

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA, PROMOCIÓN 45**

PLAN DE NEGOCIOS – “SIN TRUCOS”

**SARA ARBELÁEZ MOLINA
SEBASTIAN VELÁSQUEZ GALLÓN**

Sara María Caicedo, MBA

BOGOTÁ D.C.

MARZO, 2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	5
1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO	7
1.1. Objetivos	7
1.2. Beneficiarios	7
1.3. Entidad Ejecutora	7
1.4. Necesidades	8
1.5. Justificación	9
1.6. Metodología	9
2. ESTUDIO DE MERCADO	10
2.1. Análisis del mercado	10
2.1.1. Análisis del sector y tendencias	10
2.1.2. Análisis de la demanda	19
2.1.3. Análisis de la competencia	23
2.1.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	25
2.1.5. DOFA	27
2.2. Selección del segmento objetivo	28
2.3. Estrategia de mercado	28
2.3.1. Producto	28
2.3.2. Precio	30
2.3.3. Plaza	30
2.3.4. Promoción	31
3. ESTUDIO TÉCNICO	32
3.1. Tamaño del proyecto	32
3.2. Localización	32
3.3. Ingeniería	34
4. LA ORGANIZACIÓN	36
4.1. Marco estratégico	36
4.1.1. Misión	36
4.1.2. Visión	37
4.2. Equipo gestor	37
4.3. Tipo de organización	39
4.4. Estructura organizacional	39
4.5. Sistema de negocio	42
4.6. Alianzas	43
5. PLAN FINANCIERO	44
5.1. Estado de resultados	44
5.1.1. Proyección de los Ingresos	44
5.1.2. Proyección del costo de ventas	46
5.1.3. Proyección de los gastos administrativos	46
5.1.4. Proyección de los gastos de ventas	47
5.1.5. PyG mensualizado primer año y PyG Anual	48
5.2. Flujo de caja	52
5.2.1. Inversiones requeridas	52

5.2.2.	Capital de trabajo	52
5.2.3.	Proyección flujo de caja.....	52
5.2.4.	Proyección flujo de financiación.....	54
5.3.	Indicadores financieros	54
6.	EVALUACION SOCIAL	55
7.	EVALUACION AMBIENTAL	56
8.	EVALUACION DE RIESGOS	58
9.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	59
	REFERENCIAS	60

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1	Análisis cualitativo para determinar la macro localización	27
Tabla 2	Precio de venta por referencia de producto	30
Tabla 3	Análisis cualitativo para determinar la macro localización	33
Tabla 4	Análisis cualitativo para determinar centros comerciales.....	34
Tabla 5	Costos unitarios por referencia	35
Tabla 6	Porcentaje sobre las ventas de los costos de ventas por referencia	35
Tabla 7	Perfil equipo gestor de Sin Trucos	38
Tabla 8	Perfil de competencias del equipo gestor	38
Tabla 9	Actividades que permiten diferenciarse de la competencia en el mismo sector.....	43
Tabla 10	Composición de ventas anuales Sin Trucos	45
Tabla 11	PyG mensualizado para el primer año	49
Tabla 12	PyG anual	51
Tabla 13	Flujo de caja mensualizado para el primer año.....	53
Tabla 14	Gestión de factores sociales en Sin Trucos	55
Tabla 15	Valoración de impactos ambientales Sin Trucos	57
Tabla 16	Gestión de Riesgos Sin Trucos.....	58

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Evolución de las ventas del comercio minorista, por actividad (CIIU). Artículos uso doméstico.....	11
Gráfica 2	Exportaciones totales según departamento de origen.....	65
Gráfica 3	Evolución del PIB de Antioquia 1995-2013. Miles de millones de pesos corrientes	65
Gráfica 4	Evolución del PIB de Medellín y Antioquia 2000-2012 (USD corrientes).....	66
Gráfica 5	Cantidades Físicas Vendidas más altas – Total Comercio 2013-2015... ..	66

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Estación de trabajo personalizada.....	13
Figura 2 Muro familiar artístico.....	14
Figura 3 Muro de recuerdos.....	15
Figura 4 Personalización de espacios del hogar.....	16
Figura 5 Personalización emotiva del hogar	16
Figura 6 Oferta de artículos Mr. Wonderful Shop.....	25
Figura 7 Diseño conceptual de productos Sin Trucos.....	29
Figura 8 Diagrama de flujo para diseño y fabricación de productos	36
Figura 9 Estructura organizacional Sin Trucos	41
Figura 10 Sistema de negocio Sin Trucos	42
Figura 11 Evolución de Ingresos, Costos de Ventas y Gastos Administrativos y de Ventas.....	48
Figura 12 Flujo de caja anual proyectado a 10 años	54

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, cada vez son más las personas, que se preocupan por verse y sentirse bien. Esto se debe a la interacción cada vez mayor a través de las redes sociales. Las personas pasan gran parte de su tiempo en su celular y les interesa ver y publicar fotos de todo tipo de cosas como comida, frases, moda y viajes. Esto ha hecho que las tendencias que se dan, se socialicen fácilmente y sean cada vez más cambiantes. Según un estudio de Alcatel Lucent, “una persona mira en promedio el teléfono celular más de 150 veces al día. De hecho, el estudio señala que el 73 por ciento de los usuarios en el mundo, entran en pánico si lo pierden”. Los creadores de **Sin Trucos**, se dieron cuenta que ante el frenético ritmo de vida moderno y el surgimiento de múltiples tendencias sociales y culturales, cada vez toma mayor fuerza el desarrollo individual de las personas, quienes buscan nuevas formas de alimentar su espiritualidad. Las actividades humanas implican interacción con entornos y objetos que determinan para bien o para mal el estado emocional de un individuo. Por eso, todo lo que nos rodea se convierte en un canal potencial para transmitir mensajes que sean detonantes de buena actitud y energía. Si gastamos cientos de miles de pesos en vernos bien física y espiritualmente, es apenas lógico pensar que estamos dispuestos a gastar lo mismo para que los espacios donde vivimos se vean bien. Y si además de verse bien, nos hacen SENTIR bien, pues ¡voilà! Receta del éxito.

Es gratificante encontrarse con palabras que nos brinden inspiración, más aún cuando se encuentran a nuestro alrededor en objetos cotidianos, pues bien sabemos que la vida está hecha de pequeños detalles. De esta forma, nace la idea de crear y diseñar objetos de decoración, que sean funcionales con mensajes simples que lleguen directo al alma. Son estos, los elementos pensados por nuestra empresa para combinar altos estándares de diseño y lírica, que al final no es otra cosa que el arte de las palabras.

Pensando en esto, Sin Trucos diseña objetos decorativos llenos de contenido inspirador.

Según la Encuesta Anual de Comercio 2014 del DANE, el comercio al por menor representó un 34% del total de ventas de las empresas encuestadas. Los accesorios decorativos, se encuentran en la categoría “Otros productos nuevos en establecimientos especializados”, cuya participación es del 5,5%. Para el 2014, las ventas totales de esta categoría fueron de \$1,9 billones con una variación anual del 6%

Según el Informe de coyuntura económica regional 2014 del DANE, Antioquia es la segunda región del país que más aportó al PIB 2013. Además, entre 2001 y 2012, Medellín ha visto triplicar su PIB per cápita, lo que puede redundar en mayor poder adquisitivo y en oportunidades para que surjan nuevos emprendimientos. Razón por

la cual, la sede principal de Sin Trucos se encuentra en la ciudad de Medellín, Colombia, y hará presencia con sus productos en las principales ciudades capitales del país a través de tiendas de ropa, tiendas de decoración, multimarcas, y papelerías... además de la gran presencia que hará en redes sociales e Internet.

Nuestra propuesta de valor consiste en conocer a fondo a nuestro cliente para poder conectar con él más allá de lo estético y llegar a tocarle el alma. Por esta razón en Sin Trucos buscamos crear objetos con los que puedan relacionarse directamente nuestros consumidores, en donde la palabra personalizar, vaya más hacia intimar con el cliente. De esta manera, la propuesta de valor va directamente ligada al proceso de inspiración en la producción de nuestros productos, donde prima lo sostenible, lo que va conectado a la conservación de los espacios donde nos desenvolvemos, donde se piensa en armonizar todos los elementos de la cadena de producción hasta llegar a la venta de nuestro arte de las palabras.

Los cuadros con diseños y mensajes originales, que llegan de forma directa y sencilla a conectar con el consumidor, son nuestro primer producto. Encaminamos esfuerzos a llevar esas mismas sensaciones a través de elementos como canastos, sombrillas, tazas y más.

El sistema de negocio de Sin Trucos, consiste en actividades internas y actividades que se realizarán por medio de terceros, buscando simplificar la estructura del negocio y capturar la experiencia de proveedores externos. Dado que los productos de Sin Trucos deben responder a las tendencias e intereses personales del mercado objetivo, rápidamente cambiantes por el estilo de vida moderno, el sistema de negocio se plantea como un proceso circular, el cual se va retroalimentando y ajustando cada vez que se cumple con un ciclo del mismo.

En un horizonte de evaluación de 10 años, es posible establecer que el proyecto es viable (VPN positivo de \$188 millones) y la rentabilidad mínima esperada del 15% es cumplida ampliamente (TIR = 70%). Así mismo, se evidencia como por cada peso invertido en el proyecto, se generan más de 7 en beneficios.

La inversión inicial estimada de \$30 millones se recupera en el año 3, teniendo el proyecto un punto de equilibrio en ventas de \$241 millones anuales.

1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

En el agite de la vida diaria, es gratificante encontrarse con palabras que nos brinden inspiración y motivación, más aún cuando se encuentran a nuestro alrededor en objetivos cotidianos, pues bien sabemos que la vida está hecha de pequeños detalles. De esta forma, nace la idea de crear y diseñar objetos de decoración, que sean funcionales con mensajes simples que lleguen directo al alma, como una recarga pura de energía con el poder de mover nuestras fibras. Son estos, los elementos pensados por nuestra empresa para combinar altos estándares de diseño y lírica, que al final no es otra cosa que el arte de las palabras.

1.1. Objetivos

Objetivo general

Convertir un objeto decorativo en el acompañante espiritual que aconseja e inspira a las personas en los diferentes espacios donde interactúa.

Objetivos específicos

- Ser la marca líder e innovadora en la creación y distribución de objetos de decoración y funcionales que contengan frases motivacionales, para acompañar a las personas en sus espacios cotidianos: desde el hogar hasta la oficina.
- Llevar al entorno personal objetos que se destacan por sus particularidades artísticas y la genialidad de sus mensajes, que los hacen ser únicos en el mercado.

1.2. Beneficiarios

Mujeres entre los 15 y 50 años, con un nivel de ingreso medio – alto, que se sienten atraídas por la belleza visual e interesadas en cosas especiales con las que puedan conectarse emocionalmente.

1.3. Entidad Ejecutora

- **Razón social:** *Sin Trucos*.
- **Figura jurídica:** Pensando en la creación de empresa, se decidió empezar como persona natural, para ahorrar en un principio en gastos tributarios y de formalización comercial, a la vez que se busca tener la posibilidad de visionar la figura jurídica que más convenga en el futuro, de acuerdo a los requerimientos que vayan surgiendo conforme se avanza en la formulación del proyecto.
- **Reseña histórica:** Sin Trucos nace en febrero de 2016 como un proyecto de emprendimiento de dos socios que buscaban una forma de compartir con todas las personas sus intereses artísticos. Conformada en sus inicios con un pequeño capital, comienzan a dar forma a su sueño, guiados por la formulación del proyecto en su especialización en gerencia.

- **Localización:** la sede principal de Sin Trucos se encuentra en la ciudad de Medellín, Colombia, y hará presencia con sus productos en las principales ciudades capitales del país (Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena, Montería, Valledupar, Sincelejo y Santa Marta)
- **Objetivos de la empresa (estrategia):**
 - Consolidar una marca con gran posicionamiento y recordación, gracias a sus productos de buena calidad y diseño.
 - Realizar alianzas estratégicas para la distribución de los productos, con colocación en tiendas de diseño y decoración, papelerías, tiendas de ropa, de forma tal que se dé la venta directa al mercado objetivo, buscando que las personas vivan la experiencia de conocer presencialmente los productos.
 - Publicitar ampliamente por medio de redes sociales, principalmente Instagram, Facebook y Twitter, con fotografías de los productos y memes que relacionan las frases motivacionales.
 - Realizar permanente seguimiento a las tendencias culturales e intereses de la población para mantener actualizados tanto los diseños como las frases motivacionales.
 - Se contará con un taller creativo donde se diseñen las propuestas de productos y se contratará con terceros la construcción y fabricación de los mismos.
- **Organización administrativa:** considerando que en sus inicios se tendrá una figura jurídica como personal natural, se contará en primera instancia con un gestor y administrador, encargado de dar manejo a la estructuración de la empresa apoyado por un contador. Esta persona, participará en el desarrollo creativo de los productos que se ofrecen. También se vinculará un publicista que será el encargado de apoyar en la parte de diseño al gestor. Y por último un líder técnico, quien tendrá la función de coordinar la adquisición de materias primas, diseño funcional de los productos y la fabricación de los mismos por parte de terceros.

1.4. Necesidades

Ante el frenético ritmo de vida moderno y el surgimiento de múltiples tendencias sociales y culturales, cada vez está tomando mayor fuerza el desarrollo individual de las personas, quienes están buscando nuevas formas de alimentar su espiritualidad y de encontrar respuestas a los dilemas que enfrentan día a día.

Ahora, todas las actividades humanas implican la interacción con diversos entornos y objetos que determina para bien o para mal el estado emocional que un individuo puede presentar en el momento. Por lo anterior, todo lo que nos rodea se convierte en un canal potencial para transmitir mensajes que se conviertan en detonantes de buena actitud y energía.

Pensando en esto, Sin Trucos diseña objetos llenos de contenido inspirador. Objetos como nuestros cuadros decorativos, que además de ser elementos para hacer que un espacio se vea especial, hacen sentir especial a quienes están en él¹.

1.5. Justificación

El fuerte crecimiento de la población mundial, asentada principalmente en entornos urbanos (50% de la población mundial en 2007 y 67% aproximadamente para 2030), propicia que cada día se conformen más hogares, donde la individualización del espacio es un elemento fundamental, para que estos sitios reflejen en mayor medida la personalidad de sus habitantes.

Ahora, teniendo mercados desarrollados como el de USA, donde los accesorios y artesanías pueden abarcar un tamaño entre US\$35mil millones y US\$100mil millones anuales (USAID, 2006), y donde las economías emergentes están alcanzando cada vez al primer mundo, el introducir nuevas ofertas en accesorios personalizados, donde cada cliente se identifique con algunos de ellos para decorar sus espacios cotidianos, representa una gran oportunidad de negocio. Según diversos estudios (que se describe más adelante), existen diferentes segmentos para la venta de estos productos, teniendo rangos de precios desde un dólar, hasta los US\$1.000 por unidad.

En el nicho de mercado propuesto (Medellín, Antioquia), se logró identificar una frecuencia de compra por persona de un artículo cada 1,3 meses. Partiendo de un mercado de 172.231 hogares, y una participación del 1%, Sin Trucos puede llegar a tener ventas mensuales de 1.326 artículos, que a un valor promedio de \$75.000, representaría unos ingresos brutos mensuales cercanos a los \$100 millones aproximadamente.

1.6. Metodología

Fuentes primarias

- Encuestas para determinar el interés que podría tener el mercado objetivo por los productos y para evaluar la disposición a pagar por los mismos.
- Entrevistas con expertos en mercadeo por redes sociales.
- Entrevistas con diseñadores para conocer su percepción de la idea.
- Experiencias similares en otros países (v.g. Mr. Wonderful).
- Almacenes de diseño y decoración, papelerías, tiendas de ropa.
- Información suministrada por proveedores y talleres de artesanías.

¹ Se tiene contemplado hacer una especificación más clara de la conformación del portafolio de productos, tomando como base los resultados del estudio de mercado.

Fuentes secundarias

- Indicadores socioeconómicos del DANE.
- Estudios de gremios relacionados.
- Estudios de la Cámara de Comercio de Medellín.
- Estudios de penetración de tecnologías móviles y redes sociales (v.g. del Ministerio de TICs).

Equipo del proyecto

- Sara Arbeláez Molina – gestora y líder creativa.
- Sebastián Velásquez Gallón – líder técnico.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis del mercado

2.1.1. Análisis del sector y tendencias

Luego de realizar un análisis de información secundaria, se evidenció que no es posible obtener datos detallados del segmento de mercado en el cual se desenvolvería el negocio (objetos decorativos). Sin embargo, a fin de establecer un contexto aproximado sobre el sector, se recopiló información que permitiera caracterizar el comercio en Colombia, principalmente en Medellín, sede y punto de partida de Sin Trucos.

Comercio al por menor en Colombia

Según la Encuesta Anual de Comercio (EAC) 2014², que realizó el Departamento Nacional de Estadísticas (Departamento Nacional de Estadísticas, 2015), el comercio al por menor representó un 34,3% del total de ventas de las empresas encuestadas, siendo al por mayor el de mayor participación (51,9%). El total de ventas fue de \$210,4 billones y se generaron \$29,2 billones de valor agregado.

Dentro del comercio al por menor, el 95% de las empresas se dedican al comercio especializado, donde el principal es la venta de combustibles, lubricantes y adhesivos (30,5%), seguido por venta de alimentos (22,8%) y comercio de prendas de vestir y sus accesorios (8%). Los accesorios decorativos no se evidencian en la encuesta, por lo cual se asumieron como contenidos en la categoría “Otros productos nuevos en establecimientos especializados”, cuya participación es del 5,5%, infiriendo entonces que los objetos decorativos representan un porcentaje bastante bajo del total. Para el 2014, las ventas totales del comercio al por menor

² Se tomó como referencia el estudio de este año, ya que el DANE no ha publicado el de 2015.

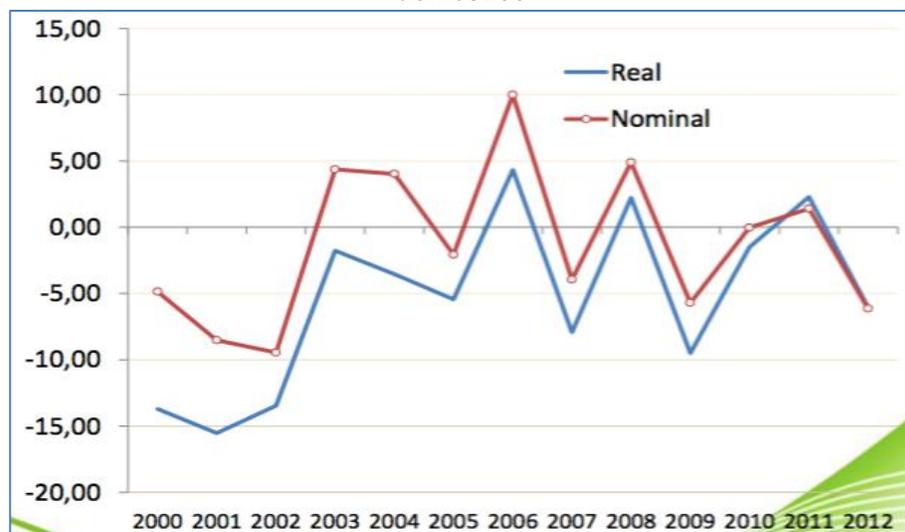
fueron de \$72,1 billones, de los cuales \$1,9 corresponden a la categoría mencionada anteriormente.

En 2014, el comercio minorista representado por las empresas objeto de estudio generó \$7,8 billones de valor agregado, equivalente a 26,7% del total generado por el sector comercial. La relación costo/venta presentada en las empresas estudiadas en el comercio minorista fue de 80,1% (Departamento Nacional de Estadísticas, 2015).

En cuanto a variación anual, las ventas crecieron un 8,2% respecto a 2013 (5,7% para la categoría “Otros productos nuevos en establecimientos especializados”). El valor agregado varió un 15,9%, jalonado principalmente por la venta especializada de alimentos, que tuvo una variación frente a 2013 del 48,3%.

Ahora, según el reporte “Comportamiento del comercio nacional” (Fenalco Antioquia, 2013), se observan variaciones cíclicas de las ventas en el comercio al por menor, que son importantes de considerar en la formulación del proyecto. La Gráfica 1 muestra como las ventas del comercio minorista en el país de artículos de uso doméstico (diferentes a electrodomésticos), presentan oscilaciones de crecimiento y decrecimiento, aproximadamente en una banda entre el -10% y el 10%.

Gráfica 1 Evolución de las ventas del comercio minorista, por actividad (CIU). Artículos uso doméstico



Fuente: (Fenalco Antioquia, 2013)

Comercio al por menor en Antioquia

Según el Informe de coyuntura económica regional 2014 (Departamento Nacional de Estadísticas, 2015), Antioquia es la segunda región del país que más aportó al

PIB 2013, con una participación del 13,1% (precedido por Bogotá con el 24,7%), aunque es el departamento que presenta mayor participación de las exportaciones (9,3%) en los últimos años (ver Gráfica 2 en el ANEXO 2). Así mismo, se observa un crecimiento sostenido del PIB (ver Gráfica 3 en el ANEXO 2) en los últimos 20 años (un 4,3% entre 2001 y 2013), además de que Medellín ha visto triplicar su PIB per cápita entre 2001 y 2012 (ver Gráfica 4 en el ANEXO 2). Todo lo anterior define un escenario en el cual la economía antioqueña está pasando por un momento de solidez, en el cual los medellinenses han incrementado de forma importante sus ingresos, lo que puede redundar en mayor poder adquisitivo y en oportunidades para que nuevos emprendimientos capturen diferentes deseos de compra de la población.

Según la Encuesta de Opinión Comercial de Diciembre (Fenalco Antioquia, 2015), el reporte de crecimiento de ventas físicas superiores mes a mes, con respecto al mismo periodo del año anterior, muestra una tendencia sostenida dentro de los encuestados, con un porcentaje aproximado del 25% de negocios que reportan crecimiento en sus ventas (ver Gráfica 5 en el ANEXO 2)

Del mismo estudio se desprende que para diciembre de 2015, el 54% de los encuestados no reporta problemas ni preocupaciones en su operación, y que el 14% ve como su mayor problema el incremento de la inflación. Así mismo, al consultar sobre las expectativas a futuro (favorables, similares o desfavorables), las respuestas que muestran un escenario favorable han oscilado entre el 45% y 67%, entre enero de 2013 y diciembre de 2015, mientras que las posiciones negativas han variado entre el 0% y el 22%. Se puede concluir entonces que, con base en la opinión de los comerciantes actuales de Antioquia, existe un mercado en la región estable y con posibilidades de crecimiento.

Finalmente, partiendo de los indicadores económicos (Cámara de Comercio de Medellín, 2015), se estableció que para 2014 la estructura empresarial de Antioquia estaba conformada por 102.840 entidades, de las cuales un 2,4% pueden relacionarse como posibles competidores de Sin Trucos, por su actividad económica (1.353 establecimientos de comercio al por menor de artículos de uso doméstico en establecimientos especializados y 1.120 de comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados).

Mercado de objetos decorativos en el mundo

Actualmente se evidencian tendencias importantes en el consumo de objetos de decoración, principalmente en países desarrollados. A continuación, se exploran dos estudios que brindan información importante sobre el sector.

Decoración del hogar en Europa

Según un estudio del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos, este mercado está presentando tendencias importantes que deben considerarse para tener un mayor éxito. A continuación, se presentan los principales hallazgos que impactan el interés de Sin Trucos (Centro para la Promoción de Importaciones desde Países en Desarrollo, 2015)

- **Necesidad de identidad:** el crecimiento de la prosperidad en los últimos 50 años ha provocado una emergencia de autoexpresión y autodesarrollo en la mayoría de las economías industriales. **En busca de más individualidad y originalidad, la gente quiere distinguirse de los demás.** La gente no quiere ser visto como sólo los miembros ordinarios de la sociedad y, por lo tanto, ellos crean su propia "identidad de marca". Por ejemplo, la creciente prosperidad y la abundancia de elección en las áreas urbanas y en Internet dan a la gente más libertad para construir su propia identidad.

En la búsqueda de su propia identidad, la gente en los países de Europa occidental tiene un enfoque proactivo para su salud y cada vez más reconocen su responsabilidad para lograr un cuerpo y **mente sanos**. La búsqueda puede ser experimentando y disfrutado por sí sola, y también se puede compartir con otros a través de las redes sociales.

Figura 1 Estación de trabajo personalizada



Fuente: (Casa Haus, 2014)

- **Opciones de personalización en diseño:** los consumidores quieren ser independientes y flexibles, así como individualistas. En respuesta, las empresas

están dando a sus clientes la posibilidad de diseñar sus propios productos de acuerdo a sus propias ideas y deseos. Los productos pueden ser personalizados y adaptados por los consumidores, en base a sus necesidades y preferencias. **Poseer y crear productos altamente personalizados es un nuevo símbolo de estatus** y contribuye al sentido de la singularidad de los consumidores.

Figura 2 Muro familiar artístico



Fuente: (Crafty Morning, 2014)

- **Conexión emocional por “contar historias”**: las empresas están creando una conexión emocional con sus consumidores por contar una historia, de los cuales el producto o servicio es un componente. Las nuevas generaciones de consumidores responden mejor a los anuncios interactivos y participativos y los esfuerzos de mercadeo. Cuando se combina con imágenes de gran alcance, la narración se acopla a una audiencia, en lugar de decirle claramente al consumidor que compre un producto.

Figura 3 Muro de recuerdos



Fuente: (A Girl and a Glue Gun, 2015)

- ***Nuevos productos de lujo:*** El "nuevo lujo" tiene que ver con experiencias únicas, la adquisición de nuevas habilidades, que posee características ecológicas y mostrando la generosidad o la conectividad. Los consumidores obtienen el estatus y el placer de dominar habilidades en la cocina, decorar la sala de estar o disfrutar de un spa en casa. **Ellos están buscando productos que aumentan su conocimiento, enriquecen el sentido y significado a sus experiencias y contribuyan al desarrollo de su búsqueda interior de la identidad.**

Los consumidores europeos occidentales de la decoración del hogar y textiles viven en un mercado que ha ofrecido una rica variedad de opciones para decorar durante un largo período de tiempo. Utilizan una parte considerable de sus ingresos disponibles en artículos para el hogar. Como consumidores de los mercados maduros, los europeos están traduciendo su identidad en productos de decoración del hogar.

Figura 4 Personalización de espacios del hogar



Fuente: (Delicious Designs, s.f.) y (Ikea, 2015)

- **Funcionalidad y emociones:** debido a la nueva economía global, las estructuras y relaciones familiares tradicionales están cambiando en favor de nuevas formas de compartir un hogar, especialmente en los centros urbanos. **Los productos para el hogar tienen que hacer más que servir una función básica, sino que también deben expresar la identidad de los consumidores y/o dar a los consumidores una buena sensación.** Por lo tanto, los productos deben ser funcionales, mientras se apela a los sentidos también.

-

Figura 5 Personalización emotiva del hogar



Fuente: (Urban Outfitters, s.f.)

- ***Inspirador, agradable y un mundo mejor:*** la demanda del consumidor también está cambiando a favor de la sostenibilidad. Los consumidores están comprando cada vez más productos para apoyar a las comunidades locales y ejercer presión sobre esos negocios para disponer y reciclar los residuos de sus productos de manera más responsable. **Los consumidores disfrutan de ser verde como algo estimulante y agradable.** Muchos consumidores europeos esperan cada vez más que sus productos para el hogar que sean ambientalmente sostenibles.

Evaluación del mercado global de artesanías

En 2006, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés), generó un reporte diagnóstico sobre el mercado de artesanías, como insumo de una iniciativa que busca integrar a las micro y pequeñas empresas dentro de la cadena de valor productivo para crear bienestar en las comunidades pobres. Los puntos relevantes del documento se relacionan a continuación (USAID, 2006):

- **Hay un mercado creciente por los accesorios de hogar, especialmente en el segmento de gama alta.** Se espera que crezca no sólo en los mercados occidentales, sino en todas las regiones ya que las poblaciones de clase media se expanden rápidamente, sobre todo en China e India. Esta tendencia sugiere que hay numerosas y amplias oportunidades para los artesanos en los países en desarrollo para crear productos para estos mercados.
- Muchos compradores y los consumidores buscan productos únicos realizados en países distintos de China. Mientras que el mercado de los diseños puramente indígenas es limitado, **los productos de "estilo global", que combinan elementos étnicos con diseños contemporáneos, es una categoría creciente y representa una oportunidad para los productores de artesanías.**
- Los mercados de gama baja (prioridad sobre los precios bajos) y de gama alta (prioridad en la alta calidad) se están expandiendo, mientras que la gama media (moderada calidad a precios moderados) está relativamente estancada. Considerando que la competencia en el extremo inferior es fuerte y requiere capacidad de producción significativa, **el mercado de "lujo" tiende a centrarse más en los diseños distintivos, mayor calidad y cantidades más pequeñas con una mayor flexibilidad en la fijación de precios.**
- **Los compradores de todo tipo de productos prefieren múltiples opciones para elegir, flexibilidad para realizar modificaciones de diseño, y, sobre todo, socios fiables.**

- En el mercado de accesorios para el hogar, en 2004, los accesorios y regalos representaron el segmento de mayor participación (22% del total de las ventas) en Estados Unidos, por un valor de USD\$33.500 millones.
- Los rangos de precios de las artesanías en 2006, por segmento de mercado fueron: Lujo/gama alta: USD\$200 – USD\$1.000. Gama media: USD\$75 – USD\$200. Gama baja: menos de USD\$75.
- Para el periodo de estudio (2006), el mercado global de accesorios para el hogar estaba estimado en USD\$100.000 millones, donde las ventas al por menor se proyectaban en USD\$67.500 millones.
- Se estimó que para 2015, la capacidad adquisitiva de las economías emergentes alcanzará la capacidad del momento (2006) de Europa Occidental, lo que evidencia el potencial que tiene el crecimiento económico de países como Colombia (USAID, 2006).

Aprendizajes de los estudios internacionales

A partir de los estudios encontrados, es posible establecer el tipo de clientes a los cuales se quiere apuntar, que son los que siguen las tendencias actuales. Se infirieron además distintos puntos convergentes entre los casos analizados, que son fundamentales a la hora de considerar el desarrollo de la propuesta de negocio de Sin Trucos:

- Interés en la individualidad/identidad, donde el consumidor se sienta como un elemento único en la comunidad.
- Posibilidad del diseño personalizado, donde el consumidor se sienta representado a sí mismo en el producto que compra. Esto se puede lograr permitiendo a cada consumidor el personalizar la adquisición.
- Los productos deben generar una conexión emocional con los consumidores.
- Grandes oportunidades en el mercado de lujo, donde las personas buscan productos diferentes que les permitan vivir experiencias nuevas y que reflejen su identidad.

Estructura del mercado (morfología)

Con base en la información analizada, se estableció que el mercado en el cual se desenvolverá Sin Trucos es altamente competitivo, dado que existen múltiples participantes (almacenes de cadena, establecimientos especializados, ventas por internet, etc.), dado que no existen barreras relevantes que limiten el ingreso de competidores al mercado, lo que exige un grado alto de diferenciación de los productos a ofrecer. Este punto se aborda con mayor detalle en el numeral 2.1.4, donde se discute sobre las cinco fuerzas de Porter.

2.1.2. Análisis de la demanda

Adicional a las tendencias descritas anteriormente, donde el mercado de lujo está incorporando los objetos decorativos dentro de su estructura, existen otras megatendencias que diversos expertos están anunciando como unas de las más influyentes dentro de las décadas venideras, y que fueron consideradas como fundamentales para Sin Trucos. A continuación, se realiza una breve descripción de cada una.

Urbanización

Después de las dos guerras mundiales, cuando se empezó a consolidar el modelo capitalista, inició un proceso de urbanización de los países, donde cada vez más personas están viviendo en las ciudades. Según datos del Banco Mundial, en 2007 se dio el punto de inflexión, donde las personas a nivel mundial que viven en ciudades, superaron en número a las que viven en el campo. Para 2014, el porcentaje de población urbana era del 53,4% (Banco Mundial, 2016). Se espera que para 2030, dos terceras partes de la población vivan en ciudades (KPMG, 2014). Lo anterior tiene los siguientes impactos:

- Mayor construcción de unidades de vivienda y oficinas (incremento en la demanda), lo que redundará en mayor cantidad de espacios para ser decorados.
- Mayor cantidad de población influenciada por las culturas y tendencias urbanas, en busca de nuevas experiencias que los definan como individuos únicos
- Mayor crecimiento del PIB generado en ciudades. Según KPMG (KPMG, 2014), las 600 principales ciudades, doblarán su contribución al PIB mundial para 2025, llegando a USD\$65 trillones.

Mayor importancia de lo individual

Diferentes expertos en el análisis de tendencias resaltan la consolidación del individualismo como un fenómeno social de gran amplitud. Al respecto, es posible comentar lo siguiente (HAYGROUP, 2014): *“La individualización es la creciente libertad de elección, esperada y otorgada para las personas dentro de las sociedades y las comunidades - y es un fenómeno global”*. Cornelia Daheim (Daheim, 2009), habla de la individualización como una megatendencia global, que implica ir del mercadeo en masa al micromercadeo. Al respecto, expertos de México mencionan que (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009): *“La producción y comercialización actual de bienes y servicios responde a requerimientos masivos que han ido perdiendo vigencia... El consumidor demanda productos con características específicas acordes a necesidades individuales, y que*

por lo tanto requiere conocer el detalle de los componentes de los productos, convirtiéndose en un consumidor informado”.

El mercado del bienestar

“Durante los últimos 30 años, los consumidores han modificado radicalmente la agenda en torno a la salud y el bienestar. Y, por cierto, grandes negocios han sido creados por las empresas que se han anticipado a esto y se han apalancado en prendas de vestir, en vitaminas, en los spas, por ejemplo... Los consumidores han hecho la conexión entre la salud y calidad de vida, y que ha dado lugar a una gran industria - \$1.2 mil millones (dólares) en productos para el bienestar” (Rooney, 2013).

Es explícito el interés que tienen las personas hoy en día por cuidar su salud, tanto física como mental, para lo cual están invirtiendo gran parte de sus ingresos en productos que les ayudan con esta intención. Comida orgánica, yoga, meditación, gimnasios, etc., son los productos más demandados en este sentido.

Ligada a esta tendencia, se encuentra una corriente sociocultural que viene tomando fuerza: los Metroespirituales, reportada en muchos medios. En el artículo “Metroespiritualidad: espiritualidad es la última tendencia” (Power to Change, 2005), se dice que: *“De acuerdo con Ariana Speyer en su artículo "cresta de la ola Metroespiritual", publicado originalmente en beliefnet.com, la metroespiritualidad se define como la "integración de la taoísta, budista y los valores hindúes en formas de fácil digestión, comprables."... La metroespiritualidad es esencialmente la fusión de la espiritualidad y la comercialización, por lo que vemos su influencia tanto en la forma en que se ejecutan las empresas y la forma en que anuncian. Empresas como chocolate Dagoba Orgánica o Lululemon Athletica, una empresa de ropa de yoga, utilizan las creencias espirituales para conducir su identidad corporativa, la filosofía y los valores fundamentales.*

En otro artículo titulado “Metroespiritual” (Gaddis, 2005), el autor menciona que *“La metroespiritualidad lleva el mercado de lujo a un nivel de largo alcance hacia el exterior para la conexión con el planeta y el uno al otro nuevo. Según Sharon Lee, -un montón de deseo de ser espiritual y tener más significado que un estilo de vida comercial, ofrece puramente secular. Y hay una mezcla heterogénea de ofertas de productos que tienen gradaciones de la espiritualidad en su tejido-.*

Según Maija Polsley, en su artículo en el Daily News de Nueva York (Polsley, 2016), menciona: *“Ineludiblemente, se trata de cómo la metroespiritualidad es una gran parte de nuestros pensamientos diarios y la rutina. Tengo que lavar la ropa; ¿De dónde venimos? Tengo que ir al gimnasio; ¿por qué estamos realmente aquí? Tengo que comprar comida para perros; ¿estamos realmente solos? Una definición simple de lo metroespiritual es un moderno, chic "hippie" que puede reunir la divinidad encontrada dentro de cada día”.*

En conclusión, estas tendencias sobre el cuidado y crecimiento personal implican que los consumidores están adquiriendo productos que reflejan sus identidades y sus creencias, buscando evidenciar su propia personalidad, presentándose este fenómeno de forma importante en los grupos poblaciones de altos ingresos (mercado de lujo).

Caracterización del consumidor

Con el fin de establecer las preferencias del consumidor en cuanto a la compra de objetos decorativos, se realizó una encuesta (ver cuestionario en la sección de ANEXOS), con una muestra de 50 personas, realizada por Google Forms. Las características socioeconómicas de las personas consultadas son:

- *Género*: 58% mujeres y 42% hombres.
- *Nivel socioeconómico*: Estrato 4 (52%), Estrato 5 (33%) y Estrato 6 (15%).
- *Localización*: Medellín (65%), Bogotá (19%) y Montería (16%).
- *Edad*: 15 a 25 años (13%), 26 a 35 años (50%), 36 a 45 años (19%), 46 a 55 años (10%), más de 55 años (8%).

A continuación, se describen los principales resultados:

- La mayoría de encuestados (72%) manifiestan que los objetos decorativos hacen parte de las compras que tradicionalmente realiza.
- La sala del hogar (72% de respuestas) y las habitaciones (66% de respuestas), son los ambientes que más consideran los encuestados, a la hora de comprar objetos decorativos. La oficina es el ambiente menos considerado (18% de respuestas).
- En cuanto a la frecuencia de compra de objetos decorativos, el 46% manifestó comprar más de una vez al año (con un promedio de 4,3 compras anuales). El 32% manifestó realizar compras una vez al año y el 16% una vez al mes. Con base en los resultados, se puede estimar una frecuencia promedio de una compra cada 1,3 meses.
- El rango de valor de la compra muestra que un 48% de los encuestados gasta entre \$50mil y \$100mil por compra, un 16% entre \$100mil y 150mil, un 12% entre \$150mil y \$200mil, un 12% menos de \$50mil. De acuerdo a lo anterior, se encuentra un rango sólido de disposición a pagar, entre los \$50mil y \$200mil (76% de los encuestados), rango en el cual podrían plantearse los precios de los productos, según sus especificaciones.
- Dentro de las características que más importan a la hora de comprar un objeto decorativo, la de mayor frecuencia de respuesta fue “Personalidad propia (se siente identificado con el objeto)” con un 56% de respuestas. Le siguen la originalidad (48%) y la funcionalidad (43%). Estos resultados validan de cierta forma las tendencias descritas anteriormente, donde se enuncia que las

personas están buscando objetos que los identifique por su propia personalidad y que sean únicos.

- Existe una alta preferencia por los almacenes especializados (Zara, Tugó, Inkanta) y grandes superficies (Éxito, Falabella, Homecenter) para adquirir los productos. Para el primer caso se obtuvo una frecuencia de respuesta del 66% y para el segundo del 56%. Los portales web obtuvieron una frecuencia del 26%, lo que indica que las personas prefieren comprar directamente en el punto.
- El 94% de los encuestados considera que los objetos que decoran un ambiente sí influyen en el estado de ánimo de una persona. Ese mismo 94% manifiesta que le gustaría encontrar elementos que influyan el estado de ánimo de quienes observan los objetos.
- Las imágenes (72% de respuestas) se proyectan como el elemento que más quieren encontrar las personas para que influyan su estado de ánimo, seguido por los símbolos (44% de respuestas) y las frases y texturas (con 32% cada uno).

Tamaño del Mercado

Para determinar un valor promedio de las ventas (unidades y pesos), se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos.

- *Mercado potencial:* población del Área Metropolitana del Valle de Aburrá (considerando sus 10 municipios), para el 2016, entre los 15 y 65 años de edad, que asciende a **2'690.855** habitantes (Fuente: proyecciones del DANE, según censo 2005).
- Se filtró el mercado potencial, considerando el porcentaje de población en los tres niveles socioeconómicos más altos (estratos 4, 5 y 6). Como Medellín representa cerca del 70% de la población del Valle de Aburrá, se asumió que su distribución poblacional por estrato aplica para toda el Área Metropolitana. De acuerdo a la Encuesta de Calidad de Vida 2013 (AMVA, 2013), el 20,6% de la población de Medellín se concentra en los estratos mencionados. Con base en lo anterior, se estimó un nuevo mercado de **545.585**. Si sólo se considera la población femenina, dicho valor es de 291.974 personas.
- Ahora, suponiendo que cada compra se realiza por hogar (no por persona), y considerando un tamaño de hogar promedio de 3,22 (AMVA, 2013), el tamaño del mercado estimado es de **172.231** hogares.
- Partiendo del tamaño anterior (por hogar) y considerando la frecuencia de compra estimada en la encuesta (cada 1,3 meses o 0,77 ventas por mes/hogar), se estima que las ventas totales mensuales del segmento de mercado de objetivos decorativos en el Valle de Aburrá es de **132.618** artículos.
- Finalmente, con un supuesto de Sin Trucos tenga una participación del 1% del mercado anterior, se logra estimar que las ventas promedio mensuales pueden ser de **1.326** artículos. Suponiendo un valor promedio de venta de \$75.000, los

ingresos brutos mensuales se estiman en **\$99´463.653** (cien millones aproximadamente).

2.1.3. Análisis de la competencia

En Colombia existen varias empresas dedicadas a la producción y comercialización de elementos decorativos, que se asimilan a los productos que queremos ofrecer.

La pequeña galería: Es una empresa dedicada al diseño y producción de objetos de decoración. Consideramos que es nuestra principal competencia directa, pues dentro de la mayoría de tiendas de decoración, esta se encuentra en la ciudad de Medellín y está enfocada al mercado que Sin Trucos pretende abarcar. Dentro de su propuesta de valor, incluyen varios aspectos que tenemos planteados en la nuestra, como el añadir mensajes inspiradores a los clientes. Además, es una empresa que produce todos los objetos que vende. La gran mayoría de tiendas de decoración que encontramos, importa o distribuye productos de decoración de distintas marcas que no son fabricados por ellos mismos.

Dentro de su portafolio de productos encontramos cuadros, afiches, afiches enmarcados, stickers y objetos de madera, papelería, bolsas de regalo, tarjetas, papeles de regalo, chocolates y artículos de regalo para toda ocasión.

Los precios que manejan son variados y se ajustan a un mercado amplio en diversidad. Estos oscilan entre los \$14.900 hasta \$95.900.

La empresa cuenta con dos tiendas propias en la ciudad de Medellín ubicadas en el Centro Comercial Santa Fe, siendo esta su sede principal y Centro Comercial Oviedo. Además, está presente en 71 puntos de venta a través de sus distribuidores. Por este medio, hacen presencia en diferentes ciudades del país como Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Armenia, Cartagena, Pereira, Cúcuta, Neiva, Barrancabermeja, Ibagué, Cartagena, Montería, Villavicencio, Santa Marta, Popayán y Manizales.

Cuentan con una página en Facebook a su nombre con 4.057 personas a las que les gusta y cuenta en Instagram @pequenagaleria con más de 17.700 seguidores. Esta cuenta en Instagram fue creada hace aproximadamente 4 años.

Encontramos también la empresa **Inkanta:** Esta es una empresa especializada en diseño. Buscan marcas alrededor del mundo que crean artículos funcionales con diseños exclusivos. Inkanta ofrece sus productos a través de tiendas ubicadas principalmente en Centros Comerciales en las principales ciudades del país. Particularmente, en la ciudad de Medellín, Inkanta está ubicada en el C.C. El Tesoro, C.C. Oviedo y en el aeropuerto internacional José María Córdova. Además, tienen gran presencia en Internet con su página web www.inkanta.com.co. Esta empresa maneja una serie de objetos decorativos que podrían competir con los

nuestros, dentro de los que encontramos portarretratos, candelabros, llaveros, sombrillas, además de una gran oferta de opciones de regalo. Cabe resaltar que nuestro diferenciador de frases motivacionales, no hace parte de su portafolio de productos. Los precios que observamos en esta empresa oscilan entre los \$28.000 y \$1,800.000, dependiendo el producto.

Dentro de sus redes sociales encontramos su cuenta en Instagram @inkantadesign con 5.380 seguidores, donde publica fotos de todas sus líneas de productos, principalmente la marca Lammy. Su página en Facebook cuenta con 23.125 likes y en ella comparten promociones, lanzamientos de productos y publicidad en general.

A nivel internacional, tenemos la empresa **Mr Wonderful**: Compañía española dedicada a la producción de objetos de decoración de todo tipo, con un especial cuidado a despertar sensaciones en sus clientes a través de frases informales y cercanas que llegan a las personas. Cabe resaltar, que esta empresa fue motivo de inspiración para Sin Trucos, ya que, al conocerla, en un viaje por España, nos sentimos tan identificados y conectados, que quisimos hacer nuestra propia versión colombiana.

Mr wonderful está enfocado a ideas originales de regalo además de la línea de diferentes productos con frases emotivas que maneja. Entre los principales están: Regalos, papelería, velas, pocillos y tazas, sombrillas, cojines, cuadros, entre otros. Su posicionamiento se debe a la particularidad de su propuesta de valor.

La marca está muy bien establecida y cuenta con gran presencia en España y más de 15 países alrededor del mundo a través de tiendas físicas y tiendas online. Dentro de los países en los cuales hace presencia encontramos Colombia, con tiendas especializadas donde venden sus productos en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Neiva y Villavicencio. Además, la empresa realiza envíos internacionales con un costo de 14,50 euros. Sus precios oscilan entre los 3 y 55 euros.

Hacen mucha presencia en redes sociales con la página de internet www.mrwonderfulshop.es y su página en Instagram que tiene a la fecha 5.688 publicaciones y 1.3 millones de seguidores. Además de las redes sociales, la empresa cuenta con un blog llamado www.muymolo.com muy completo, en el cual comparten ideas de decoración, recetas, como hacer objetos tú mismo, tips para fiestas, ideas para matrimonios, y muchas otras cosas inspiradoras.

A continuación, mostramos algunos ejemplos de esta última empresa, la cual ha sido inspiración para los creadores de Sin Trucos.

Figura 6 Oferta de artículos Mr. Wonderful Shop



Fuente: (Mr. Wonderful Shop, 2016)

Además de las anteriores, encontramos en la ciudad de Medellín y Bogotá, almacenes especializados, también llamados multimarcas, que ofrecen objetos decorativos, además de opciones de regalo, de diferentes marcas que hacen presencia principalmente en centros comerciales y calles muy reconocidas por este tipo de almacenes. Dentro de estos almacenes encontramos los siguientes:

CasaTrece: Ubicado en el Centro Comercial El Tesoro en Medellín. Cuenta con diferentes marcas de ropa, vestidos de baño, ropa interior, pijamas, accesorios, maquillaje y objetos de decoración en general. La tienda es reconocida por su oferta variada de artículos de regalo y en él, interactúan de forma armoniosa algunas marcas que hacen parte de nuestra competencia directa. Por esta razón consideramos como objetivo hacer presencia en el mismo, ofreciendo nuestros productos.

DulceMenta: Ubicado en la Carrera 11 con calle 82 en la ciudad de Bogotá. La tienda tiene gran reconocimiento desde su creación en 2009 y cuenta con más de 90 marcas nacionales que ofrecen moda y diseño colombiano. La tienda está más enfocada hacia la venta de ropa y vestidos de baño, pero ofrece algunos artículos que podrían congeniar con los nuestros como velas, agendas y ambientadores. Por esta razón en Sin Trucos le apuntamos a hacer presencia en este tipo de almacenes. Dulce Menta realiza ventas a través de su punto de venta directo y su página de internet www.dulcemente.com.co, en la cual se pueden adquirir artículos a través del carrito de compra.

2.1.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Con base en el estudio de mercado, se analizan a continuación las cinco fuerzas de Porter, aplicadas a Sin Trucos.

Amenaza de intensa rivalidad:

- Fuerte competencia debido a la gran cantidad de competidores (alcance global), gracias a la masificación del internet (ventas online) y las redes sociales.
- Marcas existentes bastante consolidadas, que poseen una gran fidelidad de sus clientes (se evidencia en los resultados de las encuestas, donde pocos almacenes/marcas concentran los consumidores).
- Dificultad para evidenciar las características de los productos que permita una adecuada diferenciación respecto a la competencia, debido a la gran diversidad de productos y multiplicidad de ofertantes.
- Facilidad para que la competencia replique las prácticas exitosas de la empresa (isomorfismo).

Amenaza de productos sustitutos

- El mercado ofrece múltiples productos que cumplen funcionalidades similares y en diferentes escalas de precio. Los productos de China y otros países de Asia representan una fuerte amenaza por su masificación, diversidad y precios.
- Los objetos decorativos de interés de Sin Trucos son de escala media – pequeña. Se hace necesario disputar el mercado con otro tipo de objetos como sofás, mesas, lámparas, entre otros.
- Los diferentes tipos de artesanías, que son un segmento muy relevante en el mercado colombiano, entran a competir por el interés de los consumidores que desean decorar sus ambientes.
- La eco-ingeniería y la decoración por medio del reciclaje (hecha en casa), representan un tipo de sustitutos importante, más aún ante la tendencia a la individualización del consumo y el interés en la sostenibilidad.

Amenaza de creciente poder de negociación de los compradores

- La tendencia hacia la personalización de los productos implica que cada potencial consumidor posee la información suficiente para determinar las características que desea en los artículos a adquirir, lo que lo empodera del proceso creativo, además de implicar posibles sobrecostos al no poder determinar procesos estandarizados para fabricación masiva.
- Los establecimientos especializados buscan marcas interesantes, convirtiéndose en potenciales compradores de volúmenes medios y altos. Al ser estos los canales de distribución preferidos por los consumidores, su poder de negociación es bastante alto.
- Al no existir una muy clara diferenciación entre productos del mercado, es el comprador quien define mayoritariamente por qué artículo inclinarse, lo que dificulta en parte el efecto de las estrategias de mercadeo tradicionales.
- Se enfrentan costos bajos por cambios de proveedor.

Poder de negociación de los proveedores

- La empresa no es un cliente importante para los proveedores, dada la amplia existencia de negocios similares, donde pueden obtener mejores condiciones. Lo anterior también puede verse desde la óptica contraria, donde la gran cantidad de proveedores hace que algunos de ellos no sean de interés de la empresa.
- La calidad final de los productos viene determinada por la capacidad, interés y responsabilidad de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores

- Existen muy pocas (casi nulas) barreras de entrada. En cualquier momento y cualquier lugar puede nacer un nuevo competidor.
- La masificación de las TICs y las redes sociales facilita la rápida promoción de nuevos competidores.
- Mercado amplio y diverso, donde existen múltiples nichos para que nuevos competidores (directos o indirectos) entren en escena.

2.1.5. DOFA

Tabla 1 Análisis cualitativo para determinar la macro localización

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Poca experiencia en el mercado.• Poco conocimiento detallado de la oferta de proveedores.• Ausencia de personal en el equipo con competencias fuertes en diseño, conocimiento de materiales, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Tendencias en proceso de consolidación (individualización/crecimiento emocional), que no se han sido abordadas específicamente desde los objetos decorativos (en Colombia).• Desarrollo de productos radicalmente innovadores, que se identifiquen con los intereses personales del consumidor.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Amplio relacionamiento en redes sociales.• Intereses personales de los socios ampliamente relacionados con los objetivos de los productos.• Proceso creativo que parte desde una concepción innovadora de los productos (desde lo emocional/espiritual)	<ul style="list-style-type: none">• Dificultad para la diferenciación de los productos.• Facilidad para que la competencia copie las prácticas (isomorfismo).• Fácil entrada de competidores.• Gran cantidad de productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Selección del segmento objetivo

Las mujeres con edades entre los 15 y 50 años de edad, que tienen ingresos medios-altos, que se preocupan por alimentar su parte espiritual de diferentes maneras, las que creen en la buena energía. Las que les gusta verse bien y que sus espacios se vean bien. Les gusta llenar los lugares donde interactúan con decorativos únicos, con significado y regalar con sentido. Mujeres especiales, de buen gusto, que les gusta que todo esté impecablemente lindo. La mujer Sin Trucos, tiene magia y sabe que esta magia está en cada detalle, desde un cuadro hasta un pensamiento. Tiene particular interés en lo estético y disfruta ambientando sus espacios con elementos exclusivos.

2.3. Estrategia de mercado

2.3.1. Producto

En Sin Trucos buscamos no sólo hacer la venta de objetos decorativos, sino proveer una experiencia enriquecedora para la persona que hace la compra de los mismos. No vendemos un producto como tal, brindamos objetos con capacidad de conectar lo estético con el alma.

Al combinar altos estándares de diseño y lírica, obtenemos nuestros productos. Elementos decorativos que producen una sensación de identidad y bienestar a la persona que los tiene. Esto, ha sido pensado para que objetos cotidianos se conviertan en elementos que además de funcionales, aporten a brindar identidad que despierte los sentidos de las personas que los consumen.

Propuesta de valor

Nuestra **propuesta de valor consiste en conocer a fondo a nuestro cliente para poder conectar con él más allá de lo estético y llegar a tocarle el alma con frases inspiradoras.** Por esta razón en Sin Trucos buscamos crear objetos con los que puedan relacionarse directamente nuestros consumidores, en donde la palabra personalizar, vaya más hacia intimar con el cliente. De esta manera, la propuesta de valor va directamente ligada al proceso de inspiración en la producción de nuestros productos, donde prima lo sostenible, lo que va conectado a la conservación de los espacios donde nos desenvolvemos, donde se piensa en armonizar todos los elementos de la cadena de producción hasta llegar a la venta de nuestro arte de las palabras.

Inicialmente los cuadros con diseños y mensajes originales, que llegan de forma directa y sencilla a conectar con el consumidor, son nuestro primer producto.

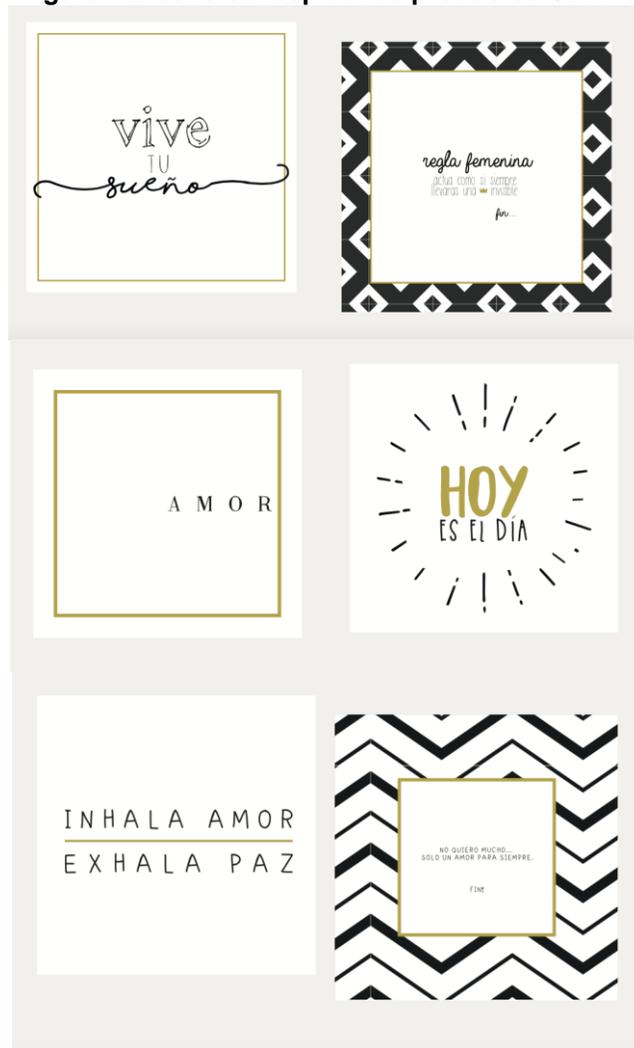
Encaminamos esfuerzos a llevar esas mismas sensaciones a través de elementos como canastos y sombrillas³.

Propuesta Innovadora

Estamos enfocando nuestro proyecto en buscar objetos cotidianos y volverlos pequeñas obras de arte que inspiren emociones a quienes los usen y que los hagan salir de la cotidianidad. Allí estaría nuestra propuesta innovadora.

A continuación, algunos de nuestros diseños para la primera producción de cuadros decorativos:

Figura 7 Diseño conceptual de productos Sin Trucos



Fuente: Elaboración propia

³ Para la construcción y análisis del modelo de negocio, se consideraron solo los cuadros decorativos.

2.3.2. Precio

Como se describió en los resultados de la encuesta, la disposición a pagar de los consumidores se estima entre \$50.000 y \$200.000 por artículo. Considerando este rango y teniendo en cuenta el análisis realizado para conocer los precios que rigen el mercado actual, además de nuestro estudio de costos, hemos establecido una política de precios que permita cubrir los costos de ventas, gastos administrativos y de ventas, posibilitando a su vez generar un margen de ganancia, que se describirá más adelante en el capítulo sobre el Plan Financiero.

De acuerdo a lo anterior, los precios a cobrar por cada categoría de cuadros decorativos son los siguientes:

Tabla 2 Precio de venta por referencia de producto

REFERENCIA	PRECIO DE VENTA
CATEGORIA 1 (30 X 30)	\$90.000
CATEGORIA 2 (15 X 15)	\$60.000
CATEGORIA 3 (30 X 30)	\$80.000
CATEGORIA 4 (40 X 20)	\$105.000
CATEGORIA 5 (30 X 45)	\$120.000
CATEGORIA 6 (25 X 33)	\$105.000

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Plaza

Nuestro principal canal de distribución serán las redes sociales. Se realizará la venta directa de nuestros productos a través de nuestra página web con el carrito de compras y haremos una fuerte presencia en las diferentes redes sociales, para hacer ventas y despachos a todo el país.

Además, la otra manera en que Sin Trucos llegará a los clientes será a través de terceros, ya que no hemos considerado en un principio contar con tienda propia. Pensando en vender nuestros productos en las principales ciudades del país, hemos establecido que las tiendas multimarcas de diseño y moda serán nuestro trampolín para darnos a conocer.

Entre las principales tiendas donde ofreceremos nuestros productos encontramos en la ciudad de Medellín las siguientes: CasaTrece, Plasma, 34 treinta y cuatro mobiliario, Ukelele, 902 showroom, Alevilla, CuentoqueCuento, Ossom store, Y Aguamanil.

A partir de nuestro estudio de mercado pudimos establecer que el porcentaje de utilidad que cobran estas tiendas oscila entre el 35% y 40%. Por esta razón, enfocaremos todos nuestros esfuerzos en promover la venta directa a través de los otros canales de distribución, que incluye nuestra página web y redes sociales (como Instagram, Pinterest y Facebook).

También, ofreceremos los productos en tiendas especializadas de decoración y papelerías.

2.3.4. Promoción

Para Sin Trucos es de vital importancia establecer desde un principio una personalidad de marca definida. Por esa razón, enfocaremos todos nuestros esfuerzos en la forma como promocionaremos cada producto. Es fundamental establecer una relación cercana con nuestro segmento objetivo. Por eso, crearemos una cuenta en Instagram donde publicaremos tips de decoración, formas útiles para colgar los cuadros de forma derecha y organizada, diferentes marcas afines a la nuestra con las cuales haremos alianzas estratégicas, consejos sobre colorimetría, y demás aspectos de interés para nuestros seguidores. Este mismo contenido será replicado en una Fanpage de Facebook, donde tendremos contacto directo con nuestros clientes.

También hemos pensado en la creación de un blog de decoración y temas afines para llegar a más personas y estar en constante interacción con nuestros clientes para conocerlos y hacer más cercana la relación. Las tendencias son cada vez más cambiantes, por lo que esta herramienta puede servir para estar a la vanguardia de la moda en materia de decoración y temas de interés, para hablar con nuestros clientes a través de los objetos que diseñaremos y crear una necesidad en las personas de estar a la moda con lo que vaya siendo tendencia.

Nuestra página web será una herramienta de comunicación para contarles acerca de todos nuestros productos y promociones, además de tener la posibilidad de comprar en ella, las personas podrán hacer pedidos personalizados y obtener exactamente lo que buscan.

Planeamos llegar a las personas más influyentes o “influencers” en redes sociales en las diferentes ciudades en las que haremos presencia, para promocionar a través de sus redes nuestros productos y la personalidad de la marca, con videos acerca de cómo decorar sus espacios con Sin Trucos. Esa será nuestra principal estrategia publicitaria.

Existe en la ciudad de Medellín una feria de diseño que se realiza todos los años. La feria de diseño, reúne diferentes marcas y es nuestro objetivo darnos a conocer a través de la misma, además de hacer alianzas estratégicas con diferentes marcas afines.

También existe algo llamado “El Pulguero”, que es un bazar que se realiza en la zona más reconocida de recreo de la ciudad, a 40 minutos de Medellín. Este bazar se lleva a cabo en Llanogrande y es un espacio para compartir en familia una oferta muy variada que incluye ropa, decoración, accesorios, comida y elementos para

mascotas. Esta se realiza con regularidad cada 4 meses. Las marcas que allí encontramos son similares a Sin trucos y es un buen espacio para vender y promocionarnos.

Eventualmente, se planea buscar diferentes eventos de diseño en el país, para asistir y dar a conocer a nivel nacional la marca Sin Trucos, destinando un rubro para tal fin, que se describirá más adelante en el capítulo sobre el Plan Financiero.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Tamaño del proyecto

Unidades de productos que se venderán

Las unidades a producir están determinadas por el nivel de productividad de nuestros proveedores, los cuales dependen en gran medida de su inventario de materia prima. En el caso de los cuadros decorativos, la posible limitante es la materia prima, que serían los listones de los marcos. Estos son importados por las marqueterías y cada importación varía según la disponibilidad de producto que exista. En este caso, se podría buscar como solución, reemplazar el marco del diseño que pueda llegar a agotarse, por otro de distinto diseño que esté disponible en el momento.

También debemos tener en cuenta, que la estrategia que establecimos en Sin Trucos, es variar constantemente los diseños de nuestras impresiones, por lo que habrá un máximo de unidades a producir de cada diseño, que irá variando con el tiempo a medida que vayan cambiando las colecciones.

Hemos pensado en variar los productos estrella que mayores ventas generen y sacar al mercado diseños parecidos, con diferentes colores para variar los mismos de una colección a otra. En el numeral 5.1.1 se describe la forma como se proyectaron las ventas, partiendo de un escenario conservador para los primeros 3 años, con ventas mensuales de 120 artículos durante el primer año, crecimientos anuales del 3% hasta el año 3, del 20% hasta el año 6, y del 10% desde el año 7 en adelante, teniendo en el año 10 ventas aproximadas de 1.300 artículos por referencia ofertada.

3.2. Localización

Considerando que durante el estudio de mercado no se logró obtener información robusta que permitiera caracterizar de forma cuantitativa el mercado objetivo, el análisis para determinar la mejor macro localización se desarrolló siguiendo un modelo cualitativo, que consiste en definir los principales factores determinantes de

una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye (Sapag & Sapag, 2008).

Partiendo de la acotación que se hizo desde la misma definición del proyecto, donde se centraría en las principales capitales de Colombia, para el análisis se tomaron en cuenta tres posibles ciudades para la localización (Bogotá, Medellín y Barranquilla) y se evaluó en cada caso los factores más relevantes y de interés de Sin Trucos, asignando un valor entre 1 (mínima importancia) y 3 (mayor importancia), según la importancia de cada ciudad. En la Tabla 3 se relacionan los resultados obtenidos, donde Medellín se evidenció como la opción más apropiada, puesto que sus indicadores macroeconómicos evidencian una situación muy favorable de su población, que viene incrementando su capacidad adquisitiva y existe un ambiente positivo y de confianza en las instituciones públicas, lo que evidencia su mejor momento, frente a las otras opciones. Adicionalmente es importante tener en cuenta que todos los socios viven en esta ciudad.

Tabla 3 Análisis cualitativo para determinar la macro localización

FACTOR	PES O	BOGOTÁ		MEDELLÍN		BARRANQUILLA	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
PIB de la ciudad	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Porcentaje de población entre los estratos 4, 5 y 6	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6
Ingreso per cápita	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4
Distancia a los puertos y entre ciudades de interés	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Percepción de seguridad	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1
Porcentaje de Ingresos hogar para transporte	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Inversión pública per cápita	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1
Penetración de internet	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Pago de impuestos y su impacto en negocios	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15
TOTAL	1		1,5		2,6		1,9

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE y Programa Ciudades Cómo Vamos

En cuanto a micro localización, es importante considerar el planteamiento que se tiene para Sin Trucos, donde la distribución de los productos se estima con colocación en tiendas especializadas de diseño, decoración y papelerías, de forma tal que se dé la venta directa al mercado objetivo, buscando que las personas vivan la experiencia de conocer presencialmente los productos.

En lo relacionado a la localización de la producción, dado que los primeros 5 años del proyecto se tercerizará la fabricación, su micro ubicación se asume como poco relevante, aunque por costos de distribución, los proveedores deberán localizarse en el Área Metropolitana del Valle de Aburra. No obstante, para el año sexto, donde se contempla abrir el taller de fabricación, se ha seleccionado la zona céntrica de Envigado, por presentar costos de arrendamiento menores que en Medellín,

además de concentrar una fuerte actividad manufacturera que puede generar economías de escala.

Por otro lado, para la microlocalización de los productos para la venta, de acuerdo a todo lo anterior y al mercado objetivo, se definieron los centros comerciales, como los puntos más acordes a las necesidades de la empresa. Para determinar las mejores opciones, se realizó nuevamente un análisis multicriterio que permitiera identificar los cinco centros de interés de Sin Trucos, como se observa en la Tabla 4, donde por su ubicación en zonas de estratos medios y altos, y su tamaño (infraestructura y ventas), se seleccionaron los C.C. Santa Fe, Oviedo, El Tesoro, San Diego y Unicentro. La primera tienda estaría localizada en Oviedo, al ser uno de los Centros Comerciales de mayor tradición en la Ciudad, y que ofrece el mejor acceso entre los cinco seleccionados.

Tabla 4 Análisis cualitativo para determinar centros comerciales

CENTRO COMERCIAL	Estrato zona de influencia	Ventas anuales	FACTOR Tienda especializada	Número Parquederos	TOTAL
	30%	30%	20%	10%	
Viva Laureles	3	2	1	1	1,8
Villanueva	1	1	2	1	1,1
Monterrey	2	1	1	2	1,3
Los Molinos	2	2	2	2	1,8
Premium Plaza	2	2	2	3	1,9
Unicentro	3	2	2	2	2,1
San Diego	2	3	2	3	2,2
El Tesoro	3	3	3	3	2,7
Oviedo	3	3	3	3	2,7
Santa Fe	3	3	3	3	2,7

Fuente: Elaboración propia con datos de cada Centro Comercial

3.3. Ingeniería

Con base en los resultados de las encuestas aplicadas, se identificaron unos factores relevantes para el desarrollo de los productos:

- Personalidad propia (se siente identificado con el objeto - 56% de respuestas).
- Originalidad (48%)
- Funcionalidad (43%).
- Otros relevantes que se mencionaron: color, precio asequible, fácil de instalar/ubicar.

Por facilidad de implementación del proyecto, se determinó tercerizar en principio la fabricación de los productos, aprovechando la experiencia de artesanos dedicados a manufacturar cuadros similares. Para determinar el costo unitario de cada

referencia ofertada, se realizó una solicitud de cotización a diferentes proveedores, cuyo promedio redundó en los resultados presentados en la Tabla 5.

Tabla 5 Costos unitarios por referencia

REFERENCIA	MARCO	IMAGEN	EMPAQUE	DISTRIBUCIÓN	TOTAL
CATEGORIA 1 (30 X 30)	\$21.460	\$4.000	\$2.146	\$2.500	\$30.106
CATEGORIA 2 (15 X 15)	\$11.600	\$3.000	\$1.160	\$2.500	\$18.260
CATEGORIA 3 (30 X 30)	\$20.300	\$4.000	\$2.030	\$2.500	\$28.830
CATEGORIA 4 (40 X 20)	\$24.128	\$5.500	\$2.413	\$2.500	\$34.541
CATEGORIA 5 (30 X 45)	\$41.760	\$6.000	\$4.176	\$2.500	\$54.436
CATEGORIA 6 (25 X 33)	\$24.940	\$4.000	\$2.494	\$2.500	\$33.934

Fuente: Elaboración propia con base en cotizaciones

En la Tabla 6 se presenta la relación costo de venta/precio de venta, para cada una de las referencias ofertadas. En promedio, el costo de venta representa un 35% del precio del mercado de los productos.

Tabla 6 Porcentaje sobre las ventas de los costos de ventas por referencia

REFERENCIA	COSTO DE VENTA/PRECIO DE VENTA
CATEGORIA 1 (30 X 30)	33%
CATEGORIA 2 (15 X 15)	30%
CATEGORIA 3 (30 X 30)	36%
CATEGORIA 4 (40 X 20)	33%
CATEGORIA 5 (30 X 45)	45%
CATEGORIA 6 (25 X 33)	32%

Fuente: Elaboración propia

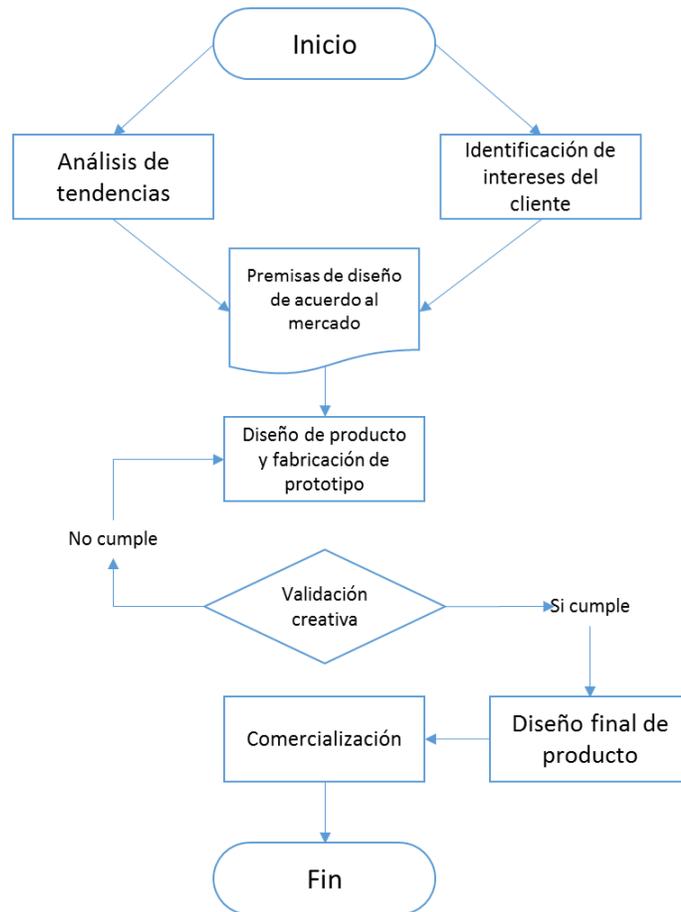
De acuerdo a lo anterior, las inversiones requeridas para el primer año suman un monto de \$29'500.000, derivado de un análisis de precios de mercado, que se distribuyen de acuerdo a los siguientes componentes:

- Diseño página web: \$3'000.000.
- Registro de marca (costos de trámite): \$1'500.000.
- Anaqueles o estanterías para productos: \$15'000.000 (5 estanterías a un costo unitario de \$3'000.000).
- Equipos de oficina: \$10'000.000 (1 computador, 1 escritorio, 1 silla, 1 impresora y material de papelería y organizadores).

Adicionalmente, para el año 6 del proyecto se proyecta la apertura de un taller de fabricación propio, cuyo monto aproximado se ha estimado en \$50'000.000, compuesto de equipos de impresión, equipos para el trabajo y la manipulación de madera, entre otros.

En la Figura 8 se esquematiza, en alto nivel, el proceso que se sigue para la conceptualización, prueba y fabricación final de los productos que pondrá a la venta Sin Trucos.

Figura 8 Diagrama de flujo para diseño y fabricación de productos



Fuente: Elaboración propia

4. LA ORGANIZACIÓN

4.1. Marco estratégico

El marco estratégico se compone de tres elementos fundamentales: la misión (o propósito central) y la visión.

4.1.1. Misión

La misión o razón de ser de Sin Trucos se fundamenta en lo que somos y lo que ofrecemos a nuestros de clientes, tal y como se describe a continuación:

***“Convertir un objeto decorativo en el acompañante espiritual que aconseja e inspira a las personas en los diferentes espacios donde interactúa”
adecuado”***

Para cumplir satisfactoriamente con este propósito central, en Sin Trucos hemos definido la promoción de los siguientes valores centrales:

- Creación basada en la *Inspiración* de todos nuestros actores de interés.
- *Intimar* directamente con nuestro cliente para poder conectarnos con él y poder llegar a tocarle el alma.
- Productos como extensión del propio ser de nuestros clientes, que exaltan su *autenticidad, sus creencias y sus experiencias*.
- La sostenibilidad integral (social, económica y ambiental) como parámetro central de las actividades organizacionales, que promuevan un entorno mejor para todos.

4.1.2. Visión

La construcción de la visión (en dónde quiere estar la organización en el futuro), consideró tanto la ambición que se tiene en el horizonte de tiempo como la descripción vívida que traduce dicha ambición, quedando de la siguiente forma:

“Sin Trucos será en el año 2021 la marca de objetos decorativos más reconocida y apetecida en el país, donde cada hogar tendrá en su haber al menos uno de nuestros objetos inspiradores, convirtiéndonos en un miembro más de cada familia colombiana”.

4.2. Equipo gestor

Como equipo gestor se asumen las personas que están vinculadas en el proceso inicial de estructuración e implementación del proyecto, mas no como la estructura organizacional que deberá adoptar Sin Trucos con el tiempo. A partir de lo anterior, en la Tabla 7 se presentan los miembros del equipo y su respectivo perfil.

Tabla 7 Perfil equipo gestor de Sin Trucos

Sara Arbeláez	Sebastian Velásquez
<input type="checkbox"/> Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia	<input type="checkbox"/> Ing. Civil. MSc. en Ingeniería. Especialista en Gerencia.
<input type="checkbox"/> Experiencia en el gerenciamiento de áreas comerciales del sector inmobiliario y de la construcción.	<input type="checkbox"/> Experiencia en estructuración de proyectos, diseño de ingeniería y gestión de grupos de interés
<input type="checkbox"/> Gestora de la idea, líder creativa y comercial. Dedicación 70%	<input type="checkbox"/> Líder técnico. Dedicación 100%.
<input type="checkbox"/> Relacionamiento con artistas y propietarios de tiendas de ropa y decoración, presencia en redes sociales, intereses personales muy ligados a la idea de proyecto	<input type="checkbox"/> Planeación estratégica y sistémica, capacidad analítica y pragmatismo

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se plantea la incorporación de un socio con competencias y experiencia en el diseño y comercialización de objetos artísticos y/o decorativos. La Tabla 8 relaciona una serie de competencias que deben tener los miembros del equipo, de acuerdo al rol que desempeñarían en el proyecto:

Tabla 8 Perfil de competencias del equipo gestor

	Creatividad	Innovación	Administración y finanzas	Dirección de proyectos	Relaciones y redes sociales	Ventas y mercadeo	Producción	Vigilancia y prospectiva	Habilidades comunicaciones	Capacidad comercial	Habilidad negociadora	Perseverancia
Sara Arbeláez	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x
Sebastián Velásquez		x		x		x	x	x	x		x	x
Socio potencial	x	x			x	x	x					

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Elaboración de Planes de Negocio Ventures

4.3. Tipo de organización

Inicialmente se plantea iniciar como persona natural a nombre de Sara Arbeláez Molina, mientras se consolida el emprendimiento. De esta forma, se reducen las responsabilidades legales y los costos de constitución de la empresa, aplicando un modelo startup, para probar rápidamente un producto y a un bajo costo.

Conforme el emprendimiento avance, se plantea como organización legal una sociedad por acciones simplificada S.A.S. (Ley 1258 de 2006), por las siguientes razones:

- Costos de constitución menores respecto a otros tipos societarios
- Carga tributaria menor
- Facilidad documentaria para la constitución. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.
- Reglas de responsabilidad flexibles respecto a otros tipos societarios
- Los accionistas responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Los requisitos legales para la constitución son:

- El Código de Clasificación Industrial Uniforme (CIIU) según la actividad económica a desarrollar es el 4759 - Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados (que incluye el comercio al por menor de recuerdos, artesanías y artículos religiosos incluso velas, entre otros).
- Original del documento de identidad de los accionistas constituyentes (no tiene costo)
- Formulario del Registro Único Tributario RUT: Se realiza ante la DIAN (no tiene costo).
- Anexos: Corresponde a los Estatutos de constitución. Dado que se construirán internamente por los miembros del equipo gestor (tomando como base otros estatutos), no tiene costo.
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES): Se solicitan los documentos en la Cámara de Comercio de Medellín para el respectivo diligenciamiento.
- El costo de registro de todos los documentos ante la Cámara es de \$1,500.000, según estimaciones realizadas con base en información de la Entidad.

4.4. Estructura organizacional

Para proteger las metas y pretensiones del equipo gestor de Sin Trucos, se debe analizar y rediseñar continuamente la estructura de la organización para que ésta

controle de la forma más eficaz a las personas y los recursos (Jones, 2008). En este sentido, como se posee un equipo de trabajo bastante reducido (3 personas inicialmente, se considera la entrada del socio propuesto previamente), es importante que cada persona se especialice en una o varias tareas (tanto técnicas como administrativas), pero que sean complementarias entre sí, para que el producto pueda tener la debida penetración en el mercado. Richard Daft (Daft, 2013) anuncia que una alta especialización implica que cada empleado realice un número determinado de tareas, mientras que una baja especialización conlleva a que una misma tarea pueda ser desempeñada por varios empleados. Para Sin Trucos, es necesaria una fuerte especialización, dado el número reducido de emprendedores, evitando así esfuerzos redundantes e ineficiencia en los procesos.

La necesidad de especialización entre tan pocas personas implica entonces que teniendo en cuenta que cada socio empleará el 50% de su tiempo en Sin Trucos, se deban focalizar unos pocos productos (cuadros con diseños y mensajes originales), a fin de cada uno desarrolle las competencias y capacidades más óptimas para el desarrollo y comercialización de éste. Incorporar un producto más desde el principio implica un doble esfuerzo de especialización, que la empresa no está en capacidad de asumir en el momento, más cuando tienen un alto riesgo al tratar de introducir productos innovadores. Pueden iniciar con el más relevante, probar el mercado y su capacidad de emprendimiento, para más adelante poder ampliar su visión de negocio.

Bajo esta mirada, su estructura organizacional debe ser lo más plana posible, con pocos niveles de jerarquía en relación con su tamaño (Jones, 2008). Para este caso, puede ser de dos niveles: uno superior donde estén los tres socios, asumiendo la gerencia de diferentes aspectos del negocio y trabajando coordinadamente entre sí, más un nivel inferior donde contraten una o varias personas colaboradoras de apoyo administrativo. De esta forma mitigan los problemas más comunes de una estructura alta (con varios niveles jerárquicos), como son de comunicación, motivacionales y los costos burocráticos que esto conlleva, costos que deben evadir para un negocio naciente.

Finalmente, dado que es una empresa muy nueva y naciente, iniciar con esquemas burocráticos muy específicos no parece ser el mejor camino a seguir. Se recomienda entonces seguir un modelo de administración por objetivos (Jones, 2008), puesto que será más fácil consolidar los objetivos organizacionales, si se considera la fuerte focalización en un solo producto, la especialización de las labores y el pequeño tamaño de la empresa, que propicia un ambiente colaborativo entre todas las partes. Para Sin Trucos, puede ser muy útil seguir una de las grandes recomendaciones de Steve Jobs: *“enfocarse es decir no... renunciar para mantener el foco.”*⁴

⁴ JOBS, S. (1997). *Focusing is about saying no*. Recuperado el 26 de marzo de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=H8eP99neOVs>

La Figura 9 presenta el organigrama planteado para la empresa.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen los perfiles requeridos en cada caso:

- **Líder administrativo y financiero:** será la persona encargada de manejar todos los aspectos necesarios para el debido funcionamiento del negocio: desarrollo organizacional (estrategias, procesos y proyectos), gestión del talento humano (selección, contratación, nómina, bienestar, etc.), servicios administrativos (gestión documental, secretariado y demás), tesorería, planificación financiera, facturación y contabilidad. Para ello se requiere un profesional en administración de empresas, de negocios o demás áreas afines, con experiencia mínima de cinco (5) años en la administración general y financiera de empresas.
- **Líder de diseño:** será la persona encargada de liderar el proceso de creación de los productos y las frases emotivas, selección de proveedores (tanto materiales como fabricación), revisión de calidad y planeación de nuevos productos. Para ello se requiere un artista o diseñador (gráfico, plástico o de áreas afines), con experiencia mínima de cinco (5) años en el diseño y fabricación de artesanías y/o objetos artísticos.
- **Líder comercial:** será la persona encargada de diseñar y ejecutar toda la estrategia comercial de la empresa (mercadeo y ventas), incluyendo la búsqueda de alianzas con tiendas especializadas para la comercialización de los productos. Para ello se requiere un profesional en mercadeo, negocios o demás áreas afines, con experiencia mínima de cinco (5) años en cargos comerciales de nivel medio o de responsabilidad.
- **Auxiliares de apoyo:** encargados de apoyar las labores operativas de su área de trabajo. Podrán ser tecnólogos recién egresados o con menos de dos años

de experiencia, o estudiantes de últimos semestres de carreras afines, según el caso.

4.5. Sistema de negocio

La Figura 10 muestra de forma general el sistema de negocio de Sin Trucos, resaltando las actividades internas y las que se realizarán por medio de terceros, buscando simplificar la estructura del negocio y capturar la experiencia de proveedores externos. Dado que los productos de Sin Trucos deben responder a las tendencias e intereses personales del mercado objetivo, rápidamente cambiantes por el estilo de vida moderno, el sistema de negocio se plantea como un proceso circular, el cual se va retroalimentando y ajustando cada vez que se cumple con un ciclo del mismo.

Figura 10 Sistema de negocio Sin Trucos



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 9 relaciona las actividades que Sin Trucos puede ejecutar en cada componente del sistema de negocio, con miras a diferenciarse de la competencia dentro del mismo sector.

Tabla 9 Actividades que permiten diferenciarse de la competencia en el mismo sector

MERCADEO	DISEÑO DE PRODUCTO	PRODUCCIÓN	VENTAS	DISTRIBUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de tendencias poco comunes • Micro mercadeo para individualizar los intereses del cliente • Creación de nuevas tendencias o intereses • Posicionar la marca mas no los diseños 	<ul style="list-style-type: none"> • Originalidad en frases, difícil de replicar por otros • Constante renovación del diseño • Características únicas que se ligan a la marca • Vincular al cliente en el proceso creativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas sostenibles (sellos verdes) • Alianzas estratégicas (y de exclusividad) con los proveedores • Eficiencia en el proceso productivo (menor costo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad diferencial • Diversidad en canales de promoción • Alianzas con compradores mayoristas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos • Canales efectivos y eficientes • Diversificación de canales
ÁREAS DE APOYO				
<ul style="list-style-type: none"> • Financiera: generar un modelo de negocio innovador, donde se mitigue al máximo los costos de financiación, se diversifiquen las fuentes (involucrando por ejemplo esquemas de crowdfunding) e invirtiendo parte de las utilidades, en líneas de alta rentabilidad). • Recursos humanos: fidelización del personal clave, mediante una cultura organizacional que fomente la proactividad y el compromiso con la Empresa, definiendo como pilares fundamentales la innovación y la creatividad. • Tecnologías Informáticas: considerando que la personalización de los productos fundamenta la oferta de valor, se involucrarán soluciones de TI que permitan implementar exitosas estrategias de CRM (customer relationship management), manteniendo la relación bidireccional y la debida individualización de cada cliente. 				

Fuente: Elaboración propia

4.6. Alianzas

Acorde con la estructuración que se viene haciendo del negocio, dos tipos de alianzas se identifican como fundamentales para avanzar en la puesta en marcha del proyecto:

- **Relación de comprador-proveedor para asegurar producto:** dado que Sin Trucos dejará en terceros la fabricación de los productos diseñados internamente, es importante forjar alianzas estratégicas con los artesanos/manufactureros que materializarán las ideas. Dichas alianzas deberán basarse en un esquema gana-gana, que garantice lo siguiente:
 - ✓ Exclusividad y confidencialidad en el uso y fabricación de los diseños de Sin Trucos, que evite su filtración y su copia no autorizada por parte de la competencia.
 - ✓ Calidad y oportunidad en la terminación de los productos.
 - ✓ Remuneración justa a los proveedores por su trabajo, sin ir en contra de la rentabilidad del negocio.

- ✓ Mejores prácticas de producción, que permitan garantizar los mejores estándares sostenibles (social, ambiental y económicamente hablando).
- ✓ Economías de escala que conlleven a una disminución de costos de producción.

Será responsabilidad del líder de diseño, con el apoyo del líder administrativo y financiero, el establecer dichas alianzas, que cumplan con las expectativas de ambas partes.

- **Alianzas entre competidores:** la apuesta inicial de Sin Trucos no es entrar en competencia directa con las tiendas especializadas en objetos decorativos. Al contrario, se busca establecer alianzas con estos establecimientos para facilitar los canales de distribución y para aprovechar el posicionamiento que estos ya tienen en el mercado. Puesto que es una tarea de una exigencia muy alta, los tres líderes deberán trabajar conjuntamente para la definición de las estrategias a seguir. Algunos puntos relevantes a considerar son:
 - ✓ Los diseños de Sin Trucos deben responder ampliamente a las políticas e intereses de las tiendas especializadas.
 - ✓ Se deberán priorizar unas pocas tiendas especializadas, a fin de generar lealtad con las mismas y evitar poner los productos de Sin Trucos de forma masiva entre todos los competidores.
 - ✓ Las alianzas deberán buscar relaciones de largo plazo, aunque como estrategia de entrada, podrían plantearse pruebas de corto plazo para evaluar la respuesta del mercado, y con base en ello, desarrollar la estrategia hacia futuro.

5. PLAN FINANCIERO

5.1. Estado de resultados

A continuación, se describen los principales componentes del Estado de Resultados. De forma introductoria, se relaciona en la Figura 11 las tendencias de cada uno de éstos, a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto (10 años).

5.1.1. Proyección de los Ingresos

En el numeral 2.1.2 Análisis de la demanda, se describió como las ventas potenciales al mes de Sin Trucos podrían llegar a ser de más de 1.300 artículos, considerando una participación del 1%.

Ahora, como se busca incursionar en un mercado altamente competido y con muchos productos sustitutos, se asumió esta estimación como sobrevalorada y se

decidió realizar una aproximación conservadora de penetración de mercado, que posteriormente iría creciendo hasta alcanzar en el año 10 ventas anuales cercanas a las 1.300 unidades, de cada referencia ofrecida.

Partiendo de lo anterior, se asumieron los siguientes supuestos para la proyección de ingresos:

- El 100% de los ingresos son producto de las ventas, distribuidas por canal: 75% por tienda especializada y 25% por venta directa a través de redes.
- Ventas el primer mes de 20 artículos por referencia (120 en total), para activar la marca y probar el mercado.
- Dada la baja magnitud de las ventas de arranque, se proyectó un crecimiento mensual del 1% durante el primer año, lo que implica una unidad más al mes de cada referencia.
- Para el segundo año, se asumió un crecimiento mensual del 3%, considerando que la marca ya es conocida y que está en proceso de consolidación.
- Entre el año 3 y el año 6, se asumió una tasa de crecimiento anual del 20%, respaldada por el posicionamiento de la marca en redes sociales y su colocación en más tiendas especializadas.
- A partir del año 7, se consideró una tasa anual del 10%, menor a la anterior, pues se asume una estabilización del negocio, aunque con un crecimiento jalonado por la ampliación de cobertura.

Si bien las tasas utilizadas pueden parecer altas, se consideró la posibilidad de que el aumento en las ventas sea jalonado por la introducción de nuevos productos, que aunque no se describen en las fichas técnicas, por sus características similares de costos y precio a las referencias relacionadas, estarían representadas por las proyecciones que se hicieron en el modelo.

A partir de lo anterior, la composición de las ventas para el proyecto se resume en la Tabla 10:

Tabla 10 Composición de ventas anuales Sin Trucos

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
RESUMEN (en millones de pesos)										
VENTAS NETAS	171	255	319	398	496	619	708	810	927	1.061
CATEGORIA 1 (30 X 30)	28	41	51	64	80	100	114	130	149	170
CATEGORIA 2 (15 X 15)	18	27	34	43	53	66	76	87	99	114
CATEGORIA 3 (30 X 30)	24	36	46	57	71	88	101	116	132	152
CATEGORIA 4 (40 X 20)	32	48	60	75	93	116	133	152	174	199
CATEGORIA 5 (30 X 45)	37	55	68	85	106	133	152	174	199	227
CATEGORIA 6 (25 X 33)	32	48	60	75	93	116	133	152	174	199

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Proyección del costo de ventas

Para los costos de ventas, se estableció inicialmente el valor unitario de producción de cada referencia, para el año 1, y se procedió a incrementar su valor anualmente con el IPC. Para el año 6, donde se espera abrir el taller propio de producción que elimine la tercerización del proceso de fabricación, se ajustó dicho valor proyectado anualmente a un 80% de la estimación inicial, previendo un ahorro del 20% (costo de IVA que se pagaba a los proveedores y menores costos de transacción).

Para cada referencia si consideraron cuatro rubros del costo unitario de venta (ver Tabla 5 Costos unitarios por referencia):

- **Marco:** compuesto por fondo y borde de madera y cubierta de vidrio. El costo se estimó como el promedio de cinco cotizaciones realizadas con proveedores locales.
- *Impresión de imagen.*
- *Empaque:* se estimó como un 10% del valor del marco.
- *Distribución:* este rubro se estimó para la distribución a las tiendas especializadas (Medellín – Medellín). No se consideró para las ventas directas, puesto que se espera que el comprador asuma los gastos de envío.

Recordemos que en la Tabla 6 Porcentaje sobre las ventas de los costos de ventas por referencia, se mostró que los costos de venta oscilan entre un 30% y un 45% (dependiendo la referencia de producto), con un valor promedio del 35%.

5.1.3. Proyección de los gastos administrativos

Al igual que los costos de ventas, los gastos administrativos se proyectaron anualmente con un incremento igual a la inflación, salvo el caso de los salarios, que se incrementaron IPC+1%. Los gastos administrativos considerados fueron:

- *Personal:* para el segundo año se pasa de un monto anual de \$9,2 millones a \$38,5 millones, dado que se incorpora una segunda persona al equipo y se dobla el salario de la primera. Para el 6 año, se incrementa de forma importante este gasto, dado que se contrata un coordinador de producción y un operario, con la apertura del taller de fabricación. El monto anual de personal de este año es de \$90 millones.
- *Costos no salariales de la nómina:* varía de forma proporcional a los incrementos del costo de personal, como se describieron en el punto anterior.
- *Arriendo y Servicios Públicos:* este rubro aparece a partir del año 6, con la entrada del taller. El costo estimado inicial es de \$36´000.000 anual.
- *Contador externo:* buscando alivianar el gasto de personal, se propuso contratar un contador externo por tiempo parcial, por un valor inicial de \$500.000 mensuales, que se va ajustando en el tiempo.

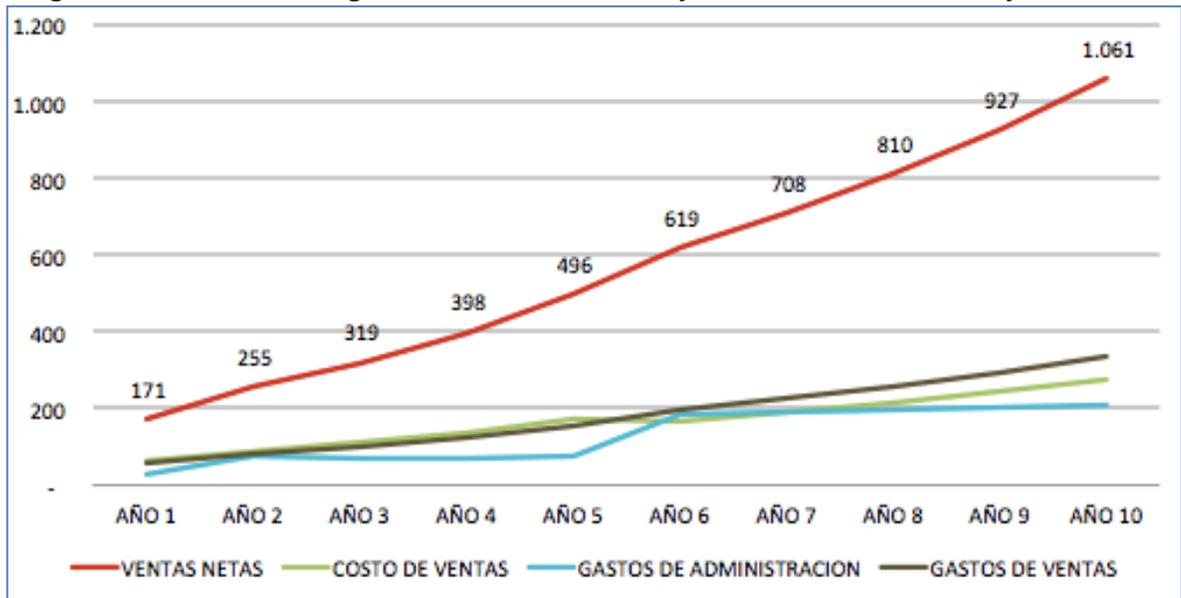
- *Celular*: como gastos de comunicaciones (voz y datos), se definió un paquete de celular por un monto inicial de \$1´800.000 anual.

5.1.4. Proyección de los gastos de ventas

Los gastos de ventas, como se observa en la Figura 11, constituyen el gasto más importante de todo el modelo, por la alta tasa de comisión de ventas, como se describe a continuación:

- *Comisión de ventas*: de acuerdo a una investigación de mercado, las tiendas especializadas cobran una comisión de venta entre el 30% y el 40%. Siendo Sin Trucos una marca nueva que busca su posicionamiento en el mercado, se asumió como tasa de comisión la más alta (40%), pues las tiendas pueden percibir un cierto riesgo al inicio. Ahora, partiendo de la distribución de las ventas por canal (tienda especializada o venta directa a través de redes) que se mencionó en el numeral 5.1.1, la comisión promedio resultante para el cálculo del modelo fue del 30%.
- *Ferías nacionales*: buscando dar a conocer la marca en eventos relevantes, se estimó un presupuesto para el primer año por feria de \$1´000.000, buscando participar en al menos dos eventos por periodo. Anualmente se proyectó un incremento del 10% para este rubro.
- *Ferías internacionales*: este gasto se proyectó a partir del año 6, donde se espera que Sin Trucos ya tenga un adecuado posicionamiento en el mercado. El monto estimado es de \$5´000.000 por evento, con una participación anual.
- *Avisos publicitarios*: en este caso no se asignaron grandes montos, puesto que la estrategia de mercadeo se centra en redes sociales gestionados directamente por los miembros del equipo. No obstante, se proyectó una participación anual en redes de un personaje influyente cada 6 meses. De este modo, se definió un presupuesto anual de \$3´000.000 para los dos primeros años, que se irá incrementando un 10% anual, a partir del año 3.

Figura 11 Evolución de Ingresos, Costos de Ventas y Gastos Administrativos y de Ventas



Fuente: Elaboración propia

5.1.5. PyG mensualizado primer año y PyG Anual

Para el PyG mensualizado del primer año (ver Tabla 11), se observan resultados positivos mes a mes para los diferentes márgenes estimados:

- *Margen bruto (Utilidad bruta/ventas netas)*: se observa un margen bruto constante del 64%, mes a mes.
- *Margen operativo (Utilidad operacional/ventas)*: una vez descontados los gastos, tanto administrativos como de ventas), el margen operativo va creciendo mes a mes, arrancando en un 12%. Para ciertos meses se ve una disminución del mismo, debido a gastos adicionales de ventas (ferias nacionales o publicidad), que se presentan en los meses 4, 6, 10 y 12.
- *Margen neto*: todos los meses se observan márgenes positivos, que oscilan entre un 5% y 13%, con un valor medio del 10%. Las variaciones mes a mes se deben a los gastos de ventas descritos anteriormente.
- *Margen EBITDA*: al no descontarse la provisión mensual para impuestos, se obtiene un EBITDA mensual promedio para el primer año del 18%.

Tabla 11 PyG mensualizado para el primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	11.200.000	11.760.000	12.320.000	12.880.000	13.440.000	14.000.000	14.560.000	15.120.000	15.680.000	16.240.000	16.800.000	17.360.000
=Ventas netas	11.200.000	11.760.000	12.320.000	12.880.000	13.440.000	14.000.000	14.560.000	15.120.000	15.680.000	16.240.000	16.800.000	17.360.000
(-) Costo Mercancía vendida	4.002.136	4.202.243	4.402.350	4.602.456	4.802.563	5.002.670	5.202.777	5.402.884	5.602.990	5.803.097	6.003.204	6.203.311
Utilidad Bruta	7.197.864	7.557.757	7.917.650	8.277.544	8.637.437	8.997.330	9.357.223	9.717.116	10.077.010	10.436.903	10.796.796	11.156.689
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%
(-) Gastos de administración												
Personal	767.154	767.154	767.154	767.154	767.154	767.154	767.154	767.154	767.154	767.154	767.154	767.154
Costos no salariales de la nómina	420.397	420.397	420.397	420.397	420.397	420.397	420.397	420.397	420.397	420.397	420.397	420.397
Arriendo y Servicios Públicos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contador externo	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Celular	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Depreciaciones y Amortizaciones	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667
(-) Gastos de ventas												
Ferias nacionales				1.000.000						1.000.000		
Ferias Internacionales												
Comisiones (% de ventas)	3.360.000	3.528.000	3.696.000	3.864.000	4.032.000	4.200.000	4.368.000	4.536.000	4.704.000	4.872.000	5.040.000	5.208.000
Avisos publicitarios	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.000.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.000.000
Utilidad operacional	1.358.646	1.550.539	1.742.432	934.326	2.126.219	1.418.112	2.510.005	2.701.898	2.893.792	2.085.685	3.277.578	2.569.471
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>	12%	13%	14%	7%	16%	10%	17%	18%	18%	13%	20%	15%
(-) Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Ingresos no operativos												
(-) Egresos no operativos												
Utilidad antes de impuestos	1.358.646	1.550.539	1.742.432	934.326	2.126.219	1.418.112	2.510.005	2.701.898	2.893.792	2.085.685	3.277.578	2.569.471
(-) Provisión de impuestos (33% y 34%)	461.940	527.183	592.427	317.671	722.914	482.158	853.402	918.645	983.889	709.133	1.114.377	873.620
Utilidad neta	896.706	1.023.356	1.150.005	616.655	1.403.304	935.954	1.656.603	1.783.253	1.909.902	1.376.552	2.163.201	1.695.851
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>	8%	9%	9%	5%	10%	7%	11%	12%	12%	8%	13%	10%
EBITDA	1.900.313	2.092.206	2.284.099	1.475.992	2.667.885	1.959.779	3.051.672	3.243.565	3.435.458	2.627.351	3.819.245	3.111.138
<i>Margen Ebitda (EBITDA/ Ventas)</i>	17%	18%	19%	11%	20%	14%	21%	21%	22%	16%	23%	18%

Fuente: Elaboración propia

En el caso del PyG anual, que se muestra en la Tabla 12, se encontraron los siguientes márgenes:

- *Margen bruto (Utilidad bruta/ventas netas)*: se observa un margen bruto constante del 64% en el primer año, que paulatinamente se va incrementando hasta un 74% en el año 10.
- *Margen operativo (Utilidad operacional/ventas)*: en el año 1 el margen es del 15% y llega a ser del 22% en el año 10. Sin embargo, se presentan variaciones en el año 2 y el año 6 por incremento en la nómina. Para este último año también se tiene la entrada de los gastos de arriendo y servicios públicos del taller.
- *Margen neto*: todos los años se observan márgenes positivos, que oscilan entre un 2% y 15%, con un valor medio del 10%. Las variaciones en los años 2 y 6 se deben a los gastos de ventas descritos anteriormente.
- *Margen EBITDA*: se obtiene un EBITDA promedio del 16%, siendo para el primer año del 18% y cerrando en el 23% en el año 10.

Tabla 12 PyG anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	171.360.000	255.049.536	318.607.880	397.622.635	496.233.048	619.298.844	708.477.878	810.498.692	927.210.504	1.060.728.816
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos										
=Ventas netas	171.360.000	255.049.536	318.607.880	397.622.635	496.233.048	619.298.844	708.477.878	810.498.692	927.210.504	1.060.728.816
(-) Costo Mercancía vendida	61.232.681	90.265.296	111.676.224	138.031.813	170.607.321	168.696.519	191.133.156	216.553.866	245.355.530	277.987.815
Utilidad Bruta	110.127.319	164.784.240	206.931.656	259.590.822	325.625.727	450.602.325	517.344.722	593.944.826	681.854.974	782.741.001
Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)	64%	65%	65%	65%	66%	73%	73%	73%	74%	74%
(-) Gastos de administración										
Personal	9.205.848	38.465.715	40.042.810	41.644.522	43.310.303	90.085.430	93.688.847	97.436.401	101.333.857	105.387.211
Costos no salariales de la nómina**	5.044.768	21.079.058	21.943.299	22.821.031	23.733.873	49.366.455	51.341.113	53.394.758	55.530.548	57.751.770
Arriendo y Servicios Públicos						36.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172	40.518.317
Contador externo	6.000.000	6.207.600	533.336	549.336	565.816	582.791	600.275	618.283	636.831	655.936
Celular	1.800.000	1.886.040	1.944.507	2.002.842	2.062.928	2.124.816	2.188.560	2.254.217	2.321.843	2.391.499
Depreciaciones y Amortizaciones	6.500.000	6.500.000	6.500.000	5.000.000	5.000.000	7.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
(-) Gastos de ventas										
Ferias nacionales	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200	3.221.020	3.543.122	3.897.434	4.287.178	4.715.895
Ferias Internacionales						5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Comisiones (% de ventas)	51.408.000	76.514.861	95.582.364	119.286.790	148.869.914	185.789.653	212.543.363	243.149.608	278.163.151	318.218.645
Avisos publicitarios	3.000.000	3.000.000	3.300.000	3.630.000	3.993.000	4.392.300	4.831.530	5.314.683	5.846.151	6.430.766
Utilidad operacional	25.168.703	8.930.966	34.665.339	61.994.299	95.161.693	67.039.860	101.527.911	139.687.043	184.397.242	236.670.960
Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)	15%	4%	11%	16%	19%	11%	14%	17%	20%	22%
(-) Gastos financieros										
(+) Ingresos no operativos										
(-) Egresos no operativos										
Utilidad antes de impuestos	25.168.703	8.930.966	34.665.339	61.994.299	95.161.693	67.039.860	101.527.911	139.687.043	184.397.242	236.670.960
(-) Provisión de impuestos (33% y 34%)	8.557.359	3.036.528	11.786.215	21.078.062	32.354.976	22.793.552	34.519.490	47.493.594	62.695.062	80.468.127
Utilidad neta	16.611.344	5.894.437	22.879.124	40.916.237	62.806.717	44.246.308	67.008.421	92.193.448	121.702.179	156.202.834
Margen neto (Ut Neta/ Ventas)	10%	2%	7%	10%	13%	7%	9%	11%	13%	15%
EBITDA	31.668.703	15.430.966	41.165.339	66.994.299	100.161.693	74.039.860	106.527.911	144.687.043	189.397.242	241.670.960
Margen Ebitda (EBITDA/ Ventas)	18%	6%	13%	17%	20%	12%	15%	18%	20%	23%

Fuente: Elaboración propia

5.2. Flujo de caja

5.2.1. Inversiones requeridas

Tal como se describió en el numeral 3.3, las inversiones requeridas para el primer año de proyecto suman un monto de \$29'500.000, derivado de un análisis de precios de mercado, que se distribuyen de acuerdo a los siguientes componentes:

- Diseño página web: \$3'000.000.
- Registro de marca (costos de trámite): \$1'500.000.
- Anaqueles o estanterías para productos: \$15'000.000 (5 estanterías a un costo unitario de \$3'000.000).
- Equipos de oficina: \$10'000.000 (1 computador, 1 escritorio, 1 silla, 1 impresora y material de papelería y organizadores).

Adicionalmente, para el año 6 se tendría la apertura del taller de fabricación propio, cuyo monto aproximado se ha estimado en \$50'000.000.

5.2.2. Capital de trabajo

Se listan a continuación las políticas relacionadas con el capital de trabajo:

- *Rotación de cuentas por cobrar:* se estableció que la mercancía entregada a las tiendas multimarcas se cobraría a los 15 días posteriores.
- *Rotación de Inventarios:* el modelo financiero de Sin Trucos ha supuesto que la mercancía que se pone a la venta en cada mes, es vendida durante el mismo periodo, por lo cual se definieron 30 días como rotación de inventario.
- *Rotación de cuentas por pagar:* para el pago a proveedores se definieron 20 días (superior a la rotación de las ventas por cobrar), buscando contar con unos días de gracia para hacer efectivo el recaudo con las tiendas especializadas y garantizar así los recursos para el pago de las cuentas por cobrar.

Como se puede inferir, la estrategia de Sin Trucos es financiarse a través de los recursos de los proveedores, aunque con periodos de tiempo cortos, para generar una relación beneficiosa para ambas partes.

5.2.3. Proyección flujo de caja

Para el análisis del flujo de caja, se presenta inicialmente la proyección mensual del primer año de operación y posteriormente el flujo anual del proyecto, en su horizonte de evaluación (10 años). Como se puede ver en la Tabla 13, salvo el primer mes, el negocio presenta resultados positivos mes a mes, o sea, se cuenta con dinero disponible para el funcionamiento durante ese primer año. A pesar del déficit de aprox. de \$5,5 millones del primer mes, éste es cubierto con el aporte inicial de los inversionistas, que fue de \$35 millones (para cubrir la inversión inicial y el déficit mencionado).

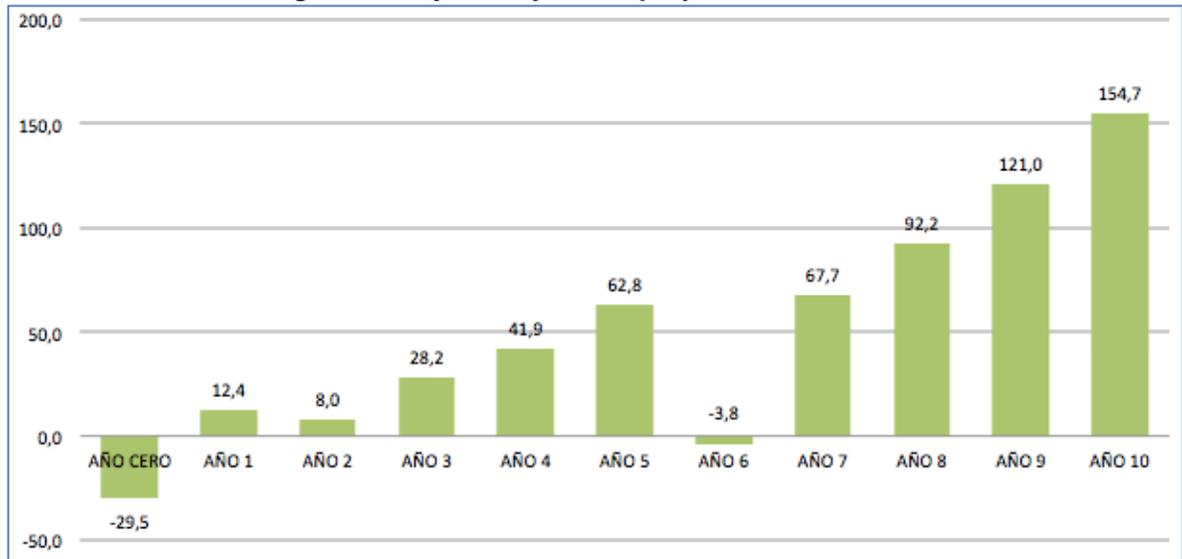
Tabla 13 Flujo de caja mensualizado para el primer año

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Utilidad Operacional		1.358.646	1.550.539	1.742.432	934.326	2.126.219	1.418.112	2.510.005	2.701.898	2.893.792	2.085.685	3.277.578	2.569.471
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667	541.667
(=) EBITDA		1.900.313	2.092.206	2.284.099	1.475.992	2.667.885	1.959.779	3.051.672	3.243.565	3.435.458	2.627.351	3.819.245	3.111.138
(-) Impuestos Operacionales (Ojo LEY 1429 de 2010)		461.940	527.183	592.427	317.671	722.914	482.158	853.402	918.645	983.889	709.133	1.114.377	873.620
(-) Inversión en Activos Fijos e Intangibles (CAPEX)													
(-) Inversión en Capital de Trabajo	29.500.000	6.934.045	346.702	346.702	346.702	346.702	346.702	346.702	346.702	346.702	346.702	346.702	346.702
= FLUJO DE CAJA LIBRE FCL (del Proyecto)	-29.500.00	-5.495.672	1.218.320	1.344.970	811.619	1.598.269	1.130.918	1.851.568	1.978.217	2.104.867	1.571.516	2.358.166	1.890.815
<i>Flujo de Caja Libre Acumulado (Payback)</i>	<i>-29.500.00</i>	<i>-34.995.672</i>	<i>-33.777.352</i>	<i>-32.432.382</i>	<i>-31.620.763</i>	<i>-30.022.494</i>	<i>-28.891.576</i>	<i>-27.040.008</i>	<i>-25.061.791</i>	<i>-22.956.924</i>	<i>-21.385.407</i>	<i>-19.027.241</i>	<i>-17.136.426</i>
(+) Deuda bancaria Adquirida													
(+) Intereses provenientes de Inversiones Financieras													
(+) Aportes de capital Socios	35.000.000												
(-) Intereses pagados por créditos													
(-) Pago de amortización de capital de deudas													
(-) Pago de Dividendos													
= FLUJO DE CAJA DE FINANCIACION	35.000.000												
= FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA (1+2)	5.500.000	-5.495.672	1.218.320	1.344.970	811.619	1.598.269	1.130.918	1.851.568	1.978.217	2.104.867	1.571.516	2.358.166	1.890.815
CajaPeriodo (si es negativo, se debe buscar más financiación)	5.500.000	4.328	1.222.648	2.567.618	3.379.237	4.977.506	6.108.424	7.959.992	9.938.209	12.043.076	13.614.593	15.972.759	17.863.574

Fuente: Elaboración propia

Ahora, la Figura 12 muestra cómo evoluciona el flujo de caja a través del periodo de análisis (10 años). Como se observa, anualmente va creciendo la liquidez del negocio, pasando de \$12,4 millones en el año 1 a \$154,7 millones en el año 10. Es importante resaltar que el valor negativo en caja del año 6 se debe a la inversión de \$50 millones que se realiza en este periodo, para la apertura del taller de fabricación.

Figura 12 Flujo de caja anual proyectado a 10 años



Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Proyección flujo de financiación

Para el caso de Sin Trucos, este flujo no es aplicable dado que el modelo arrojó que el negocio es sostenible por sí mismo, requiriendo solo el aporte inicial del año 0 que realizan los inversionistas, por un monto de \$35 millones. La inversión del año 6 para el taller, es cubierta con recursos disponibles en caja.

5.3. Indicadores financieros

- *Tasa de oportunidad utilizada (WACC): 15%.*
- *Valor Presente Neto (VPN): \$187,6 Millones.*
- *Tasa Interna de Retorno: 70%.*
- *Relación Beneficio/Costo: 7,36.*
- *Payback: la inversión inicial de \$30 millones se recupera en el año 3.*
- *Punto de equilibrio en ventas: \$241 millones anuales.*

De acuerdo a los indicadores anteriores, es posible establecer que el proyecto es viable (VPN positivo) y la rentabilidad esperada del 15% es cumplida ampliamente

(TIR > WACC). Así mismo, se evidencia como por cada Peso invertido en el proyecto, se generan más de 7 en beneficios.

Ahora, haciendo un análisis de sensibilidad de las variables (principalmente las ventas), fue posible establecer que para que el proyecto empiece a ser no viable, las proyecciones de ventas del primer año deben ser menores al 70% del valor proyectado en primera instancia. Si modificamos la tasa de crecimiento anual de las ventas (estimada en un 15%), se encuentra que para un valor de 6,5%, el proyecto empieza a ser inviable.

Finalmente se analizó la sensibilidad del modelo a la tasa de comisión de las tiendas especializadas. Como se mencionó antes, ésta puede ser del 40%, donde el negocio aún es viable. Sin embargo, para una tasa del 42%, ya deja de serlo. Lo anterior indica la importancia de negociar mejores comisiones con las tiendas y de incrementar el porcentaje de las ventas directas del negocio, para mitigar esta situación.

6. EVALUACION SOCIAL

Como se mencionó anteriormente, Sin trucos ha definido que la sostenibilidad será un eje central de sus actividades, abarcando integralmente sus tres dimensiones: lo social, lo ambiental y lo económico.

Para esta primera dimensión, los esfuerzos se concentrarán en propender por el bienestar de un grupo de interés en especial: los proveedores. El área de diseño de la Empresa se apoyará en distintas personas externas que aportarán tanto materia prima como la mano de obra para la fabricación de los objetivos decorativos, lo que implica que la materialización de los productos esté en manos de estos actores. De allí la importancia de trabajar por su bienestar y desarrollo.

La Tabla 14 presenta los diferentes factores que se trabajarán en lo social, buscando garantizar un impacto positivo sobre las personas relacionadas con las actividades económicas de Sin Trucos.

Tabla 14 Gestión de factores sociales en Sin Trucos

FACTOR	ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN
Retribución económica a proveedores/colaboradores	Pago justo a las personas vinculadas con los procesos, más aún si se considera que gran parte del trabajo será manual y artístico. Dentro del modelo de negocio se estimó que la disposición a pagar de los clientes es amplia (entre \$50mil y \$200mil por producto) y que el costo promedio de venta es del 35%. Estas cifras permiten tener un margen considerable para trasladar parte de la utilidad neta a los proveedores/colaboradores, mediante una remuneración justa por su contribución.

FACTOR	ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN
Vinculación de personas en condiciones más vulnerables	Se priorizará la vinculación de proveedores/colaboradores que presenten algún grado de vulnerabilidad (mujeres cabeza de familia, negritudes, población desplazada, etc.) y que puedan satisfacer adecuadamente los estándares definidos para los productos, brindándoles así un espacio productivo que contribuya a su desarrollo propio.
Desarrollo de capacidades	<p>En Sin Trucos se promoverá el desarrollo de nuestros proveedores/colaboradores, mediante espacios de capacitación para asegurar que éstos posean las habilidades necesarias para el cumplimiento de la oferta de valor. Se abarcará tanto el campo técnico (manufactura) como otras habilidades que les ayuden a su crecimiento (finanzas, mercadeo, comunicación efectiva, entre otros).</p> <p>Buscando no cargar estos esfuerzos al modelo financiero, se evaluará el acompañamiento de fundaciones, entidades públicas y no gubernamentales, que puedan apoyar los procesos formativos (p.ej. artesanías de Colombia, Procolombia, SENA, MinCIT, etc.)</p>
Seguridad y Salud en el Trabajo	En cumplimiento de lo establecido en el Decreto 1072 de 2015 del Ministerio del Trabajo, donde se dan los lineamientos para la implementación del Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), Sin Trucos implementará el programa que asegure que sus colaboradores mantengan una vida saludable (tanto física como mental), promoviendo las mejores prácticas en el trabajo y los mejores hábitos de vida.

Fuente: Elaboración propia

7. EVALUACION AMBIENTAL

La gestión ambiental en la organización se enfoca en la implementación de buenas prácticas y en la formación y sensibilización de cada uno de los colaboradores y proveedores sobre sus posibles contribuciones en el tema ambiental. Dado el aporte de personas externas para la fabricación de los productos, se debe trabajar muy de la mano con este grupo de interés, para promover la aplicación de los mejores estándares ambientales.

Con el apoyo de la herramienta Storm⁵, que permite la cuantificación de impactos ambientales, se estimó preliminarmente (valores supuestos) la significancia de cada afectación analizada para el caso de Sin Trucos. En la Tabla 15 se evidencia que todos los impactos dieron no significativos, sin embargo, la Empresa concentrará esfuerzos para garantizar un uso eficiente de los recursos, buscando minimizar al máximo su afectación del ambiente. Las prácticas que se estimen para tal fin se

⁵ Herramienta puesta a disposición por la Secretaría Distrital de Ambiente (SDA), la cual se puede consultar en <http://ambientebogota.gov.co/web/portal-siac/descargar-herramienta-storm-user-storm-web>

extenderán a toda la cadena de valor, incluyendo los fabricantes, comercializadores y consumidores finales.

Tabla 15 Valoración de impactos ambientales Sin Trucos⁶

Aspecto ambiental asociado	Actividad asociada al aspecto	Impacto ambiental	Importancia del impacto	Significancia calificación
Generación de residuos aprovechables (papel, cartón, plástico, metal, vidrio)	Impresión de documentos y diseños de los productos	Agotamiento de los recursos naturales	BAJO	No significativo
	Generación de desechos por el cubrimiento de necesidades del personal y de la fabricación de los productos	Agotamiento de los recursos naturales	BAJO	No significativo
Generación de residuos no aprovechables	Generación de desechos por el cubrimiento de necesidades del personal y de la fabricación de los productos	Sobrepresión del relleno sanitario	BAJO	No significativo
Generación de emisiones atmosféricas por plantas eléctricas (fuentes fijas)	Generación de energía necesaria para las labores de la empresa	Contaminación al recurso aire	BAJO	No significativo
Consumo de combustibles	Generación de energía desde plantas eléctricas o máquinas,	Agotamiento de los recursos naturales	BAJO	No significativo
	Distribución de productos a los puestos de venta o envío final a clientes	Agotamiento de los recursos naturales	BAJO	No significativo
Generación de emisiones atmosféricas por fuentes móviles	Distribución de productos a los puestos de venta o envío final a clientes	Contaminación al recurso aire	BAJO	No significativo
Consumos de agua	Consumo de agua necesaria para las labores de la empresa	Agotamiento de los recursos naturales	BAJO	No significativo
Consumo de energía eléctrica	Consumo de energía necesaria para las labores de la empresa	Agotamiento de los recursos naturales	BAJO	No significativo
Vertimientos domésticos con descargas en el alcantarillado	Generación de vertimientos por el cubrimiento de las necesidades higiénicas del personal	Contaminación del recurso agua	BAJO	No significativo

Fuente: Elaboración propia con el apoyo de la herramienta Storm

A continuación, se listan algunas de las estrategias a implementar para el cumplimiento del compromiso ambiental:

⁶ Valores arrojados por la herramienta STORM. La Importancia del impacto se calcula en términos de su regularidad, alcance, probabilidad, duración, *recuperabilidad*, cantidad y normatividad asociada.

- Promover el reciclaje del material residual generado durante el proceso de fabricación.
- Promover en los consumidores la disposición adecuada de los empaques.
- Minimizar el consumo de material para elementos no funcionales, como los empaques y publicidad.
- Implementar anualmente al menos una campaña de reforestación, con participación de todos los grupos de interés, para compensar los impactos ambientales generados.
- Implementar tecnologías eficientes que ayuden a minimizar el consumo de recursos, principalmente energía y agua.
- Despliegue de un sistema de distribución eficiente y eficaz.
- Capacitación de los grupos de interés sobre prácticas ambientales

Para el largo plazo, cuando la compañía se haya consolidado en el mercado, se propenderá por certificar los productos como ambientalmente amigables, mediante la incorporación de alguno de los sellos verdes más reconocidos en el mercado.

8. EVALUACION DE RIESGOS

Para la evaluación de riesgos, se identificaron posibles eventos que se puedan configurar y que afecten el normal desarrollo del negocio, a la vez que se determinaron medidas de administración para mitigar los mismos. En cada caso, se estableció el riesgo puro (antes de implementar la medida de administración) y el riesgo residual (después de implementar la medida), en una escala de riesgo alto, medio y bajo.

Tabla 16 Gestión de Riesgos Sin Trucos

RIESGO	NIVEL PURO	MEDIDAS DE ADMINISTRACIÓN	NIVEL RESIDUAL
Obsolescencia o pérdida de preferencia del cliente por los productos ofertados	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia permanente de las tendencias del mercado. • Implementación de estrategias CRM. • Desarrollo/imposición directa de tendencias 	BAJO
Incumplimiento de entrega oportuna de los productos por los proveedores	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de acuerdos de niveles de servicio (ANS) atados a la remuneración, donde se afecte su monto por incumplimiento. • Diversificación de los proveedores, para tener alternativas, incrementando la capacidad de respuesta. 	BAJO
Falta de disponibilidad de materia prima	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de los proveedores, para tener alternativas, incrementando la capacidad de respuesta. • Diversificación de diseños, utilizando distintos materiales. 	BAJO

		<ul style="list-style-type: none"> Utilización de materiales muy comerciales. 	
Cambio en las condiciones de comercialización, con las tiendas especializadas	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de cláusulas contractuales para minimizar la afectación. Estrategias de afianzamiento y consolidación de las relaciones con aliados estratégicos 	BAJO
Afectación reputacional por malas prácticas sociales y ambientales por parte de los proveedores y/o aliados	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento y capacitación a los proveedores para incorporar las mejores prácticas. Implementación de procesos de auditoría a los proveedores y aliados 	BAJO
Variación de las premisas del modelo financiero, por condiciones del mercado (TRM, inflación, TLCs, etc.)	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar proveedores en el mercado interno. Negociación de pedidos de compras con parámetros fijos (p.ej. precio fijo de acuerdo a ciertos volúmenes), reduciendo la volatilidad del mercado. Distribución del riesgo cambiario o de precios entre todas las partes involucradas 	MEDIO

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20	Sem 21
Estudio de mercado	■	■	■	■																	
Constitución legal					■																
Diseño de productos			■	■	■																
Evaluación y contratación de proveedores					■	■	■	■													
Pruebas de producción con proveedores									■	■											
Producción de cuadros											■	■	■	■	■						
Diseño de empaques				■	■																
Cotización empaques							■														
Producción empaques								■	■												
Creación página web															■	■					
Registro de marca						■															
Negociación tiendas especializadas															■	■	■	■	■		
Distribución de productos																					■
Publicidad																					
Campaña de lanzamiento																					■

REFERENCIAS

- A Girl and a Glue Gun. (23 de febrero de 2015). *Decorating with pictures—easy diy picture ledges*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <http://www.agirlandaglugun.com/2015/02/decorate-with-pictures-easy-diy-picture-ledges.html>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2013). *Encuesta de calidad de vida 2013*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de http://www.metropol.gov.co/observatorio/Publicaciones/Perfil/Perfil%20Municipal_Medellin.pdf
- Banco Mundial. (2016). *Datos - Población rural (% de la población total)*. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL.ZS?display=graph>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2014). *Desafíos de la Economía de Antioquia 2014 – 20 años de competitividad en la región*. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2014/Presentaci%C3%B3n_Anif_2014_C%3%A1mara_de_Comercio.pdf
- Cámara de Comercio de Medellín. (2015). *Indicadores económicos – Capítulo IV – Estructura Empresarial pro actividad económica*. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Estudios-economicos/Series-Estadisticas-de-Antioquia/Indicadores-Economicos.aspx>
- Casa Haus. (2014). Recuperado el 10 de junio de 2016, de <https://es.pinterest.com/pin/326581410455438272/>
- Centro para la Promoción de Importaciones desde Países en Desarrollo. (2015). *CBI Trends: Home Decoration & Home Textiles in Europe*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de <https://www.cbi.eu/sites/default/files/trends-europe-home-decorations-textiles-2015.pdf>
- Crafty Morning. (2014). *Family Wood Scrabble Wall Art*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <http://www.craftymorning.com/diy-scrabble-tile-wall-art/>
- Daft, R. (2013). *Organization: Theory and Design*. South-Western College Publishing. Recuperado el 25 de marzo de 2016, de <https://www.cengagebrain.co.nz/content/9781285210797.pdf>
- Daheim, C. (2009). *Six Key Trends Shaping Future Society. OECD: TIP Workshop on Future Orientations for STI Policy*. Paris. Recuperado el 21 de febrero de

- 2016, de
<http://www.benchmarkingpartnerships.com.au/gbnglobalmegatrends.pdf>
- Delicious Designs. (s.f.). *Decor Pad*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <https://www.decorpad.com/designers/Delicious-Designs>
- Departamento Nacional de Estadísticas. (2015). *Encuesta Anual de Comercio 2014*. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2014.pdf
- Departamento Nacional de Estadísticas. (2015). *Informe de coyuntura económica regional 2015*. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de http://www.dane.gov.co/files/icer/2014/informe_ejec_14.pdf
- Fenalco Antioquia. (2013). *Comportamiento del comercio nacional*. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de <https://www.fenalcoantioquia.com/publicaciones/comportamientonacionalmar2013>
- Fenalco Antioquia. (2015). *Encuesta de Opinión Comercial (EOC) – Diciembre 2015*. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de <https://www.fenalcoantioquia.com/publicaciones/eoc-valleaburra-diciembre2015>
- Gaddis, B. (8 de noviembre de 2005). *Metrospiritual*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de <https://bethanygaddis.wordpress.com/2005/11/08/metrospiritual/>
- Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey. (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de http://prospectiva.eu/dokumentuak/Las_megatendencias_sociales_actuales_y_su_impacto_en_la_identificacion_oportunidades_estrategicas_de_negocios.pdf
- HAYGROUP. (2014). *Individualization and value pluralism*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de http://www.haygroup.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay_Group_Individualization_2014.pdf
- Ikea. (2015). *Pinterest*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <https://es.pinterest.com/marqgzg/int-ikea-ribba/>

- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5ª ed.). Pearson.
- KPMG. (2014). *Future State 2030: The global megatrends shaping governments*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de <https://www.kpmg.com/ID/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Future-State-2030.pdf>
- Mr. Wonderful Shop. (2016). *Mr. Wonderful Shop*. Recuperado el 10 de junio de 2016, de www.mrwonderfulshop.es
- Polsley, M. (18 de febrero de 2016). *The MetroSpiritual: Paranormal is the new normal*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de <http://www.nydailynews.com/life-style/metrospiritual-paranormal-new-normal-article-1.2544135>
- Power to Change. (2005). *Metrospirituality: Spirituality is the Latest Trend*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de <http://powertochange.com/students/metrospirituality/>
- Rooney, J. (2013). The Opportunities That Exist In The 'Market Of Well- Being': MeQuilibrium's Jan. *Forbes*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de <http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2013/03/26/the-opportunities-that-exist-in-the-market-of-well-being-mequilibriums-jan-bruce/#1ee067964119>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Urban Outfitters. (s.f.). Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <http://www.urbanoutfitters.com/urban/catalog/productdetail.jsp?id=34821470>
- USAID. (2006). *Global market assessment for handicrafts*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadm210.pdf

ANEXO 1 FORMULARIO DE ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO

1. Dentro de las compras que tradicionalmente realiza, ¿considera usted objetos decorativos para diferentes ambientes? SI___. NO___.
2. ¿Para qué tipo de ambientes adquiere objetos decorativos? Seleccione las opciones que considere: Habitación___, Cocina___, Baños___, Estudio___, Oficina___, Sala___, Comedor___, ¿Cuáles otros?_____.
3. ¿Qué tan frecuente adquiere usted objetos decorativos? Seleccione una de las siguientes opciones: Una vez a la semana___, Una vez al mes___, Una vez al año___, Varias veces a la semana___, Varias veces al mes___, Varias veces al año___.
Si su respuesta fue "Varias veces a la semana/mes/año", especifique por favor cuántas _____.
4. El rango de valor de cada compra de objetos decorativos está entre:
\$0 - \$50.000___, \$51.000 - \$100.000___, \$101.000 - \$150.000___, \$151.00 - \$200.000___, \$201.000 - \$400.000___, Más de \$400.000___.
5. ¿Qué características busca usted principalmente en un objeto decorativo?
Seleccione las opciones que considere pertinentes:
Funcionalidad (útil para algo)___, Originalidad___, Color___, Tamaño (grandes)___, Precio (bajo costo)___, Fácil de ubicar/instalar___, Personalidad propia (se siente identificado con el objeto)___, ¿Cuáles otras?_____.
6. ¿Qué marcas o almacenes suele considerar para adquirir objetos decorativos? (Mencione los tres más importantes):_____.
7. ¿Considera usted que la decoración de un ambiente influye en el estado de ánimo de una persona? SI___. NO___.
8. ¿Le gustaría encontrar elementos en los objetos decorativos que busquen generar emociones amigables en quienes los observan? SI___. NO___.
¿Cuáles de los siguientes? Seleccione las opciones que considere:
Frasas___, Imágenes___, Símbolos___, Texturas___, ¿Cuáles otros?_____.
9. ¿Por qué medio hace compras de objetos decorativos? Seleccione las opciones que considere:
Tiendas especializadas de decoración___.
Almacenes de cadena como Éxito, Falabella, Carulla, Jumbo___.
Tiendas multimarcas que ofrecen entre sus productos, objetos de este tipo___.
Portales Web___.
Librerías___.

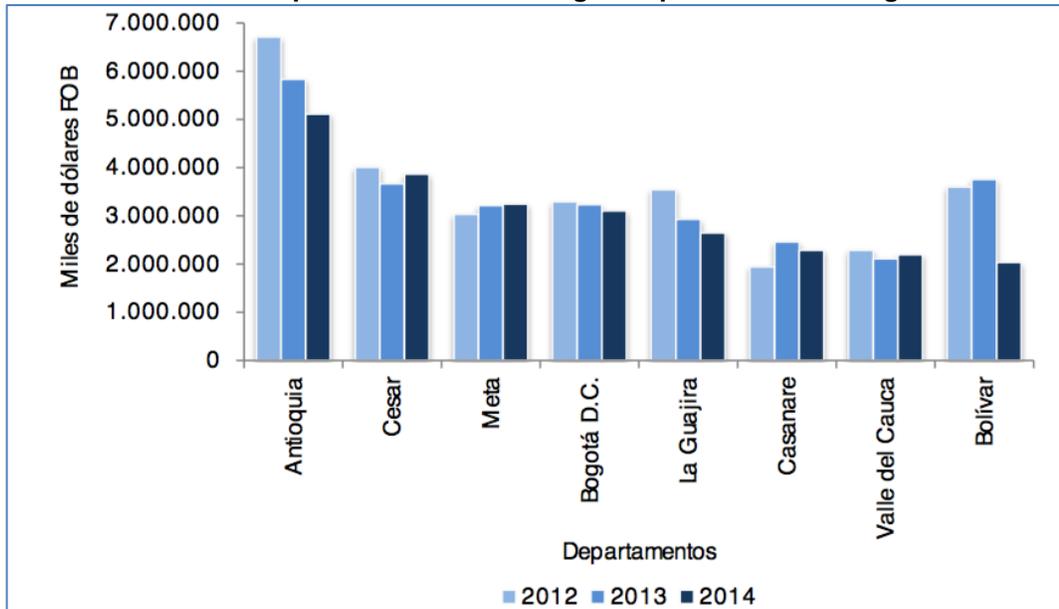
¿Cuáles otros? _____.

10. Indique su género: Femenino __. Masculino__.

11. Indique su rango de Edad: 15 a 25 años __. 26 a 35 años __. 36 a 45 años __.
46 a 55 años __. Más de 55 años __.

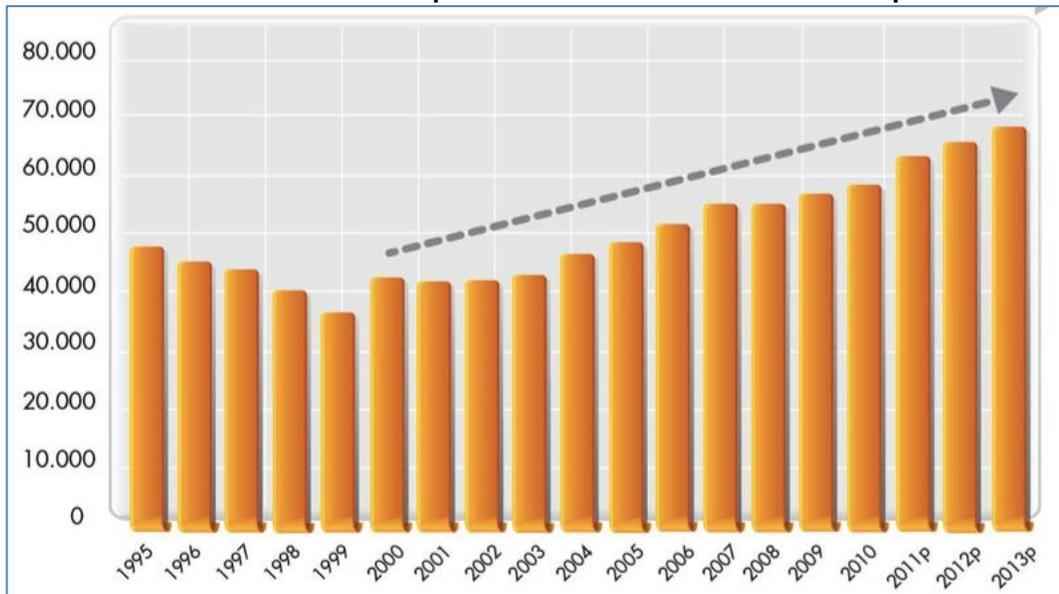
ANEXO 2 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Gráfica 2 Exportaciones totales según departamento de origen



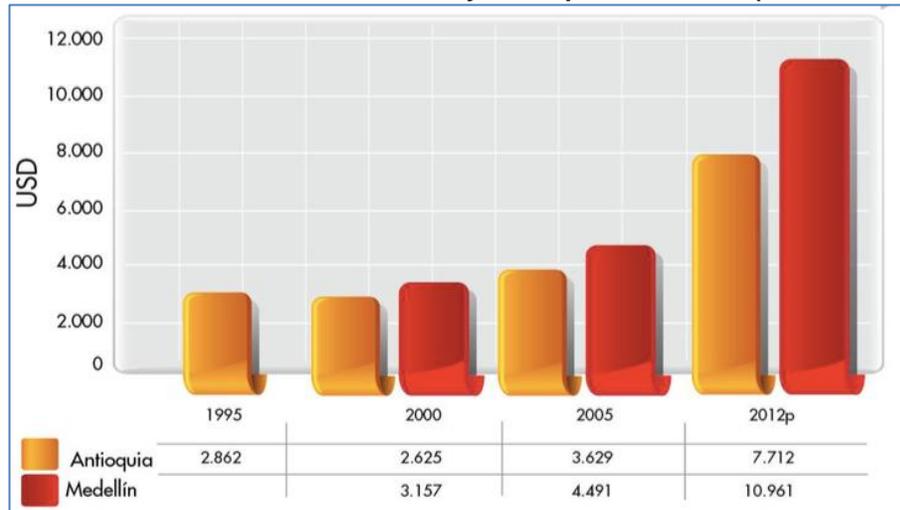
Fuente: DANE - DIAN. Cálculos: DANE (DANE, 2015b)

Gráfica 3 Evolución del PIB de Antioquia 1995-2013. Miles de millones de pesos corrientes



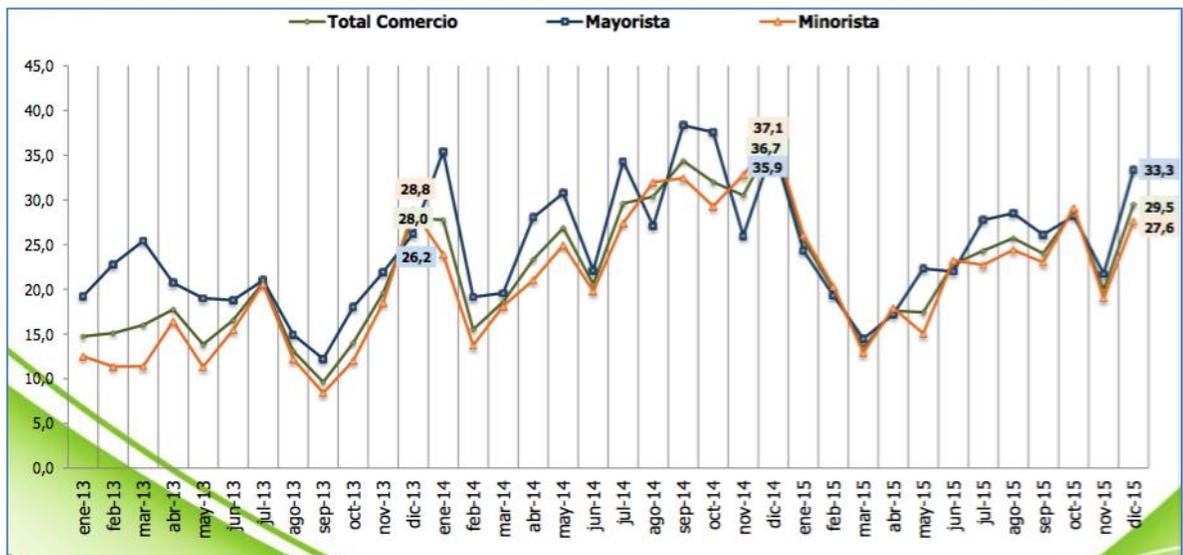
Fuente: Cámara de Comercio de Medellín, 2014

Gráfica 4 Evolución del PIB de Medellín y Antioquia 2000-2012 (USD corrientes)



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín, 2014

Gráfica 5 Cantidades Físicas Vendidas más altas – Total Comercio 2013-2015



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín, 2014