

**CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA  
CREACIÓN DE UNA EMPRESA: TIENDA ESPECIALIZADA DE  
PRODUCTOS Y ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO PLENO DE  
LA VIDA SEXUAL DE LAS PAREJAS**

**Claudia Marcela Ramírez Salazar**

**Catalina Moncada Giraldo**

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Administración y Negocios**

**2016**

**CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA  
CREACIÓN DE UNA EMPRESA: TIENDA ESPECIALIZADA DE  
PRODUCTOS Y ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO PLENO DE  
LA VIDA SEXUAL DE LAS PAREJAS**

CLAUDIA MARCELA RAMÍREZ SALAZAR

CATALINA MONCADA GIRALDO

Tesis presentada para obtener el título de  
Magíster en Administración

Asesores: LAURA LÓPEZ CASTILLA Y LAURA ROJAS DE FRANCISCO

BOGOTÁ  
UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
2016

Nota de aceptación

---

---

Bogotá 25 de julio de 2016

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>12</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>13</b>
<b>1 MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL</b>	<b>14</b>
<b>1.1 DEFINICIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>14</b>
<b>1.2 RAZONES PARA DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>18</b>
<b>1.3 ESTRUCTURAS PRINCIPALES DE UN PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>18</b>
<b>1.4 MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>21</b>
<b>1.4.1 METODOLOGÍA CANVAS</b>	<b>23</b>
<b>1.5 CONTEXTUALIZACIÓN</b>	<b>29</b>
<b>1.6 EVOLUCIÓN</b>	<b>30</b>
<b>1.7 CIFRAS DE MERCADO</b>	<b>32</b>
<b>2 MARCO METODOLÓGICO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA LA TIENDA ESPECIALIZADA</b>	<b>34</b>
<b>2.1 TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>34</b>
<b>2.2 SUJETOS Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN</b>	<b>34</b>
<b>2.3 ANÁLISIS</b>	<b>41</b>
<b>3 MODELO DE NEGOCIOS PARA LA TIENDA ESPECIALIZADA</b>	<b>42</b>
<b>3.1 MODELO ACTUAL DE LAS TIENDAS ERÓTICAS EN BOGOTÁ</b>	<b>42</b>

<b>3.2 PROMESA DE VENTA</b>	<b>51</b>
<b>4 ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>73</b>
<b>4.1 PROYECCIONES ECONÓMICAS</b>	<b>73</b>
<b>4.2 VENTAS</b>	<b>74</b>
<b>4.3 ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>75</b>
<b>4.3.1 BALANCE GENERAL</b>	<b>75</b>
<b>4.3.2 ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>76</b>
<b>4.3.3 EFECTIVO GENERADO POR LA OPERACIÓN (EGO)</b>	<b>77</b>
<b>4.3.4 FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>77</b>
<b>4.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	<b>78</b>
<b>5 CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>86</b>

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Componentes del modelo de negocio.</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 2. Tipos de canal y sus fases</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 3. Perfil de los expertos entrevistados</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 4 Tiendas eróticas en Bogotá observadas</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 5. Resumen respuestas dela encuesta</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 6. Poryecciones</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 7. Datos macroeconómicos</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 8. Proyección de ventas en unidades</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 9. Proyección de ventas en pesos colombianos</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 10. Balance General</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 11. Estado de Resultados</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 12. Efectivo generado por la operación</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 13. Flujo de caja libre</i>	<i>77</i>

## LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfica 1. Innovación empresarial</i> .....	19
<i>Gráfica 2. Lienzo Canvas</i> .....	53
<i>Gráfica 3. Distribución socioeconómica en Colombia</i> .....	55
<i>Gráfica 4. Cadena de abastecimiento</i> .....	68
<i>Gráfica 5. Proyección DTF</i> .....	79

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Tienda Erótica - Figura 2. Tienda Erótica</i>	43
<i>Figura 3. Kamasutra - Kamasutra Lingerie</i>	44
<i>Figura 4. Sex Shop</i>	45
<i>Figura 5. Sex Shop - Figura 6. Sex Shop</i>	45
<i>Figura 7. Sex Shop - Figura 8. Sex Shop</i>	46
<i>Figura 9. Sex Shop by Berdache</i>	47
<i>Figura 10. Kamasutra Elite - Figura 11. Kamasutra Elite</i>	48
<i>Figura 12. Kamasutra Elite - Figura 13. Kamasutra Elite</i>	49
<i>Figura 14. Lujuria - Figura 15. Lujuria</i>	50



## RESUMEN

La sexualidad constituye el vínculo más profundo entre los seres humanos y como práctica está altamente intervenida por la sociedad y tiene ciertos matices que se diferencian de cultura a cultura. A pesar de encontrarnos en un mundo globalizado siguen existiendo fuertes paradigmas con referencia a todo lo que tiene que ver con la sexualidad, y su libre ejercicio, donde su concepción desde el punto de vista de la sociedad se ha visto históricamente limitada y juzgada.

En todo caso, esta situación comenzó a cambiar con el surgimiento de una industria alrededor de la sexualidad, que fue tomando fuerza en las décadas de 1960 y 1970 cuando empezaron a emerger las tiendas eróticas como un lugar que reunía contenidos audiovisuales y artículos; no obstante, éstas ofrecen un modelo de negocio que satisface las necesidades de los consumidores en un espectro que no considera todos los perfiles y no propende por entender la sexualidad de manera que permita a la sociedad generar una perspectiva diferente sobre su pleno disfrute.

Mediante el desarrollo de este proyecto se plantea un modelo que transforme el modelo actual de negocio de las tiendas denominadas “sex shops” en uno de tienda especializada, donde se incorporan elementos glamorosos y románticos como elemento innovador; y donde además se ofrecen productos y asesorías orientadas a la salud sexual, de manera que se responda a las necesidades de las personas en el disfrute pleno de su vida sexual.

Para hacerlo se construyó un proyecto bajo la metodología Canvas, el cual se enriqueció mediante la utilización de diversos métodos investigativos que incluyen técnicas cualitativas y cuantitativas y en las que se desarrollaron entrevistas a sexólogos y encuestas a consumidores actuales y potenciales de los sex shops.

Con los elementos anteriores se definió como propuesta de valor, una oferta para nuestros consumidores compuesta no solo artículos para fines terapéuticos, sino también un espacio enfocado a generar una experiencia cómoda y placentera. Una tienda con diseño que incorpore conceptos artísticos, asesoría profesional en el sitio, atención personalizada y un concepto basado en el erotismo y que a su vez sea incluyente. Un lugar en el que todas las personas, sin importar sus preferencias sexuales, se sientan bienvenidas e identificadas con el espacio que les acoge, para así convertir la tienda en más que un “sex shop” y que pueda catalogarse dentro de un estilo de vida moderno, sofisticado y libre, que responda a las nuevas tendencias y necesidades de las generaciones actuales y futuras.

**Palabras claves:** modelo de negocio, plan de negocio, Canvas, boutique erótica, emprendimiento.

## ABSTRACT

Sexuality constitutes the deepest bond between human beings, and as a practice is highly intervened by society and has certain nuances that differ from culture to culture. Although we are in a globalized world, it remains strong paradigms in reference to everything that has to do with sexuality, which suggests that its free exercise and conception in the society has been historically limited and judged.

However, this situation began to change with the emergence of an industry around sexuality, gaining strength in during the 60-70's period, when erotic stores appeared as a place where audiovisual content and articles could be found; however, they offer a business model that meets the needs of consumers in a spectrum that does not consider all profiles and does not pretend to understand sexuality in a way that allows society to generate a different perspective on their full enjoyment.

Through the development of this project we want to transform the current business model called "sex shop" into a specialty shop model that incorporates glamorous and romantic elements, with the aim of designing an innovative business model, offering products and advice oriented to the sexual health to respond to the needs of people in the full enjoyment of their sexual life.

With all this in mind, a project was built under the Canvas methodology, which was supported by the use of various research methods among qualitative and quantitative techniques, as interviews with sexologists and surveys to current and potential consumers of the sex shops.

Regarding the elements mentioned above, a value proposition was defined to offer to our consumers not only items for therapeutic purposes, but also a space focused on generating a comfortable and a pleasant experience. A specialty shop that incorporates artistic concepts, professional advice on site, personalized attention and based on eroticism and inclusion as a concept in which all people, regardless of their sexual preferences, feel welcome and identified with the space, to make the store more than a "sex shop" and be classified within a modern lifestyle that incorporates sophistication and freedom to respond to new trends and needs of current and future generations.

**Keywords:** business model, business plan, Canvas, erotic boutique, specialty shop, entrepreneurship.



## INTRODUCCION

A través del desarrollo de este proyecto se realiza una caracterización de los sex shops en la ciudad de Bogotá, con el objetivo de analizar sus particularidades en cuanto a oferta, servicio y diseño, para plantear un modelo de negocio enmarcado en el concepto de tienda especializada y que responda a las necesidades reales de los consumidores.

Inicialmente, se realiza un recorrido por los principales conceptos alrededor de la sexualidad, siguiendo con la historia y algunos de los hitos más importantes que dieron paso a la conformación de una industria o sector; posteriormente, se registran unos datos importantes sobre mercado como punto de partida para la caracterización de las tendencias de consumo en Bogotá.

Finalmente, haciendo uso de la metodología Canvas se plantea el modelo de negocio de tienda especializada diseñando una promesa de valor enfocada a las necesidades y expectativas del *target* definido, soportado todo en información recolectada a partir de métodos de investigación, tanto cualitativos como cuantitativos.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de negocio innovador, ofreciendo productos y asesorías orientadas a la salud sexual que responda a las necesidades de las personas en el disfrute pleno de su vida sexual.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar el modelo usual de negocio enfocado a productos sexuales.
- Identificar la demanda de productos orientados hacia la sexualidad de acuerdo a las principales motivaciones sexuales de las diferentes necesidades de las personas.
- Preguntar a profesionales del área sobre las razones de consulta más frecuentes sobre la sexualidad.
- Obtener información pertinente de otras áreas para cumplir con la promesa de valor.
- Desarrollar una promesa de consumo orientada a la experiencia sexual.

## **1 MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL**

La idea de desarrollar un plan de negocio surge de la necesidad de materializar las ideas de negocio para iniciar la ruta del emprendimiento de una manera sistemática que guíe la toma de decisiones a fin de disminuir el riesgo y evitar el fracaso al montar una empresa.

En ese orden de ideas, se hace pertinente entender qué es un plan de negocio y cuáles son sus principales elementos con miras a definir un negocio viable y sostenible en el tiempo.

### **1.1 DEFINICIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Existen múltiples definiciones sobre lo que es un plan de negocio, sin embargo, dichas definiciones pueden sintetizarse en que es una guía estratégica que incluye los pasos detallados en el proceso de creación de empresa y que orienta la toma de decisiones a fin de reducir en lo posible los riesgos asociados al emprendimiento, porque pone a prueba una idea.

Lo anterior se soporta en las siguientes definiciones dadas por diversos autores:

El plan de negocio es una herramienta de trabajo para las todas las personas que desean iniciar y desarrollar una aventura empresarial. Se trata de un documento escrito que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, pudiendo aparecer en esta fase cuestiones decisivas sobre las que inicialmente no se reparó; examina su viabilidad técnica, económica y financiera, convirtiéndose en el argumento básico que aconseja o no la puesta en marcha del proyecto

empresarial; desarrolla procedimientos y estrategias para convertir esa oportunidad de negocio en un proyecto empresarial, al tratarse de una definición previa de las políticas de marketing, de recursos humanos, de compras y financieras basadas en el estudio de mercado (Almoguera, 2012).

El plan de negocios es un documento escrito que incluye básicamente los objetivos de la empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión, lo que se requiere para financiar tu proyecto y soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno). También en esta guía se ven reflejados varios aspectos clave como: definición del concepto, qué productos o servicios se ofrecen, a qué público está dirigida la oferta y quiénes son los competidores que hay en el mercado, entre otros. Esto sin mencionar el cálculo preciso de cuántos recursos se necesitan para iniciar operaciones, cómo se invertirán y cuál es el margen de utilidad que se busca obtener (Sánchez, 2011).

En este punto vale la pena hacer la distinción entre plan y modelo de negocio, aunque no se trata de conceptos excluyentes y por el contrario son complementarios. El modelo de negocio constituye “el modo como una empresa obtiene ingresos y genera beneficios” (Rodríguez & Ojeda, 2013) con un enfoque más genérico. Por su parte, los autores Morris, Schindehutte, & Allen (2005) explican en el documento *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective* que el plan de negocio comprende un gran número de actividades específicas y de cuestiones operativas que trascienden el modelo.

No obstante lo anterior, los componentes del modelo de negocio sirven como punto de partida y completan el análisis pues orientan la toma de decisiones desde lo general a lo particular. A continuación se exponen las seis preguntas que subyacen a un modelo de negocio:

Tabla 1. Componentes del modelo de negocio.

<b>Componente 1</b>	<b>Factores relacionados con la oferta</b>
	<i>¿Cómo crear valor?</i>
	Oferta: principalmente productos, principalmente servicios, mezcla
	Oferta: estandarización, baja personalización, alta personalización
	Oferta: línea amplia, línea moderada, línea reducida
	Oferta: línea profunda, línea con profundidad moderada, línea poco profunda
	Oferta: acceso al producto, el producto mismo, producto amarrado con otro producto de otra compañía
	Oferta: fabricación interna o servicio de entrega, subcontratación, licenciamiento, distribución, valor añadido a la distribución
	Oferta: distribución directa, distribución indirecta (si es indirecta: sencilla o multicanal)
<b>Componente 2</b>	<b>Factores relacionados con el mercado</b>
	<i>¿A quién se crea valor?</i>
	Tipo de organización: B2B, B2C, ambos
	Local, regional, nacional, internacional
	Dónde está el consumidor en la cadena de valor: proveedor hacia atrás, proveedor hacia adelante, gobierno, institucional, mayorista, minorista, proveedor de servicio, consumidor final
	Mercado amplio o general, múltiples segmentos, mercado de nicho
	Transaccional, relacional
<b>Componente 3</b>	<b>Factores de capacidad interna</b>
	<i>¿Cuál es la fuente de competencia?</i>
	Producción, sistemas operativos
	Ventas, mercadeo
	Administración de la información, minería de datos, empaque



	Tecnología, investigación y desarrollo, capacidad creativa y de innovación, intelecto
	Transacciones financieras, arbitraje
	Administración de la cadena logística
	Relacionamiento, apalancamiento de recursos
<b>Componente 4</b>	<b>Factores de estrategia competitiva</b>
	<i>¿Cómo posicionarse competitivamente?</i>
	Imagen de excelencia operacional, consistencia, fiabilidad velocidad
	Calidad del producto o servicio, selección, características, disponibilidad
	Liderazgo en innovación
	Bajo costo, eficiencia
	Relación íntima con el cliente, experiencia
<b>Componente 5</b>	<b>Factores económicos</b>
	<i>¿Cómo se generan ingresos?</i>
	Precios y fuentes de ingresos: fijo, mixto, flexible
	Apalancamiento operativo: alto, medio, bajo
	Volúmenes: alto, medio, bajo
	Márgenes: alto, medio, bajo
<b>Componente 6</b>	<b>Factores de personal / inversionistas</b>
	<i>¿Cuáles son las ambiciones en términos de tiempo, alcance y tamaño?</i>
	Modelo de subsistencia
	Modelo de ingresos
	Modelo de crecimiento
	Modelo especulativo

Fuente: Morris, Schindehutte & Allen (2005).

## **1.2 RAZONES PARA DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS**

En el artículo *Cómo hacer un plan de negocios* de Sánchez Hernández (2009) se definen seis razones por las cuales es relevante elaborar cuidadosamente un plan de negocio:

- Ante un entorno cambiante, el plan de negocio permite mantener el rumbo definido y tomar las decisiones necesarias en el tiempo correcto como respuesta a las adversidades.
- Ayuda a tener claro cuáles son los objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo y redefinirlos, si es necesario.
- Es la carta de presentación y punto de partida para conseguir fuentes de financiación, pues explica detalladamente los eslabones del negocio.
- Es la carta de navegación por la que los integrantes del equipo emprendedor guían sus actividades en referencia al negocio, pues da cohesión y coherencia entre los distintos elementos.
- Ayuda a identificar información relevante y actualizada sobre los consumidores y clientes potenciales, tendencias e innovaciones del mercado, así como nuevos nichos y oportunidades por explorar.
- Integra diversos elementos estratégicos tales como las proyecciones de ventas, los manuales de procedimientos, el plan de mercadeo y los programas de evaluación y seguimiento a los resultados.

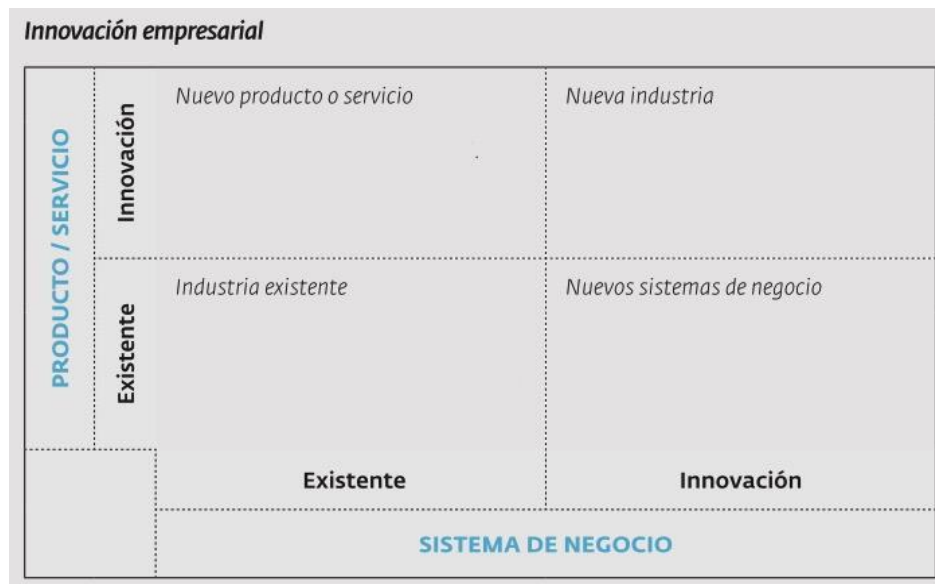
## **1.3 ESTRUCTURAS PRINCIPALES DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

El documento “Manual para la elaboración de Planes de Negocios” elaborado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2010), describe las ocho partes principales que comprenden un plan de negocios:

Definición del producto o servicio, se pretende detallar cuál es el producto o servicio que se va a vender a través de dos cuestiones:

Convertir la idea básica en una oportunidad de negocio, que debe estar compuesta por dos dimensiones desde las cuales se debe generar la innovación: en primera instancia el producto o servicio que plantea y en segunda instancia como el producto o servicio se desarrolla y comercializa.

Gráfica 1. Innovación empresarial



Fuente: Ministerio de Comercio (2010).

Adicionalmente, la idea de negocio debe cumplir con los siguientes criterios: debe ofrecer un beneficio al cliente, debe tener un mercado, debe ganar dinero, debe estar en capacidad de ser protegida y debe generar valor de manera sostenible para sus accionistas.

Presentar la oportunidad de negocio señalando el problema y su solución, el aporte en términos de innovación, explicando hasta qué punto la solución le ofrece al cliente una

utilidad única, indicando si se puede proteger la propiedad industrial a través de una marca o patente, comunicando de forma visual, mostrando una imagen del producto, prototipo o servicio “en acción” o un organigrama del sistema, y documentando la evolución del producto y su estado actual.

Equipo de trabajo, busca definir un equipo que se conforme estratégicamente para generar las mayores eficiencias en la operación del negocio; sus integrantes deben demostrar: aptitudes y valores complementarios, una visión compartida y el deseo de conseguir un objetivo común, creatividad en la resolución de los problemas, trabajo articulado de sus componentes, así como capacidad de modificar y de eliminar obstáculos en el corto plazo.

Plan de mercado, en este capítulo se esbozan los aspectos más importantes para determinar si la iniciativa empresarial tiene oportunidad real en el mercado, lo que implica investigar, promocionar, distribuir, vender, etcétera; también incluye la capacidad para asimilar las reacciones del entorno, de conocer mejor a los clientes y a la competencia.

Sistema de negocio, se pretenden definir las actividades necesarias de manera independiente y su interacción en el sistema de negocio, así como la determinación del enfoque de la empresa, las competencias principales y variables clave para establecer el diseño de la organización.

Análisis de riesgos, se busca identificar las amenazas del entorno y los riesgos internos a los procesos de planeación y diseñar estrategias para enfrentarlos en caso de materializarse. Se deben evaluar las dimensiones organizacionales, financieras, jurídicas, y de mercado.

Plan de implementación, se presenta la planificación sistemática y cronológica de la organización y sus procedimientos, se identifica la ruta crítica de los procesos; la metodología de trabajo es través de la definición de un cronograma que identifique actividad, tiempo de ejecución, responsable, costo asociado, etcétera.

Plan financiero, se determina cuál es el capital necesario para poner en marcha el negocio y determinar la viabilidad económica del proyecto en el tiempo; el mismo incluye la definición de la mejor estructura de capital (financiamiento a través de la deuda o de patrimonio), determinación de la rentabilidad de un proyecto de inversión y el monitoreo del desempeño financiero a través de indicadores como la liquidez, los márgenes, el punto de equilibrio, etcétera.

Resumen ejecutivo, se presenta la síntesis del plan de negocio de forma clara, concisa y elocuente en donde se registran los aspectos más relevantes de la idea de negocio

#### **1.4 MODELO DE NEGOCIO**

El documento guía para la elaboración de este modelo de negocio, será el “*Manual para el desarrollo de proyectos con productos y modelos de negocios validados, sostenibles y escalables*” elaborado por la corporación Ventures, que integra la metodología de capacitaciones para el concurso nacional de emprendedores.

Este documento tiene en cuenta que las personas que crean un proyecto no son necesariamente expertas en dirección empresarial, finanzas o mercadeo, y brinda las siguientes herramientas:

- Una introducción de los conceptos necesarios para empezar a construir el negocio elaborado paso a paso.
- El conocimiento básico necesario para participar de forma eficaz en conversaciones y negociaciones, así como para hacer las preguntas apropiadas para validar cada uno de los componentes de tu modelo de negocio.
- El lenguaje empresarial, incluyendo toda la jerga y las expresiones técnicas, necesarias en el mundo de los negocios (Ventures, 2014).

Con base en lo anterior, podemos acercarnos al concepto de *modelo de negocio* teniendo en cuenta las siguientes definiciones:

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos” (Osterwalder, Pigneur y Tucci , 2005, Citado en Joan E. Ricart, 2009).

Es así es como podemos decir entonces, que un modelo de negocio cuenta con dos elementos esenciales:

1. Una propuesta de valor fuerte, la cual debe ser el resultado del análisis de segmento al cual va dirigido, del producto que se ofrece y del modelo para generar ingresos.
2. Un modelo operativo que responde a cómo en esa propuesta de valor, es decir mi oferta al cliente, voy a ser rentable. Incluye tres áreas críticas:
  - a. Cadena de valor. ¿Cómo estamos configurados para cumplir con la demanda del cliente? ¿Qué hacemos en casa? ¿Qué decidimos tercerizar (*outsourcing*)?
  - b. Modelo de costos. ¿Cómo podemos configurar nuestros activos y los costos para cumplir con nuestra propuesta de valor de forma rentable?
  - c. Organización. ¿Cómo podemos desarrollar a nuestra gente para mantener y mejorar nuestra ventaja competitiva? (Lindgardt, 2009).

La innovación se convierte en un modelo de negocio innovador cuando dos o más elementos de un modelo de negocio son reinventados para ofrecer valor de una manera nueva. Como se trata de un conjunto multidimensional y organizado de actividades, un modelo de negocio innovador (BMI, por sus siglas en inglés) es tanto un reto a la hora de ejecutar como difícil de imitar. (Lindgardt, 2009).

Ahora bien, entendiendo el concepto de modelo de negocio, a continuación, se explicará la metodología de modelo de negocio sobre la cual se basa el desarrollo de este trabajo.

#### 1.4.1 Metodología Canvas

El modelo de negocios Canvas fue diseñado por Alexander Osterwalder. En él se describe gráficamente como una organización crea y captura valor a sus distintos grupos de interés. Está compuesto por nueve bloques en los que se define cómo la empresa crea, distribuye y captura valor.

Estos nueve bloques cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta del producto / servicio, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Movement, 2010).

Los nueve bloques se describen a continuación:

- **Segmento de clientes.** Son los diferentes grupos de personas o empresas para las que creas valor a través de tu producto. Los clientes son la razón de ser de cualquier modelo de negocio. Sin clientes (rentables) ninguna compañía puede sobrevivir. Para lograr entonces satisfacer a los clientes, la compañía debe hacer una segmentación donde se compartan necesidades, comportamientos, etcétera. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de clientes, sin embargo, la compañía debe tomar una decisión con plena conciencia sobre cuál segmento elegir y cuál ignorar. Una vez esta decisión esté tomada, el modelo de negocio se debe diseñar enfocándose en entender específicamente las necesidades del segmento de cliente identificado como principal.

Un grupo de clientes representa un segmento si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Se llega a ellos a través de diferentes canales de distribución.
- Requieren diferentes tipos de relación.
- Tiene rentabilidades sustancialmente diferentes.

- Están dispuestos a pagar diferentes aspectos de la oferta (Osterwalder et al., 2010).
- **Propuesta de valor.** Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para el segmento de clientes específico. La propuesta de valor es la razón por la que un cliente se inclina por una compañía o por otra, ya que esa compañía soluciona un problema o satisface una necesidad al cliente. Cada propuesta de valor consiste en un conjunto seleccionado de productos o servicios que atiende las necesidades de un segmento de clientes específico.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una nueva oferta. Otras pueden ser similares al mercado existente, pero con características y atributos diferentes.

A continuación, se citan algunos elementos que ayudan a crear valor al cliente (Osterwalder et al., 2010):

- ✓ Novedad
  - ✓ Desempeño
  - ✓ Diseño
  - ✓ Precio
  - ✓ Marca / “Status”
  - ✓ Reducción de costos
  - ✓ Reducción del riesgo
  - ✓ Accesibilidad
  - ✓ Conveniencia / Utilidad
- **Canal.** Hace referencia a cómo una compañía se comunica con su segmento de clientes para entregar la propuesta de valor.

Comunicación, distribución y canales de venta son la manera como la compañía interactúa con sus clientes. El canal juega un papel importante en la experiencia del cliente. El canal cumple diferentes funciones, como:



- ✓ Llamar la atención sobre los productos y servicios de la compañía.
- ✓ Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor de la compañía.
- ✓ Permitir al cliente comprar el producto o servicio específico.
- ✓ Entregar la propuesta de valor a los clientes.
- ✓ Suministrar un soporte post venta (Osterwalder et al., 2010).

Para tomar la decisión sobre qué canal utilizar, es importante conocer cuáles son los canales que ya existen, qué tipo de clientes les gustan y cuál es su relación costo-beneficio, para entonces decidir la mezcla más conveniente. También se debe evaluar si se requieren canales propios o de terceros, según la dinámica del sector y eficiencias que se puedan garantizar (Ventures, 2014).

Tabla 2. Tipos de canal y sus fases

Tipos de Canal	Fases						
Propio	Directos	Fuerza de ventas	Conciencia ¿Cómo se logra comunicar y crear conciencia sobre la compañía y sus productos y servicios?	Evaluación ¿Cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor que ofrece la empresa?	Compra ¿Cómo se les permite a los clientes hacer la compra de los productos y servicios?	Entrega ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?	Después de la venta ¿Cómo se provee el servicio y el soporte post venta?
		Ventas <i>online</i>					
Aliados / Terceros	Indirectos	Tiendas propias					

		Tiendas aliadas					
		Grandes superficies					

Fuente: Ventures (2014).

- **Relación con los clientes.** Es el tipo de relación que la compañía establece para el segmento de clientes específico.

Una compañía debe identificar qué tipo de relación quiere establecer con cada uno de los segmentos de clientes. La relación puede variar de personal a automática. La relación con los clientes está influenciada por las siguientes motivaciones:

- ✓ Adquisición de clientes
- ✓ Retención de clientes
- ✓ Impulsar las ventas

Se pueden diferenciar varias categorías de relación con los clientes que a su vez pueden coexistir en una misma compañía:

- ✓ Asistencia personal
- ✓ Asistencia personal dedicada
- ✓ Autoservicio
- ✓ Servicio automatizado
- ✓ Comunidades
- ✓ Co-creación (Osterwalder et al., 2010)

- **Recursos clave.** Los recursos clave son aquellos fundamentales para garantizar que el proyecto empresarial funcione. Serán recursos que permitan crear y ofrecer la propuesta de valor identificada, así como llegar a los mercados potenciales, construir y mantener las relaciones con los diferentes segmentos de clientes y generar las ganancias. Es lo que se necesita para operar y funcionar adecuadamente.

Dependiendo del tipo de negocio, los recursos necesarios pueden variar (**Ventures, 2014**):

- ✓ Recursos físicos
- ✓ Recursos financieros
- ✓ Recursos intelectuales
- ✓ Recursos humanos

- **Actividades clave.** Las actividades más importantes que la compañía debe hacer para que el negocio funcione. Son las acciones más importantes que la compañía debe realizar para operar de manera exitosa. Su objetivo, así como el de los recursos clave, está encaminado a alcanzar el mercado, mantener las relaciones con los clientes y recibir ingresos.

Las actividades clave pueden clasificarse así (Osterwalder et al., 2010):

- ✓ Producción
- ✓ Solución de problemas
- ✓ Plataformas / Redes

Un método para identificar las actividades clave es construir la cadena de valor del negocio, lo que permite evaluar nivel de especialización y costo del proceso (Ventures, 2014).

- **Alianzas clave.** Las alianzas clave son la red de proveedores y socios que hacen que el negocio funcione. Las compañías desarrollan socios estratégicos por muchas razones y estos socios se convierten en pieza clave para muchos modelos de negocio. Las compañías crean alianzas para optimizar el modelo de negocio, reducir los riesgos o adquirir recursos.

Se pueden clasificar los diferentes tipos de alianza de la siguiente manera:

- ✓ Alianzas estratégicas entre no competidores
- ✓ Alianzas estratégicas entre competidores
- ✓ Uniones temporales para desarrollar nuevos productos
- ✓ Alianzas comprador – proveedores para asegurar un suministro confiable

Las razones para crear socios estratégicos son principalmente tres (Osterwalder et al., 2010):

- ✓ Optimización y economía de escala
- ✓ Reducción del riesgo y la incertidumbre
- ✓ Adquisición de recursos y actividades particulares

- **Estructura de costos.** Osterwalder et al. (2010) describen todos los costos en que incurre el modelo de negocio. La creación y la entrega de valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos conlleva costos. Estos se pueden calcular relativamente fácil una vez estén definidos los recursos, actividades y alianzas clave.

Es obvio que los costos deben ser minimizados en cualquier modelo de negocio, sin embargo, existen dos grandes clases de modelo de negocio: aquellos impulsados por el costo y aquellos impulsados por el valor.

Los modelos de negocio impulsados por los costos, se enfocan en minimizar los costos donde sea posible

- **Fuente de ingresos.** Representa la forma en que la empresa genera sus ingresos. Esta definición de estructura de ingresos puede ser particular para cada segmento de clientes con mecanismos de fijación de precios propios, es decir que las fuentes pueden variar según el origen del que se obtiene el ingreso. Es fundamental hacer la pregunta ¿qué valor está dispuesto a pagar el cliente por lo que se le está ofreciendo?, ¿cómo lo quiere pagar?

Cuando se esté definiendo la estructura de ingresos se deben tener en cuenta:

- ✓ Fuentes de ingresos a partir de los segmentos de clientes identificados.
- ✓ Aplicación de los subsidios cruzados entre los segmentos de clientes, que permite que se entregue la propuesta de valor con costos menores.
- ✓ Los tipos de ingreso, que pueden provenir de una única compra o pago, y los recurrentes que son constantes o periódicos (Ventures, 2014).

Para resumir, un plan de negocio es una guía estratégica que incluye los pasos detallados en el proceso de creación de empresa y que guían la toma de decisiones a fin de reducir en la mayor proporción posible los riesgos asociados al emprendimiento, porque pone a prueba una idea. La guía que se usará en este trabajo de grado es el modelo de negocios Canvas que busca principalmente la creación de valor a sus grupos de interés a través del análisis y estructuración de nueve bloques:

- Segmentar los clientes
- Propuesta de valor
- Canal
- Relación con los clientes
- Recursos clave
- Actividades clave
- Alianzas clave
- Estructura de costos
- Fuentes de ingreso

Por otra parte, se hace necesario realizar un análisis preliminar al desarrollo de la industria del sexo, desde sus antecedentes, evolución y cifras actuales de mercado.

## **1.5 CONTEXTUALIZACIÓN**

Se hace pertinente iniciar con la definición de ciertos conceptos para el desarrollo del tema de estudio. En primera instancia, la *sexualidad humana* constituye el origen del vínculo más profundo entre los seres humanos, y su realización efectiva depende el bienestar de las personas, las parejas, la familia y la sociedad (Barriga-Jiménez, 2013).

En segunda instancia, las *relaciones sexuales*, entendidas como el contacto físico a través del cuerpo y de los genitales, son un acto natural entre los humanos. Y finalmente, el sexo

que está definido por las características físicas, ya sean como hombre o como mujer. (Profamilia, 2015).

La sexualidad como práctica humana depende del sujeto y del medio sociocultural en donde se desarrolla, así, su análisis está altamente influenciado por aspectos biológicos, conductuales, clínicos, culturales y psicosociales, de acuerdo a lo argumentado por Barriga-Jiménez (2013). Es decir, la sexualidad representa una conducta que está altamente intervenida por la sociedad y tiene ciertos matices que se diferencian de cultura a cultura.

## 1.6 EVOLUCIÓN

A pesar de encontrarlos en el siglo XXI, en pleno auge de la globalización, entendida ésta como un fenómeno o proceso de interconexión entre las culturas del mundo, siguen existiendo fuertes paradigmas, en unas regiones más que en otras, en referencia a todo lo que tiene que ver con la sexualidad; en este sentido, vale la pena destacar que el concepto de “sexualidad” nunca había sido acuñado explícitamente en obras ampliamente estudiadas, conocidas y distribuidas universalmente como lo son la Biblia y la Odisea, en donde la sexualidad como tema era uno de los principales conceptos que se manejaban (Sigusch, 2004) lo que conduce a pensar que su libre ejercicio y concepción en la sociedad se ha visto históricamente limitado y juzgado.

No en vano, importantes psicólogos como *Maslow* consideran las relaciones sexuales como una de las necesidades fisiológicas más básicas de la pirámide de la jerarquía de necesidades del hombre, en el mismo nivel de respirar, dormir o alimentarse, por lo cual se deben suplir de manera natural (Maslow, 1943).

Pese a lo anterior, el surgimiento de una industria alrededor de la sexualidad fue tomando fuerza en las décadas de 1960 y 1970, cuando empezaron a emerger las tiendas eróticas como un lugar que aglomeraba contenidos audiovisuales y artículos que ya podían encontrarse de manera dispersa en otros lugares como librerías especializadas, farmacias y tiendas de lencería (Coulmont & Hubbard, 2010) .

Esto sucede simultáneamente con el proceso de emancipación de la mujer, referenciado como uno de los elementos de la llamada “*neo sexual revolution*” (Sigusch, 2004) en el cual aparecieron los anticonceptivos y se dio un rompimiento entre la sexualidad y la procreación, desviando la mirada hacia otros elementos como el placer.

Lamentablemente, las tiendas eróticas no han tenido una definición como modelo de negocio. Son vistas básicamente como “de mala muerte , si no francamente siniestra; signos *XXX* pegados en las ventanas oscurecidas en los barrios sombríos; frecuentado principalmente por hombres” (Grose, 1999). Es decir, que carecen de un modelo de negocio que permita entender y satisfacer las necesidades de los consumidores y que brinde a la sociedad generar una perspectiva diferente sobre el disfrute de la sexualidad.

Recientemente se han encontrado casos en países desarrollados, donde los modelos de negocio han dado un vuelco total a la apariencia y a la estrategia, transformando las tiendas eróticas en boutiques eróticas, que buscan parecer más traviesas que desagradables. Así lo ha hecho la cadena inglesa Ann Summers, que en su portal <http://www.annsummers.com>, ha redefinido la industria y se ha ubicado en las principales calles de Londres con un ambiente más sofisticado, decoraciones en tonos pastel e iluminadas, enfocándose así a un público objetivo principalmente de mujeres.

## 1.7 CIFRAS DE MERCADO

De acuerdo con IBISWorld en su reporte *Adult Stores in the US: Market Research Report* (IBISWorld, n.d.), el mercado de las tiendas para adultos en Estados Unidos genera ingresos por US\$1 billón, con un crecimiento interanual entre el 2010 y 2015 del 0,7%.

Por otra parte, los juguetes sexuales representan también un gran negocio en Estados Unidos con ingresos que se estiman en US\$15 mil millones anuales y con una creciente base de clientes impulsada principalmente por las mujeres (Rosen, 2014).

Un estudio de mercado realizado en México D.F., por la revista *Vida Moderna* (2004) describe el tamaño de este mercado, lo cual puede servir como referencia para darnos una idea de la evolución de esta industria (Aguirre Arvizu, 2008):

- Las sex shop en México tienen ventas de más de 600 millones de pesos mexicanos al año.
- En 1994 se estableció la primera en la Zona Rosa del D.F., como un sector.
- En 2004 había 70 en todo el país. En 2005 aumentaron a 180 y hoy suman 600, que emplean a más de 3.000 personas.
- La mayoría de sus clientes son hombres y mujeres de 25 a 35 años.
- El 85% de los artículos son importados de Estados Unidos, China y Taiwán.

El artículo *Stiff competition* publicado el 3 de octubre de 2002 en la revista *The Economist* (2002), ya pronosticaba una tendencia en la que la industria del sexo cada vez tiene menos prohibiciones, con una notable apertura en cuanto al consumo y la distribución de productos y servicios, así como una creciente aceptación del tema y la industria en general entre las personas.



Finalmente, del artículo del diario El Espectador, “Se levanta la industria del sexo” (Bohórquez Aya, 2008), podemos mencionar algunas cifras para el mercado de esta industria en Colombia en el año 2008:

- El mercado de objetos de placer (consoladores, vibradores) y aceites calientes mueve cerca de US\$4 millones al año.
- Existen más de 70 empresarios formales en el país dedicados a este negocio.
- Los productos son importados principalmente de Estados Unidos, China, Corea del Sur, Israel y Argentina.
- El promedio de compra por cliente en Colombia está alrededor de COP\$100.000, mientras el promedio de compra por cliente en Londres o Nueva York es de US\$200.
- En Colombia, el promedio de la suma de importaciones de juguetes eróticos en el 2007 fue de US\$8 millones.

## **2 MARCO METODOLÓGICO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA LA TIENDA ESPECIALIZADA**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

Para la realización del modelo de negocio se hizo una investigación a fin de adquirir o profundizar en el conocimiento del tema propuesto, complementándola con un estudio descriptivo que se base en la recolección de datos e información relevante sobre el mercado actual, los consumidores, las tendencias de consumo y la competencia.

### **2.2 SUJETOS Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN**

Se empleó una mezcla de métodos que incluye técnicas cualitativas y cuantitativas ya que se realizaron entrevistas a sexólogos y encuestas a consumidores actuales y potenciales de los sex shops; adicionalmente, se realizó la observación y la caracterización de los sex shops actuales en la ciudad de Bogotá.

#### **1. Investigación cualitativa:**

Entrevistas a sexólogos:

Con el objetivo de conocer las opiniones de los profesionales en el tema de sexualidad, entrevistamos a tres psicólogos especializados en sexología, para, desde el punto de vista clínico, entender las necesidades de las personas y parejas en el ámbito de su vida sexual.

Tabla 3. Perfil de los expertos entrevistados

<b>Nombre /seudónimo</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Observaciones</b>
Dra. Frauky Jiménez Mazo	Psicóloga clínica	Psicóloga de consulta privada individual o de pareja
Dra. Julene Ortiz de Zaldumbide	Psicóloga sexóloga	Psicóloga de consulta privada individual o de pareja. Asesorías grupales en despedidas de soltera.
Dr. Ezequiel López	Psicólogo sexólogo	Psicólogo de consulta privada individual o de pareja. Asesorías grupales.

Protocolo de entrevista:

Las preguntas generales que se realizaron a los sexólogos fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son los motivos de consulta más frecuentes?
- ¿En el proceso terapéutico recomienda artículos de placer?
- ¿Existen bloqueos religiosos y culturales para buscar ayuda en el campo sexual?
- ¿Cuál de los artículos de placer considera que es el más usado en las parejas?
- ¿Qué opinión tiene sobre la oferta actual de los sex shop en Bogotá?

Observación de tiendas eróticas:

Se efectuaron visitas personales a varias tiendas eróticas ubicadas en la ciudad de Bogotá, específicamente en la zona rosa, con gran afluencia de locales y extranjeros por albergar restaurantes, centros comerciales, bares y hoteles.

Tabla 4 Tiendas eróticas en Bogotá observadas

<b>Razón social establecimiento</b>	<b>Localización</b>
Erótica	Carrera 14 #82-17

Kamasutra – Kamasutra Lingerie	Calle 82 #14A-17
Sex Shop	Calle 82 #14A-15
Sex Shop by Berdache	Calle 82 #14A-15
Kamasutra Elite	Calle 82 #14A-17
Lujuria	Calle 82 #11-75 Local 3-215 Carrera 12 #93-11

Se realizaron entrevistas a los vendedores de la tienda bajo la metodología *Customer Interview* y se tomaron fotografías de las tiendas para entender gráficamente el concepto actual.

Usando dicha metodología se buscaba llevar al vendedor a responder preguntas como:

- Perfil de los clientes de la tienda
- Preferencias de los compradores
- Horas y días de mayor afluencia de público
- Aceptación de asesoría
- Frecuencia de recompra
- Valores promedio de las compras
- Capacitaciones para los vendedores

Durante la visita a las tiendas eróticas se tuvieron en cuenta dentro de la observación elementos como productos ofrecidos, la disposición de los mismos, el tamaño de las tiendas, la iluminación, el perfil de la persona que atiende, los precios, etcétera.

## 2. Investigación cuantitativa:

Encuestas a consumidores:

Se diseñó un cuestionario utilizando la herramienta Google Forms compuesto por 17 preguntas que se enviaron vía internet aproximadamente a 300 personas, de las cuales 250 respondieron.

La herramienta Google Forms tabula automáticamente los datos en Excel. Posteriormente estos fueron analizados de acuerdo a edades, género y preferencias en términos de consumo en una tienda erótica.

La muestra se orientó a determinar qué parte de una realidad en estudio debe examinarse por muestreo probabilístico, puesto que la sexualidad aplica a un universo en el que todos los individuos tienen la misma probabilidad de representar a la población.

Con el objetivo de determinar el tamaño de la muestra y que la misma fuera estadísticamente representativa, se definió la obtención de la muestra así:

*Fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas* (Torres, Paz & Salazar, 2006):

$$n_0 = \frac{Z^2 \times PQ}{e^2}$$

*Nivel de confianza*  $Z = 90\% = 1,645$

*Varianza de la proporción*  $P$  y  $Q = 50\%$  y  $50\% = 0,5$  y  $0,5$

*Margen de error*  $e = 5\% = 0,05$

$$n_0 = \frac{1,645^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2}$$

$$n_0 = \frac{2,71 \times 0,25}{0,003}$$

$$n_0 = \frac{0,68}{0,003}$$

$$n_0 = 226$$

Ajuste a la *fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas*, ya que conocemos el tamaño de la población:

$$n = \frac{n_0}{1 + \left(\frac{n_0 - 1}{N}\right)}$$

*Tamaño de la muestra*  $n_0 = 226$

*Tamaño de la población*  $N = 77.553^*$

\*Ver cálculo de la población en la página 63.

$$\begin{aligned}n &= \frac{226}{1 + \left(\frac{226 - 1}{77.553}\right)} \\n &= \frac{226}{1 + \left(\frac{225}{77.553}\right)} \\n &= \frac{226}{1 + 0,00290124} \\n &= \frac{226}{1,00290124} \\n &= \frac{226}{1,00290124} \\n &= 225\end{aligned}$$

De acuerdo a lo anterior, se define que el tamaño de la muestra que debe ser encuestada es de 225 personas.

Cuestionario de la encuesta:

**\*Obligatorio**

**1. Edad** \* *Marca solo un óvalo.*

- 17 años o menos
- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 45-55 años
- Más de 55 años

**2. Género** \* *Marca solo un óvalo.*

- Masculino
- Femenino

**3. Nivel socio-económico (estrato)** \* *Marca solo un óvalo.*

- 0-1
- 2-3
- 4-5
- 6

**4. Nivel de estudios** \* *Marca solo un óvalo.*

- Secundaria
- Pregrado
- Posgrado

**5. Estado civil actual** \* *Selecciona todos los que correspondan a tu condición.*

- Casado/a
- Viudo/a
- Divorciado/a
- Soltero/a
- Unión Libre
- Con pareja
- Sin pareja
- Con hijos menores de 13 años
- Con hijos entre 14 y 17 años
- Con hijos mayores de 18 años
- Sin hijos

**6. ¿Qué religión profesas? \***

**7. ¿Cuál es tu orientación sexual? \* Marca solo un óvalo.**

- Heterosexual
- Homosexual
- Bisexual
- Transexual
- Intersexual
- Otro

**8. ¿Has usado lencería erótica? \* Marca solo un óvalo.**

- Sí
- No
- No, pero sí la usaría
- No la conozco

**9. ¿Has usado juguetes sexuales? \* Aceites, antifaces, plumas, esposas, látigos, bolas chinas, dados, cartas (sin incluir consoladores y vibradores) Marca solo un óvalo.**

- Sí
- No
- No, pero sí los usaría
- No los conozco

**10. ¿Has usado consoladores, vibradores, anillos? \* Marca solo un óvalo.**

- Sí
- No
- No, pero sí los usaría
- No los conozco

**11. ¿Has visitado un sex shop (tienda física)? \* Marca solo un óvalo.**

- Sí
- No

**12. Si respondiste negativamente la pregunta 11, indícanos ¿por qué?**

**13. ¿Qué te gusta o te disgusta del diseño actual de los sex shops (tienda física)?**

**14. Si respondiste afirmativamente a la pregunta 11, ¿qué producto buscabas?**

**15. ¿Cuál fue el monto estimado de tu última compra en un sex shop (tienda física y online)?**

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de COP\$50.000
- Entre COP\$50.000 y COP\$200.000



□ Más de COP\$200.000

**16. ¿Cómo fue tu experiencia de compra en el sex shop (tienda física)?** Comodidad, asesoría, precios, variedad, ambiente físico, diseño de la tienda.

**17. ¿Qué te gustaría encontrar en un sex shop (tienda física)?** Tipo de asesoría, tipo de diseño, productos, etc.

## 2.3 ANÁLISIS

En términos generales, el análisis de la información se realizó a través de la identificación de elementos comunes para validar la propuesta de valor.

Las entrevistas a sexólogos y a asesores de tiendas eróticas en Bogotá fueron conducidas a través de un protocolo preestablecido y bajo la metodología *customer interview*. Al ser preguntas en su mayoría abiertas, se identificaron características similares en referencia al patrón de consulta a los especialistas y de consumo, detectando las diferentes tendencias por género y edad. Lo anterior se acompañó también de una revisión presencial de los espacios físicos, tales como la ubicación y el tamaño del local, la iluminación, la exhibición en anaqueles y vitrinas, el abordaje del cliente y hacia el cliente, analizando los elementos comunes y los diferenciadores.

Finalmente, la información obtenida de las encuestas fue tabulada en especial bajo el parámetro *género*, para entender las diferencias y preferencias de los hombres, por un lado, de las mujeres por el otro y poder, así mismo, encontrar los puntos en los que ambos géneros coincidían o se sentían igualmente identificados. Una vez se realizó esta tabulación general, dimos paso al análisis de las respuestas a las preguntas abiertas, que finalmente eran las que iban a aportar mayor valor, pues los encuestados respondían desde su percepción personal sin ser influenciados hacia una respuesta en particular. Por tanto, los elementos de mayor repetición aportaron en mayor proporción a los resultados en términos de lo que agrada o desagrada de la oferta actual, la experiencia en las tiendas eróticas de la ciudad de Bogotá y lo que quisieran encontrar en ellas.

### **3 MODELO DE NEGOCIOS PARA LA TIENDA ESPECIALIZADA**

#### **3.1 MODELO ACTUAL DE LAS TIENDAS ERÓTICAS EN BOGOTÁ**

En la visita que se hizo a las tiendas que actualmente existen en Bogotá se encontraron los siguientes aspectos.

- Erótica

La tienda se encuentra ubicada en la carrera 14 # 82 – 17 y es atendida por dos asesores, hombre y mujer; tiene un diseño moderno en donde los productos se disponen alrededor con un sillón en el medio, con el fin de proporcionar un ambiente tranquilo y en el que se puede tomar tiempo para revisarlos. Cuenta con gran variedad de productos en los que se destacan la lencería erótica y los vibradores y consoladores de marcas líderes en el mercado como Lelo y Vibease.

A continuación, se logra apreciar que esta tienda tiene un concepto de exhibición y diseño exterior que, aunque cae en lo tradicional del modelo actual, intenta, con algunos detalles de decoración, romper el esquema y lucir un poco más moderna.

Figura 1. Tienda Erótica



Figura 2. Tienda Erótica



La asesora explica cuál es el tipo de clientes que entra a la tienda: “muchas parejas mayores, quienes se quedan solos en sus casas después de dedicar muchos años a educar a sus hijos, entran con frecuencia a la tienda buscando renovar su relación de pareja y salir de la monotonía; personas jóvenes no entran tanto”.

Además, expone aspectos que dejan ver la filosofía que puede relacionarse con la atención al cliente que les caracteriza: “estas parejas ya mayores, reciben de buen agrado la asesoría que se les brinda en la tienda, pues acá buscamos hablar con mucha tranquilidad y naturalidad”.

En cuanto a los valores promedio de las compras de los clientes, dice que “está entre los 50.000 y los 100.000 pesos colombianos”, que las horas y días de mayor afluencia de público pueden estar entre las 12 m. y 2 p.m.

“Los lubricantes son el producto más vendido, con un precio promedio de 70.000 pesos colombianos”. Y en cuanto a capacitación explica que “nosotros los vendedores recibimos capacitación constante sobre el uso de los productos y cómo asesorar a nuestros clientes”.

- Kamasutra – Kamasutra Lingerie

Tienda ubicada en la calle 82 #14A-17, atendida por una asesora; en este establecimiento no fue posible realizar la entrevista, verificar precios o tomar fotografías al interior por directrices de la administración; sin embargo, en el registro fotográfico de la fachada podemos identificar que tanto su exhibición como la oferta de productos obedece al modelo actual de este tipo de tiendas, en donde se hace énfasis en los disfraces en las vitrinas, siendo estas explícitas y de colores en la gama de los rojos.

*Figura 3. Kamasutra – Kamasutra Lingerie*



- Sex Shop

Esta tienda se encuentra ubicada en la calle 82 #14A-15 y es atendida por una asesora; tampoco fue posible realizar la entrevista a la vendedora, verificar precios o tomar fotografías por directrices de la administración; sin embargo, en el registro fotográfico de la

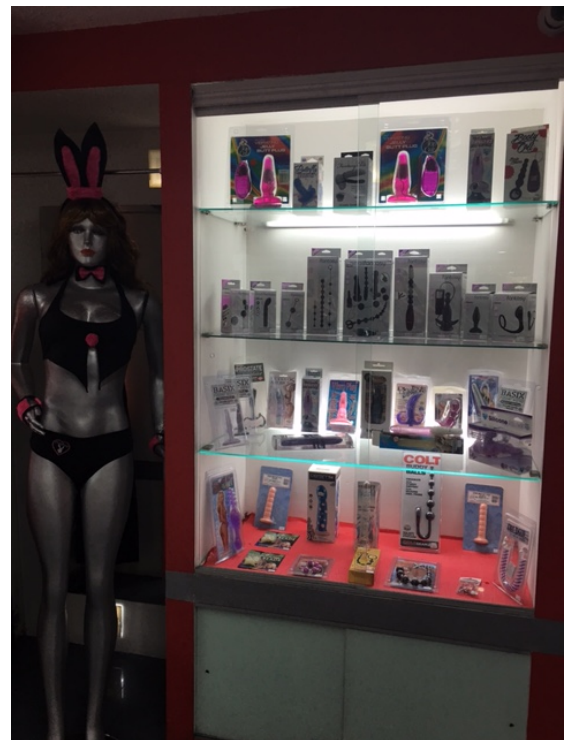




Figura 7. Sex Shop



Figura 8. Sex Shop



- Sex Shop by Berdache

Esta tienda se encuentra en la calle 82 #14A-15 y es atendida por una asesora; por la exhibición de las vitrinas y la disposición de los productos en el interior puede afirmarse que es una tienda creada bajo el concepto actual y similar a las otras tiendas visitadas.

La persona entrevistada explica sobre los clientes que es “muy visitado tanto por hombres como por mujeres” y describe que “la mayoría son parejas heterosexuales, entre 25 y 30 años, quienes buscan artículos en los que puedan innovar en sus viajes de pareja”. Así mismo deja ver aspectos de la experiencia de compra y la atención que prestan cuando describe que “les gusta ser asesorados, aunque primero llegan muy tímidos, pero si uno

tiene buena actitud, reciben bien la asesoría, y les ayuda a tomar mejores decisiones a la hora de comprar”.

*Figura 9. Sex Shop by Berdache*



En cuanto a la afluencia y el tipo de compras más regular y los precios promedio, dice que ingresan a la tienda entre 20 y 25 personas al día. Los viernes y los sábados en la noche son los días más visitados y los productos que más se venden son los líquidos: lubricantes, retardantes, estrechantes vaginales, repontenciadores, etcétera. En cuanto a los precios, los aceites lubricantes están entre 5.000 y 50.000 pesos colombianos.

Sobre la capacitación, dice que “acá en la tienda nos capacitan cuando llegan nuevos productos, para entender bien cuál es su utilidad”.

- Kamasutra Elite

La tienda se encuentra ubicada en la Calle 82 #14A-17 y es atendida por una asesora; en el registro fotográfico se puede apreciar que se caracteriza por su amplia oferta de productos,

considerando calidad y variedad en rangos de precios y muy enfocado a objetos de placer como vibradores, consoladores y anillos.

En cuanto al perfil de clientes que ingresan a la tienda, la asesora manifiesta que “no hay un rango definido de edad, pues ingresan clientes desde los 20 hasta los 50 años de estratos 4 y 5. Adicionalmente ingresan muchas parejas, en su mayoría son heterosexuales”. Por otra parte, manifiesta que “aproximadamente el 20% de los clientes entran con timidez, pero la mayoría de personas conocen del tema y vienen buscando algo específico, aunque les gusta ser asesorados”.

*Figura 10. Kamasutra Elite*



*Figura 11. Kamasutra Elite*





Figura 12. Kamasutra Elite



Figura 13. Kamasutra Elite



Hablando sobre la afluencia de clientes y sus tendencias de consumo, en promedio ingresan 40 personas en un día y la mitad realiza alguna compra; los viernes y sábados desde las 3 de la tarde hasta las 10 de la noche aumenta el ingreso de clientes. Dentro de las preferencias, “las parejas optan por comprar juguetes de control remoto y lubricantes para ocasiones especiales, y los clientes recurrentes en su mayoría vienen en busca de lubricantes y pastillas”.

Esta tienda ha desarrollado alianzas con hoteles, brindando promociones para fechas especiales del año y suministrando *kits* para habitaciones que hacen parte de un obsequio para los huéspedes.

Finalmente, en cuanto a la formación como vendedores manifiesta que reciben capacitación cuando llegan nuevos productos a la tienda.

- Lujuria

Tienda ubicada en la calle 82 #11-75 dentro del centro comercial El Retiro y con otra sede en la carrera 12 #93-11, usualmente atendida por dos asesores.

En el registro fotográfico se logra apreciar el concepto innovador de la tienda, saliéndose del formato y concepto actual de la oferta en Bogotá de este tipo de artículos. Tiene dos pisos, el primero con una exhibición sobria y que fácilmente despierta curiosidad incorporando elementos de diseño como libros de fotografía erótica, velas, chocolates afrodisiacos, entre otros; y un segundo piso donde ya están los vibradores, consoladores y demás artículos explícitos, por lo que se convierte en una tienda de placeres única en el mercado bogotano por su novedoso concepto.

Figura 14. Lujuria



Figura 15. Lujuria



Los asesores mencionan: “El promedio de edades de nuestros clientes está entre los 30 y 50 años, de estrato 4 y 5, sin embargo, también ingresan con frecuencia hombre y mujeres

entre los 55 y 65 años que quieren buscar como sorprender a su pareja de una manera sutil y elegante”.

Dentro de los productos más vendidos se encuentran los objetos de placer como vibradores que tienen varias frecuencias de funcionamiento y que pueden ser usados en pareja.

En cuanto al nivel de gasto afirman que el promedio de compra por persona está entre los 250.000 y 350.000 pesos colombianos, “como en el primer piso tenemos la exhibición de libros de fotografía erótica, literatura erótica, arte erótico, muchas personas vienen buscando este tipo de regalos; ya cuando están en busca de algo más explícito, se les invita al segundo piso donde están todos los objetos de placer tanto para hombres como para mujeres y los días más visitados son los viernes y sábados al finalizar la tarde”.

### **3.2 PROMESA DE VENTA**

Tomando en consideración los elementos anteriormente trabajados, y la caracterización del modelo de tienda erótica actual en la ciudad de Bogotá, se tomaron elementos y se analizó su concordancia para la presentación de una propuesta de negocio nueva.

En este sentido, es pertinente citar a Smith (2007), quien explica que ir a una tienda erótica se ha convertido en parte de una experiencia de compra normal, “nosotros no somos realmente una tienda erótica, y somos más que una tienda de lencería. Lo que hemos alcanzado es un ambiente muy femenino y amigable en donde tanto hombres como mujeres pueden estar completamente cómodos... Se ha convertido en parte de una experiencia de compra normal, las mujeres van de compras a un centro comercial y en su ruta regular de compras deciden entrar a las boutique eróticas”.

Es así como definimos nuestra promesa de venta de la siguiente manera: *ofrecer al público no solo artículos para fines terapéuticos, sino que estén enfocados a generar una experiencia placentera con un diseño que incorpore conceptos artísticos y así se convierta en más que un artículo sexual y pueda catalogarse dentro de un estilo de vida moderno, sofisticado y libre que responda a las nuevas tendencias y necesidades de las generaciones actuales y futuras.*

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS

Gráfica 2. Lienzo Canvas



Fuente: elaboración propia, utilizando lienzo Canvas.

### **3.2.1 Segmentos de clientes**

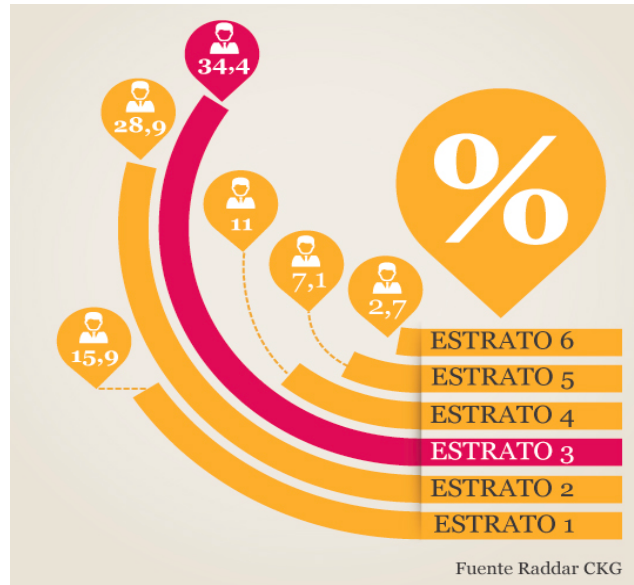
Para efectos del presente modelo de negocios se definirá el grupo de personas con características, necesidades, tendencias y expectativas, uniformes y compartidas para las cuales se pretende generar una propuesta de valor ajustada al perfil del segmento de cliente definido.

La segmentación del mercado de consumo contempla la definición y evaluación de características geográficas, demográficas, psicográficas y comportamentales, descritas a continuación con apoyo de fuentes secundarias.

- Ciudad: Bogotá, Colombia (mercado natural).
- Edad: 25 a 40 años.
- Estrato socioeconómico: 4, 5 y 6.
- Género: femenino y masculino.
- Nivel educativo: pregrado o superior.

De acuerdo con las cifras publicadas por la CIA (2016) en el World Factbook para el 2015 la población en Bogotá ascendió a 9,765 millones, donde el 41,71% corresponde al grupo etario entre 25 y 54 años, lo cual representa una población 4,072 millones. Haciendo una interpolación aproximada, definiendo el grupo de interés entre 25 y 40 años, se estima una población de 3,710 millones.

Gráfica 3. Distribución socioeconómica en Colombia



Fuente: Portafolio (7 de mayo de 2015), Así están distribuidos los colombianos por estratos sociales.

Como se observa en el gráfico anterior, en términos de estratificación socioeconómica el 20,9% de la población colombiana está ubicada en los estratos 4, 5 y 6. Extrapolando este porcentaje y llevándolo al dato demográfico de Bogotá, se puede decir entonces que el mercado disponible como universo poblacional es de 775.536 personas (20,9% -estratos 4, 5 y 6- de los 3,710 millones de personas que viven en Bogotá y tienen entre 25 y 40 años). De acuerdo a nuestra segmentación, se determina que nuestra población objetivo equivale al 10% de ese universo, es decir, 77.553 personas.

Por otra parte, la distribución poblacional en la ciudad de Bogotá para el grupo etario en mención es de 50,5% femenina y 49,5% masculina, es decir, 391.646 y 383.890 personas, respectivamente.

Nuestro segmento de clientes son personas que cumplen características psicográficas y comportamentales tales como:

- Tienen una mente abierta.
- Han tenido experiencias interculturales generadas por viajes académicos, de turismo y/o trabajo.
- No son conformistas.
- Buscan constantemente nuevas experiencias y retos.
- No se resisten al cambio.
- Dentro de sus prioridades está satisfacer su vida sexual de forma placentera.
- No tienen tabús por su vida sexual.
- Están en busca de su bienestar personal, profesional, de su vida de pareja manteniendo un carácter independiente.
- Tienen capacidad adquisitiva y de compra alta.
- Son adoptadores tempranos de tendencias.
- Buscan ser reconocidos por su estatus social y cultural entre sus grupos de referencia.

Buscamos proporcionar al segmento de clientes definido un espacio libre de tabús, amigable y cómodo para ofrecer alternativas complementarias para el disfrute de su vida sexual; será un espacio para la venta de artículos sexuales que incorpore asesoría profesional, con una vitrina de diseño sofisticada y glamurosa.

En resumen, nuestro cliente objetivo está entre 25 y 40 años, pertenece a estratos 4, 5 y 6 que equivalen a 77.553 personas en Bogotá (10% del universo poblacional), es de mente abierta, ha tenido experiencias interculturales, no tiene tabús con su vida sexual y le da una relevancia a su desarrollo como persona, es adoptador temprano de tendencias e interesado en su bienestar integral.



Finalmente, teniendo en cuenta que es un cliente consumista y adaptador temprano de tendencias, al hacer el análisis costo-beneficio, dará valor al beneficio sobre el costo, y es en el beneficio en el que se enfocará el negocio.

Para validar el análisis anterior, se realizaron entrevistas en varios sex shops de la ciudad de Bogotá cuyos resultados se ilustraron en el capítulo 3.4 *Modelo actual de las tiendas eróticas en Bogotá*.

Adicionalmente, como fuentes primarias, se realizaron entrevistas a sexólogos y encuestas online a clientes potenciales, las cuales se resumen a continuación:

### **Opinión de expertos consultados**

Las entrevistas a sexólogos nos permitieron conocer los motivos de consulta sobre sexualidad y los artículos que pueden ser parte de un proceso terapéutico personal de las parejas. También nos aportaron su visión profesional en lo que se refiere a los efectos en la sexualidad de las personas a partir de aspectos religiosos y culturales. Finalmente sondeamos su opinión sobre los sex shops en Bogotá.

Frauky Jiménez Mazo, psicóloga clínica, nos explica que “los pacientes que vienen a consulta están en su mayoría entre los 25 y los 45 años, de estratos 4, 5 y 6”. Y que “el mayor motivo de consulta para los hombres es el bajo deseo sexual y la eyaculación precoz; y las mujeres consultan, en su mayoría, por bajo deseo sexual, vaginismo y anorgasmia”. En cuanto a los tratamientos, expone que para los casos de vaginismo se recomienda el uso de lubricantes y consoladores de diferentes calibres para ir adaptando la cavidad vaginal a la penetración. En el caso de la anorgasmia femenina, se recomiendan dispositivos que generen estimulación en el clítoris, con el fin de sensibilizar esta zona. Y para el caso de bajo deseo sexual, aparte, por supuesto, del tratamiento terapéutico en las consultas, se recomienda el uso de disfraces, de lencería erótica, de aceites calientes para estimular de manera visual y al tacto a la pareja y propiciar el encuentro sexual.

En cuanto a la relación entre la sexualidad y los aspectos culturales y religiosos nos dice: “Definitivamente la cultura y la religión generan aún mucho tabú alrededor de la vida sexual en las parejas, y esto hace que sean renuentes a buscar ayuda profesional para mejorar las falencias que se tienen en este aspecto de la vida”.

Esto al parecer tiene implicaciones incluso cuando requieren terapia y se deciden a realizarla: “cuando se les sugiere el uso de artículos adicionales en el momento de sus encuentros sexuales, se niegan a tener que hacer uso de este tipo de instrumentos”. Y deja claro que hay un factor generacional adicional:

“... eso pasa con las parejas mayores de 50 años. Las parejas más jóvenes son más abiertas, exploran más, y reciben recomendaciones como el uso de ropa interior comestible, condones de sabores, aplicar chocolate y productos comestibles sobre el cuerpo de la pareja, anillos masculinos para prolongar la erección, etcétera”.

Para la doctora Jiménez Mazo, la eficacia de las terapias se relaciona con una actitud abierta a su propia sexualidad: cuando las parejas logran tener la mente más abierta habitualmente superan con mayor facilidad sus problemas en el campo de la sexualidad.

Además, esos aspectos culturales parecen incidir en la oferta de productos sexuales. La psicóloga dice no conocer “muchos sex shops en la ciudad”, y agrega que “aún tienen ese aire de clandestinidad que no generan comodidad”.

Por su parte, Julene Ortiz de Zaldumbide, psicóloga sexóloga comenta que “la mayoría de mis pacientes son mujeres entre los 28 y 40 años de edad de estratos 4, 5 y 6”, enfatizando que “son mujeres que han perdido la libido especialmente después de dar a luz a sus hijos”, y que “en algunas ocasiones consultan parejas heterosexuales jóvenes”.

En cuanto a las causas de los problemas en el campo sexual de la pareja afirma que se deben a los prejuicios culturales, sociales y religiosos, donde se estigmatiza a la mujer como la que debe complacer al hombre, y por tanto se genera una culpabilidad mental

cuando la mujer se permite sentir o provocarse placer. Finalmente es el resultado de la cultura machista en la que aún vivimos. Es así como se evidencia la falta de educación sexual enfocada en el placer y no solo en el entendimiento de los órganos reproductivos femeninos y masculinos.

Adicionalmente frente al uso de juguetes sexuales, expone que actualmente se habla más abiertamente de sexo, pero esto no implica que hoy se sepa más de cómo sentir placer, por esto, los juguetes sexuales son un complemento para la relación de pareja, ya que permiten descubrir nuevas formas de sentir placer. También es importante entender que se requiere una preparación mental previa a un encuentro sexual, para así recuperar la libido perdida.

Recomienda, en cuanto a juguetes sexuales, “los aceites calientes para realizar masajes que ayuden a despertar las terminaciones nerviosas y aumentar la sensibilidad, los vibradores que se pueden usar de manera simultánea a la penetración”.

Finalmente, para la doctora Ortiz de Zaldumbide, los sex shops en Bogotá siguen viéndose ordinarios y agresivos con el consumidor. Y agrega que “el precio de los productos es alto comparado con otros países como Estados Unidos, España, Francia, Holanda”.

Por último, Ezequiel López, psicólogo sexólogo, argumenta que “la sexología es una consulta que está más en el ámbito privado, por tanto, no todos los ciudadanos pueden acceder los especialistas sexólogos por los altos costos que esto involucra” y agrega que sus pacientes pertenecen a estratos 4, 5 y 6. Sus edades son muy variadas.

En cuanto a los motivos de consulta cuenta que los hombres consultan más por eyaculación precoz y disfunción eréctil, las mujeres consultan por pérdida de deseo y anorgasmia, y afirma que “esto es independiente de la influencia cultural o religiosa”.

Adicionalmente explica que “la disfunción sexual es tan común en el hombre como en la mujer. Pero el hombre consulta con mayor frecuencia, porque le afecta más en su

autoestima”. Por tanto, no en vano “actualmente en la medicina sexual hay más alternativas para los hombres; hay soluciones más inmediatas”. Y complementa diciendo que “la mayoría de mis pacientes son hombres y parejas heterosexuales”.

En cuanto a los motivos de consulta, soluciones terapéuticas y recomendaciones de uso de juguetes eróticos, dice que dependiendo del problema, recomiendo o no ayudas con juguetes sexuales. Para la eyaculación precoz nunca recomiendo juguetes eróticos. Para la disfunción eréctil, si hay algún tema de motivación, recomiendo lencería erótica para estimular desde lo visual. Pero para la pérdida de deseo y la anorgasmia femenina, es cuando más recomiendo este tipo de artículos. Yo recomiendo los vibradores más maniobrables, con varias velocidades de vibración, pero de entrada no recomiendo los más sofisticados si nunca han usado uno en la vida. Para la pérdida del deseo recomiendo todos los productos que estimulen la fantasía como lubricantes, aceites que generen sensación de calor, de frío, juegos de roles, juegos de posturas sexuales. Para la anorgasmia masculina recomiendo vibradores que estimulen el glande o el perineo.

Así mismo puntualiza que “en Bogotá la sociedad es más libre y tiene menos tabús en el ámbito sexual, hay menos machismo, personas más evolucionadas. Y opina que “el modelo de los sex shops está cambiando, el modelo clásico sigue siendo grotesco, aunque venden todo tipo de productos, sus clientes objetivo siguen siendo personas motivadas más por lo pornográfico que por lo erótico”.

En cuanto a la oferta actual en el mercado de los sex shops, el doctor López nos dice que la tendencia de las tiendas y la tendencia social es más hacia el erotismo que hacia la pornografía, y en ese sentido debe evolucionar la oferta en este mercado.

Finalmente expresa que “si comparamos los precios de los juguetes sexuales, estos precios en América Latina están muy similares. En Estados Unidos y en Europa los precios son alrededor de un 30% menos que en Colombia”.

## **Encuesta virtual a clientes potenciales**

Se realizó una encuesta corta a clientes potenciales para identificar hábitos de consumo y aspectos a tener en cuenta en el Modelo de Negocio Boutique de Placeres.

A continuación, se presenta el resumen de las respuestas:

*Tabla 5. Resumen respuestas de la encuesta*

<b>1. Edad</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
18-25 años	22	19	41	16.4%
26-35 años	100	67	167	66.8%
36-45 años	15	18	33	13.2%
45-55 años	2	7	9	3.6%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>111</b>	<b>250</b>	

<b>2. Género</b>	<b># Personas</b>	<b>%</b>
Femenino	139	55.6%
Masculino	111	44.4%
<b>Total</b>	<b>250</b>	

<b>3. Nivel socio-económico (estrato)</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
6	15	22	37	14.8%
2-3	22	11	33	13.2%
4-5	102	78	180	72.0%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>111</b>	<b>250</b>	

<b>7. ¿Cuál es tu orientación sexual?</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Heterosexual	136	100	236	94.4%
Homosexual	3	11	14	5.6%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>111</b>	<b>250</b>	

<b>8. ¿Has usado lencería erótica?</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
No	18	73	91	36.4%
No la conozco		1	1	0.4%
No, pero sí la usaría	38	19	57	22.8%
Sí	83	18	101	40.4%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>111</b>	<b>250</b>	

<b>9. ¿Has usado juguetes sexuales?</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
No	29	27	56	22.4%
No, pero sí los usaría	31	15	46	18.4%
Sí	79	69	148	59.2%
<b>Gran Total</b>	<b>139</b>	<b>111</b>	<b>250</b>	

10. ¿Has usado consoladores, vibradores, anillos?	Femenino	Masculino	Total	%
No	48	56	104	41.6%
No los conozco	2		2	0.8%
No, pero sí los usaría	25	11	36	14.4%
Sí	64	44	108	43.2%
Total	139	111	250	

11. ¿Has visitado un sex shop (tienda física)?	Femenino	Masculino	Total	%
No	27	30	57	22.8%
Sí	112	81	193	77.2%
Total	139	111	250	

15. ¿Cuál fué el monto de tu última compra en un sex shop (tienda física y online)?	Femenino	Masculino	Total	%
Entre COP 50.000 y COP 200.000	67	40	107	54.3%
Más de COP 200.000	7	6	13	6.6%
Menos de COP 50.000	40	37	77	39.1%
Total	114	83	197	

De esta información general, cabe resaltar que más del 75% de la muestra encuestada ha visitado sex shops en tiendas físicas, y que más del 45% de los encuestados ha usado algún juguete sexual, ya sea lencería, lubricantes u objetos de placer.

Pero más allá de esto, en la encuesta se pretendía entender cuáles eran las experiencias de los encuestados dentro de estas tiendas, por lo que a continuación se extraen las respuestas de mayor relevancia de acuerdo al objeto de estudio.

### **Diseño actual de los sex shops (tienda física)**

A las personas encuestadas lo que les disgusta es que las tiendas físicas tengan un diseño que parezca un lugar clandestino y prohibido, y en eso inciden aspectos como que tenga exceso de luz fluorescente, espacios pequeños o que el manejo de la imagen en vitrinas exteriores y que la publicidad externa del local sean muy explícitas, esto es que se puedan calificar como vulgares o grotescas, o como expone una persona encuestada cuando se refiere a los espacios que hoy se pueden encontrar en Bogotá: “Actualmente se ve la

decoración un poco loba, podrían darle un enfoque erótico”, lo que se puede tener en cuenta en relación con un diseño innovador que además tenga en cuenta comentarios como que hay “demasiada exposición de artículos carentes de delicadeza femenina”, o “son tiendas muy burdas sin nada de estética, son sitios agradables a la vista”

Por otro lado, en cuanto a los productos, puede ser negativo que no se da orientación clara para el uso de ellos, que no haya variedad, que la mayoría estén enfocados en heterosexuales. Adicionalmente expresan que los productos son de alto costo teniendo en cuenta que la mayoría son importados de China, que por lo general son de mala calidad.

También los encuestados manifestaron que el servicio actual no está enfocado en una experiencia sino en una simple compra, los vendedores y las tiendas solo se interesan en la venta del producto. Es por esto que se debe evitar caer en situaciones como que “siempre son las mismas maniqués con la misma ropa interior ‘mañé’ o disfraces y ya. Todas son iguales. No hay nada más en el mostrador”, según afirma uno de los encuestados. Y tener presente en de la elaboración de la propuesta de valor características que conduzcan a experiencias como las que reclaman varios encuestados: “Me parece que son lugares que señalan el sexo como una práctica poco ortodoxa y muestran su fuerza y estrategia de venta muy vulgar; distinto a tener un medio o servicio para cumplir con las expectativas o necesidades íntimas de un cliente”. Por eso, enfocarse en las necesidades del consumidor actual se hace vital para tener éxito en la innovación del modelo, con un soporte técnico especializado en la utilización y medidas preventivas de mantenimiento y asepsia, y productos con tecnología y materiales de punta.

La sensación de los encuestados es que en términos generales todas las tiendas lucen de la misma manera (especialmente lo que se ve desde el exterior) y eso parece que las hace ver un poco aburridas.

Recomiendan que la variedad de productos sea organizada por tipos y por sexo, lo que facilitaría su visualización y consecución: también recomiendan un soporte técnico en

cuanto a utilización y medidas preventivas de mantenimiento y asepsia y productos con tecnología y materiales de punta.

Como característica general de la respuesta a la pregunta 13, podemos concluir que la mayoría de los encuestados se sienten agredidos en la forma de exhibición y diseño de la oferta actual de los sex shops. La percepción generalizada de este tipo de tiendas, por su mismo modelo de negocio, es de clandestinidad y aire vulgar.

### **Experiencia de compra en el sex shop - tienda física**

La experiencia de las personas encuestadas se caracterizó por la poca asesoría y aspecto desorganizado de la tienda, incomodidad, pues los atendían muy de prisa sin darles tiempo de explorar y entender las características de cada producto de manera más privada; percibían poco interés por la comodidad del cliente. Como lo expresa uno de los encuestados, “realmente poca asesoría y poca disposición de servicio. Precios normales. Diseño común, nada novedoso. No te inspiraban confianza y sabían poco del producto. Así sea un tema ‘kinky’, el factor delicadeza juega un papel importante como mujer”.

Los encuestados también expresan su inconformidad con el diseño de las tiendas, pues son comunes, con poco estilo y de aspecto sucio.

Sin embargo, vale la pena destacar que en algunas tiendas a pesar de tener un formato tradicional, se están enfocando en prestar un buen servicio en lo que respecta a la atención y asesoría, según expresa uno de los encuestados: “Excelente. El vendedor tenía muy buen conocimiento del producto y recomendó un lubricante y explicó por qué eran mejores los basados en agua”, lo que resulta ser una de las experiencias diferenciadoras a la hora de visitar un sex shop.



Como resumen de la respuesta 16, todos coinciden en que la asesoría es parte fundamental de la experiencia dentro de la tienda. El poco conocimiento de los productos y la baja calidad generan una asesoría deficiente y por tanto clientes insatisfechos.

### **Lo que les gustaría encontrar en un sex shop - tienda física**

En cuanto a productos, los encuestados esperan encontrar en un sex shop, tienda física: cosméticos eróticos, accesorios de placer para ambos sexos, diferentes paquetes para disfrutar en pareja, juguetes interesantes que no sean explícitos, juguetes de diseño, más productos innovadores enfocados a los hombres, libros, juegos, lencería y accesorios elegantes con estilo.

Con respecto al diseño, esperan encontrar una tienda con imagen exterior novedosa y elegante, menos explícita, espacios donde se pueda leer el catálogo con privacidad y sin afanes. Un espacio agradable a los ojos, nada vulgar para que el recorrido sea cómodo. Un ambiente que invite a explorar y hacer que se convierta en toda una experiencia de compra.

Con respecto al servicio, esperan encontrar una asesoría personalizada de primera categoría, que logre cubrir las necesidades de todos los consumidores ya sean novatos, intermedios o experimentados, así como para consumidores heterosexuales y homosexuales; personas amables y muy profesionales que generen confianza al comprador. Asesores que tengan un alto conocimiento técnico de los productos. Que sean personas delicadas en sus expresiones corporales y verbales, más enfocadas en lo erótico que en lo pornográfico. Adicional a la del vendedor en la tienda, también esperan encontrar asesoría profesional para parejas. Dentro de las expectativas de los encuestados queremos resaltar las siguientes, ya que logran integrar un concepto diferenciador:

“La asesoría es un área en la que se puede hacer un enfoque más de mercadeo, con entrenamiento más profundo y extenso en cuanto a necesidades de los clientes. Asesores más dispuestos a romper barreras culturales con profesionalismo y dando seguridad y confianza a los clientes

para que expresen sus dudas e inquietudes. Eventualmente a partir de esas inquietudes pueden surgir ideas para nuevos productos y servicios”.

“Un sitio agradable. Una especie de bar donde puedas compartir con tus amigas, tomar cocteles, recibir charlas, ver los productos exhibidos de manera creativa, que haga parte de la decoración”.

Finalmente, podemos resumir en seis aspectos importantes los que la muestra encuestada quisiera encontrar en un mismo lugar, que, a su vez, va en concordancia con las observaciones que realizaron en las respuestas a toda la encuesta:

- Asesoría personalizada.
- Asesoría profesional.
- Innovación en productos (incluyendo más oferta para los hombres y para personas heterosexuales).
- Diseño elegante de la tienda.
- Sobriedad en la forma de exhibición.
- Enfoque erótico.

### **3.2.2 Propuesta de valor**

Después de realizar la abstracción del modelo actual de negocio de los sex shops en Bogotá, las entrevistas a profesionales psicólogos sexólogos y las encuestas a clientes potenciales identificamos los siguientes beneficios para nuestros clientes a fin de definir nuestra propuesta de valor:

- Asesoría personalizada.
- Comodidad.
- Espacio acogedor.
- Variedad de productos innovadores.
- Tienda especializada, todo en un mismo lugar.
- Asesoría profesional en sitio.

Donde los principales diferenciadores son:

- Diseño de la tienda sofisticada y glamurosa (iluminación, disposición de los productos ofrecidos, etc.).
- Asesoría profesional.
- Innovación en los productos y asesoría ofrecida (productos *premium*).

Como resultado, la siguiente propuesta de valor incorpora un mix de elementos que suplen las necesidades y expectativas del segmento definido:

*“No es un sex shop, ES UNA BOUTIQUE DE PLACERES”.*

- Tienda especializada e innovadora, todo en un mismo sitio.
- Diseño sofisticado y glamuroso.
- Asesoría profesional en sitio.

### **3.2.3 Canales de distribución**

Se prevé la selección de un tipo de canal propio y directo a través de la apertura de una tienda – boutique.

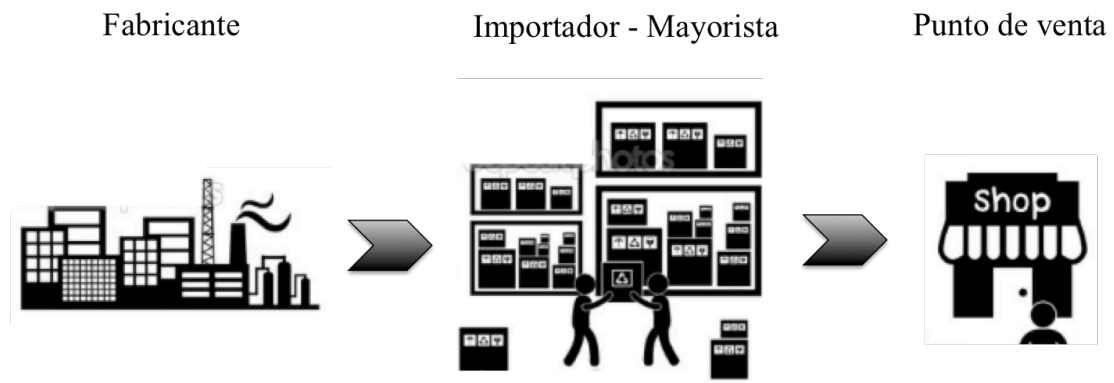
La cadena de abastecimiento iniciará con la consecución directa de proveedores para los distintos productos que se ofrecerán en la tienda; los proveedores serán internacionales, reconocidos por su calidad, diseño y prácticas responsables de producción y suministro.

Además, se hará el contacto directo con los proveedores en el exterior en procura de realizar la importación sin intermediarios y acceder a mejores productos, servicio de venta y postventa, para trasladarlo de la mejor manera al consumidor final.

Los proveedores locales serán específicamente para la línea de lencería, ya que el país cuenta con gran experiencia y es líder en el tema textilero y de diseño.

Finalmente, el consumidor accederá a los productos y servicios de asesoría profesional directamente en la tienda – boutique propia.

Gráfica 4. Cadena de abastecimiento



Fuente: elaboración propia.

### 3.2.4 Relaciones con el cliente

Aunque se haya definido un solo segmento de cliente se planteó la relación con ellos mediante dos categorías que coexisten en la tienda:

- **Atención personalizada** en el punto de venta, en donde existe una interacción y comunicación directa entre cliente y asesor, quien prestará ayuda durante el proceso de venta.
- **Autoservicio** a través de dispositivos electrónicos en el punto de venta, para clientes que tienen claro lo que buscan y prefieren la mínima interacción en sitio.

Se implementará un plan de medios para llegar a nuestros clientes potenciales a través de:

- Publicidad convergente y multiplataforma en redes sociales.

- Publicaciones en revistas especializadas de moda, nuevas tendencias, estilo de vida y música.
- Pautas en vallas publicitarias.
- Creación de una página web propia.

Adicionalmente, contaremos con un servicio postventa que incluya:

- Garantías: respaldo por averías en términos de calidad en los productos.
- Programas de responsabilidad con el medio ambiente y de reciclaje: distribución de productos cuyos materiales no sean contaminantes o requieran pocos años para degradarse; el programa de reciclaje tendrá como objetivo recibir los aparatos que no funcionen y a cambio los clientes recibirán un bono para recompra de su próximo aparato.

### **3.2.5 Fuentes de ingreso**

Los ingresos que se generarán a partir de la transacción que resulta por el pago de productos y asesorías profesionales.

Se manejará una lista de precios fija para los productos manteniendo un margen determinado por categoría de producto; de igual forma se establecerá el precio por consulta de la asesoría profesional.

Estarán habilitados diversos métodos de pago tales como efectivo y tarjeta débito y crédito de diversas franquicias.

### **3.2.6 Recursos claves**

A continuación, se describen los principales activos que se requieren para la puesta en marcha y operación del negocio.

- ✓ Recursos físicos:

Local comercial ubicado en la ciudad de Bogotá, en las calles 122 o 109 entre avenidas 15 y 19, sectores catalogados como exclusivos por ser estratos 5 y 6, teniendo en cuenta el segmento de cliente seleccionado.

✓ Recursos intelectuales

*Software* de ventas y manejo mínimo de operaciones.

✓ Recursos humanos:

El *staff* mínimo estará compuesto por:

- Dos asesores de tienda.
- Un asesor profesional – sexólogo.
- Un administrador de tienda.
- Un gerente del negocio.

Como soporte tercerizado a la operación, se requiere la prestación de servicios de:

- Un contador.
- Un abogado para asuntos comerciales.
- Un profesional en comercio exterior.

✓ Fuente de recursos financieros:

- Recursos propios de las fundadoras.
- Inversionistas ángeles.
- Financiación bancaria.

### 3.2.7 Actividades claves

Con el objetivo de poder garantizar la entrega de la propuesta de valor al segmento de clientes definido y la operatividad del negocio en el tiempo, se definen como actividades claves las siguientes:

- La importación directa de los productos para garantizar la calidad y el abastecimiento continuo.
- Seguimiento detallado y continuo a las tendencias de la industria del sexo y de la moda como referentes, para garantizar una oferta de vanguardia.
- Diseño: “*Look and feel*” de la tienda, para garantizar la experiencia al momento de la compra.
- Diseño e implementación de la estrategia de posicionamiento, como un lugar diferenciado y novedoso dentro de la oferta actual de las tiendas eróticas.
- Estrategias de fidelización de clientes que generen compras recurrentes.

### 3.2.8 Alianzas claves

La optimización del modelo de negocio y la entrega oportuna y a cabalidad de la propuesta de valor planteada estará apoyada en alianzas estratégicas de dos tipos: por un lado, se realizarán alianzas estratégicas con modelos de negocio complementarios y por otra parte se afianzarán relaciones cooperativas y a largo plazo entre proveedor y comprador.

✓ Alianzas estratégicas con negocios complementarios:

- Restaurantes.
- Hoteles.
- Tiendas de lencería.
- Psicólogos – sexólogos.
- Cirujanos plásticos.
- Ginecólogos.

- ✓ Relaciones cooperativas entre proveedor y comprador
  - Proveedores internacionales de artículos y productos sexuales.
  - Proveedores locales de lencería.
  - Psicólogos – sexólogos.

### **3.2.9 Estructura de costos**

Este modelo de negocio tiene una estructura de costos orientada hacia la creación valor con un alto grado de servicio, asesoría profesional personalizada y experiencia en la tienda exclusiva y única.

A continuación, se listan los rubros que hacen parte de la estructura de costos definida.

- ✓ Costos fijos:
  - Salarios básicos
  - Arriendo de local
  - Servicios públicos
  - Costos de ventas y administración
  - *Software*
  - Impuestos
  - Amortizaciones
  - Gastos financieros
  
- ✓ Costos variables:
  - Compra de productos
  - Pagos de importación
  - Comisiones de ventas
  - Marketing y ventas



## 4 ANALISIS FINANCIERO

### 4.1 PROYECCIONES ECONÓMICAS

Tabla 6. Proyecciones

Cifras y proyecciones económicas Colombia	2014	Proyección		
		2015	2016	2017
PIB (Crecimiento Anual)	4,60%	3,10%	2,60%	3,80%
Inflación (% YoY)	3,66%	6,77%	5,30%	3,00%
Crecimiento Salario Mínimo	4,50%	6,00%	7,00%	5,10%
Tasa de Desempleo	8,00%	8,59%	8,90%	8,00%
Tasa de Intervención (BanRep)	4,50%	5,75%	6,75%	4,50%
EMBI (Spread Deuda)	192	317	310	300
Cierre Tes 10 años	7,11%	8,91%	8,50%	8,00%
ColCap cierre de año	1.513,0	1.153,7	1.400,0	0,0
Colcap (Retorno Esperado)	-5,81%	-23,75%	21,35%	5,50%
Tasa de Cambio (Fin de Año)	2.377	3.175	3.000	2.700
Devaluación	23,03%	33,57%	-5,51%	-10,00%
Tasa de Cambio (Promedio Anual)	2.003	2.774	3.088	2.850

Fuente: Proyecciones Old Mutual (2015).

Se utilizaron los siguientes datos en promedio para los tres años de la proyección financiera:

Tabla 7. Datos macroeconómicos

TRM	3.200
Devaluación	10,0%
Inflación	1,03
Impuesto de renta	34,0%
Tasa de Interés Mensual Crédito	2%

## 4.2 VENTAS

### Proyección de ventas en unidades

Tabla 8. Proyección de ventas en unidades

GRUPOS DE PRODUCTOS	Precio de venta (Und)	2017	2018	2018
Vibradores y consoladores	280.000	148	167	191
Aceites	80.000	533	588	652
Lencería	150.000	588	647	718
Asesoría profesional	150.000	144	192	240
Otros	60.000	365	405	450
<b>TOTAL</b>		<b>1.778</b>	<b>1.999</b>	<b>2.251</b>

Para la proyección de ventas se contempló la estacionalidad para este tipo de productos teniendo en cuenta épocas como San Valentín, vacaciones y Amor y Amistad, donde se podría registrar un incremento en ventas.

Los precios de venta promedios se toman de las visitas realizadas a las tiendas eróticas en la ciudad de Bogotá.

Se realizará la importación de los productos bajo la posición arancelaria 9019100000 correspondiente a aparatos *de macanoterapia, aparatos para masajes y aparatos de sicotecnia* con un arancel del 0%.

### Proyección de ventas en pesos colombianos (COP)

Tabla 9. Proyección de ventas en pesos colombianos

GRUPOS DE PRODUCTOS	2017	2018	2018
Vibradores y consoladores	41.440.000	46.760.000	53.480.000
Aceites	42.640.000	47.040.000	52.160.000
Lencería	88.200.000	97.050.000	107.700.000
Asesoría profesional	21.600.000	28.800.000	36.000.000
Otros	21.900.000	24.300.000	27.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>215.780.000</b>	<b>243.950.000</b>	<b>276.340.000</b>

## 4.3 ESTADOS FINANCIEROS

### 4.3.1 Balance general

En el siguiente estado financiero se proyectan los movimientos contables de los activos, los pasivos y el patrimonio de la empresa durante sus primeros años de operación:

Tabla 10. Balance General

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
EFFECTIVO	15.000.000	69.143.116	97.067.188	216.404.184
CXC	-	-	-	-
INVENTARIO	49.106.336	55.690.519	63.640.573	-
CXC producto	-	-	-	-
Provisión de cartera	-	-	-	-
INVERSIONES TEMPORALES	-	-	-	-
Capital	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTE</b>	<b>64.106.336</b>	<b>124.833.635</b>	<b>160.707.760</b>	<b>216.404.184</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
EQUIPO DE CÓMPUTO	3.000.000	2.000.000	1.000.000	-
VALOR COSTO	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	1.000.000	2.000.000	3.000.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>				
VALORIZACIÓN DEL ACTIVO DEL ACTIVO FIJO	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>67.106.336</b>	<b>126.833.635</b>	<b>161.707.760</b>	<b>216.404.184</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>	-	<b>46.408.765</b>	<b>53.033.810</b>	-
CRÉDITO 1	-	46.408.765	53.033.810	-
CAPITAL	-	46.408.765	53.033.810	-
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	-	<b>4.528.301</b>	<b>11.144.310</b>	<b>40.417.345</b>
PERSONAL ADMINISTRATIVO POR PAGAR	-	-	-	-
ICA POR PAGAR	-	-	-	-
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	-	4.528.301	11.144.310	40.417.345
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>50.937.067</b>	<b>64.178.120</b>	<b>40.417.345</b>
<b>PASIVO LP</b>				
OBLIGACIONES BANCARIAS	-	-	-	-
CRÉDITO	-	-	-	-

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<i>CAPITAL</i>	-	-	-	-
<i>INTERESES</i>	-	-	-	-
BONOS	-	-	-	-
<i>CAPITAL</i>	-	-	-	-
<i>INTERESES</i>	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO LP</b>	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	-	<b>50.937.067</b>	<b>64.178.120</b>	<b>40.417.345</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL	67.106.336	67.106.336	67.106.336	67.106.336
RESERVAS				
RESERVA LEGAL				
OTRAS RESERVAS				
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIOR			8.790.232	30.423.304
UTILIDAD DEL EJERCICIO		8.790.232	21.633.072	78.457.199
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>67.106.336</b>	<b>75.896.568</b>	<b>97.529.640</b>	<b>175.986.839</b>

### 4.3.2 Estado de resultados

En el siguiente estado financiero se muestran detalladamente los movimientos para la obtención de un resultado del ejercicio, ya sea esté ganancia o pérdida para cada periodo.

Tabla 11. Estado de Resultados

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
INGRESOS OPERACIONALES		215.780.000	243.950.000	276.340.000
-COSTOS VARIABLES	49.106.336	55.690.519	63.640.573	-
COSTOS DE IMPORTACIÓN	49.106.336	55.690.519	63.640.573	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>-49.106.336</b>	<b>160.089.481</b>	<b>180.309.427</b>	<b>276.340.000</b>
-COSTOS FIJOS	-	145.600.000	140.339.200	150.774.928
PERSONAL VENTAS Y ADMINISTRATIVO	-	38.400.000	45.403.200	53.020.848
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	91.200.000	93.936.000	96.754.080
OTROS GASTOS	-	15.000.000	-	-
MANTENIMIENTO	-	-	-	-
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-49.106.336</b>	<b>14.489.481</b>	<b>39.970.227</b>	<b>125.565.072</b>
-OTROS GASTOS		1.170.948	7.192.846	6.690.528
GASTOS FINANCIEROS	-	1.170.948	7.192.846	6.690.528
CRÉDITO1		1.170.948	7.192.846	6.690.528
+OTRO INGRESOS	-	-	-	-

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
UTILIDAD ANTES DE RENTA	-49.106.336	13.318.533	32.777.382	118.874.544
-IMPORRENTA		4.528.301	11.144.310	40.417.345
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-49.106.336</b>	<b>8.790.232</b>	<b>21.633.072</b>	<b>78.457.199</b>

### 4.3.3 Efectivo generado por la operación (EGO)

Este estado financiero muestra el efectivo neto recaudado y usado por la empresa para las actividades de operación, inversión y financiación para cada ejercicio.

Tabla 12. Efectivo generado por la operación

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>EFFECTIVO GENERADO POR LA OPERACIÓN (EGO)</b>				
UTILIDAD NETA		8.790.232	21.633.072	78.457.199
+COSTOS Y GASTOS QUE NO IMPLICAN SALIDA EFECTIVO Y HACEN PARTE DE LA OPERACIÓN		1.000.000	1.000.000	1.000.000
-DEPRECIACIÓN		1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>GENERACIÓN INTERNA DE FONDOS</b>		<b>9.790.232</b>	<b>22.633.072</b>	<b>79.457.199</b>
-OTROS INGRESOS		-	-	-
+OTROS GASTOS		15.000.000	-	-
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>		<b>24.790.232</b>	<b>22.633.072</b>	<b>79.457.199</b>
<b>-VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO</b>		<b>-4.528.301</b>	<b>-6.616.008</b>	<b>-29.273.035</b>
+VARIACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR BRUTAS OPERACIONALES		-	-	-
-VARIACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR OPERATIVOS		4.528.301	6.616.008	29.273.035
<b>EGO</b>		<b>29.318.533</b>	<b>29.249.080</b>	<b>108.730.234</b>

### 4.3.4 Flujo de caja libre

El siguiente estado muestra el saldo disponible después de descontar las inversiones realizadas en los activos fijos y en las necesidades operativas; dicho saldo se destina para pagar a los accionistas y la deuda de la empresa.

Tabla 13. Flujo de caja libre

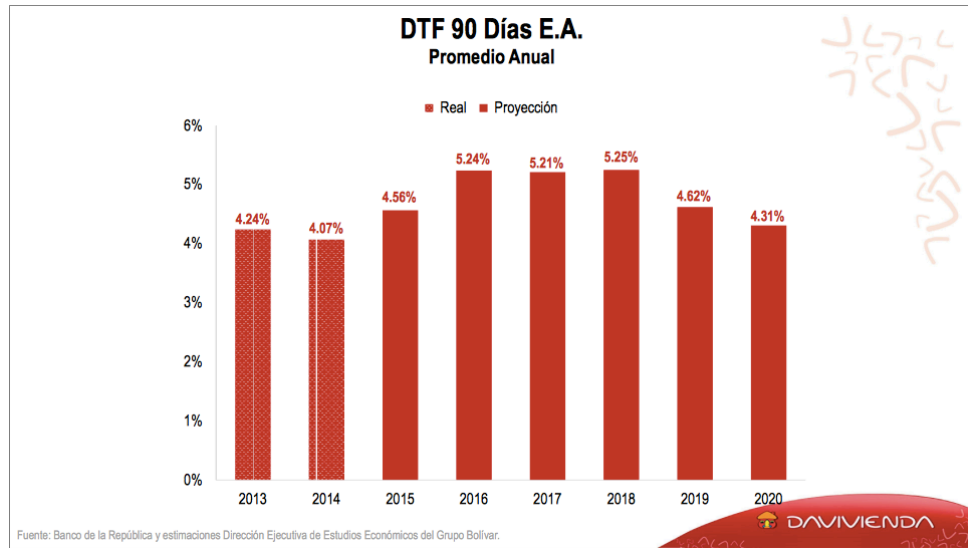
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>				
UTILIDAD NETA	-	8.790.232	21.633.072	78.457.199
+COSTOS Y GASTOS QUE NO IMPLICAN SALIDA EFECTIVO Y HACEN PARTE DE LA OPERACIÓN	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000
-DEPRECIACIÓN	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>GENERACIÓN INTERNA DE FONDOS</b>	-	9.790.232	22.633.072	79.457.199
-OTROS INGRESOS	-	-	-	-
+OTROS GASTOS	-	15.000.000	-	-
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	-	24.790.232	22.633.072	79.457.199
-VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	-	-	-	-
+VARIACIÓN CAJA MÍNIMA	-	-	-	-
+VARIACIÓN CUENTAS POR COBRAR OPERATIVAS	-	-	-	-
+ VARIACIÓN CUENTAS POR PAGAR OPERATIVAS	-	-	-	-
-INVERSIÓN EN CAPEX	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>FCL (FLUJO DE CAJA LIBRE)</b>	<b>-67.106.336</b>	<b>23.790.232</b>	<b>21.633.072</b>	<b>78.457.199</b>

#### 4.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR indica la tasa de rentabilidad del proyecto, por lo que se convierte en un criterio para definir si invertir o no en él; esta tasa se compara con una tasa de descuento, que para efectos del ejercicio será la DTF a 90 días, la cual según lo proyectado estará alrededor del 5.02% para los tres años analizados.

<b>TIR</b>	<b>29,75%</b>
------------	---------------

Gráfica 5. Proyección DTF



Fuente: Davivienda (2015), Pronósticos Principales Variables Macroeconómicas.

## 5 CONCLUSIONES

Un plan de negocio es una guía estratégica que incluye los pasos detallados en el proceso de creación de empresa y que orienta la toma de decisiones a fin de reducir la mayor cantidad de riesgos posibles asociados al emprendimiento. Con base en lo anterior, y complementando con una herramienta tan útil como el modelo de Negocios Canvas, que describe gráficamente como una organización crea valor a sus distintos grupos de interés, definiendo cuál es el segmento de clientes y a través de cuáles herramientas se logra cumplir sus expectativas y necesidades con el modelo de negocio, fue posible desarrollar paso a paso la metodología que nos permitió dar estructura la construcción del modelo de negocio con elementos de peso como lo fueron el análisis del mercado interno, las tendencias globales y la creación de la propuesta de valor, que pudo lograrse con el trabajo de campo de las encuestas, entrevistas con sexólogos y construcción gráfica de la oferta actual en las tiendas eróticas de Bogotá.

La industria del sexo a nivel internacional ha presentado grandes incrementos, sin que Colombia sea la excepción, con distribuidores y tiendas eróticas establecidas formalmente y con ventas crecientes año a año, lo cual evidencia un mercado disponible y con posibilidades de ingreso de nuevos jugadores con propuestas diferenciadoras, lo cual se reflejó principalmente en las respuestas de los encuestados sobre lo que esperan, como consumidores, que sea ofrecido en el mercado. A través de la realización de este estudio se analiza la industria orientada al disfrute de la vida sexual de las personas en Bogotá con una perspectiva social y de mercado, que incorpore la legalidad como uno de los elementos vitales para su análisis.

Existe un nicho de mercado con necesidades y expectativas que no son satisfechas a cabalidad por la oferta actual de los sex shops de hoy, razón por la cual es viable el modelo de negocio de tienda especializada de placeres en Bogotá. En esta ciudad, el modelo de



negocio de los sex shops aún sigue teniendo una estrategia convencional en cuanto a su diseño, servicio y oferta de productos. Son en su mayoría modelos que no contemplan las necesidades y expectativas de los consumidores.

En ese sentido encontramos que la muestra encuestada quisiera encontrar en un mismo lugar los siguientes elementos: asesoría personalizada, asesoría profesional, innovación en productos (incluyendo más oferta para los hombres y para personas homosexuales), diseño elegante de la tienda, sobriedad en la forma de exhibición, enfoque erótico, elementos que se incorporarán en la ejecución del emprendimiento.

Además, de acuerdo con los datos encontrados en este estudio, la mayoría de las personas se sienten agredidas por la forma de exhibición y diseño de la oferta actual de los sex shops; su percepción generalizada es que este tipo de tiendas proyecta clandestinidad y se percibe como vulgar.

En cuanto a los puntos clave en los que coinciden los hallazgos, sobresale la asesoría, como parte fundamental de la expectativa y experiencia de compra dentro de un sex shop; actualmente encuentran que hay poco conocimiento de los productos, lo cual genera una asesoría deficiente y por tanto clientes insatisfechos. Esto, aunado al modelo actual, que es considerado como de mal gusto y de baja calidad, no atrae a los clientes.

Sin embargo, encontramos que el de la tienda erótica *Lujuria*, es un modelo de negocio innovador y único en Bogotá, pues incorpora elementos diferenciadores y modernos, como el desarrollo de marca propia en el diseño de piezas artísticas con enfoque erótico, la distribución de sus productos, donde destinan un espacio solo para los artículos eróticos (libros de fotografía, pinturas, esculturas) y un segundo espacio para artículos más explícitos, como son los objetos de placer. Lo anterior sirve como punto de partida, y se le pueden agregar elementos innovadores y novedosos que satisfagan las necesidades del consumidor actual, como por ejemplo: una atención personalizada, atención profesional en

sitio, diseño exterior vanguardista y sofisticado y espacios especializados en productos para hombres y homosexuales.

## REFERENCIAS

- IBIS World (2015). Adult Stores in the US: Market Research consultado el 12 de enero de 2016 de: <http://www.ibisworld.com/industry/adult-stores.html>
- Aguirre Arvizu, A. (2008). De compras en una Sex Shop. *Vida Moderna*. Vol. 10, p 70-74
- Almoguera, José A. (2012). Plan de negocios. *ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales*, consultado de: <http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/3373f3665e53b434f92799593bdb1285.pdf><http://odontologos.com.co/noticias-actualidad-odontologia.aspx?n=12><http://www.federacionodontologiacolombiana.org/?q=node/90><http://virtualdentalmx.c>
- Ann Summers (s.f.). Ann Summers, consultado el 8 de diciembre de 2015 de: <http://www.annsummers.com>
- Barriga Jiménez, Silverio. (2013). La sexualidad como producto cultural. Perspectiva histórica y psicosocial. *Aduli. Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, Vol 12, p 91–111.
- Bohórquez Aya, E. (2008). “Se levanta la industria del sexo”, *El Espectador*, consultado el 17 de enero de 2016 de: <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-se-levanta-industria-del-sexo>
- CIA (2016). World Factbook, consultado el 24 de abril de 2016 de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- Coulmont, B. & Hubbard, P. (2010). Consuming Sex: Socio-legal Shifts in the Space and Place of Sex Shops. *Journal of Law and Society*, 37(1), 189–209.
- Davivienda (2015). Pronósticos Principales Variables Macroeconómicas, consultado el 24 de abril de 2016 de: <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/51220845-cb05->

487f-b27c-8fb40db30f22/Proyecciones+Variables+Macroeconomicas+-  
+Oct+15.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=51220845-cb05-487f-b27c-  
8fb40db30f22

Grose, T. K. (1999, noviembre 1). Naughty but Nice. *Time*. 154(18), p110V. 2p.

Lindgardt, Zhenya; Reeves, Martin; Stalk, George; Deimler, Michael S. (2009). Business Model Innovation. When the Games gets tough, change and game. *The Boston Consulting Group*. Vol 12, p 1-8.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Ventures (2010). Manual para la elaboración de planes de negocios, consultado el 12 de enero de 2016 de: [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. Recuperado de: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>

Ricart, Joan E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Vol 3, p 12-25.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A. & Movement, T. (2010). You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the ... written by co-created by designed by. *Booksgooglecom* (Vol. 30), consultado de: <http://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>

Maslow, A. (s.f), Pirámide de Maslow, consultado el 27 de febrero de 2016 de: <http://diccionario.sensagent.com/Pir%C3%A1mide%20de%20Maslow/es-es/>

Portafolio (2015, mayo 7). Así están distribuidos los colombianos estratos sociales consultado el 27 de febrero de 2016 de: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/asi-estan-distribuidos-los-colombianos-estratos-sociales>

Profamilia (2015), Sexualidad, sexo y relaciones sexuales, consultado el 27 de febrero de 2016 de: <http://profamilia.org.co/preguntas-y-respuestas/sexualidad-masculina-y-femenina/>

- Rodríguez, A. & Ojeda, E. (2013). El modelo de negocio: la lógica para hacer dinero y crear valor. *Debates IESA*, XVIII (3), 37 – 41.
- Rosen, D. (2014). Sex Toy Industry Has Quietly Turned In to Multi-Billion-Dollar Business, consultado el 12 de enero de 2016 de: <http://www.alternet.org/economy/sex-toy-industry-has-quietly-turned-multi-billion-dollar-business>
- Sánchez Hernández, G. (2009). Cómo hacer un plan de negocios. *Entrepreneur México*, 17(4), 50–55.
- Sánchez, M. (2011). Cómo desarrollar tu plan paso a paso. *Entrepreneur México*, 19(5), 48–53.
- Sigusch, V. (2004). On cultural transformations of sexuality and gender in recent decades. *German medical science: GMS e-journal* (Vol. 2, p. Doc07), consultado de: <http://doi.org/10.1007/s12119-001-1017-0>
- Smith, C. (2007). Designed for Pleasure, Style Indulgence And Accessorized Sex. *European Journal of Cultural Studies*, 10(2), 167, 184.
- The Economist (2002). Stiff competition, consultado el 8 de diciembre de 2015 de: <http://www.economist.com/node/1369217>
- Torres, M., Paz, K. & Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Boletín Electrónico*, (02), 1–13., consultado el: [http://www.fsalazar.bizland.com/URL\\_INGENIERIA\\_PRIMERO/URL\\_02\\_BAS02.pdf](http://www.fsalazar.bizland.com/URL_INGENIERIA_PRIMERO/URL_02_BAS02.pdf)
- Ventures, C. (2014). Manual para el desarrollo de proyectos con productos y modelos de negocios validados, sostenibles y escalables.

## **ANEXOS**

Anexo A:

Datos crudos en Excel de la muestra encuestada