama, diseño centrado en las personas (*human centered design*), en el que la primera preocupación es entender lo que quiere el cliente, y no sólo lo anterior, sino que la personalización del servicio lleva a que el cliente participe en todas las etapas de diseño, de tal forma que se trabaja en equipo, lo que permite que al final del proceso el mismo se sienta satisfecho con el trabajo entregado.

Los procesos antes nombrados se definen como pensamiento de diseño, o *design thinking*, que se caracteriza por abordar los problemas en equipo; en este esquema el diseñador se preocupa por seguir una serie de pasos que llevan a entregar, no sólo una respuesta efectiva al cliente, sino también una respuesta innovadora y diferente; dicho proceso fue creado por Tim Brown, presidente (CEO o *chief executive officer*) de IDEO, empresa que ha sido pionera en innovación, y

es un proceso que ha permitido diseñar experiencias, servicio ofrecido en el proceso de entrega de un producto en la empresa estudiada en la presente investigación. Lo anterior es importante porque permite crear un vínculo con el cliente, lo que conduce a que prefiera a la empresa cada vez que necesite servicios de diseño.

Al tener en cuenta la propuesta de valor se describen a continuación las competencias organizacionales que se identificaron como vitales para la prestación del servicio y las metas de la empresa, que también están ligadas a la propuesta.

Competencias organizacionales: las competencias son las capacidades que hacen a una persona más efectiva que otra en el desempeño de una tarea o un cargo, pero en la organización deben reflejarse en cada uno de los miembros del equipo (Habilidades Gerenciales Áxon, 2011). En este sentido se definen para la empresa las siguientes:

- **Creatividad e innovación:** se deberá tener la actitud para enfrentar nuevos retos y la misma deberá fortalecerse a través de planes de capacitación con diferentes medios existentes ofrecidos por diversos entes, tanto en modelos o aplicación de metodologías de creatividad, como pensamiento de diseño (*design thinking*), lluvia de ideas, los ocho sombreros, etc., como en el manejo de personas para que la creatividad y la innovación salgan a flote, así

como participación en clubes de innovación existentes en el país que permitan la transferencia de conocimiento y la socialización de las mejores prácticas.

- **Trabajo en equipo:** aunque el equipo que forma la empresa en sus comienzos es pequeño, la manera de trabajar con los clientes es, precisamente, en equipo, para lograr una integración adecuada y que los resultados sean los mejores. Esta competencia deberá mejorarse con el desarrollo de metodologías y estrategias a través de capacitaciones y participación en los diferentes medios existentes ofrecidos por diferentes entes.
- **Comunicación asertiva:** Para poder prestar el servicio como se propone en la propuesta de valor, deberá manejarse las dificultades, interpretar los deseos y necesidades del equipo y realizar la entrega en la calidad establecida desde el comienzo con los clientes. Esta competencia deberá mejorarse con el desarrollo de metodologías y estrategias a través de capacitaciones y participación en los diferentes medios existentes ofrecidos por diversas organizaciones.

Metas: se establecieron metas a mediano plazo, centradas en el crecimiento de la empresa para crear estrategias de fortalecimiento y diferenciación.

- Lograr la satisfacción de los clientes a través del diseño de experiencias y personalización de productos.

- Alcanzar posicionamiento entre empresas de diseño, las cuales, según el mercado, no son fácilmente identificables, con el propósito de crear un reconocimiento visible a través de redes sociales e internet en un año.
- Establecerse como empresa familiar que pueda crecer para crear oportunidades de trabajo mediante la creación de una sede en tres años como plazo máximo.

4.3.3. Canales

Los canales, como se indica en el numeral 2.1.4, son los medios para llegar a los diferentes segmentos de clientes, tanto para la primera visualización como para crear y mantener los lazos de fidelización. Los canales de comercialización son importantes puesto que son la primera forma mediante la que se llamará la atención del cliente y con la que, a medida que la empresa crezca, se permitirá generar contactos más frecuentes y aumentar de modo directo generación de la rentabilidad de la misma, si se acude a dichos canales efectivos.

A continuación se describen los diferentes canales por utilizar:

- **Cómo llegar al cliente (comercialización):** para llegar a los clientes se requiere realizar comunicación antes, durante y después a través de internet, con el desarrollo de las siguientes actividades:

- Creación de una página web mediante la que se invierte en posicionamiento, lo que requiere actualización continua con la identificación clara de los productos y servicios ofrecidos, los trabajos realizados que cuenten la “historia” con reportes fotográficos y los beneficios obtenidos, según lo que indique el cliente, y los enlaces de información importante en los que la empresa sea partícipe o en los que las asociaciones clave muestren interés.
- Publicación en redes sociales, lo que incluye la creación de perfiles en *Facebook*, *Instagram* y *Snapchat*, entre otras, con el fin de compartir los trabajos realizados y los nuevos catálogos, para lograr de esta forma mejorar el esquema de voz a voz y el “compartir” que aparecen en las aplicaciones, junto con los *likes* o “me gusta”, que mejoran la calificación de la página. Esta actividad se comenzará a través de conocidos, clientes existentes y asociaciones clave identificadas.
- A través del esquema de voz a voz de los clientes existentes.
- Participación en eventos de diseño en los que se promueva la empresa.
- Otra forma de comercialización es la personalizada, mediante la creación de espacios con empresas para la presentación del portafolio de servicios, que deberá contener la actualización según los trabajos realizados contados a través de historias.
- Atención posventa, de acuerdo con los resultados de las encuesta, que es un aspecto vital para asegurar la fidelización con la marca por medio de la creación de lazos de comunicación posteriores a los servicios para conocer

los resultados y los beneficios objetivos, lo mismo que los contactos periódicos para generar recordación.

Aunque ya se creó la página web y los perfiles en redes sociales ya se comenzaron, deberá generarse la rutina de actualización en dichos medios e invertir en posicionamiento. En cuanto a la posventa, deberá comenzar a llevarse a cabo para crear un ciclo de mejoramiento continuo.

Otro aspecto que se identificó para llegar al cliente corresponde a la existencia de un “local” de atención. Si se tiene en cuenta que la empresa es familiar y de atención personalizada, que el desarrollo de los entregables del servicio lo realizan los diseñadores en sus espacios y que el crecimiento depende de la forma en que se dé a conocer la empresa, se evaluaron dos formas de atención en un local, la primera a través de uno en arriendo y la segunda por medio de oficinas virtuales.

Las dos formas de atención se evaluaron en forma cuantitativa; para la parte de arriendo se definieron dos zonas, Chapinero y Usaquén, debido a la gran cantidad de empresas ubicadas en dichos sitios, y para la segunda opción, oficinas virtuales, se realizaron consultas con prestadores del mencionado servicio acerca de lo que en cada caso se incluía y al tener en cuenta los parámetros que se encuentran en la tabla 10.

Tabla 10. Ubicación posible del local

Parámetro	Peso	Chapinero	Usaquén	Oficina virtual
Costo de arriendo	30%	2	1	3
Cercanía del mercado	20%	2	1	1
Costo de servicios (estrato)	25%	2	1	3
Vías de acceso	15%	1	1	3
Tamaño	10%	2	3	3
Calificación cualitativa		1,85	1,2	2,6

Fuente: elaboración propia con base en Bogotá compra (2014); Spacio (2012); Regus (2015).

De acuerdo con la evaluación cualitativa, lo que beneficia a la empresa en la actualidad, en caso de requerirse, es una oficina virtual y se definirá el paquete que de mejor modo aplique según el crecimiento que la empresa tenga.

En el año tres, según lo que se prevé, se deberá evaluar si se requiere una oficina propia o si el contacto virtual y esporádico mediante oficinas virtuales es suficiente.

- **Cómo vender (atención):** como se previó en la comercialización, el contacto principal será a través de internet (página web o redes sociales) aunque también se acudirá al telefónico. Debido a que se promueven diseños

personalizados, la atención también es de dicho tipo, con el fin de establecer en forma concreta qué necesita, quiere o desea el cliente, para determinar de manera conjunta con él los espacios de trabajo y desarrollo en los que se genere la fácil comunicación de ideas y deseos.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados de las encuestas, las recomendaciones están enfocadas a que algunos de los productos sean menos personalizados, puesto que son de mayor consumo y rotación, y, a la vez, han de ser diseños llamativos que podrán suministrarse de manera un tanto más rápida.

Para cualquiera de los tipos de servicios se debe estar centrado en las personas que los solicitan y deberán aplicarse los valores establecido para la empresa.



Figura 9. Valores de la empresa

Fuente: elaboración propia

- **Distribución:** según lo proyectado, se espera que el mercado de la empresa sea local y en Bogotá.

Para entregas locales, se harán con medios propios y la validación de lo que se entrega. Sin embargo, a medida que la cantidad de servicio vaya en aumento se crearán contactos con empresas de mensajería que aseguren la entrega oportuna o se realizará en forma personal, con empleados de la empresa de tal modo que se asegure el recibo a conformidad y para de primera mano recibir la primera retroalimentación del proceso desarrollado.

4.3.4. Relaciones con clientes

Las relaciones con clientes están ligadas con los canales y con la propuesta de valor en este sentido y el enfoque de la empresa estará direccionado hacia:

- **Captación de clientes:** De acuerdo con los resultados de las encuestas, de manera específica en las recomendaciones dadas tanto por los clientes existentes como por los potenciales, la captación debe realizarse a través de los medios como internet y redes sociales con el fin de potencializar la propuesta de valor que se ofrece de personalización, tanto en el diseño como en la atención.

Deben aplicarse los planes de actualización de dichos medios, como se describe en el numeral 5.3.3. (canales), en el que se muestren los trabajos realizados, los productos y servicios que se están ofreciendo y los beneficios que se han obtenido en palabras de los mismos clientes.

En la captación de clientes también se encuentra el esquema de voz a voz con calificaciones positivas de los trabajos realizados para potencializar el factor diferenciador de la personalización y el desarrollo experiencial. Es así como cuando el mismo es efectivo y se busque a la empresa a través de los medios, la propuesta de valor descrita debe ser visible en la historia que se cuente de la organización y de los servicios y productos que la misma ofrece.

- **Fidelización de clientes:** de acuerdo con los resultados de las encuestas, de modo específico en las recomendaciones, se debe orientar la empresa hacia:
 - Cumplimiento de la promesa de valor: con el servicio personalizado y el desarrollo de experiencias para cumplir el entregable.
 - Puntualidad en la entrega de los productos; en este punto es muy importante crear lazos de comunicación y confianza con las asociaciones clave pues con ellos se logra el producto final.
 - Atención posventa, es decir, mostrar el interés en cuáles fueron los beneficios obtenidos con posterioridad a la entrega, mediante la creación de lazos de “amistad” que permitan la comunicación asertiva para conocer los puntos de vista, tanto del cliente que lo adquiere como aquél a quien llega

el producto o servicio. Esta retroalimentación permitirá desarrollar y mejorar las metodologías implementadas.

Las comunicaciones podrán realizarse en forma personal o por vía telefónica, de preferencia. y no por mensajes de correo, puesto que se prestan con frecuencia a malos entendidos. Sin embargo, deberá crearse una encuesta contundente que permita la retroalimentación para definir en forma general las oportunidades de mejora.

Otro aspecto que tiene que ver con la relación con los clientes corresponde al desarrollo de entregables que se enfocan hacia:

- **Creación colectiva:** debido a que la propuesta de valor está centrada en la “personalización unida al diseño de experiencias”, ello significa que el cliente participa en forma activa en el desarrollo del entregable, en el que, a través de las diferentes metodologías aplicadas, podrá mostrar sus deseos para, con la asesoría adecuada, llegar a un producto final que lo complazca. Aquí se juntan los valores de la empresa antes definidos, en los que la comunicación asertiva será lo más importante.
- **Asistencia personal exclusiva:** este ítem está ligado con el anterior. El desarrollo de la experiencia y de la personalización requiere asistencia personal competente por parte de la empresa; en consecuencia, debe

planearse la capacitación del personal que preste dicho servicio de acompañamiento en la creación de la historia y el producto o servicio.

4.3.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos corresponde a los entregables realizados de cualquiera de los productos o servicios que reciben los clientes y aunque se establecerán precios de base, el valor final de cada proyecto se definirá según el alcance.

De modo adicional a lo anterior, para la definición de lo que incluye la fuente de ingresos se realizó el siguiente análisis que comprende:

- **Entendimiento de lo que cliente está dispuesto a pagar al tener en cuenta la propuesta de valor con lo que está adquiriendo.**

Es muy importante entender que lo que se busca es satisfacer a los clientes, pero algunas o muchas veces ellos no saben lo que están buscando. Sin embargo, frente a lo que ya se ofrece, lo que los clientes están dispuestos a pagar, ligado a la propuesta de valor, se encuentra en la tabla 11.

Tabla 11. Qué están a dispuestos a pagar los clientes

Formas de pago	Clientes existentes	Clientes potenciales
Diseño	100%	67,5%
Servicio con el acompañamiento para el desarrollo (atención)	100%	47,5%
Producto	86%	45,0%
Otro	100%	7,5%

Nota: los datos son los resultados de las encuestas realizadas a través de *Survey Monkey*
Fuente: elaboración propia con base en las encuestas realizadas a clientes existentes y potenciales

De acuerdo con los resultados, se entiende que lo que predomina en lo ofrecido es el “diseño”, razón de la empresa y que busca, junto con la atención personalizada, el entregable final para la plena satisfacción del cliente. Es así como las ofertas se estructuran dependiendo de lo solicitado, al tener en cuenta que se da solución a la necesidad, siempre dejando como un valor importante la personalización del diseño y la historia que se desea contar.

- **Definición de la forma como se realizará la recolección de los ingresos**

Para este parámetro dentro de la encuesta a clientes existentes y potenciales se les preguntó cuál sería la forma en la cual les gustaría pagar y a las asociaciones

clave, que ya tenían empresa, cuál era el medio por el cual se realizaban con la mayor frecuencia los pagos del trabajo realizado. En la tabla 12 se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 12. Formas de pago

Formas de pago	Clientes existentes	Clientes potenciales	Asociaciones clave
Efectivo	85,7%	42,1%	68,2%
Tarjeta débito	42,9%	52,6%	0,0%
Tarjeta crédito	57,1%	44,7%	0,0%
Consignación	42,9%	10,5%	72,7%
Transferencia electrónica	42,9%	50,0%	40,9%

Nota: los resultados de clientes potenciales y asociaciones clave corresponden a la encuesta realizada a través de *Survey Monkey*

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas realizadas a clientes existentes y potenciales y asociaciones clave

De los resultados obtenidos se encontró que:

- Los clientes existentes y potenciales prefieren el pago en efectivo o transferencia electrónica y, en alguna medida, por medio de tarjetas crédito y débito.

- En cuanto a las asociaciones clave, que ya poseen empresa o realizan trabajos, predomina el pago en efectivo y por consignación.

En este sentido, para comenzar se plantea tener como medios de pago de los clientes el efectivo, la consignación y transferencia electrónica, sin dejar de lado que a, medida que la empresa crezca, deberán habilitarse otros medios de pago como la tarjeta débito o crédito, para lo cual se estructurará un plan para concretar el proceso de adquisición de dicho tipo de servicios cuando la empresa se encuentre constituida y esté presente en un local.

- **Definición de la periodicidad de ingresos**

Para la identificación de la posible demanda en las encuestas realizadas a clientes existentes y potencias y asociaciones clave se solicitó identificar cuáles eran los meses y actividades por las cuales adquirirían los servicios de *Birdcards*.

Tabla 13. Definición de posible demanda

Mes	Clientes existentes	Clientes potenciales	Observaciones
Enero	14,3%	30,8%	
Febrero	0,0%	25,6%	

Mes	Clientes existentes	Clientes potenciales	Observaciones
Marzo	14,3%	28,2%	
Abril	14,3%	17,9%	
Mayo	28,6%	23,1%	Día de la madre
Junio	14,3%	30,8%	
Julio	14,3%	23,1%	
Agosto	28,6%	41,0%	
Septiembre	42,9%	43,6%	Amor y amistad
Octubre	28,6%	17,9%	
Noviembre	28,6%	20,5%	
Diciembre	14,3%	61,5%	Festividades navideñas

Nota: los resultados de clientes potenciales y asociaciones clave corresponden a la encuesta realizada a través de *Survey Monkey*

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas realizadas a clientes existentes y potenciales y asociaciones clave

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayor demanda se obtendría en festividades como navidad, amor amistad, y día de la madre.

En los meses en los que las casillas de la columna de observaciones aparecen en blanco ocurren otras festividades como cumpleaños, aniversarios o celebraciones

personales; en los casos de empresas, y en forma periódica, desarrollo de catálogos por temporadas, por ejemplo.

Para asociaciones clave se formuló la misma pregunta pero con escalas de cualificación en las que se identificó cómo era la demanda de trabajo en la figura 10.

Como resultado de dicha gráfica se observa que la demanda aumenta a partir de marzo y disminuye en diciembre. Aunque pareciera contradictoria la mencionada observación si se confronta con lo que se lee en la tabla 13, se identifica que para las festividades comerciales las solicitudes se realizan con anterioridad y, por lo tanto, es necesario preparar los entregables con antelación.

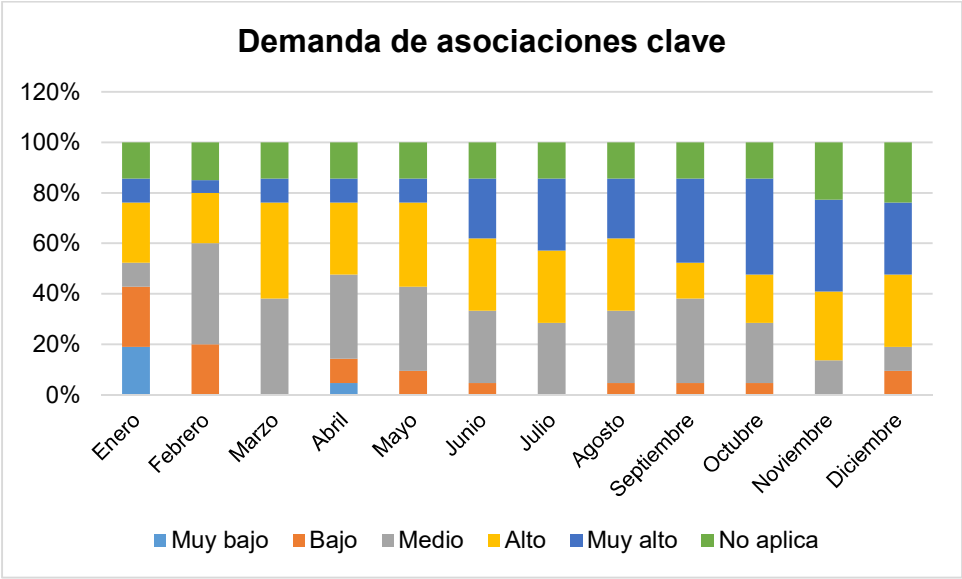


Figura 10. Demanda de asociaciones clave

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas realizadas a través de *Survey Monkey*

- **Estructuración de las etapas de pago**

Este ítem define las formas de las etapas de pago para los entregables y se deberá estructurar en la siguiente forma:

- Es de vital importancia definir el alcance o acuerdo inicial.
- Cuando se requiera el desarrollo de entregables en tiempos prolongados, se deberá efectuar el primero con un porcentaje de pago como adelanto para poder dar avance a las siguientes etapas y con un pago final a la entrega de lo solicitado. Esto deberá establecerse en el acuerdo inicial.
- En caso de cambios de lo requerido o solicitado deberá procederse una confirmación del alcance junto con todo lo que ello implica y generar un nuevo acuerdo.

4.3.6. Recursos clave

Para cumplir la promesa de valor se definieron tres tipos de recursos: (1) humanos, (2) materiales y digitales y (3) financieros y estratégicos, al tener en cuenta que la empresa está comenzando y lo que se busca es su crecimiento.

- **Recursos humanos:** son los individuos desarrollarán la personalización de los productos y servicios ofrecidos.

Tabla 14. Recursos humanos

Personal	Descripción
Diseñadora-Directora	En primera medida, será la responsable de elaborar diseños por sus conocimientos y competencias, realizar los contactos y la atención personalizada a los clientes, así como la gestión administrativa con la asesoría pertinente de los socios (definidos en las asociaciones clave)
Estudiantes en práctica de diseño	En la medida que crezca la empresa se busca que con los estudiantes en práctica se creen lazos de familiaridad de tal manera que ellos quieran seguir creciendo junto con la empresa
Profesional financiera	Para el manejo contable de los gastos e ingresos y las demás responsabilidades de la empresa referentes a lo financiero y lo impositivo Se considera que no será en forma permanente al comienzo pero más tarde, cuando el crecimiento de la empresa sea mayor, podrá considerarse parte de la misma, puesto que puede, incluso, intervenir en el desarrollo de productos nuevos

Fuente: elaboración propia con base en análisis de información disponible

- **Recursos materiales y digitales:** para la prestación del servicio de diseños personalizados se requieren, en especial, equipos y materiales para desarrollo propio del diseño y para la gestión de impresiones y distribución.

Tabla 15. Recursos materiales y digitales

Recursos materiales	Descripción
Equipos para diseño	Incluye computadores de diseño, paquetes de software especializados, impresoras multifuncionales y cámara fotográfica
Medios digitales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Página web, perfiles en <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> con actualización según temporada y trabajos realizados ○ Bases de datos para recopilación de información con el fin de mejorar lo ofrecido y caracterizar clientes
Local	En los comienzos no se requerirá, pero cuando se sienta la necesidad de expansión por servicios y atención se evaluará la alternativa. Al comienzo la inversión es alta y los ingresos no son los suficientes para su sostenimiento

Fuente: elaboración propia con base en análisis de información disponible

El detalle de lo requerido se encuentra en el numeral 5.3.9. (estructura de costos y gastos).

- **Recursos financieros y estratégicos:** como inversión inicial, la empresa contará con los aportes de los socios familiares quienes también darán soporte administrativo. Con posterioridad los ingresos se soportarán en la venta de servicios solicitados según la demanda y se continuará con el soporte administrativo de los socios.

En cuanto a recursos estratégicos, se cruzan con las actividades y las asociaciones clave con las que se identifican:

- Acuerdos de precios y priorización de entregas con empresas de impresión (descrito en asociaciones clave).
- Desarrollo de capacitaciones para mejoramiento de conocimientos y competencias para ofrecer mejor el producto o servicio.

4.3.7. Actividades clave

Las actividades clave están relacionadas con la entrega de la propuesta de valor; en la tabla 16 se presentan las actividades identificadas y lo requerido para poder desarrollarlas a cabalidad.

Tabla 16. Actividades clave

Actividad clave	Requerimientos
Reuniones con los clientes con comunicación asertivas	Para el desarrollo de esta competencia será necesario capacitar en: <ul style="list-style-type: none">○ Comunicación asertiva – Metodologías○ Negociación
Desarrollo de diseño de experiencias y talleres de innovación	<ul style="list-style-type: none">○ Realizar capacitaciones en metodologías de ideación○ Establecer las metodologías por aplicar○ Búsqueda de espacios para el desarrollo conjunto de acuerdo con el alcance
Impresión y elaboración del producto final	Elaboración de acuerdos con empresas de impresión
Establecimiento legal de la empresa	Se presenta en el numeral 5. (requerimiento legal de la empresa)
Elaboración de la historia	Con la entrega final de lo solicitado por el cliente se le hará llegar, aparte del producto o con el mismo, la historia desarrollada

Fuente: elaboración propia

4.3.8. Asociaciones clave

En el desarrollo preliminar del *Canvas* se detectó que las empresas de impresión (litografías y tipografías) no son las únicas asociaciones clave; fue así como se llevaron a cabo encuestas a las diferentes asociaciones identificadas; los resultados se muestran a continuación:

- **Resultados de encuestas a asociaciones clave**

Tabla 17. Asociaciones clave

Concepto	Observación y propuesta	
Edades de las asociaciones, dueños de empresa o personas consideradas asociaciones clave	20 a 30 años	54,6%
	31 a 35 años	9,1%
	Mayores de 36 años	36,4%
	Observación: de acuerdo con las respuestas se concluye que existe una cantidad apreciable de personas jóvenes en negocios nuevos y que los mayores de 36 años pueden tener negocios consolidados	
Con respecto a los	Diseño gráfico	50,0%

Concepto	Observación y propuesta	
productos y los servicios ofrecidos, ¿cuál es la preferencia de asociación?	Diseño de páginas web	27,3%
	Desarrollo de sesiones de ideación	40,9%
	Diseño de material impreso	54,5%
	Desarrollo de eventos	50,0%

Observación: se desglosaron con más al detalle puesto que son más específicos acerca de la actividad con la que les gustaría asociarse y, aunque predomina la impresión, las otras, como el diseño gráfico, el desarrollo de eventos y las sesiones relacionadas con innovación están muy equilibradas y se relacionan para una entrega personalizada

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a asociaciones clave a través de *Survey Monkey*

Realizar las encuestas a asociaciones clave, como empresas de impresión y litografías, no fue fácil, puesto que no mostraron interés en contestarlas si en su momento no se les hacía alguna solicitud real de impresión. Sin embargo, se muestran a continuación otras asociaciones clave que estarían interesadas en ser parte de desarrollo; en cada caso se identifica su interés particular por producto o servicio.

Tabla 18. Actividad versus tipo de asociación y beneficio

Actividad comercial	Tipo de asociación y beneficio
Diseñadores (diseñadores gráficos, editoriales, ilustradores, visuales, fotógrafos)	<ul style="list-style-type: none">• Participación en el desarrollo de proyectos nuevos con beneficios económicos mutuos.• Transferencia de clientes según especialidad• Sinergias de conocimiento y experiencia• Elaboración y entrega de manual del producto personalizado para generar ganancias
Negocios de impresión	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de alianzas comerciales estratégicas• Preferencia en la elaboración a través de acuerdos de precios y cumplimiento de tiempos
Consultoría (antropología, consultoría empresarial, reclutamiento de personal)	<ul style="list-style-type: none">• Alianzas por proyectos, caso a caso.• Expectativa de la alianza: celeridad de resultados y planteamiento de alternativas diferentes• Investigación y en los talleres, desarrollo de nuevos procesos y beneficios económicos• Aprendizaje y reconocimiento.
Otros (familiares)	<ul style="list-style-type: none">• Aporte de capital• Desarrollo de estrategias de expansión y soporte administrativo para el crecimiento• Obtención de ganancias económicas por medios

Actividad comercial**Tipo de asociación y beneficio**

diferentes al desarrollo actual

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas a asociaciones claves a través de *Survey Monkey*

Frente a las respuestas presentadas en la tabla anterior, es importante crear dichas asociaciones para fortalecer la cadena productiva de la entrega del producto o servicio. El conocimiento de estas empresas es lento y, aunque en algún momento se pueden presentar inconvenientes, deben generarse las reglas claras para el beneficio mutuo y las asociaciones de larga duración.

Entre las asociaciones clave, en el *Canvas* preliminar se habían identificado empresas relacionadas con eventos, como organizadores de los mismos o *boutiques* de vestidos de novias. Sin embargo, a pesar de los contactos realizados, no mostraron interés en contestar la referencia de una asociación clave, ya sea, según la observación en las páginas web, porque suplen de alguna forma sus diseños de tarjetas o decoración, o porque tienen otras asociaciones ya existentes, o simplemente porque no les interesa. Es así como en algún momento dichas empresas podrían convertirse en clientes y debería definirse más tarde dicho tipo de negocios, así como su respectiva segmentación y descripción.

- **Consulta en la Cámara de Comercio de Bogotá**

Otra asociación clave corresponde a la Cámara de Comercio de Bogotá, que presta asesoría para el desarrollo de empresas en la que indica que da mayor soporte cuando el negocio está definido, en lo que se resalta la importancia en las partes del modelo:

- Especificación de los clientes de manera de hacerlos más particulares.
- Estructuración de un mayor relacionamiento entre asociaciones, actividades y recursos clave.
- En cuanto al folleto preliminar, recomendó que en la medida en que se vaya adquiriendo conocimiento es necesario ir especificando en mayor medida la información.
- Establecimiento de metas a corto y mediano plazo, lo que permitirá que la empresa elabore estrategias para su crecimiento gradual.
- Énfasis sobre la diferenciación con otras empresas que ofrezcan servicios similares para que los clientes paguen por el proyecto y no por precios bajos desde el punto de vista económico.
- Participación en las capacitaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá para ir adquiriendo conocimientos más específicos mediante la creación del respectivo usuario en la página web Bogotá emprende (Alcaldía Mayor de Bogotá y Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

4.3.9. Estructura de costos y gastos

La estructura de costos se dividió en las siguientes partes para cruzar con la demanda y los ingresos de la empresa.

- **Costo de inversión**

Tabla 19. Presupuesto de inversión

Descripción	Cantidad	Valor (\$)
Computadores para diseñar (iMac)	2	8.000.000
Computador para uso administrativo (Dell)	1	2.000.000
Escritorio	1	440.000
Silla	1	250.000
Impresora multifuncional	1	750.000
Celular	1	700.000
Cámara fotográfica	1	2.000.000
Total		14.140.000

Fuente: elaboración propia con base en Mercadolibre Colombia (2015a), Dell Colombia (2015), Homecenter (2015a), Homecenter (2015b), amazon.es (2015) y Mercadolibre Colombia (2015b)

- **Costos fijos**

Tabla 20. Costos fijos (en valor mensual)

Descripción	Valor (\$)
Diseñadora	2.000.000
Estudiante en práctica	1.000.000
Software (anual)	125.000
Contrato de servicio de internet (mensual)	80.000
Oficina virtual (en caso de requerirse)	143.333
Celular	100.000
Página web y redes sociales con posicionamiento	200.000
Total	3.648.333

Fuente: elaboración propia con base en Adgora (2015), Spacio (2015), Regus (2015) y tumejorweb (2015)

- **Costos variables**

De acuerdo con el alcance de cada uno de los proyectos y de los productos o servicios solicitados se identificaron los siguientes ítems:

- Impresiones:
 - ✓ Papelería (\$/unidad)
 - ✓ Vasos (\$/unidad)

- ✓ Otros
- Programas de fidelización de clientes.
- Envíos.
- Asesorías jurídicas para casos especiales en los que se requiera según el alcance.
- Asesoría financiera.

5. REQUERIMIENTO LEGAL DE LA EMPRESA

5.1. SELECCIÓN DEL TIPO DE EMPRESA

Para la selección de tipo jurídico para formalizar la empresa de diseños personalizados impresos que aplica se llevó a cabo una investigación para conocer las definiciones y el grado de responsabilidad pertinentes en la página web de Cámara de Comercio de Bogotá.

Al tomar como referencia la información de la Superintendencia de Sociedades (s.f.), *Birdcards* es una empresa que deberá formarse como una sociedad comercial, puesto que las mismas se constituyen por un contrato de sociedad en virtud del que dos o más personas se obligan a hacer aportes en dinero, trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

Las sociedades por acciones simplificadas, acerca de las cuales se ha comentado tanto, pueden constituirse por una o más personas mediante documento privado en el que se indiquen los siguientes requisitos: nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S. A. S., duración (puede ser indefinida), enunciación de actividades principales, cualquier actividad comercial o civil lícita, capital autorizado, suscrito y pagado, forma de administración, nombre e identificación de los administradores.

En la página web actualícese.com (2009) se indica para la S. A. S.:

La ley 1258 de 2008 establece en su artículo 1º la ausencia de responsabilidad que tienen los accionistas respecto a las obligaciones laborales y tributarias que contraiga la sociedad, pero una lectura rápida ha permitido malas interpretaciones. Veamos:

“Artículo 1º. Constitución. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.”

Lo anterior debe interpretarse en el sentido de que si por motivos propios del giro ordinario de los negocios de la S.A.S, se dan dificultades para el pago de acreencias tributarias o laborales, el patrimonio a perseguir es el de la misma sociedad mercantil”.

Con lo anterior, y partiendo de que la empresa de diseños personalizados impresos es pequeña, se establecerá como una sociedad por acciones simplificada o S. A. S.

5.2. REQUISITOS PARA CONSTITUIR UNA S. A. S.

Los requisitos están definidos por el artículo 5 de la ley 1258 de 2008 y pueden consultarse en la página web de la Cámara de Comercio de Cali (CCC, s.f.).

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada” o de las letras S. A. S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita, tanto

comercial como civil. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que las mismas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, el documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

6. MODELO FINANCIERO

De acuerdo con los datos estadísticos obtenidos sobre los meses en las cuales se podría tener mayor cantidad de solicitudes de servicios y asesorías se realizó la proyección, tanto de consumos como de gastos y costos.

Para la información utilizada para la estimación respectiva se utilizaron fuentes a partir de cotizaciones realizadas en trabajos realizados en épocas anteriores y para la estimación del cobro de servicios de diseño gráfico se cuenta con la información de Adgora (2015) acerca de tarifas mínimas sugeridas para diseño publicitario.

Debido a que se tienen tres líneas de productos, se proyectó en la siguiente forma:

1. Detalles: aumentarán a medida que sea conocida la empresa y al tener en cuenta el comportamiento que se presenta en la figura 10.
2. Diseño gráfico: los servicios solicitados se realizan por temporadas y otros por solicitudes estratégicas, lo que significa que existen períodos de muy baja demanda.
3. Talleres de innovación: es uno de los servicios que está por desarrollarse y, por lo tanto, será de manera paulatina su crecimiento.

Se tienen las siguientes consideraciones:

- Se trabajó en dos escenarios, uno optimista y uno pesimista.
- La inversión preliminar y, como se indica, es pequeña; se espera recuperarla en corto tiempo.
- En el año 3 se evaluará la necesidad de una oficina o centro de atención. Sin embargo, se considera que a partir del año cuarto se ha de alquilar una oficina.
- Debido al aumento en la demanda se evaluará cada año la necesidad de contratar estudiantes en práctica y diseñadores que están recién graduados y que busquen adquirir experiencia y crecer con la empresa.

- **Modelo optimista**

En el figura 11 se observa:

- La variación de los ingresos en ventas se calculó con respecto al año respectivamente anterior y se cree se estabilizaría entre los años 4 y 5, con un crecimiento esperado de alrededor de 12 a 15%.
- La utilidad operativa se estimó con respecto a las ventas y, debido a que gran cantidad de servicios tienen entregables físicos, se considera que corresponde a cerca de un 49%.
- La utilidad neta se calculó con respecto a los ingresos en ventas. En el año 4 la utilidad neta se reduce, debido a que se considera que entra en servicio la oficina y al ingreso de nuevo personal, pero al siguiente año se restablecerán los ingresos.

De acuerdo con lo analizado, desde el punto de vista es viable la ejecución del proyecto y a medida que vaya creciendo el negocio también se podrán generar nuevas oportunidades de trabajo para profesionales recién graduados y que busquen oportunidades de crecimiento y experiencia.

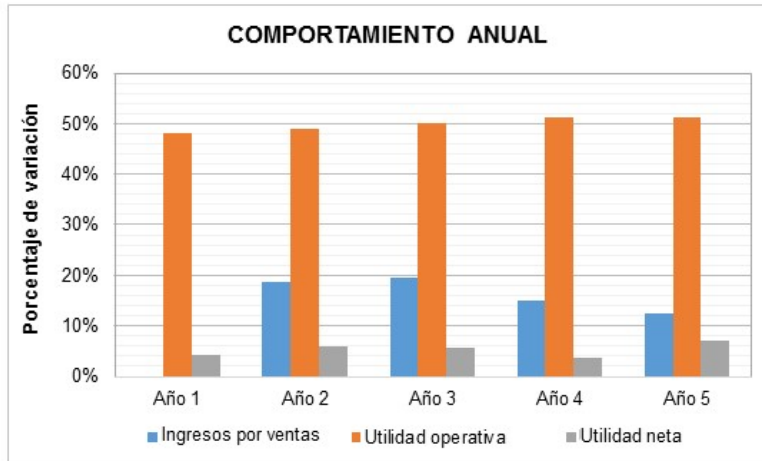


Figura 11. Ingreso en ventas y utilidad operativa y neta. Caso optimista

Fuente: elaboración propia

La TIR (tasa interna de retorno), según la evaluación, es del 39%. Sin embargo, deberán evaluarse en forma anual los requerimientos, de acuerdo con el crecimiento o la estabilidad de la empresa. De igual forma, la utilidad neta esperada es del 4 al 7% y, aunque en porcentaje es baja, como la empresa es pequeña se espera que a medida de crezca la cantidad de servicios solicitados, en cuanto a monto en pesos será cada vez mayor.

- **Modelo pesimista**

Debido a la condición actual del país, en la que la tasa de inflación ha aumentado, al igual que el desempleo, para la evaluación se hicieron las siguientes consideraciones y en la figura 12 se presentan las proyecciones:

- El aumento en consumo de detalles no es bajo con respecto al año anterior.

- El diseño gráfico y de talleres, aunque son los servicios más costosos, se considera que aumentarán cada año en comparación con el anterior.
- La TIR es del 25%, pero deberá evaluarse, en caso de que se dé esta situación, para buscar optimizaciones acerca de cómo se reducen los gastos con mejores acuerdos con asociaciones clave.
- La utilidad neta se encuentra entre un 3 y un 7%, al igual que en el caso optimista. Sin embargo, se elimina la posibilidad de tenencia de una oficina propia para mantener pero continúa la posibilidad de contratación de profesionales de diseño para el desarrollo de los diseños.

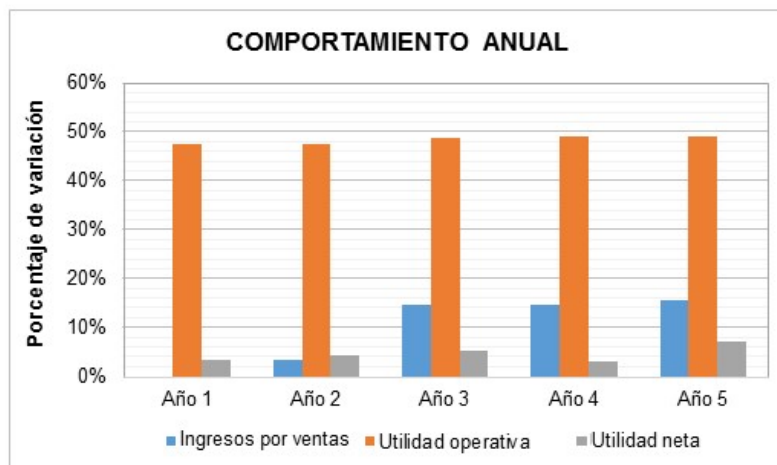


Figura 12. Ingreso en ventas y utilidad operativa y neta. Caso pesimista

Fuente: elaboración propia

En conclusión, se puede mantener la utilidad si se renuncia a algunos deseos mediante la optimización del uso de comunicaciones por medios electrónicos y no a través de la tenencia de un local.

- **Evaluación de rentabilidad**

De acuerdo con lo establecido para la prestación del servicio y la entrega de productos, según los tipos de segmentos, se hizo una valoración para todos los años de proyección en la siguiente forma:

1. Se estimó que la capacidad de entrega de servicios los años primero y segundo es de 96 en cada caso, a partir del número de personas, y que para los años 3, 4 y 5 aumentará a 144, si se tiene en cuenta que algunos son de fácil y rápida respuesta y otros de mayor complejidad.
2. Se tomó un promedio de los ingresos por todos los servicios y de esta forma se estimó el punto de equilibrio, tal y como aparece en la figura 13, al utilizar unidades en ingresos y gastos.

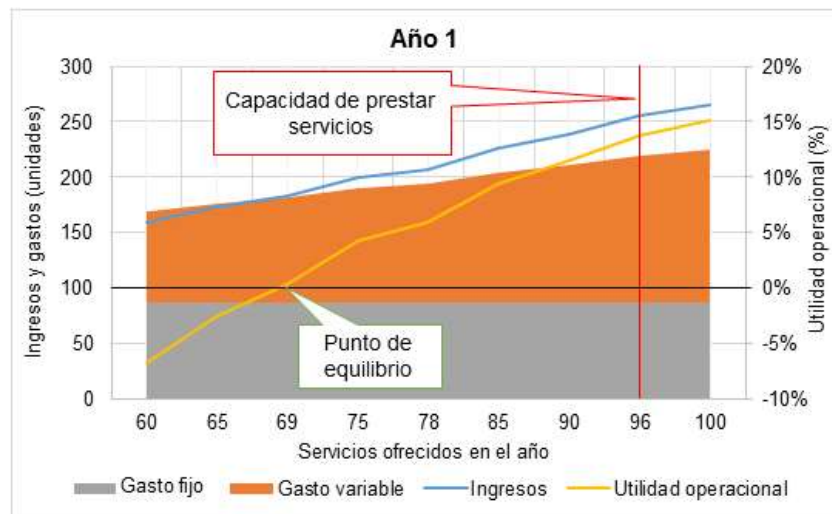


Figura 13. Punto de equilibrio del año 1

Fuente: elaboración propia

El tramo en color gris corresponde a los gastos fijos y el naranja a los gastos variables; por su parte, la línea de color azul corresponde a los ingresos. Los dos últimos aumentan al incrementarse el número de servicios prestados, aunque no en la misma proporción; es así como la utilidad operacional (sin descontar la financiación ni los impuestos), se elevan de modo notorio, hasta llegar a un valor tal en el que se cruza con la capacidad operativa de la prestación de los servicios, lo que equivale a una rentabilidad del aproximada del 14%.

3. Para los años siguientes, debido a que la estructura y la solicitud de productos es cambiante, el punto de equilibrio también lo es, al igual que los gastos variables y los fijos. En la figura 14 se muestra dichos valores en el punto de equilibrio.

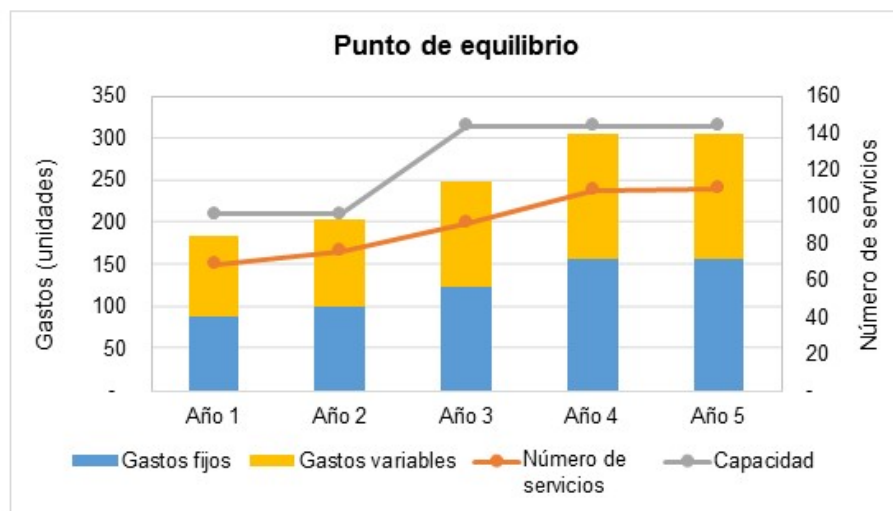


Figura 14. Punto de equilibrio durante los cinco años de proyección

Fuente: elaboración propia

Con los datos anteriores se observa que debe trabajarse en servicios o líneas que sean más rentables y llegar a la utilización de las capacidades operativas para mejorar la rentabilidad.

También se debe aclarar que, a medida que aumenta la complejidad de los servicios, es posible que la capacidad estimada disminuya o se requiera que haya mayor cantidad de personal con el fin de prestar servicios de calidad y cumplir la promesa de la personalización.

7. CANVAS FINAL

Con posterioridad al desarrollo de la investigación, los resultados de *Canvas* preliminar cambiaron puesto que se pudo definir con mayor claridad cada uno de las partes del modelo que se presenta en la figura 15.

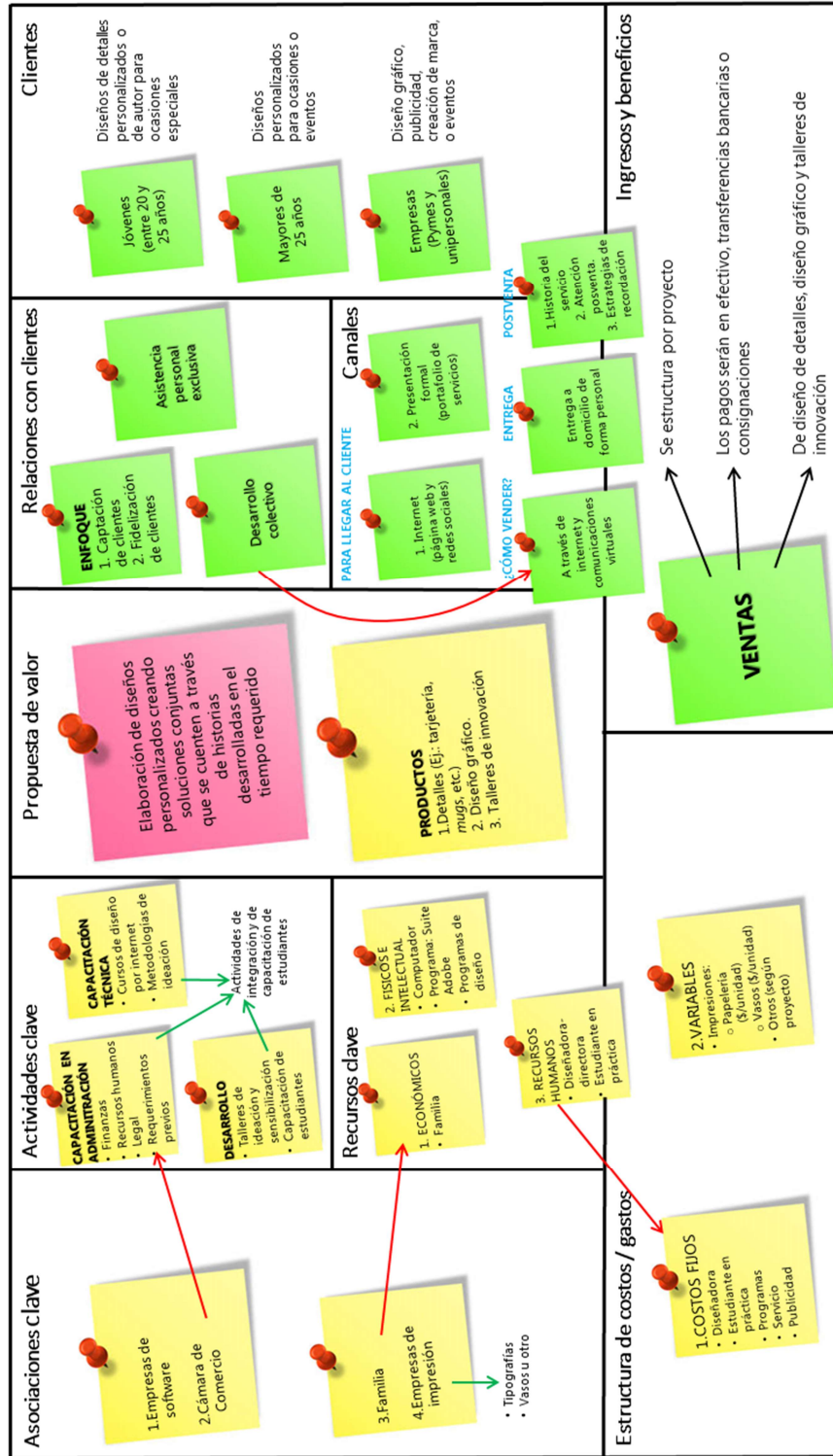


Figura 15. Canvas final

Fuente: elaboración propia

8. CONCLUSIONES

Del desarrollo del modelo de negocio de la empresa familiar se concluye que:

1. Para la creación del modelo de negocio se requiere conocer con claridad cuáles son las necesidades que se les han de resolver a los clientes. Sin embargo, al diligenciar y analizar las encuestas se detectaron aspectos por mejorar como:
 - Los clientes no conocen los servicios que la empresa ofrece.
 - Los clientes desean muchas “cosas”, lo que de esta forma también permite definir cuál es el área en la que la empresa debe enfocarse, como, por ejemplo, detalles y diseño gráfico.
 - Existen parámetros importantes para el cliente, como la puntualidad y la personalización; el primero se incluyó en la propuesta de valor y debe ser estructurado con los proveedores y desarrolladores.
2. Para el desarrollo del modelo, los canales requieren inversión y desarrollo de medios de comunicación fuertes hacia los clientes potenciales para el fortalecimiento y el crecimiento de la empresa.
3. Durante el desarrollo de las encuestas se encontraron rechazos provenientes de lo que, en primera instancia, se consideraron asociaciones clave, puesto que se tuvo la idea de formar parte en la cadena de desarrollo de eventos, pero no mostraron interés para uno de tipo complementario. Sin embargo, no dejan

de ser un potencial preliminar como clientes y en caso futuro, cuando se tenga el posicionamiento, deberán evaluarse de nuevo dichas asociaciones.

4. Las encuestas permitieron la definir la segmentación de los clientes y conocer qué les gustaría recibir de *Birdcards*, no sólo los productos sino también los medios mediante los cuales les gustaría conocer la empresa o adquirir los servicios y productos. El medio para llevarlas a cabo, por medio de una aplicación, consolida la información y la ordena para conocer las tendencias actuales. Sin embargo, es de vital importancia continuar con su realización a través de preguntas clave que consoliden el posicionamiento a través de los cambios que se requieran para efectuarlas en el momento justo.
5. Una de las líneas por desarrollar y que se encuentra entre los servicios ofrecidos, corresponde a talleres de ideación, que forman parte del crecimiento de la empresa y crean oportunidades en desarrollo de marca y desarrollo de catálogos a través de estudios de mercado.
6. Se depuró el modelo de negocio preliminar, lo que permitió enfocarse hacia servicios y productos ofrecidos y llegar a productos más específicos que tienen que ver tanto con impresión física como con medios digitales.
7. Se pudo realizar una segmentación más precisa, lo que posibilitó identificar que una fuente de ingresos corresponde a los jóvenes que no tienen ingresos propios, que requieren detalles no tan personalizados y que aplican los denominados “diseños de autor”, que son aquéllos desarrollados por el diseñador de la empresa y que pueden ser un poco más masivos, sin dejar la personalización.

8. Se corroboró que la atención posventa es vital y, por lo tanto, la realización de historias en el desarrollo de la personalización permite crear lazos de familiaridad y fidelización con los clientes, puesto que los productos son desarrollados de manera conjunta.
9. El desarrollo del modelo permitió contactar a entes, como la Cámara de Comercio de Bogotá, que apoya el emprendimiento y, por tanto, la creación de empresas que generen oportunidades de negocio. En la actualidad dicha entidad conoce la nueva estructuración del modelo y está apoyando el fortalecimiento del mismo a través de asesorías y capacitaciones.
10. El modelo debe revisarse en forma continua para validación de debilidades y fortalezas, pues, al ser el primero en ponerse en ejecución, permitirá detectar otras líneas de servicios o productos con los cuales se llegará a los clientes potenciales.
11. El modelo de atención a través de medios electrónicos toma validez a la medida que se revisa la evaluación financiera, la forma en que las personas en la actualidad se comunican y que se demuestran en las encuestas, y se requiere acudir a escenarios específicos, puntuales para el desarrollo personalizado de los entregables o productos finales.
12. El modelo en definitiva permite establecer los pasos por seguir para el crecimiento de la empresa, pero requiere compromiso, capacitación e inversión, en especial de tiempo, para que se haga efectivo y reproducible. Es así como en la actualidad se está en proceso de aplicación del mismo.
13. El desarrollo del modelo financiero indica que se requiere la inversión en publicación y medios de comunicación para fortalecer el crecimiento de la

empresa. Aunque el retorno previsto es alto, se señala también que en la misma forma debe evaluarse cada año con estrategias nuevas.

14. De igual forma, se evaluaron dos escenarios financieros, uno optimista y otro pesimista, en los que se observa y se define que en cada uno de dichos casos críticos es necesario hacer renunciaciones y de preferencia corresponden a los de dejar la posibilidad de tenencia de un local de atención, sin afectar la posibilidad de contratar profesionales que puedan desarrollarse junto con la empresa.

15. En la evaluación del punto de equilibrio también se identificó que, a medida que cambia la distribución de las líneas de los servicios prestados y, por tanto, la forma en que se presta el servicio con los profesionales que laboran en la empresa, la capacidad operativa se mueve y de igual manera el punto de equilibrio, que se eleva si todos los anteriores también lo hacen. Es así como, a medida que la empresa crezca, en el mismo sentido lo hará el número de servicios necesarios para el punto de equilibrio.

16. El crecimiento de la empresa requiere profesionales capacitados y con conocimiento de la filosofía de la empresa. De esta manera, entre lo proyectado se considera que es de beneficio, tanto para la empresa como para los profesionales en desarrollo que deseen quedarse y seguir creciendo de forma conjunta con el fin de hacer atractiva la continuidad.

REFERENCIAS

Actualicese.com (2009, 9 de julio). *Responsabilidad laboral y tributaria de las SAS es de la sociedad y no del accionista*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de: <http://actualicese.com/actualidad/2009/07/09/responsabilidad-laboral-y-tributaria-de-las-sas-es-de-la-sociedad-y-no-del-accionista/>

Adgora (2015). *Tarifas mínimas sugeridas 2015*. Recuperado el 22 de marzo de 2016, de: <http://adgora.org/php/contenido.php?clave=tarifas&ciudad=1>

Alcaldía Mayor de Bogotá y Cámara de Comercio de Bogotá (2016). *Bogotá emprende*. Recuperado el 12 de marzo de 2016, de: <http://www.bogotaemprende.com/portal/default.aspx>

Amazon.es (2015). *Epson WF-4630DWF - Impresora multifunción de tinta*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de: http://www.amazon.es/gp/product/B00ITDQGNK/ref=as_li_ss_tl?ie=UTF8&camp=3626&creative=24822&creativeASIN=B00ITDQGNK&linkCode=as2&tag=los6mejoresco-21

Bogotá compra (2014). *Arte gráfico en Bogotá. Arte. Publicidad*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015 de: <http://www.bogotacompra.com/Bogota/arte-grafico-c289.html>

Cámara de Comercio de Bogotá, CCB (2015). *Sistema de información comercial empresarial*. Recuperado el 4 de noviembre de 2016 de: <http://sico.ccb.org.co/Sico/Paginas/frmlInformacionGeneral.aspx> (documento de acceso restringido con clave de usuario y contraseña)

Cámara de Comercio de Cali, CCC (s.f.). *Sociedad por acciones simplificada*. Recuperado el 5 de marzo de 2016, de: <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354 - 363. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de: <http://www.hh.se/download/18.341e6abb148eccb76f57f464/1416394294345/Chesbrough+2010+Business+model+innovation+opportunities+and+barriers.pdf>

Clark, T., Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*, 5ª ed. Barcelona: Deusto. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de: <http://www.tumodelodenegocio.planetadelibros.com/img/cap01.pdf>

Curedale, R. A. (2013). *Service design: 250 essential methods*. Topanga, CA: Design Community College.

Dell Colombia (s.f.). *Comprar*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de: <http://www.dell.com/co/empresas/p/deals/ubuntu-deals>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2012). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, revisión 4 adaptada para Colombia. CIIU Rev. 4*. A.C. Bogotá: DANE. Recuperado el 19 de agosto de 2016, de: http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

Facebook (2015). *Birdcards. Facebook. Estadísticas 2013-2015*. Recuperado el 19 de agosto de 2015, de: <https://www.facebook.com/birdcardsplace/insights/?section=navPeople>
(documento de acceso restringido con clave de usuario y contraseña)

García Torres, A. (2011, marzo). *Premio Nacional de Tecnología e Innovación*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de: http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf

GDC (2015). *What is graphic/communication design*. Recuperado el 18 de agosto de 2015, de: <https://www.gdc.net/design-buyers/what-is-graphic-design>

Gross, M. (2010, 4 de enero). Peter Drucker: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? *Pensamiento Imaginativo*. Recuperado el 14 de agosto de 2015, de:

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/973246/Peter-Drucker-Cual-es-Nuestro-Negocio-y-cual-Deberia-Ser.html>

Habilidades Gerenciales Áxon (2011, 21 de mayo). *Definición de competencias organizacionales. Niveles*. Recuperado el 6 de noviembre de 2015, de: <https://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/2011/05/21/competencias-organizacionales-niveles/>

Homecenter (2015a). *Escritorios*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de: <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/category/cat10326/Escritorios>

Homecenter (2015b). *Sillas de escritorio y oficina*. Recuperado el 5 de noviembre de ... de 2015, de: <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/category/cat10330/Sillas-de-escritorio-y-oficina>

IDEO (s.f.). *Diseño centrado en las personas. Kit de herramientas*, 2ª ed. Mountain View, CA: Creative Commons. Recuperado el 16 de agosto de 2015, de: https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/spanish_download/ideo_hcd_toolkit_final_combined_lr.pdf

Lockwood, T. (ed.). (2009). *Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value*, 3ª ed. Nueva York: Allworth Press.

Mercadolibre Colombia (2015a). *Cámara Canon powershot*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de: http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-417354837-camara-canon-powershot-g16-sd-8gbampliacion-fotografica-_JM

Mercadolibre Colombia (2015b) *Computador imac apple de 215 pulgadas*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de: http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-418070166-computador-imac-apple-de-215-pulgadas-_JM

Mullins, J., & Kosimar, R. (2009). *Getting to plan B. Breaking through to a better business model*. Princeton, NJ: Harvard Business Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Publicar: paginasamarillas.com (s.f.). *Litografías. Bogotá, Distrito Capital*. Recuperado el 13 de agosto de 2015, de: <http://www.paginasamarillas.com.co/busqueda/litografia-bogota>

Real Academia Española, RAE (2014). *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed. Recuperado 13 de agosto de 2015, de: <http://dle.rae.es/?id=NRt2jgl>

Regus (2015). *Oficinas virtuales*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de: <http://www.regus.com.co/>

Rodríguez Mera, J. (2011, noviembre). Modelo de negocios - La evolución. Modelo de Negocios 02. In *Slideshare*. Recuperado el 14 de agosto de 2015, de: <http://es.slideshare.net/jairodriguez/modelo-de-negocios-02>

Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. México: Pearson Education - Prentice Hall.

Spacio (2015). *Oficinas virtuales*. Recuperado el 4 de noviembre de 2015, de: <http://www.spacio.co/>

Superintendencia de Sociedades (s.f.). 220-3914. Ref.: *El aporte en una sociedad colectiva*. Recuperado el 6 de noviembre de 2015, de: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/3169.pdf>

Tumejorweb (2015). *Precios*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de: <http://tumejorweb.co/precios/>

Valero, J. (2007). *Diseño de experiencias*. Pamplona, Colombia: Congreso Indiscreto
Recuperado el 14 de agosto de 2015, de:

[http://ftp.unipamplona.edu.co/kmconocimiento/Congresos/archivos_de_apoyo/Dise
%F1o_de_Experiencias.pdf](http://ftp.unipamplona.edu.co/kmconocimiento/Congresos/archivos_de_apoyo/Dise%F1o_de_Experiencias.pdf)