

**Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada al desarrollo y
comercialización de juegos de mesa estratégicos**

José Joaquín Criado Flórez

**Trabajo de aplicación presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Gerencia de Negocios**

Director:

Javier Eduardo Arias Osorio

Magister en Administración

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

*A Dios por darme la sabiduría, el discernimiento y las fuerzas para lograr
concluir esta etapa de mi vida con éxito.*

*A Helen y Dennis, quienes con amor, confianza y generosidad me han brindado
los medios para lograr este objetivo.*

*A Elizabeth Sánchez, quien desde el inicio de este proyecto siempre me motivó
con su apoyo, compañía y entrega incondicional.*

*A mis padres, hermanos y familia, quienes siempre estuvieron acompañándome y
apoyándome en todo.*

*A los docentes Javier Eduardo Arias, Iván Darío Agudelo y Aura Pedraza por su
dedicación, orientación y sinceridad durante el desarrollo de este trabajo.*

*Y a todos aquellos que estuvieron ahí brindándome sus buenos deseos y éxitos en
este proyecto.*

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Objetivos.....	20
1.1. Objetivo General.....	20
1.2. Objetivos Específicos.....	20
2. Metodología	22
3. Marco teórico	25
3.1. Plan de Negocio	25
3.2. Modelo Canvas	28
3.3. Herramientas	40
4. Análisis del Entorno.....	50
4.1. Análisis del Macroentorno	51
4.1.1. Factores Políticos	52
4.1.2. Factores Económicos	54
4.1.3. Factores Socioculturales.	57
4.1.4. Factores Tecnológicos	59
4.1.5. Factores Ambientales.....	61
4.1.6. Factores Legales.....	62

4.2. Análisis del Sector	64
4.2.1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales	67
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores	67
4.2.3. Poder de negociación de los clientes	68
4.2.4. Productos sustitutos como amenaza.....	68
4.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes.	69
5. Estudio de Mercado	72
5.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	72
5.2. Resultados obtenidos	73
5.3. Análisis de la situación del mercado.....	74
6. Oferta de Valor de la empresa	76
7. Estudio Técnico y Operativo	78
7.1. Desarrollo del producto.....	78
7.2. Estructuración de los procesos.....	80
7.2.1 Procesos Misionales.....	80
7.2.2 Procesos estratégicos	82
7.2.3 Procesos de soporte.....	83
7.3. Mapa de procesos.....	85
7.4. Talento Humano.....	86
7.4.1 Organigrama.	86
7.4.2. Competencias y habilidades del Talento Humano.....	88
7.5. Infraestructura	88
8. Plan de Mercadeo.....	89

8.1. Descripción del producto	89
8.2. Objetivos de mercadeo.....	90
8.3. Estrategias de mercadeo.....	91
8.3.1. Producto	91
8.3.2. Precio	92
8.3.3. Plaza.....	93
8.3.4. Promoción y publicidad	95
8.4. Proyección de ventas.....	98
8.5. Plan de introducción de mercado	101
9. Plan de Gestión de Riesgos.....	103
10. Análisis Financiero	108
10.1 Presupuesto de inversiones	108
10.1.1. Inversión fija.	108
10.1.2. Inversión diferida.....	109
10.1.3. Inversión en Capital de trabajo	109
10.1.4. Inversión total	115
10.2. Ingresos	116
10.3. Modelo financiero proyectado	117
10.4. Evaluación Financiera.....	118
11. Requisitos Legales y Propiedad Intelectual	122
11.1. Requisitos Legales	122
11.2. Propiedad Intelectual	124
12. Direccionamiento Estratégico	128

12.1. Misión	128
12.2. Visión a 5 años	129
12.3. Declaración de Valores	129
12.4. Objetivo retador – MEGA	130
12.5. Políticas y lineamientos	130
12.6. Matriz DOFA y acciones estratégicas.....	131
12.7. Objetivos e indicadores estratégicos:.....	135
13. Conclusiones.....	137
14. Recomendaciones	139
Referencias Bibliográficas	142
Apéndices.....	155

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1. Modelo Canvas.</i>	28
<i>Figura 2. Mecanismos de fijación de precios.</i>	35
<i>Figura 3. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector</i>	42
<i>Figura 4. Matriz de probabilidad e impacto.</i>	45
<i>Figura 5. Perfil de oportunidades y amenazas del medio “Matriz POAM.</i>	49
<i>Figura 6. Distribución de empresas desarrolladoras de juegos de mesa por país a 2016.</i>	65
<i>Figura 7. Mapa de procesos para la organización</i>	86
<i>Figura 8. Organigrama de la organización</i>	87
<i>Figura 9. Evaluación y gestión de riesgos para la empresa.</i>	107
<i>Figura 10. Representación gráfica del punto de equilibrio año 1.</i>	121
<i>Figura 11. Consulta de homonimia.</i>	123

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Empresas colombianas distribuidoras y creadoras de eurogames</i>	69
Tabla 2. <i>Matriz de participación del mercado referencia</i>	74
Tabla 3. <i>CANVAS de la empresa</i>	76
Tabla 4. <i>Listado de procesos misionales para la organización</i>	80
Tabla 5. <i>Listado de procesos estratégicos para la organización</i>	82
Tabla 6. <i>Listado de procesos de soporte para la organización</i>	84
Tabla 7. <i>Características y aspectos generales del Portafolio de productos</i>	89
Tabla 8. <i>Proyección de ventas por tipo de producto</i>	100
Tabla 9. <i>Matriz de probabilidad e Impacto (de Criticidad o Severidad)</i>	104
Tabla 10. <i>Definición de probabilidad e impacto de los riesgos</i>	104
Tabla 11. <i>Convenciones para la definición de la probabilidad e impacto de los riesgos</i>	104
Tabla 12. <i>Inversión en equipos de oficina, muebles y enseres</i>	108
Tabla 13. <i>Inversión Diferida</i>	109
Tabla 14. <i>Salario anual del talento humano</i>	110
Tabla 15. <i>Costos de producción juego de mesa - Tipo Gold</i>	112
Tabla 16. <i>Costos de producción juego de mesa - Tipo Silver</i>	113
Tabla 17. <i>Costos de producción juego de mesa - Tipo Bronze</i>	114

Tabla 18. <i>Costos variables por concepto de servicios públicos para el año 1</i>	115
Tabla 19. <i>Ingresos por tipo de producto vs Costos Totales - Consolidado</i>	116
Tabla 20. <i>Validación anual margen de contribución total vs gastos y costos totales</i>	117
Tabla 21. <i>Participación porcentual productos en las ventas</i>	119
Tabla 22. <i>Margen de contribución promedio ponderada por producto</i>	119
Tabla 23. <i>Número unidades a vender para punto equilibrio año 1</i>	120
Tabla 24. <i>Datos gráfico punto de equilibrio año 1</i>	120
Tabla 25. <i>Matriz DOFA del para decisiones gerenciales</i>	132
Tabla 26. <i>Objetivos e indicadores estratégicos</i>	135

Lista de apéndices

	Pág.
Apénice A. Consideraciones éticas del proyecto	155
Apéndice B. Diseño de la herramienta para el estudio de mercado.....	160
Apéndice C. Modelo de la Encuesta	162
Apéndice D. Análisis y presentación de los resultados obtenidos del estudio de mercado	166
Apéndice E. Población de Bucaramanga y Bogotá según DANE para 2018	193
Apéndice F. Manual de funciones, competencias y habilidades del Talento Humano.....	195
Apéndice G. Variables básicas para los cálculos financieros	205
Apéndice H. Balance General presupuestado	209
Apéndice I. Estado de Resultados proyectado	211
Apéndice J. Flujo de caja presupuestado	212
Apéndice K. Análisis financiera: VPN - TIR e Indicadores financieros	214
Apéndice L. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna – PCI	216
Apéndice M. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Entorno – POAM.....	221

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada al desarrollo y comercialización de juegos de mesa estratégicos*

Autor: José Joaquín Criado Flórez **

Palabras Clave: Emprendimiento, Eurogames, Juegos De Mesa, Plan De Negocios

Descripción

El presente documento contiene la elaboración de un plan de negocios para la creación de la empresa Infinite Imagine Board Games S.A.S. dedicada al desarrollo y comercialización de juegos de mesa estratégicos para las ciudades de Bucaramanga y Bogotá donde, como oferta de valor, sus productos estarán diseñados con mecánicas y dinámicas innovadoras y creativas enfocados a crear cultura sobre el manejo responsable del medio ambiente, cambio climático y uso de las energías renovables.

La metodología desarrollada para el plan de negocios está estructurada a través de fases, con el fin de cumplir cada uno de los objetivos específicos formulados, en el que se detalla: el desarrollo del análisis del entorno usando PESTAL y las cinco Fuerzas de Porter; el diseño, ejecución y análisis de resultados de una encuesta como estudio de mercado para determinar las preferencias y expectativas de los cliente potenciales; el modelo de negocios a través de la metodología Lienzo; el estudio técnico y operativo en el que se definen los procesos y las operaciones requeridas para el funcionamiento y la creación de los productos; el plan de mercadeo con los objetivos y estrategias asociados al producto, la introducción al mercado y la proyección de las ventas; el plan de gestión a riesgos; el análisis y la viabilidad financiera del proyecto; la revisión de los requisitos legales y los aspectos de propiedad intelectual para proteger los productos desarrollos y; el direccionamiento estratégico establecido para que la empresa sea sostenible a 5 años a partir de su creación.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Javier Eduardo Arias Osorio, Magister en Administración

Abstract

Title: Business plan to create a company dedicated to the development and commercialization of strategic board games*

Author: Jose Joaquin Criado Florez**

Keywords: Board Games, Business Plan, Entrepreneurship, Eurogames

Description

This document contains the development of a business plan to create Infinite Imagine Board Games company dedicated to the development and commercialization of strategic board games to Bucaramanga and Bogotá where, as a value offer, their products will be designed with innovative and creative mechanics and dynamics focused on creating culture on the responsible management of the environment, climate change and use of renewable energies.

The methodology developed for the business plan is structured through phases, in order to meet each of the specific objectives formulated, which details: the development of the analysis of the environment using PESTEL and the Porter's five Forces; the design, execution and analysis of the results of a survey as a market study to determine the preferences and expectations of potential customers; the business model through the Canvas model; the technical and operational study in which the processes and operations required for the operation and creation of the products are defined; the marketing plan with the objectives and strategies associated with the product, the introduction to the market and the projection of sales; the risk management plan; the analysis and financial viability of the project; the review of legal requirements and aspects of intellectual property to protect the products developments and; the strategic direction established for the company to be sustainable 5 years after its creation.

* Degree Project

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Javier Eduardo Arias Osorio, Master of Administration

Introducción

Para el mundo empresarial, tener en las venas una cultura de espíritu empresarial facilita que el pensamiento creativo sea un agente de cambio de forma de pensar para entender y ver los problemas como oportunidades de negocio, abriéndole así un campo de visión de mayor alcance que conlleva a mejorar la capacidad de la percepción, la inspiración y la innovación para poder aunar los esfuerzos en la creación de productos o servicios que estén orientados a generar valor y así contar con la ventaja competitiva.

Ese espíritu innato de crecimiento empresarial es lo que ha logrado que hombres y mujeres se lancen a vivir el evento empresarial, una sinergia comprendida entre el empresario, la empresa y el entorno al que pertenece, una realidad palpable que todo emprendedor le ha dado alas para poder cumplir sus propósitos y ser productivo para la sociedad, generar alternativas de empleo y ayudar a la prosperidad de la región o de la nación.

Walt Disney dijo *“la inclinación de mi vida ha sido hacer cosas que le brinden placer a la gente en formas sorprendentemente nuevas”*, frase inspiradora que sintetizó el inicio de una de las empresas más exitosas para todos los géneros y edades. Una labor que ha sido fruto de una visión y de la constancia entre el ensayo y el error, un esfuerzo que viene asociado a un fuego interno de progreso, desarrollo, bienestar y superación, factores que son importantes por la necesidad de sobresalir, innovar y mejorar continuamente.

Es así como ha sido posible evidenciar que los aspectos innovadores se han logrado gracias a la necesidad de transformación en todas las áreas del crecimiento y desarrollo humano, que lo incentiva a conseguir objetivos esenciales desde lo social hasta lo político, pero motivado en

conseguir objetivos vitales como la supervivencia, la sed del conocimiento, mejorar la condición de vida, la felicidad, la satisfacción intelectual, el amor, aspectos que dejan huella como legado en la historia humana.

En este contexto y la antesala motivacional, se ha elaborado el presente documento que describe y formula un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada al desarrollo y comercialización de juegos de mesa estratégicos, en donde el autor materializa la idea inicial que desde el año 2014 ha venido construyendo y que converge en un trabajo de aplicación basado en su experiencia académica y profesional junto con el apoyo de muchas personas que hicieron posible su desarrollo como parte de sus estudios en la Maestría en Gerencia de Negocios de la Universidad Industrial de Santander.

Entrando en materia, dentro del planteamiento y justificación de la oportunidad, los juegos de entretenimiento se han convertido en un estilo de vida y asimismo en un negocio al punto que, según datos de la revista de comercio online ICv2, las ventas para el 2016 solamente en Estados Unidos y Canadá, llegaron a los USD\$1400 millones, 21% más que el año anterior. Específicamente, para el segmento de juegos de mesa, las ventas se incrementaron en un 22%, pasando de USD \$250 millones a USD \$305 millones (Griep, 2017). Desde esta óptica se observa un mercado potencial que está cautivando a más interesados, presentándose como una oportunidad para incursionar en el mundo de los juegos de estrategia o *eurogames*.

Los *eurogames* conocidos como juegos de mesa estilo alemán, han tomado gran relevancia y popularidad desde sus inicios en los años noventa, su creador Klaus Teuber logró perfeccionar, comercializar y distribuir su juego "Los colonos de Catán" luego de 15 años de trabajo, que a la fecha superan las 22 millones de copias y traducciones en al menos treinta idiomas.

Un juego de estrategia es una actividad en la que predominan las habilidades de los jugadores para tomar decisiones y que repercuten en el resultado. En esencia, se caracterizan por los siguientes aspectos diferenciadores: se diseñan para que exista una influencia mínima del componente azar; son fieles a la temática del juego; la interacción entre los jugadores dentro de la partida permite cooperación y posibilidad de recuperación de los que están rezagados permitiendo así la no eliminación temprana del juego; existe un control de tiempo haciendo que la duración de la partida sea limitada; las reglas de juegos son fáciles de comprender; el uso de texto escrito es mínimo y se maximiza el mayor uso de imágenes y dibujos.

Según el informe “*Mercado mundial de juegos de mesa: evaluación estratégica y pronóstico 2017-2023*” realizado por Research and Markets, el crecimiento del mercado global de juegos de mesa podría alcanzar más de USD\$12 mil millones para 2023, creciendo a una tasa compuesta anual de más del 9% para el 2017-2023 (Markets, 2018). Así mismo, se espera que el tamaño del mercado de los juegos de mesa de Europa alcance ingresos de aproximadamente USD\$4 mil millones en 2023, creciendo a una tasa compuesta anual de alrededor del 6% para 2017-2023, en donde Alemania y Reino Unido son los países con mayor número de consumidores y generadores de ingresos en el mercado europeo de juegos de mesa (Research and Markets, 2018).

En Colombia, las empresas como RONDA S.A., Creo mi Juego y Azahar Juegos han logrado posicionarse en el desarrollo, producción y comercialización de productos innovadores, bajo alianzas estratégicas y donde su reputación fuerte ha permitido mantenerlas como líderes en el mercado nacional. Este logro las mantiene como referentes en la línea del negocio de los juegos donde el país se ve dominado por empresas como Mattel y Hasbro. No obstante, tanto a nivel nacional como mundial, la competencia con los juegos de video ha sido una constante amenaza para este sector industrial por el rápido avance y crecimiento en materia de tecnología que les

permite crecer y los posiciona como marcas y empresas de talla mundial representado en un mercado exitoso.

Es preciso resaltar que los usos de los juegos de mesa son una opción de entretenimiento dentro de la era digital y el sector industrial de los juegos, entendiendo que existe el desafío de competir en un medio inundado de tecnología, como los videojuegos, teléfonos inteligentes y tabletas, y que es posible que estos coexisten perfectamente especialmente por una razón, y es que la industria de los videojuegos se fundamenta en los juegos de un solo jugador o de multi-jugador en línea, y esos son los que juegas cuando estás solo. En cambio, los juegos de mesa los necesitas en reuniones sociales. El juego es un desinhibidor social, le quita la ansiedad a la gente de buscar un tema de conversación, porque el juego se vuelve el tema de conversación. (Lizarazo, 2014).

Con base en el anterior panorama, la oportunidad de negocio se fortalece proporcionándole al cliente un producto que permite incentivar y potencializar las habilidades de negociación y toma de decisión a través de la lúdica y el entretenimiento; mejorar las capacidades de comprensión, reflexión, análisis y planeación del jugador con la gestión autónoma de recursos y aplicación de estrategias a mediano y largo plazo. Así mismo, permite romper con la rutina, consolidar los lazos familiares, fomentar las relaciones sociales con los iguales y desconectarse del entorno digital para conectar con ellas (Murcia, 2017).

Bajo este escenario, se detecta la oportunidad de incursionar en un mercado diferente al mundo del entretenimiento digital mediante la formulación del plan de negocio para la creación de una empresa que desarrolle juegos de mesa estratégicos, contemplando el diseño de sus mecánicas, dinámicas y componentes considerando los siguientes aspectos:

- Localización geográfica: Colombia (Bogotá D.C. y Bucaramanga)

- Líneas de negocio: Desarrollo y comercialización
- Público objetivo: 25 – 44 años
- Género: Indiferente
- Estratos: 3 a 6
- Nivel educativo: Superior a básica media.
- Socios Clave: Dirección de Transferencia de Conocimiento – Programa Emprendimiento

UIS, Empresas competidoras, litografías y empresas diseñadoras y editoras de Bucaramanga, Superintendencia de Industria y Comercio -SIC-, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Empresas especializadas en el diseño de mecánica y producción de juego de mesa.

- Propuesta de valor: Generar juegos de mesa estratégicos con diseño de mecánicas y dinámicas innovadoras y creativas enfocados a crear cultura sobre el manejo responsable del medio ambiente, cambio climático y uso de las energías renovables.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Formular el plan de negocios para la creación de una empresa dedicada al desarrollo y comercialización de juegos de mesa estratégicos.

1.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis del entorno para conocer las condiciones de mercado del sector de los juegos de mesa.
2. Desarrollar un estudio de mercado para definir la demanda potencial y las expectativas de los juegos de mesa estratégicos desarrollados por la empresa.
3. Definir los aspectos clave de la idea de negocio y plantear la estructuración de la oferta de valor de la empresa basado en la metodología del modelo “Canvas” de Osterwalder & Pigneur.
4. Realizar un estudio técnico buscando definir los procesos y operaciones requeridas para la creación de juegos de mesa estratégicos.
5. Diseñar un plan de mercadeo para definir los aspectos que permitan obtener el retorno requerido por la empresa.
6. Diseñar un plan para la gestión de riesgos de la empresa basada en la metodología de Matrices de probabilidad e Impacto.

7. Plantear un estudio financiero para el desarrollo y comercialización de juegos de mesa estratégicos.

8. Determinar las condiciones a nivel de propiedad intelectual sobre los productos desarrollados por la empresa.

9. Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa de desarrollo y comercialización de juegos de mesa estratégicos.

2. Metodología

Para lograr el objetivo general de este trabajo de aplicación, más que seguir una serie de reglas y procedimientos concretos sobre cómo analizar los datos, se construyó un análisis propio (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2010) utilizando metodologías orientadas al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, tal como se muestra a continuación:

- **Fase 1: Análisis del entorno y condiciones de mercado.** Se analizó el entorno macro y micro en el que estará la empresa. Para ello, desde el aspecto del macroentorno, se utilizó el análisis PESTAL que tuvo como resultado el entendimiento de los factores que se permitieron identificar las oportunidades y amenazas para la empresa. Para estudiar el microentorno, a través de fuentes secundarias, se analizó el atractivo del sector, mediante la postulación de las cinco fuerzas de Michael Porter que conforman la estructura de la industria (Serna & Díaz, 2015).

- **Fase 2: Estudio de mercado.** Se identificaron, cualitativa y cuantitativamente, las características, preferencias y expectativas del mercado de los juegos de mesa, a través de una encuesta realizada a 192 individuos participantes mayores de edad en las ciudades de Bucaramanga y Bogotá, tomando un nivel de confianza del 96% y un error del 10%. De igual forma, mediante consultas a fuentes secundarias, se realizó un análisis del mercado a nivel global como a nivel local específicamente del sector juegos de mesa.

- **Fase 3: Oferta de valor de la empresa.** En esta fase se contemplan los planteamientos realizados en las otras fases y se articulan los resultados relevantes para determinar la propuesta de valor de la empresa, se estructuró el modelo de negocios a través de la metodología Lienzo o Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), el cual está dividido en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue la empresa con la que conseguirá los ingresos y la materialización de la oferta de valor. Estos nueve aspectos cubren las cuatro áreas principales de un negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica).

- **Fase 4: Estudio técnico y operativo.** En el análisis técnico se definieron los procesos y las operaciones requeridas para la creación de los productos a desarrollar, es decir, las etapas del ciclo de vida del producto (edición, diseño visual y producción), de acuerdo con la estructura organizacional escogida para tal fin.

- **Fase 5: Plan de mercadeo.** Con base en los resultados del análisis del entorno, las condiciones del mercado y la oferta de valor que ofrecerá la empresa, se describen las características y aspectos del producto a desarrollar, así mismo, se plantean los objetivos y estrategias asociados al producto, el precio, la plaza, la promoción y publicidad, la forma en que se preve introducir al mercado y la proyección de las ventas.

- **Fase 6: Plan de gestión de riesgos.** Se identificaron los riesgos y su impacto utilizando en análisis de la Matriz de probabilidad e Impacto como metodología, donde posteriormente se formularon las estrategias con las que se gestionarán y se enfrentarán estos riesgos y las potenciales respuestas como gestión.

- **Fase 7: Análisis financiero.** Se estableció la viabilidad del proyecto desde el aspecto financiero a través de la definición de la estructura de costos y proyección a cinco años, contemplando los flujos de caja presupuestados, el análisis del estado de la situación financiera, mediante los estado de resultados y el Balance General de la empresa, y el cálculo de la TIR, VPN e indicadores de rentabilidad para la creación de la empresa.

- **Fase 8: Requisitos legales y Propiedad Intelectual.** Se revisaron los requisitos legales que permiten la creación de la empresa, así como la investigación de los mecanismos con los que se protegerán los productos desarrollados. También se seleccionó el tipo de empresa a ser registrada ante la Cámara de Comercio junto con la verificación en la disponibilidad del nombre asignado a la empresa, mediante la consulta de homonimia en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

- **Fase 9: Direccionamiento Estratégico.** Finalmente, se definió la dirección estratégica, incluyendo los objetivos, la misión, la visión, la MEGA, los valores corporativos, y el diseño de estrategias según los resultados de las matrices POAM, PCI y DOFA que determinaron el tipo de perfil de la empresa.

3. Marco teórico

3.1. Plan de Negocio

Definición y objetivo de plan de negocios: Dado que la empresa tendrá como *core* el proceso de desarrollo y comercialización de juegos de mesa estratégicos, en términos generales y, de acuerdo con el Manual para la elaboración de planes de negocios del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, elaborar un plan de negocios es vital porque permite (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010):

- Evaluar si una idea puede funcionar y por qué,
- Identificar sus fortalezas, pero también sus debilidades,
- Identificar qué recursos va a necesitar,
- Determinar el potencial de una oportunidad de negocios en el mercado y aterrizarla para presentarla de forma clara y atractiva ante terceros,
- Entender el equipo se requiere para llevar a cabo la iniciativa empresarial,
- Entender los riesgos que pueden afectar la oportunidad de negocios y con qué mecanismos mitigarlos, gestionar, y
- Diseñar planes de corto, mediano y largo plazo.

Basados en este contexto, la sinergia que involucra al empresario, a la empresa y al entorno genera un evento empresarial que permite materializar una idea y determinar su potencial de negocio. Para ello, existen varias metodologías que mediante una serie de etapas (Varela, 2014) con el objeto de disminuir el riesgo y garantizar más que el éxito de la empresa y su alta rentabilidad, la concepción aterrizada de cómo hacerlo bien y paso a paso:

- **Ideas:** Para generar ideas se debe investigar, despertar esa parte del cerebro que permita abrir el campo de visión a 360° con la finalidad de observar, sentir, oler, proyectar oportunidades de negocio o incluso ver las cosas de diferentes maneras.
- **Ideas de empresa:** Aquí la idea deja de ser etéreo, y se pasa al escenario de delinear las especificaciones de la idea al entorno propio de la empresa y aterrizarla, considerando aspectos como los mercados, clientes, productos, tecnología, contactos, etc. En esta etapa se empieza a perfilar la posible empresa y en este proceso se requiere de una continua evaluación y toma de decisiones que intensamente aumenta la tasa de acierto frente a los escenarios de incertidumbre de un valor económico de la idea.
- **Oportunidad de empresa:** En un nivel superior, la oportunidad de empresa empieza a tomar forma y se definen los grandes marcos de acción para direccionar los esfuerzos en los que estará orientada la empresa. Se estructura formalmente el concepto y el modelo de empresa junto con el marco de referencia para el plan de empresa. En resumen, es el borrador de lo que se pretenderá realizar en la formalización del plan de la empresa.

- **Plan de Empresa:** Esta cuarta etapa es la de mayor detalle y se especifican todas particularidades de infraestructura, operatividad, financiera y aquellas contingencias que determinarán salir a flote frente a las dificultades que se presentarán. Los momentos de evaluación y decisión son la constante en cada una de las etapas y aquí son también altamente prioritarias para continuar con su creación. Es preciso destacar que, para organizar su estructuración, el modelo Canvas es una herramienta que detalla a grosso modo el estándar para su creación.

- **Arranque:** Es la etapa en la que se desarrolla y se materializa el plan de empresa, utilizando estrategias de consecución y asignación de recursos de cualquier índole.

- **Crecimiento y Desarrollo:** Es la etapa que permite dar continuidad al proceso de crecimiento y sostenibilidad, garantizando la continuidad del negocio al plantear metas alcanzables, claras y concretas. El plan de carrera empresarial y la aplicación de estrategias para su desarrollo han de ser las acciones que desde la cabeza del empresario se deben volver realidad, motivadas por la asertividad frente a las oportunidades. La toma de decisiones y la evaluación continuada permanecen constantes.

Metodología para elaborar un plan de negocio. Para determinar la propuesta de valor, se estructurará el modelo de negocios a través de la metodología Lienzo o Canvas, la cual divide en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos y determinar la oferta de valor. Estos nueve módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica).

Esta metodología es un estándar mundial para el sector empresarial, porque permite direccionar congruentemente las actividades y los conocimientos del empresario hacia el plan de empresa, arranque y crecimiento.

3.2. Modelo Canvas

Un modelo de negocio (*Business Model Canvas*) describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor y facilita la comprensión y el trabajo para permitir comprender a la empresa como un todo. El *Business Model Canvas* se compone de nueve (9) módulos presentados en la Figura 1, que representan las áreas clave de una empresa y que se deben analizar en la generación de un modelo de negocio. Son los módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos. (Bizkaia, 2013).

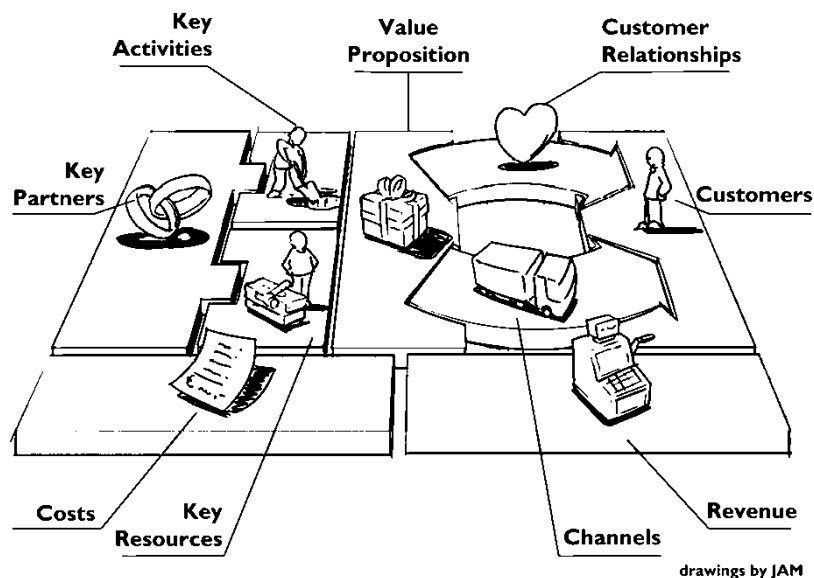


Figura 1. Modelo Canvas. Adaptado de “*The Business Model Canvas*”. American Society for Engineering Education. 2017

Los nueve (9) módulos son (Osterwalder & Pigneur, 2011):

1. Segmentos de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
2. Propuestas de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
3. Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6. Recursos clave: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes listados.
7. Actividades clave: las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
8. Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. Estructura de costos: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos.

En cada módulo del modelo Canvas se propone:

1. Segmentos de mercado:

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos
- Requieren un tipo de relación diferente
- Su índice de rentabilidad es muy diferente
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta

2. Propuesta de valor

Es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer la necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o disruptiva, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En consecuencia, una propuesta crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a sus necesidades. Los valores pueden ser cuantitativos como precio, velocidad del servicio, entre otros o cualitativos como diseño, experiencia del cliente, etc. Otros elementos que pueden contribuir a la creación de la oferta de valor serían (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- Novedad
- Mejora del rendimiento
- Personalización
- Diseño
- Marca
- Estatus
- Precio inferior
- Reducción de costos
- Reducción de riesgos

- Accesibilidad
- Comodidad y utilidad

3. Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos o indirectos. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios

son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible (Osterwalder & Pigneur, 2011).

4. Relaciones con clientes

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes y se convierte en uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilizar (Bizkaia, 2013).

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011).

5. Fuentes de ingreso

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Este módulo describe el flujo de caja que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado. Las fuentes de ingresos constituyen principalmente el dinero en efectivo de una empresa, que se obtiene a través de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes (Bizkaia, 2013).

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, a saber (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- Venta de activos
- Cuota por uso
- Cuota de suscripción
- Préstamo/alquiler/leasing
- Concesión de licencias

- Gastos de corretaje
- Publicidad

En cuanto a los mecanismos de fijación de precios, existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico como se muestra en la Figura 2.

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Figura 2. Mecanismos de fijación de precios. Adaptado de Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y redactores. Barcelona, España. DEUTSO. Grupo Planeta

6. Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los

recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Físicos:** Se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Intelectuales:** Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable.
- **Humanos:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.
- **Económicos:** Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

7. Actividades clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en

función del modelo de negocio. Estas actividades permiten entregar al cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones (Bizkaia, 2013).

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- **Producción:** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.
- **Resolución de problemas:** Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.
- **Plataforma/red** Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

8. Asociaciones clave

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones (Osterwalder & Pigneur, 2011):

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. *Joint ventures*: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

1. Optimización y economía de escala: La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costos y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

2. Reducción de riesgos e incertidumbre: Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

3. Compra de determinados recursos y actividades: Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante

de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.

9. Estructura de costos

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costos reducidos.

Los costos en los que se incurre dependerán del modelo de negocio con el que se trabaje. Por ello, se trata de conocer los costos tanto de la creación y la entrega de valor, como del mantenimiento de las relaciones con clientes o la generación de ingresos que tienen un costo (Bizkaia, 2013). Obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que en otros (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La estructura de costos se caracteriza por:

- Costos fijos: Este tipo de costos no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos

- **Costos variables:** Este tipo de costos varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- **Economías de escala:** Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el costo medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.
- **Economías de campo:** Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

Estos nueve (9) módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo o Canvas del negocio, que representan las áreas clave y permite determinar el modelo de ingresos del negocio, sin embargo, requiere del apoyo de otras herramientas que se describirán a continuación.

3.3. Herramientas

- **PESTAL**

El Análisis PESTAL permite, previo al proceso estratégico, entender cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que existen en el entorno global y nacional, que potencialmente ofrecen oportunidades, amenazas y riesgos a la empresa.

El Análisis PESTAL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o caída de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio (Serna

& Díaz, 2015). Se denomina PESTAL, porque el término proviene de las siglas inglesas, porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Perea, O., 2003)

- Político (P): cualquier tipo de organismo público o decisión política que puede afectar a la organización.
- Económico (E): naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización.
- Sociocultural (S): los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización.
- Tecnológico (T): hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios.
- Ambiental (A): políticas medioambientales, reciclaje y reutilización, consumo de energía, etc.
- Legal (L): legislación, regulaciones de defensa de la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, protecciones legales, etc.

El PESTAL funciona como un marco para analizar una situación y es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. El análisis es sencillo y conveniente para la discusión en un taller de trabajo, una reunión de lluvia de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos. Algunas veces se utiliza de manera extendida a 7 factores, incluyendo Industria, convirtiéndose entonces en PESTALI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que, si se hace correctamente, el PESTAL cubre en

forma natural todos factores. El análisis promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas (Chapman, 2012).

- **Cinco fuerzas de Porter**

De acuerdo con la teoría establecida por Michael Porter, existen cinco fuerzas que moldean la estrategia: La conocida competencia, además de los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas, tal como se muestra en Figura 3, define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2017).

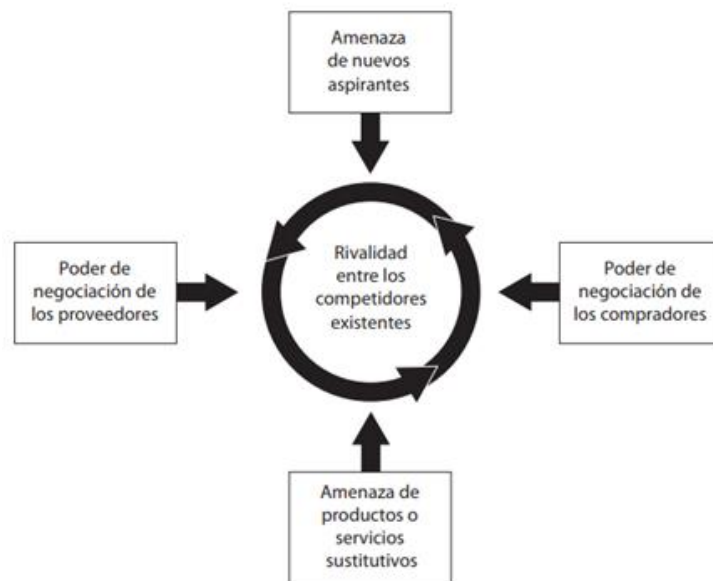


Figura 3. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector. Adaptado de Porter, Michael E. (2017). Ser competitivo. España. Grupo Planeta

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial se definen a continuación:

- **Amenaza de entrada de los competidores potenciales.** Las nuevas compañías que aspiran a entrar al mercado ingresan con una nueva capacidad productiva, haciendo que en el sector se presente una presión ejercida por precios, costos e índice de inversión, lo que atraerá mayor competencia y disminuirá la rentabilidad media del sector. Este escenario condiciona a los competidores a superar barreras de acceso y genera represalias de sus contrapartes, amenazando reducciones a los beneficios y rentabilidad de quienes están en la industria y el número de competidores participando en el mercado. Se entiende por barreras de acceso *“a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”* (Dalmau Porta, 2017). Las barreras de entrada son ventajas competitivas y se pueden agrupar en torno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores son aliados estratégicos que, en gran medida, permiten definir el posicionamiento de una empresa en el mercado dado que son quienes suministran los insumos para la producción de los bienes o productos. Es así como se observa que una empresa depende de la participación de diferentes tipos de proveedores que influyen y determinan la intensidad de esta fuerza esencial que le permite tener la capacidad a la compañía de atender a sus clientes en las condiciones del mercado. Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores.

- **Poder de negociación de los clientes.** Los compradores influyentes juegan un papel preponderante para las empresas ya que cuentan con el poder de negociar que el bien o servicio ofrecido sea susceptible a una disminución en el precio, pero exigiéndole mayor calidad y valor diferenciador (tangibles o intangibles) con respecto al producto que ofrece su competencia.

- **Productos sustitutos como amenaza.** Se entiende bien sustituto como aquel producto que realiza funciones idénticas o similares al producto de una industria. Este tipo de productos representan una amenaza para el sector ya que el comprador puede preferir comprar otro que cubra las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento similar o calidad superior. La rentabilidad de las empresas se ve sustancialmente afectada porque para algunos sectores, los sustitutos representan una competencia directa. De igual manera, la presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

- **Rivalidad entre los competidores existentes.** Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, como son: descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria (Porter, 2017).

Comprender las causas de estas 5 fuerzas competitivas, ofrece un marco de análisis para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a largo plazo. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo y de allí su importancia para el diseño de un plan de negocios.

- **Matrices de probabilidad e Impacto**

La matriz de probabilidad – impacto es una herramienta de análisis cualitativo de riesgos que permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos de un proyecto, procesos, etc. en función tanto de la probabilidad de que ocurran como de las repercusiones que podrían tener en caso de que ocurrieran. La matriz se compone de dos ejes: un eje vertical en donde se establecen los valores de probabilidad, entre 0 – imposible y 1 – siempre; y un eje horizontal en donde se establecen los valores del impacto del riesgo sobre los objetivos, en donde 0 implica que ese riesgo no repercutiría en los objetivos y 1 que dificultaría en gran medida el cumplimiento de los mismos (Muradas, 2016), como se presenta en la Figura 4.

		Riesgo = Probabilidad x Impacto				
Probabilidad	0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
	0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
	0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
	0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
	0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
		Impacto				

Figura 4. Matriz de probabilidad e impacto. Adaptado de Muradas, S. (Febrero 3 de 2016). Escuela de Organización Industrial. Master en Gestión de Calidad y Reingeniería de Procesos. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2016/02/03/la-matriz-probabilidad-impacto/>

Los valores obtenidos en las diferentes celdas de la matriz son el resultado de multiplicar la probabilidad de ocurrencia por el impacto del riesgo, indicando los valores más altos (máximo 1) los riesgos más críticos del proyecto y los más bajos los menos relevantes. Es importante mencionar, que, desde una nueva visión de la gestión de riesgo, existen riesgos positivos y negativos se conocen normalmente como oportunidades y amenazas respectivamente. La matriz puede identificar qué riesgos pueden aceptarse, si se encuentran dentro de las tolerancias y están en equilibrio con el beneficio que puede obtenerse al asumirlos. Los riesgos positivos que ofrecen oportunidades dentro de los límites de tolerancia al riesgo se pueden emprender a fin de generar un mayor valor. Por ejemplo, adoptar una técnica de optimización de recursos agresiva constituye un riesgo que se asume a la espera de un beneficio como consecuencia de utilizar menos recursos (Project Management Institute, 2013).

- **Matriz DOFA**

La matriz DOFA o FODA, es una herramienta utilizada para el diagnóstico empresarial especialmente en el ámbito de la planeación estratégica. La Matriz FODA denominada por sus siglas, (F), Fortalezas, (O), Oportunidades (D) Debilidades y (A) amenazas (o bien “*SWOT Matrix*” en inglés.), es utilizada con el fin de realizar un diagnóstico o evaluación interna de manera sistemática, que determinar acciones concretas para abordar, afrontar y potencializar los factores limitantes. En el ámbito empresarial, Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA en las organizaciones, estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna y su situación externa (Iberoamericana, 2016).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener

un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. (MH NEWSDESK, 2017).

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos (MH NEWSDESK, 2017).

Las variables correspondientes a la matriz son:

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada o de mayor fortaleza frente a la competencia. Puede estar en términos de recursos, capacidades y habilidades, actividades que se desarrollan mejor, entre otras

- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, beneficiosos y altamente explotables, en el entorno en el que actúa la empresa, y conceden ventajas competitivas frente a la competencia.

- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventajosa frente a la competencia, por ejemplo, en términos de recursos de los que se carece, habilidades, actividades que no se han desarrollado, etc.

- **Amenazas:** Son aquellas situaciones externas que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización en el mercado.

Este análisis es fundamental para el plan de negocios, pues luego de analizar las variables, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación de la empresa.

- **Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)**

Como método complementario a la matriz DOFA, se tiene el Perfil de Amenazas y Oportunidades en el medio –POAM (Figura 5). Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades de éxito tendrá. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva (Serna & Díaz, 2015).

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM									
CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
FACTORES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Políticos									
Sociales									
Tecnológicos									
Geográficos									

Figura 5. Perfil de oportunidades y amenazas del medio “Matriz POAM. Adaptado de Serna, H.; Díaz, A. (2015). Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa. Medellín, Colombia. Fondo Editorial

- **Matriz PCI (Perfil de la Capacidad Interna)**

El Perfil de Capacidad Interna –PCI-, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa.

Con el PCI se busca examinar cinco categorías:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad competitiva (de mercadeo).
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad tecnológica (productiva).
5. La capacidad de talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B). Cada empresa es distinta, por lo tanto, las preguntas que se formulan están realizadas de acuerdo con las características que la empresa ha encontrado relevantes (Serna & Díaz, 2015).

4. Análisis del Entorno

En esta fase el objetivo central es analizar las condiciones generales del macroentorno y del sector para determinar las oportunidades y las amenazas del medio en el que la empresa estará y así diseñar la estrategia de mercadeo frente a la competencia y los clientes potenciales sobre los productos a desarrollar.

4.1. Análisis del Macroentorno

En el contexto del panorama mundial, las condiciones de la actual economía han estado enmarcadas por una tendencia generalizada de bajo crecimiento debido, entre otros muchos factores, a la desaceleración del comercio internacional, la disminución de las inversiones, la reducción de la productividad y el aumento de la deuda que las naciones y las grandes empresas han adquirido (UN, 2017).

Si bien las Naciones Unidas pronosticaron que el producto bruto mundial para el año 2017 sería del 2.7% y del 2.9% para el 2018 lo cual permitiría una estabilidad de la economía, la realidad para el primer trimestre del 2018 es que las naciones y las grandes empresas tienden hacia la prudencia por el eventual inicio de la guerra fría del siglo XXI por asuntos comerciales entre las dos grandes potencias actuales, Estados Unidos y China, países que se han encasillado en una guerra comercial desde la llegada a la casa blanca de Donald Trump como presidente de los Estados Unidos para el periodo 2017-2021 con su política exterior de establecer nuevas medidas arancelarias como modelo económico proteccionista para sus industrias domésticas, realizando restricciones fronterizas, reformas tributarias y la sustitución de las importaciones con productos de origen local (Dinero, 2018), versus la política económica de China, encabezada por su presidente Xi Jinping, de proyectarse como la mayor potencia para el año 2050 bajo cuatro pilares: reforma estructural hacia la oferta, la innovación, fortalecimiento del sistema socialista y apertura al exterior (Dinero, 2017).

Frente a este escenario mundial, las economías de los países latinoamericanos se ven impactadas por la coyuntura que estas dos macrotendencias conllevan en la región, en donde los

Gobiernos están deliberando aceptar alinearse a las condiciones de Estados Unidos o de China, y de cómo esta decisión afectará o beneficiará a su economía local.

En este contexto, a continuación, se presenta el análisis del macroentorno para Colombia en donde se contempla la realidad sobre el panorama actual.

4.1.1. Factores Políticos. La actualidad política de Colombia se ha venido construyendo dentro del marco del posconflicto como consecuencia del proceso de Paz como eje central de la política de gobierno del segundo mandato del presidente Juan Manuel Santos (2014-2018) de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” (expedido por medio de la Ley 1753 de 2015) que tiene, como ejes estratégicos, el siguiente círculo virtuoso: la paz, la equidad y la educación, contemplando los siguientes seis (6) objetivos nacionales que están enmarcando los lineamientos para el desarrollo del país: Competitividad e infraestructura estratégicas, Movilidad social, Transformación en el campo, Seguridad, justicia y democracia, Buen gobierno y Crecimiento verde (UN; CEPAL, 2016).

Dentro de los logros de mayor impacto, está la desmovilización y el desarme de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC, lo que les permitió incorporarse como nuevos actores como partido político. Paralelamente, el Gobierno Nacional ha estado realizando acercamientos con el Ejército de Liberación Nacional – ELN para que sobre la mesa de negociación se realice un proceso de desmovilización para este grupo armado.

En este escenario político de transición enmarcada sobre cómo se convive de pasar de la violencia con grupos al margen de la Ley a una participación política de estos grupos junto con el proceso electoral para la presidencia del periodo 2018-2022, se ha evidenciado la crisis de representación de las diferentes bancadas partidistas (Misión de Observación Electoral, 2018),

dejando entrever la incertidumbre generada por el proceso de paz, y en consecuencia, el apalancamiento de los diferentes sectores económicos frente a la política exterior especialmente con países como Venezuela, Ecuador y Estados Unidos.

Dentro de este enfoque, también el Gobierno colombiano ha tenido que mediar contra las repercusiones de la corrupción en los procesos de contratación como, por ejemplo, los realizados con la empresa brasileña Odebrecht encargada de los proyectos de infraestructura para la construcción de las vías de Cuarta Generación Ruta del Sol II y Navelena (Dinero, 2018). Por otro lado, según el vicepresidente Oscar Naranjo, la lucha contra el narcotráfico ha tenido una inversión de US\$12,000 millones en los últimos 3 años permitiendo el aumento del proceso de erradicación de cultivos ilícitos e incentivando la aplicación de estrategias en la generación de acuerdos con las familias cocaleras para que se acojan a la selección de cultivos sustitutos. En materia de seguridad, el Gobierno Nacional se ha enfocado en la construcción de las bases de la paz en el país, logrando que 23,000 armas de fuego hayan sido incautadas por la Policía colombiana en el año 2017, una cifra tres veces mayor de lo que la FARC habían entregado en su proceso de desarme; de igual forma, el desminado en el país ha logrado beneficiar a cerca de 2.4 millones de personas con un 27% de los municipios colombianos libres de sospecha de minas y una reducción de 29,000 homicidios reportados en el año 2002 a 12,000 a 2017 (Dinero, 2018).

En materia de política fiscal, el Gobierno Nacional ha tenido que generar nuevas estrategias frente a la reducción en la calificación de Standard & Poor's en diciembre de 2017 de BBB a BBB- y de Fitch y Moody's de BBB y Baa2 (El Espectador, 2017), por la latente pérdida de atractivo frente a la inversión extranjera, así como las variaciones del precio del petróleo que, junto con la recaída del precio del dólar, ha impactado sustancialmente los ingresos proyectados. Entre las soluciones que el Gobierno ha tomado se ha asignado la misión a la Dirección de Crédito Público

de llevar la denominación de la deuda a 70% en moneda local y 30% en moneda extranjera en los próximos cinco años, con el objetivo de proteger al país de una eventual devaluación (Dinero, 2018).

En este sentido, según Fedesarrollo, el Acuerdo de Paz consumirá el 0.7% del PIB anual del país durante los próximos 15 años de los recursos de inversión pública (Dinero, 2018), con lo que el Gobierno Nacional buscará una reforma tributaria con la que se compense el lento crecimiento en el recaudo de los impuestos – IVA (que pasó del 16% al 19% por reforma del 2016) aliviando el impacto de la evasión y la elusión de los contribuyentes, el alto gasto de funcionamiento (14% del PIB) y el pago de pensiones del régimen público (3.9% del PIB) logrando aumentar las fuentes de ingreso para la Nacional. Para ello, se promulgó la ley de la regla fiscal, que permite prevenir los desbordes del gasto público por encima de los ingresos que tienen que ser financiados con el endeudamiento estatal, garantizando la sostenibilidad de las finanzas públicas, perseverando la estabilidad y manteniendo la solvencia del Estado en el ámbito macroeconómico (Dinero, 2018).

4.1.2. Factores Económicos. De acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), la inversión que recibe Colombia con respecto a la región es del 8% en comparación con el 48% que recibe Brasil, mientras que la Inversión Extranjera Directa (IED) para Colombia en 2017 alcanzó US\$14,518 millones, mostrando un incremento del 4,83% con respecto al 2016 (Dinero, 2018).

Este atractivo de inversión extranjera ha motivado a que el Ministerio de Hacienda junto con el Banco de la República presenten ante el Congreso de la República el proyecto de ley que permita la eliminación de tres ceros al peso colombiano (Dinero, 2018), proyectándole al mundo un parte de tranquilidad que la economía local goza de estabilidad y control frente a la varación de la

inflación. Para ello, según un comunicado emitido el 20 de marzo de 2018, el Banco de la República ha decidido mantener la tasa de interés de intervención en 4.5% considerando, entre otros factores, que durante el primer bimestre del 2018 la inflación anual estuvo en 3.37% y la del promedio de las medidas de inflación básica en un 3.96%, así como los efectos directos que el aumento de los impuestos de comienzos de 2017 tuvo sobre la inflación se están diluyendo y se han reflejado en la caída de la inflación (Banco de la República, 2018).

Según el estudio económico realizado por la OCDE para Colombia en mayo 2017,

El crecimiento ha estado entre los más fuertes de la región, reflejando la tasa de cambio flexible y meta de inflación de la gestión monetaria, y las disposiciones de la regla fiscal. Los efectos de la caída de los precios mundiales para commodities fueron asumidos con un aumento del déficit fiscal limitado por la regla fiscal y una fuerte depreciación de la tasa de cambio ... La amplia reforma tributaria de diciembre 2016 ayudará a la economía a ajustarse a los bajos precios del petróleo y a reducir la dependencia del presupuesto de los ingresos petroleros. Mayores ingresos tributarios aumentarían el impacto de las políticas redistributivas para reducir la desigualdad y respaldarían la inversión pública. (OCDE, 2017)

Concluyendo que la política económica del país debe estar enfocada en tres aspectos: fortalecimiento de la resiliencia macroeconómica, mantenimiento de un fuerte crecimiento económico y crecimiento más inclusivo.

A pesar que el crecimiento del país para el 2017 fue del 1.8% del PIB con respecto al 2.2% esperado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha previsto que el crecimiento de la economía colombiana estará entre el 2.8% y 3% para el 2018 mientras que el crecimiento de la región latinoamericana se acelerará progresivamente al 1,9 % en 2018 y 2,6 % en 2019 (Agencia EFE y AFP, 2018). Esta aletandora tendencia al alza se debe, en gran medida, al aumento de la inversión extranjera sobre los sectores minero, petrolero, de infraestructura y energético, además de la

recuperación en la producción agrícola como consecuencia del Acuerdo de Paz con la FARC junto con la Reforma Rural Integral y la ejecución de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras.

La implementación de estos mecanismos ha permitido que la economía colombiana muestre una mejora en materia de desempleo para el sector rural en donde para el trimestre diciembre 2016 – febrero 2017 se encontraba en 6.4% mientras que para el trimestre diciembre 2017 – febrero 2018 bajó a 5.8%. Esta contribución en materia de ocupación no se ve reflejada en la Tasa global de participación, ocupación y desempleo Total nacional que fue del 10.8% anual para el 2018, por encima del 10.5% del 2017 y 10.0% del 2016 (DANE, 2018).

En materia tributaria, según la DIAN, los ingresos entre el periodo septiembre 2016 – agosto 2017 ascendieron a los \$132.3 billones, con un incremento del 4.4% con respecto al periodo inmediatamente anterior. Para ese mismo periodo, el total del IVA interno (declaraciones) recaudado fue de \$34.4 billones con un crecimiento del 14.4% con respecto a lo reportado en el periodo anterior, sustentado por el incremento de la tarifa del IVA del 16% al 19% según la entrada en vigor de la Ley 1819 del 2016 (DIAN, 2017). Así mismo, para el periodo 2018-2019 las empresas y contribuyentes en Colombia deberán realizar la implementación del sistema de facturación electrónica según el Decreto 2242 de 2015, con lo cual el Gobierno Nacional, a través de la DIAN, tendrá un mayor control en materia tributaria, disminuyendo sustancialmente la evasión e incentivando la incorporación de tecnología en las empresas para que sus procesos de facturación se hagan de manera digital y automatizada (Dinero, 2018).

4.1.3. Factores Socioculturales. A través del censo se logra la caracterización de la población de una nación permitiendo que el Gobierno pueda organizar sus políticas públicas sobre los pilares de salud, educación, vivienda, acceso a los servicios públicos, entre otros aspectos, para cada una de las regiones del país, los cuales se ven reflejados dentro del Plan Nacional de Desarrollo.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), responsable de realizar el censo en el país, proyecta que para el 30 de junio del año 2018 la población total en el territorio nacional será de 49.8 millones (un incremento de aproximadamente 16.7% con respecto al censo realizado en el año 2005 donde se registró que Colombia contaba con 41,468,384 de habitantes) donde el 49.38% son hombres y el 50.62% son mujeres, y que el 76.85% se ubican en las cabeceras o área geográfica definida como perímetro urbano (DANE, 2018).

En Colombia, los estratos sociales o estratificación socioeconómica ha sido la manera en cómo se clasifican los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos atendiendo lo establecido en el Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia según la Ley 142 de 1994 y que se realiza principalmente para cobrar de manera diferencial los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área según el estrato (DANE, 2012).

Por otro lado, según el Banco Mundial en su informe “*La riqueza cambiante de las naciones 2018*” (*The Changing Wealth of Nations 2018*) (BM, 2018), Colombia es el quinto país de la región con mayor riqueza per capital, que equivaldría a que cada uno de los casi 50 millones de habitantes del país tendría a su haber 367.6 millones de pesos (US\$129.289) si se pudiera repartir. Sin embargo, según un informe de Oxfam en el Foro Económico de Davos, en el 2017 el 82% de la riqueza mundial está en poder del 1% de la población más rica del mundo y que Colombia es el segundo país más desigual en la distribución del ingreso en Latinoamérica, donde el 1% más rico

de la población concentra el 20% del ingreso en el país (El Tiempo, 2018) entendiendo que la distribución de la población colombiana por estrato muestra que el 44.8% se encuentra en un estrato 1 y 2, el 45.4% en un estrato 3 y 4, y que tan solo 9.8% están en estrato 5 y 6 (Raddar, 2015).

Como parte de la solución frente a esta brecha de desigualdad en el acceso a la riqueza, el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) del Gobierno Nacional creó el Grupo de Enfoque Diferencial, según Resolución 01600 del 1 de julio de 2014, como instrumento que posibilita la participación de ciudadanos del país para que tengan, de forma equitativa, acceso a las mismas oportunidades y al goce efectivo de derechos, garantizando la reducción de la discriminación en poblaciones vulnerables y/o víctimas en el territorio colombiano (Posperidad Social, 2017).

En términos de la educación en Colombia, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha puesto en marcha el plan nacional decenal de educación 2016 – 2026 enfocado en diez lineamientos estratégicos para el desarrollo de los desafíos del país en materia de acceso y cobertura, permanencia, calidad, pertinencia y financiación (MEN, 2017). Esto ha permitido que el sector privado en sinergia con instituciones del sector académico genere nuevos espacios de innovación educativa, logrando la incorporación de herramientas como la ludificación (del término en inglés *gamification*) para integrar las tendencias tecnológicas disponibles actualmente y así lograr la adaptación de nuevos modelos de enseñanza a nuevas generaciones de estudiantes con otras habilidades y destrezas.

4.1.4. Factores Tecnológicos. En el año 2015 la OCDE lanzó su estrategia de innovación “*The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-being*”, un instrumento construido con un amplio conjunto de indicadores y buenas prácticas políticas, desarrolladas a lo largo de 50 años en áreas para el apoyo a la Investigación y el Desarrollo (I+D), para que las asociaciones público-privadas las usen en la gestión general de los sistemas nacionales de innovación, con lo cual les proporciona un conjunto de herramientas para que los gobiernos que desean fortalecer la innovación y hacerla más solidaria logren un crecimiento inclusivo y verde para sus ciudadanos (OECD, 2015).

En Colombia, Colciencias como Departamento Administrativo responsable del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación según Ley 1286 de 2009, ha promovido la participación entre la academia, el Gobierno y el sector privado del país, como una sinergia estratégica que alinea el uso de la ciencia y la tecnología como factor clave para el aumento de la investigación, el desarrollo y la innovación en el ámbito productivo y competitivo del país. Sin embargo, existe un rezago en materia de inversión para Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) que, a nivel mundial está en un promedio del 3.48% del PIB en los países de la OCDE, mientras que en Colombia fue, según Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT), de 0.27% del PIB para el año 2016, una brecha que evidencia la necesidad de apostarle más a la generación de nuevo conocimiento y en consecuencias se logrará un aumento en las exportaciones de base tecnológica propia desarrollada acorde a las necesidades locales de los distintos sectores productivos del país (Pardo Martínez, 2017).

Frente a esta problemática, el Gobierno Nacional aprobó el Conpes 3918, en el que 30 entidades nacionales estarán encargadas de liderar los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a 2030 para

mejorar, entre otros retos país, la cobertura a la educación y el acceso a nuevas tecnologías e internet que actualmente sólo tiene el 49.9% (Dinero, 2018).

Y si bien las TIC pueden promover el acceso al conocimiento mundial y reforzar las capacidades de transferir y adaptar el conocimiento y la tecnología a los contextos locales, la UNESCO precisa que los países pueden realizar investigación sobre las formas de aprovechar las TIC reforzando los sistemas educativos y romper el paradigma conductista, la difusión de conocimientos, mejorando el acceso a la información, la calidad del aprendizaje efectivo y una prestación más eficaz de servicios educativos (UNESCO, 2015).

En este particular, según la Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT), es necesario integrar una estrategia nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación que permita la articulación frente a los objetivos y prioridades que contribuyan a la generación de nuevo conocimiento y permita promover el desarrollo económico, el crecimiento sustentable y viabilizar una mayor equidad social, afianzar la paz y la democracia en la soberanía del país (Pardo Martínez, Portafolio, 2018).

En este escenario, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) entidad encargada del sector TIC en Colombia, ha venido ejecutando el programa bandera Vive Digital 2014-2018 que busca reducir la pobreza, generar empleo, y desarrollar soluciones para los problemas de los colombianos, a través del uso estratégico de la tecnología (MINTIC, 2016) con cuatro frentes principales: Empleo, Educación, Gobierno Digital y Ciudad-Región. En la línea estratégica de Empleo, el objetivo es convertir a Colombia en el tercer país más innovador de Latinoamérica para el año 2025 estableciendo que para el 2018 el país: alcance el 1% del PIB de inversión en Ciencia, Tecnología e innovación, logre multiplicar por 1.5 en número de investigadores, incremente de 21.7% del 2014 a 30% el número de empresas

innovadoras y alcance los US\$30,000 millones en materia de exportaciones no minero-energéticas. En la línea estratégica de Educación, el objetivo es contribuir con las TIC a la transformación de la educación para el 2018 mediante la formación en TIC de 147,772 docentes, 2.3 millones de personas capacitadas en TIC, 2.7 millones de llamadas en condición de discapacidad auditiva en centro de relevo. En la línea estratégica de Gobierno Digital, el objetivo es tener un Gobierno más eficiente y transparente con el uso de las TIC, a través del uso de la plataforma Colombia Compra Eficiente que garantiza un 40% de ahorros en promedio en compras de TI para el Estado colombiano (alrededor de \$130,000 millones), aumentar el liderazgo en la gestión de TI en las entidades públicas con CIO con enfoque estratégico e integrar la arquitectura TI e interoperabilidad. En la línea estratégica de Ciudad-Región, el objetivo es consolidar los ecosistemas digitales regionales para transformar la vida de las ciudades y el territorio colombiano para el 2018 mediante 30 millones de conexiones a internet para los ciudadanos del país, 2.9 millones de hogares de estratos 1 y 2 beneficiarios de conexiones digitales, 63% de hogares con acceso a internet, 92.26% de cobertura nacional de televisión digital, 1800 zonas WIFI públicas y 1115 municipios con tecnología celular 4G (MINTIC, 2018).

4.1.5. Factores Ambientales. De acuerdo con cifras del Banco Mundial, todavía el 80% de la energía utilizada a nivel mundial proviene de fuentes primarias como el petróleo, el carbón y el gas. En Latinoamérica, países como Uruguay y Costa Rica encabezan la transformación de pasar de energías fósiles a energías limpias como la solar, la hidroeléctrica o la eólica, fuentes que les suministran un 30% y 75% respectivamente del abastecimiento energético en sus países.

Por su parte en Colombia, que cuenta con altos niveles de recursos naturales para la generación de energías limpias, el 70% de su energía proviene de las hidroeléctricas. Sin embargo, esta fuente

de energía se ve afectado por los fenómenos climáticos que ocasionan sequías y por los efectos negativos producto del represamiento de grandes ríos, por lo que se hace necesario que la política energética del Gobierno sea actualizada y se defina cómo debe ser la participación complementaria de las diferentes fuentes –eólica, solar, geotérmica, mareomotriz y de biomasa– a la matriz energética del país (Portafolio, 2016).

Mientras se genera una política sobre el uso de las energías limpias, la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) y la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), hacen la regulación ambiental de las actividades comerciales de las empresas permitiendo que se incentive el uso de energías limpias y se garantice la protección controlada del medio ambiente.

Por otro lado, si bien la firma del Acuerdo de Paz con la FARC ha impulsado mundialmente la imagen del país como atractivo ecoturístico, ha sido necesario delimitar su explotación comercial mediante la regulación del uso y acceso a los parques naturales a través de la implementación de Políticas Nacionales que garantizan la protección de la mega biodiversidad, la fauna y la flora, el beneficio sostenible de los ecosistemas y la mejora en las condiciones de vida de las comunidades y regionales que habitan y viven en su entorno (Instituto Humboldt, 2016).

4.1.6. Factores Legales. De acuerdo con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Colombia cuenta con una colección de aproximadamente 100 textos relacionados con la Legislación Nacional y Tratados Internacionales de Propiedad Intelectual, relativos a patentes, marcas, diseños industriales, indicaciones geográficas, derechos de autor, conocimientos tradicionales y expresiones culturales tradicionales (WIPO, 2001), de los cuales, según la Superintendencia de Industria y Comercio -SIC- para el año 2017 se han realizado 2372 solicitudes de patentes de invención y diseños industriales, mostrando un incremento de 7.12% con respecto

al 2016 (2203 solicitudes) mientras que el número de registros de marcas de productos y servicios fue 42,725 solicitudes para el año 2017, un leve incremento de 1.01% con respecto a las 42,295 recibidas en 2016 (SIC, 2018).

En Colombia, la Dirección Nacional de Derecho de Autor -DNDA- es un organismo del Estado que posee la estructura jurídica de una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio del Interior y es el órgano institucional que se encarga del diseño, dirección, administración y ejecución de las políticas gubernamentales en materia de derechos de autor y derechos conexos. Para su funcionalidad, el DNDA se rige bajo un conjunto de normativas y jurisprudencias como la Ley 23 de 1982 "Sobre derechos de autor", la Ley 1834 de 2017 "por medio de la cual se fomenta la economía creativa ley naranja" y la Decisión andina 351 de 1993 "régimen común sobre derecho de autor y derechos conexos", entre otras (DNDA, 2018). Para el periodo enero 2008 - enero 2018 la Dirección Nacional de Derechos de Autor ha recibido 573,487 registros, de los cuales el 75% se han hecho de manera física mientras el 25% a través de registro en línea o dispositivo móvil (DNDA, 2018).

Desde otro aspecto, según el Ministerio de Industria y Comercio -MINCIT-, el impacto de la informalidad empresarial en Colombia ha generado efectos negativos sobre los indicadores de competitividad de la economía nacional debido a las distorsiones creadas en el mercado, así como la disminución en los índices de productividad, acceso al sistema financiero y sostenibilidad, por lo que el mismo MINCIT ha impulsado desde el 2002 a que más de 180,000 empresarios en los 32 Departamentos del país formalicen sus empresas para que puedan acceder a los beneficios que el Gobierno y el sector privado ofrecen de acuerdo con la Reforma Tributaria (Ley 1607 de 2012) y la creación de Empresas Jóvenes (Ley 1780 de 2016), entre otras (MINCIT, 2016).

4.2. Análisis del Sector

De acuerdo con la página BoardGameGeek, existen registrados 93.563 juegos de mesa, 84 categorías, 51 tipos de mecánicas, 16.071 artistas gráficos, 25.340 diseñadores y 17.723 editores en el mundo. De la base de datos de juegos de mesa, 2.076 están denominados como juegos de estrategia (BoardGameGeek, 2017). Mundialmente el evento más importante es el *Internationale Spieltag* o SPIEL el cual se realiza anualmente en la ciudad de Essen, Alemania para recibir a cerca de 155.000 visitantes de 50 países a la feria comercial más grande de juegos de mesa y realiza premiaciones en distintas categorías desde 1979 (Spieldesjahres, 2017).

En la Figura 6 se muestra la distribución de las 260 empresas desarrolladoras de juegos de mesa a nivel mundial, evidenciando que el posicionamiento y distribución de la fuerza comercial y de manufactura de juegos de mesa se encuentra dominada en un 76% por Estados Unidos y Alemania. Esta hegemonia mundial se sustenta por las premiaciones y reconocimientos de sus juegos que han logrado ser galardonados y que, en consencuencia, catapultan el nombre no solo de quienes estuvieron detrás del diseño del juego sino que dan apertura a nuevos mercados sin importar la barrera idiomática.

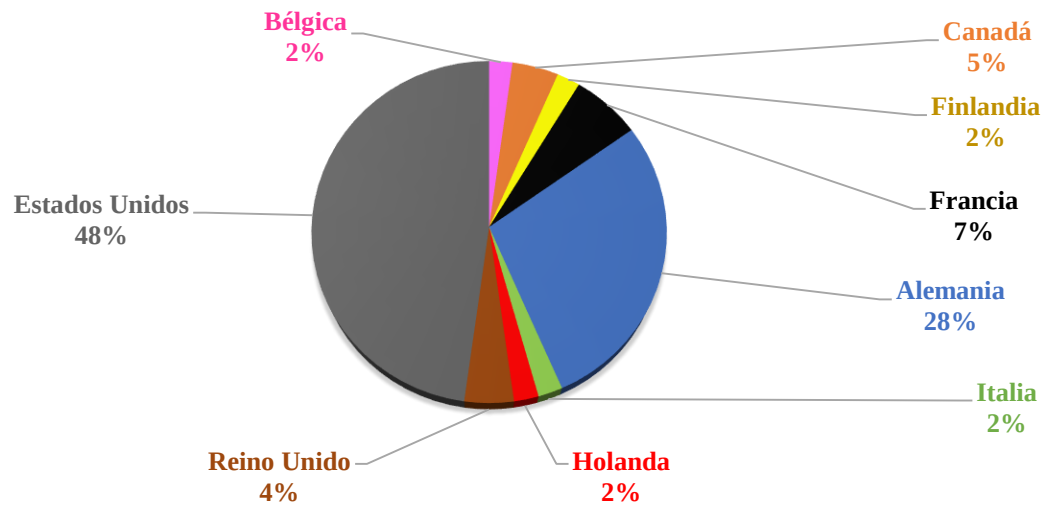


Figura 6. Distribución de empresas desarrolladoras de juegos de mesa por país a 2016. Adaptado de base de datos *Games Manufactures* BoardGameGeek. (February 2 de 2017 Game Manufacturers. Disponible en: https://boardgamegeek.com/wiki/page/Game_Manufacturers

Este auge se pudo ver reflejado en el número de registros a la página BoardGameGeek, en donde para el 2016 esta página especializada en juegos de mesa se registraron 9,5 millones de visitantes únicos en el cuarto trimestre, mostrando un aumento del 10,7% respaldados por el crecimiento en un 21% para ese mismo año las ventas en Estados Unidos y Canadá (Kruzman, 2017).

Según Technavio Research, compañía inglesa líder de investigación de mercado con cobertura global, indica que uno de los factores clave fue el aumento en los fondos de inversión a través de plataformas para la microfinanciación (o *crowdfunding*) de juegos de mesa que para el 2015 se recaudaron más de USD \$ 200 millones. El consecuencia, según una proyección realizado en el 2016, el mercado global de juegos de mesa llegará a USD\$4.87 mil millones en el 2021, creciendo a una tasa compuesta anual de 27.95% (Maida, 2016).

En Colombia, en términos generales del negocio, el mercado de los juegos de mesa está altamente predominado por empresas extranjeras como Mattel (EU), Hasbro (EU) y Gigamic (FR) quienes se han posicionado por su robusto portafolio de productos para todas las edades. En cuanto a empresas nacionales, la empresa RONDA S.A. en sus 47 años de historia ha trascendido en el tiempo con juegos como Escalera y Tío Rico abarcando un 50% del mercado en Bogotá (Hernández, 2004) y actualmente, para enfrentar las tendencias de la globalización, están modernizando sus productos con la incorporación de la tecnología a sus juegos tradicionales, diversificando su nuevos productos para niños, jóvenes y adultos, permitiéndoles en este nicho de mercado ser competitivos con los video juegos y las aplicaciones para dispositivos móviles (Dinero, 2015).

En materia de diseño y edición de juegos de mesa específicamente, en el país existen varias MiPymes como: 3 Brains Games, Board and chips, Cerebros.co, Eco-Marketing, Ludo BrandTeller, Creo mi juego y Azahar Juegos, estas dos últimas son reconocidas por el enfoque en el diseño del arte gráfico y la mecánica de los juegos. En cuanto a la parte de fabricación del producto diseñado, estas empresas tercerizan la producción litográfica y especializadas en contenidos digitales.

Como dato de interés, según un estudio realizado en el 2004 por A.C. NIELSEN DE COLOMBIA S.A.

Trece de los 44 millones de colombianos compraron juguetes en los últimos 12 meses. De este total, 5 millones (más del 10 por ciento de la población) adquirieron juegos de mesa. De estos 5 millones de consumidores, el 56 por ciento son mujeres y el 44 por ciento hombres. El pico más alto de consumo está en las personas de 25 a 35 años. El 42 por ciento trabaja y el 33 por ciento terminó el bachillerato.

Según el mismo estudio, “entre los juegos y juguetes que se venden en el país, el 14,3 por ciento corresponde a los juegos de mesa” (Hernández, 2004).

4.2.1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales. Aspectos como el goodwill, la trayectoria de la empresa, el reconocimiento de sus productos y las alianzas estratégicas en su cadena de abastecimiento y distribución hacen que las barreras de acceso para penetrar al sector como empresa dominante se vean mermadas por un activo intangible que debe ser adquirido con el paso de los años y con la consecución de conexiones de negocio tanto con proveedores como con clientes actuales y potenciales, generando así una reputación que permita incorporar un producto de entretenimiento con alto nivel de desarrollo frente a sus dinámicas de juego y la calidad de su producción.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores. De acuerdo con las características de las empresas dominantes en el sector de los juegos de mesa en Colombia, se observa que las alianzas estratégicas de estas compañías con empresas especializadas como litografías, grandes superficies de cadena y de logística, son de exclusividad y alta fidelización frente a las necesidades de producción, adquisición de materia prima, distribución y comercialización de sus productos, haciendo que los costos disminuyan por el alto volumen del producto elaborado.

Así mismo, algunas de estas empresas con gran músculo financiero tienen la posibilidad de no tercerizar varias etapas del ciclo de vida del producto sino que logran la integración vertical de adquirir o contar con la línea de producción, diseño del producto, adquisición de la materia prima, cadena de distribución e incluso puntos exclusivos de venta y comercialización.

4.2.3. Poder de negociación de los clientes. El acaparamiento en los medios de comunicación para publicitar una alta gama de productos de cualquier índole, hace que los usuarios estén rodeados de una infinidad de opciones que les permite elegir el mejor producto de acuerdo con variables como el precio, el acceso, la calidad, la variabilidad, la necesidad o el placer de adquirir cierto producto.

En ese orden de ideas, un juego de mesa convencional compite con otro por aspectos como el precio, la calidad, la disponibilidad del producto o, ya a nivel de las características específicas del producto, la mecánica, la dinámica, los contenidos o las temáticas del juego durante la partida. Estos ítems le permiten a una empresa fabricante de juegos de mesa el poder diferencial para cumplir las expectativas del cliente y así lograr tener una experiencia satisfactoria.

4.2.4. Productos sustitutos como amenaza. El mercado de los juegos de mesa es altamente competitivo en una era digital e inundada por productos de base tecnológica que, no solo permiten la interacción inmediata del usuario final frente al juego o medio de entretenimiento, sino que la pluralidad de opciones concentradas en un solo punto de búsqueda hace que dispositivos electrónicos como los teléfonos inteligentes o *smartphones*, tabletas y consolas de videojuegos sean productos sustitutos frente al mundo de los juegos de mesa.

Sin embargo, estos productos sustitutos tienden a representar focos de entretenimiento que no incentivan un comportamiento e interacción grupal por características como las dimensiones físicas del dispositivo, el acceso al juego, la usabilidad y entendimiento de las reglas de juego, permitiendo que el juego de mesa se constituya en un aliciente a desarrollar las habilidades de comunicación e interacción con seres humanos de participativa y colaborativa.

4.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes. A nivel mundial, empresas como Asmodée Éditions (FR), Ravensburger AG (DE), Mattel (US), Hasbro (US) y Gigamic (FR) han logrado posicionarse no solo por contar con un enorme músculo financiero (Mattel 2011 generó ingresos por US\$6.266 millones mientras que Hasbro en 2011 tuvo ingresos por US\$4.290 millones) y un alto portafolio de productos penetrados en los mercados nacionales para las diferentes edades, sino por la coyuntura mundial que actualmente se está presentando en el sector de juguetes por eventos como la quiebra en 2017 de Toys "R" Us (Korosec, 2018) y la oferta de Hasbro de comprar Mattel como un movimiento estratégico (Reuters, 2018). En la Tabla 1 se muestran las empresas colombianas que crean o distribuyen eurogames.

Tabla 1. *Empresas colombianas distribuidoras y creadoras de eurogames*

No.	Nombre	Ciudad	Departamento	Razón
1	3 Brains Games	Bogotá	Cundinamarca	Creadores
2	Animemotion	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
3	Animetal	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
4	Arkoriem Hobby Shop	Armenia	Quindío	Distribuidora
5	Avalon Gaming	Armenia	Quindío	Distribuidora
6	Avatar Hobby Center	Zipaquirá	Cundinamarca	Distribuidora
7	Azahar Juegos	Bogotá	Cundinamarca	Creadores
8	Azkaban Game Store	Palmira	Valle del Cauca	Distribuidora
9	Board and Chips	Bogotá	Cundinamarca	Creadores
10	Capital Hobby	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
11	Cerebros.co	Bogotá	Cundinamarca	Creadores
12	Creo mi juego	Bogotá	Cundinamarca	Creadores
13	Devir Colombia	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora

Tabla 1. *Continuación*

No.	Nombre	Ciudad	Departamento	Razón
14	Didácticos Jugando y Educando	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
15	Draco Hobbys	Medellín	Antioquia	Distribuidora
16	Duelist Kingdom	Cali	Valle del Cauca	Distribuidora
17	El Nexo	Santa rosa de cabal	Risaralda	Distribuidora
18	Exprésate	Cúcuta	Norte de Santander	Distribuidora
19	Eco-Marketing	Bogotá	Cundinamarca	Creadores
20	Fundación Estrategias colectivas	Bogotá	Cundinamarca	Creadores
21	Gamelot	Manizales	Caldas	Distribuidora
22	Gamer's Central	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
23	Hiroshima Boom	Barranquilla	Atlántico	Distribuidora
24	Hobbies and Collectibles	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
25	Iocus-Videojuegos	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
26	ITokyo	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
27	Juego & Real	Envigado	Antioquia	Distribuidora
28	Juegos y Compañía	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
29	Kami Game Store	Santa marta	Magdalena	Distribuidora
30	Kyoto Hobby Store	Bucaramanga	Santander	Distribuidora
31	Laberinto del Juego	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
32	Legion Hobby Center	Medellín	Antioquia	Distribuidora
33	Librería Francesa	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
34	Ludo BrandTeller	Medellín	Antioquia	Creadores
35	Metrópolis Hobby Center	Cartagena	Bolívar	Distribuidora
36	New Phyrexia hobby center	Neiva	Huila	Distribuidora
37	Orange Men Pc	Cali	Valle del Cauca	Distribuidora
38	Pastorol Hobby	Pasto	Nariño	Distribuidora

Tabla 1. *Continuación*

No.	Nombre	Ciudad	Departamento	Razón
39	Pokeshop Santa Marta	Santa marta	Magdalena	Distribuidora
40	RONDA S.A.	Bogotá	Cundinamarca	Creadores
41	Songeniales.com	Tunja	Boyacá	Distribuidora
42	Tienda Movitec	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
43	Universo Épico	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
44	Unlimited Hobby Center	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
45	Valhalla Hobby Center	Bogotá	Cundinamarca	Distribuidora
46	Valkyrias y Dragones Hobby Store	Barranquilla	Atlántico	Distribuidora
47	VideoFlechas	Rionegro	Antioquia	Distribuidora

En conclusión, en el contexto macroeconómico se presenta la oportunidad de crear empresa en Colombia respalda por políticas para el emprendimiento en economías creativas que en el ámbito social aúnen en la creación de cultura sobre el manejo responsable del medio ambiente, cambio climático y uso de las energías renovables.

Así mismo, con respecto al sector específico de juegos de mesa, existen al menos cinco empresas grandes internacionales con marcas fuertemente posicionadas y estrechas relaciones con las grandes cadenas de superficie con productos diferentes a los que ofrecerá la empresa. En este escenario, también se identificó que existen algunas empresas nacionales medianas y pequeñas que crean y distribuyen productos similares a los que ofrecerá la empresa, que deben competir con la realidad de tener rivales poderosos para el mercado del entretenimiento y que a su vez conviven en un entorno donde existen productos sustitutos que serían preferibles según el público objetivo y las exigencias en cuanto a las expectativas y características del consumidor.

5. Estudio de Mercado

El objetivo central de esta fase es determinar y analizar las características, las tendencias, la demanda, la competencia y las expectativas del mercado de los juegos de mesa en el que estará la empresa.

5.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Para efectos de cumplir con el objetivo del estudio del mercado, se diseñó una encuesta (ver Apéndice B y Apéndice B) como herramienta de recolección que consta de dieciseis (16) preguntas en donde las tres primeras preguntas permitieron la caracterización de los individuos encuestados segmentándolos de acuerdo con el género, el rango de edad y el rango del nivel socio-económico en el que se encuentran actualmente. Las restantes trece preguntas están relacionadas a considerar aspectos cualitativos y cuantitativos propios de los contenidos de un juego de mesa así como de aquellas preferencias en cuanto a productos sustitutos y habilidades requeridas para participar en un juego de mesa.

A partir de los resultados obtenidos en esta fase, se establecerá la demanda para estimar las ventas, el público objetivo, las características generales de los productos y las bases para el diseño de las estrategias de mercadeo.

5.2. Resultados obtenidos

El desarrollo de la encuesta se llevó a cabo en las ciudades de Bucaramanga y Bogotá entre los días 07 y 12 de mayo de 2018 y contó con la participación de 192 individuos mayores de edad quienes requirieron entre 5 a 10 minutos para diligenciarlo a mano y presencial.

Los puntos en donde se realizaron las encuestas fueron centros educativos, entidades estatales y del sector privado, así como en un punto de encuentro de expertos y aficionados en juegos de mesa (únicamente en la ciudad de Bogotá). La consolidación de los resultados fueron consignados en un documento de Microsoft Excel, que posteriormente fueron analizados utilizando tablas dinámicas y gráficas tal como se muestra en el Apéndice D.

Dentro de los resultados relevantes de la investigación de mercado, se identificó que los juegos de mesa tienen mayor aceptación por parte del género masculino (35,05%) respecto al femenino (18,95%), encontrándolos atractivos en edades entre los 25 y 44 años pertenecientes a un nivel socioeconómico 3 al 6. Así mismo, se concluyó que la preferencia de compra es anual (se observó que algunos pocos tienen frecuencia trimestral y semestral) con precios que podrían oscilar entre los \$50.000 y los \$150.000.

Finalmente, con respecto a las características del producto, se evidenció el interés en adquirir juegos creativos y novedosos con temáticas alusivas a conquista de territorio, civilización, Historia, juegos abstractos, ciencias ficción o fantasía, preferiblemente para 2 a 4 jugadores con partidas entre 30 y 60 minutos de duración.

5.3. Análisis de la situación del mercado

Con base en los resultados obtenidos en el estudio de mercado y la información poblacional de Bucaramanga y Bogotá según el DANE (ver Apéndice E), el mercado potencial de juegos de mesa desarrollados por la empresa que se venderán en estas dos ciudades a personas entre los 25 y 44 años de edad pertenecientes al nivel socioeconómico 3 y 4, con una frecuencia de compra anual y dispuestos a pagar entre los \$50.000 y los \$150.000 por un juego de mesa, es de 698.430 personas.

Así mismo, según se concluyó en el análisis del entorno, en el sector de los juegos de mesa en Colombia predomina la participación de grandes compañías internacionales con marcas fuertemente posicionadas, estrechas alianzas estratégicas con grandes superficies de cadena y de logística y con productos similares a los que ofrecerá la empresa, haciendo que, según la Tabla 2, el porcentaje de participación esté entre el 0% y el 0,5% (escenario 2).

Por lo anterior, del mercado potencial calculado, se estima que el número máximo de ventas anuales sería de hasta 3.492 unidades.

Tabla 2. *Matriz de participación del mercado referencia*

Escenario	Tamaño de los competidores	Número de competidores	Productos similares al mío	Porcentaje de participación
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%

Tabla 2. *Continuación*

Escenario	Tamaño de los competidores	Número de competidores	Productos similares al mío	Porcentaje de participación
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%

Nota: Adaptado de Entrepreneur. (Abril 29 de 2011). Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

En este contexto, para efectos de definir y diseñar el portafolio de productos de la empresa, dentro de la información recopilada en la investigación de mercado (ver Figura 28) y entendiendo las condiciones de participación que podría impactar a nivel financiero los ingresos por ventas, para diversificar el riesgo se tomó la decisión que la empresa desarrollará al menos tres juegos de mesa con características y aspectos particulares, los cuales serán descritos en la sección 8.1. Descripción del producto el Plan de Mercadeo.

6. Oferta de Valor de la empresa

Tabla 3. CANVAS de la empresa

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de Mercado
Dirección	Creación, edición,	Generar juegos	Reuniones de	Localización
Transferencia de	diseño visual,	de mesa	aficionados y	geográfica:
conocimiento –	producción y	estratégicos con	expertos en Juegos	Bogotá D.C.
Programa Emprender	comercialización de	diseño de	de Mesa (Bogotá y	Bucaramanga
UIS	juego de mesa	mecánicas y	B/manga)	Edades: 25-44 años
Empresas competidoras	estratégico.	dinámicas	Comercialización	N.S.E.: 3 a 6
Litografías y empresas	Etapa 1: Definición de la dinámica del juego, elementos, metodología, público de interés y pruebas de funcionalidad.	innovadoras y	vía web	Nivel educativo:
diseñadoras y editoras		creativas	Distribución y	Superior a básica
de Bucaramanga.		enfocados a	servicio	media.
Superintendencia de		crear cultura		
Industria y Comercio		sobre el manejo		
Cámara de Comercio		responsable del		
de Bucaramanga.	Etapa 2: Diseñar	medio		
Empresas	gráfico y definir	ambiente,		
especializadas en el	materiales a utilizar.	cambio		
diseño de mecánica y	Etapa 3: Producir los juegos por outsourcing.	climático y uso		
producción de juego de		de las energías		
mesa		renovables		
	Etapa 4:			
	Comercialización			

Tabla 3. *Continuación*

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de Mercado
	Recursos Clave		Canales	
	Recurso humano		Publicidad Portal	
	Recursos		Web	
	intelectuales		Redes Sociales	
	Papelería e insumos		Comercio	
	de oficina.		Electrónico	
			Servicio de	
			postventa	
Estructura de Costos				Fuentes de Ingresos
Creación de empresa ante la Cámara de Comercio y registro de marca.				Ingresos por venta
Impuestos y aranceles				de juegos de mesa
Dirección, Gestión, Operación y Administración de la empresa.				diseñados
Diseño, desarrollo y manufactura de los prototipos de los juegos.				Patrocinios externos
Diseño de estrategia de mercadeo, consecución de nuevos clientes y material publicitario.				(Capital semilla)
Producción y manufactura de los juegos diseñados.				Recursos propios
Protección derechos autor y Propiedad Industrial de los juegos diseñados.				

7. Estudio Técnico y Operativo

El objetivo central en esta fase es definir los procesos y las operaciones requeridas para la creación de los productos a desarrollar, de acuerdo con el tipo de estructura organizacional de la empresa seleccionada y el modelo operativo para el desarrollo de los productos, es decir, la generación de ideas, creación de dinámicas y mecánicas para los juegos de mesa.

7.1. Desarrollo del producto

Dado que la empresa tendrá como actividad principal el desarrollo y comercialización de juegos de mesa estratégicos con diseños de mecánicas y dinámicas innovadoras y creativas enfocados a crear cultura sobre el manejo responsable del medio ambiente, cambio climático y uso de las energías renovables, a continuación se explica las etapas que tendrá para lograr desarrollar el producto *core* del negocio (Catalán, 2016):

- La **edición** es el primer paso en el que se definen los elementos del juego, la mecánica del juego, el público objetivo al que llegará, las características del mecanismo en la dinámica de cada movimiento, el diseño editorial y la planificación para el proceso de producción. En esta etapa es donde se aplican las fases **alpha**, **betha** y **blind/gamma testing** para definir la mecánica y las estrategias implícitas y explícitas del juego de estrategia. En la fase **alpha testing**, se realiza un primer prototipo de cómo podría ser la mecánica y se juega entre el grupo creador. Una vez supere esta fase, se pasa a **betha testing**, en donde el creador del juego se sienta al lado de otros jugadores

(que no lo hayan jugado) y, mientras lo juega, toma nota de lo observado. En la última fase, *gamma* o **blind testing**, el juego se prueba por personas ajenas y sin el contacto de aquellos que lo jugaron o que lo crearon. Esta fase es para identificar aspectos no tenidos en cuenta por quien lo desarrolló o probó. De los resultados obtenidos, se tomará la decisión de continuar el proceso del ciclo de vida del juego.

- El **diseño visual** comprende la definición de cómo será el producto visualmente atractivo combinando la selección de la ilustración, los materiales, el diseño gráfico, con el fin de ser un juego funcional y llamativo en su calidad de empaque y componentes. Esta etapa se considera también clave para la empresa, ya que además de realizar la edición y las pruebas del juego, el arte visual hace parte de la calidad integral que identifica a un *eurogame* de otro tipo de juegos convencionales disponibles en el mercado y que converge en lograr la recordación en todos y cada uno de los componentes del producto desarrollado por la empresa.

- La **producción** del juego se base en la calidad y los costos finales que implica la preimpresión, la producción gráfica, los componentes a fabricar como, por ejemplo, caja, tablero, fichas, cartas, manuales, etc. De la selección de materiales y procesos de post-impresión dependerá de la durabilidad del producto, su calidad y los costos de su producción a futuro. Para la etapa de fabricación del producto diseñado, se tercerizará su producción con empresas especializadas en litografía y contenidos digitales. Con el ánimo de crear e incentivar sinergias en el sector empresarial santandereanos, se considera importante formalizar alianzas estratégicas con empresas litográficas especializadas de Bucaramanga.

7.2. Estructuración de los procesos

7.2.1 Procesos Misionales. Dentro de la elaboración de este plan de negocios, se hace necesario que la empresa cuente con una estructura de procesos misionales para el desarrollo del producto que permiten la caracterización y estandarización de las actividades principales requeridas dentro del proceso productivo y de comercialización. A continuación, en la Tabla 4 se presentan los cinco (5) procesos seleccionados que tendrá la organización:

Tabla 4. *Listado de procesos misionales para la organización*

Proceso	Objetivo	Actividades
Diseño de producto	Obtener un producto final que respondan a los estándares de calidad y características para satisfacer a los clientes, recolectando la máxima cantidad de aprendizaje para su desarrollo.	• Idear. • Editar. • Probar. • Diseñar. • Producir (tercerizado).
Innovación	Generar mejoras significativas en el producto desarrollado considerando las expectativas de los clientes	• Generar valor agregado al servicio. • Mejorar continuamente • Rediseñar el producto y procesos. • Implementar procesos tecnológicos. • Proteger la PI y Derechos de autor.

Tabla 4. *Continuación*

Proceso	Objetivo	Actividades
Mercadeo y Ventas	Generar oportunidades de negocio para conseguir ventas efectivas del producto, con base en el análisis del mercado potencial y el diseño de estrategias de marketing	• Ejecutar la estrategia. • Buscar ingresar en nuevos mercados. • Divulgar los productos. • Ejecutar planes de acción. • Administración información del cliente. • Identificar las expectativas del cliente. • Elaborar piezas de publicidad.
Comercialización y Distribución	Garantizar que el producto sea entregado entre los tiempos y condiciones de calidad que espera el cliente y en los mercados adecuados	• Utilizar plataformas de comercialización. • Buscar nuevos acuerdos para comercialización. • Realizar la logística externa para distribución. • Realizar el proceso de empaque y embalaje.
Servicios Posventa	Ofrecer un valor agregado al cliente a través de la prestación de servicios adicionales que aumenten la satisfacción del usuario final.	• Capacitar. • Generar proceso de impacto social y cultural. • Realizar servicios de asistencia. • Generar ideas para mejoras al producto o expansiones.

7.2.2 Procesos estratégicos. Igualmente, la organización contará con algunos procesos estratégicos, que se encontrarán a cargo de la dirección para el cumplimiento de objetivos y metas. El diseño estructurado de estos procesos le permitirá a la empresa una toma de decisiones acertadas, fortalecer la oferta de valor, mejorar la estrategia comercial y satisfacer las expectativas del cliente. A continuación, en la Tabla 5 se presentan los cuatro (4) procesos estratégicos seleccionados que tendrá la organización:

Tabla 5. *Listado de procesos estratégicos para la organización*

Proceso	Objetivo	Actividades
Planificación, evaluación y control	Realizar el direccionamiento estratégico de la organización, como proceso sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones.	• Realizar la revisión continúa del modelo de negocio y la oferta de valor de juegos de mesa.
		• Definir objetivos estratégicos y metas de la organización.
		• Definir, analizar y realizar el seguimiento de indicadores estratégicos y operativos
		• Evaluar periódicamente el plan estratégico de la organización
Relaciones con los clientes	Generar relaciones de confianza con los clientes, que permitan responder a sus necesidades y expectativas.	• Definir planes de acción
		• Diseñar la estrategia para fidelización y retención de clientes y usuarios de juegos de mesa
		• Ofrecer innovaciones y mejoras a los clientes respecto del producto, atención y servicios posventa
		• Generar estrategias para captación o adquisición de mercado de juegos.

Tabla 5. *Continuación*

Proceso	Objetivo	Actividades
Comunicación, imagen y responsabilidad social	Comunicar, divulgar y difundir entre los grupos de interés de la organización, las acciones que se realizan con el fin de generar cultura medioambiental a través de los juegos de mesa.	• Definir una estrategia de comunicaciones acertada para el mercado de juegos de mesa • Establecer las plataformas y canales de comunicación con los clientes • Diseñar una estrategia de ventas acorde con el mercado • Definir y divulgar los objetivos de RSE
Gestión de alianzas estratégicas	Generar asociaciones permanentes con actores claves para la organización en base a la confianza y el aporte mutuo.	• Identificar los potenciales aliados estratégicos para los procesos de la organización • Generar y mantener relaciones de confianza con aliados a través de actividades conjuntas • Realizar acciones en pro de ser un aliado adecuado para la contraparte • Generar estrategias para mantener negociaciones activas con los aliados

7.2.3 Procesos de soporte. Finalmente, la empresa contará con procesos de soporte que complementan a los procesos definidos previamente. Aunque son procesos menores desde un punto de vista estratégico, afectan considerablemente el buen desempeño de los procesos misionales y estratégicos por lo cual requieren de un seguimiento y control adecuado.

Las actividades y los procesos se encuentran relacionados con la gestión de proveedores, de compras, del talento humano y la gestión financiera y legal. A continuación, en la Tabla 6 se presentan los cuatro (4) procesos estratégicos seleccionados que tendrá la organización:

Tabla 6. *Listado de procesos de soporte para la organización*

Proceso	Objetivo	Actividades
Gestión del talento humano	General una cultura organizacional basada en el conocimiento y en el desarrollo del talento humano vinculado a la organización.	• Gestionar el conocimiento dentro de la organización • Realizar acciones para el aprendizaje organizacional • Genera una cultura organizacional orientada a resultados • Desarrollar el Talento humano (competencias profesionales y de actitud) • Gestionar el clima organizacional
Gestión financiera y legal	Atender las necesidades legales y de capacidad financiera de la organización para el logro de los objetivos estratégicos y ejecución de procesos misionales.	• Contratar actividades con proveedores • Realizar cierre de contrataciones con proveedores • Formalizar las alianzas estratégicas • Atender a los requerimientos legales para el buen funcionamiento de la organización • Realizar el seguimiento a indicadores financieros

Tabla 6. *Continuación*

Proceso	Objetivo	Actividades
Gestión de proveedores	Mejorar las alianzas para la ejecución de los procesos y aumentar el potencial de la organización a través de relaciones de mutuo beneficio.	• Identificar posibles proveedores continuamente • Evaluar a los proveedores periódicamente • Cultivar relaciones respetuosas y justas con los proveedores
Gestión de recursos y compras	Garantizar la adquisición de materiales, equipos, programas y demás recursos para la adecuada ejecución de los procesos.	• Dotar las aplicaciones y equipos informáticos necesarios • Dotar con las herramientas y materiales requerido

7.3. Mapa de procesos

Una vez identificada la estructura de los procesos, se presenta en la Figura 8 el Mapa de Procesos que corresponde a una representación gráfica de la articulación de éstos dentro de la organización.

Los procesos misionales se encuentran en el centro de la organización, siendo fundamentales para el logro de los objetivos y representado el corazón y la razón de ser de la organización. Entre los procesos misionales y estratégicos, se encuentran los procesos soportes que determinan considerablemente el buen desempeño de los procesos misionales y estratégicos y por lo tanto llevan flujo de información a los dos y finalmente alrededor se encuentran los procesos estratégicos

que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y contribuyen a mejorar la satisfacción del cliente a partir de sus expectativas.

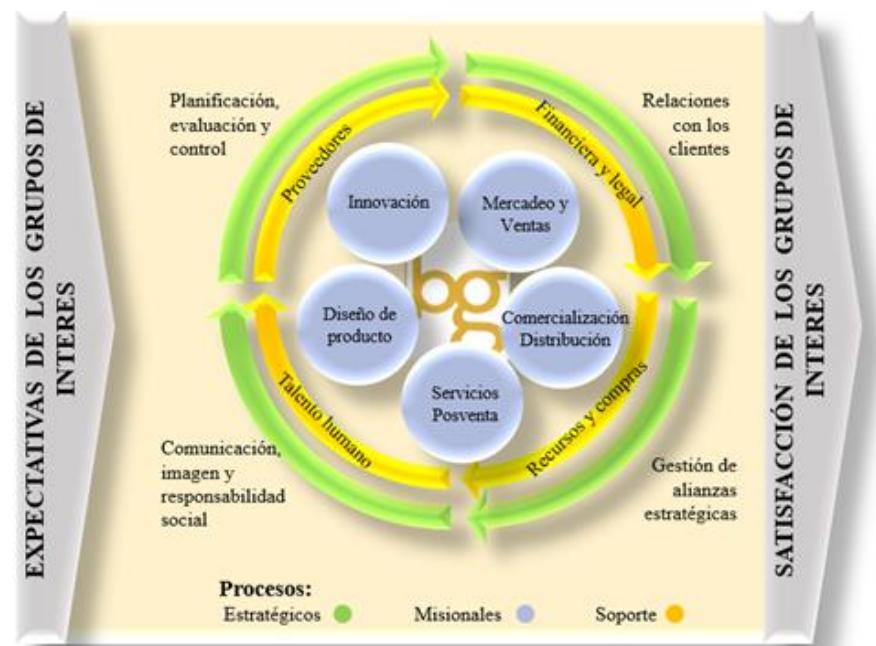


Figura 7. Mapa de procesos para la organización

7.4. Talento Humano

7.4.1 Organigrama. A partir de los procesos previamente definidos en el numeral 7.2 Estructuración de los procesos, se identifican unos roles diferenciados, con la responsabilidad de ejecutar las actividades identificadas y se determina la estructura organizacional horizontal, que se presenta en la Figura 9.

Esta estructura es definida considerando que no se tienen establecidos varios niveles de gestión, sino un nivel directivo y uno operativo. En esta organización los trabajadores tendrán más responsabilidades y estarán más involucrados de forma directa en la toma de decisiones.



Figura 8. Organigrama de la organización

A continuación, se enuncian las principales funciones para cada una de las áreas:

- **Área de ideación y diseño:** Responsable de generar las ideas y el diseño de los juegos de mesa con base en la oferta de valor ofrecida por la empresa. Alineada al cumplimiento de los objetivos de los procesos misionales Diseño de producto e Innovación.
- **Área de ventas y marketing:** Encargada de realizar toda la investigación y operación de mercadeo, así como apoyar la fuerza comercial y posventa, así como la consecución de nuevos clientes.
- **Área legal y financiera:** Responsable de asesorar, gestionar y apoyar a la Alta dirección respecto a los asuntos jurídicos, financieros y contables de la empresa.
- **Área de comercialización y distribución:** Responsable de proveer y gestionar todo lo relacionado con la fuerza comercial para la recepción, almacenamiento y distribución del producto terminado.

7.4.2. Competencias y habilidades del Talento Humano. Con base en el organigrama establecido para la empresa y teniendo presente que las personas son el agente dinámico y transformador que logra, con su buen desempeño y productividad, las condiciones clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, en el Anexo F se describen los perfiles, capacidades, competencias, habilidades y formación que se requiere para el equipo de trabajo de cada una de las áreas identificadas. Cabe aclarar que, si bien el plan de negocios de la empresa está proyectado para un horizonte de 5 años, el conjunto total de la incorporación de todos los perfiles se hará de manera progresiva, entendiendo que este plan de negocio parte de un emprendimiento y que los costos fijos deberán ser bajos al principio mientras se obtengan utilidades resultado de las ventas.

7.5. Infraestructura

En relación con la infraestructura, la empresa funcionará en una oficina abierta al público que maneje a través de equipos de cómputo la información, una recepción que atenderá las necesidades internas de las personas de la empresa, así como recibir a los clientes y usuarios.

Específicamente, la empresa deberá realizar la adquisición del Software especializado Corel Draw 2017 con el que se realizará el diseño gráfico de los juegos y sus componentes.

Si bien la producción de los juegos de mesa será tercerizada a través de un proveedor experto en litografía, se hace necesario que el inmueble en donde se ubica la oficina cuente con un espacio destinado para el almacenamiento de los productos recibidos ya desarrollados para su posterior distribución y venta. Esto permitirá el control del inventario y garantizar los tiempos de entrega al contar con la mercancía directamente a disposición.

8. Plan de Mercadeo

Alineado a lo que se planteará como direccionamiento estratégico de la compañía, en este capítulo se establecerán los objetivos y las estrategias de mercadeo con las cuales la empresa pondrá en marcha acciones que le permitirán tener ventaja competitiva. Para ello, se tendrá en cuenta el CANVAS y el mercado potencial para los productos desarrollados. A continuación, se describen los objetivos de mercadeo:

8.1. Descripción del producto

Para efectos de este plan de negocios y bajo las condiciones del mercado actuales, se ha diseñado un portafolio de juegos de mesa según la caracterización del público objetivo y el uso de la información recopilada en la investigación de mercado. En la Tabla 7 se muestra la descripción de cada uno de los productos (Gold, Silver y Bronze), los cuales serán juegos creativos y novedosos que se enviarán a producir a empresas locales buscando cumplir con los estándares de calidad de los materiales utilizados en los *eurogames*.

Tabla 7. *Características y aspectos generales del Portafolio de productos*

	Tipo de Juego		
Características y aspectos generales	Gold	Silver	Bronze
Número de jugadores	2 a 6	2 a 4	2 a 4
Duración de la partida [minutos]	45 a 60	30 a 45	30

Tabla 7. Continuación

		Tipo de Juego		
Características y aspectos generales		Gold	Silver	Bronze
Tipo de Mecánicas	Cumplir misiones	X	X	
	Dados	X		
	Cartas	X	X	X
	Mover fichas	X	X	
Interacción de juego	Alta	X	X	X
	Baja			
Expectativas de juego	Diversión	X	X	X
	Aprendizaje	X	X	X
	Potencializar la creatividad	X	X	
Habilidades	Estrategia y pensamiento crítico	X	X	X
requeridas o a	negociación y toma de decisiones	X		X
potencializar	creatividad e innovación	X	X	
Contenido temático	Abstractos, deducción o Rompecabezas	X	X	
	Ciencia ficción o Fantasía		X	X
	Civilización, Mitología e Historia	X		
	Construir o conquista territorio	X		
	Medio Ambiente o recursos renovables	X	X	X
A futuro, ¿el juego tendrá expansiones?		SI	SI	NO

8.2. Objetivos de mercadeo

- Posicionar a la compañía como referente de intención de compra de juegos de mesa estratégicos diseñados y desarrollados en Colombia para Bucaramanga y Bogotá.

- Promover la diferenciación de los productos desarrollados por la compañía con la competencia.
- Incentivar el reconocimiento de los juegos de mesa desarrollados en aras de apoyar la industria santandereana.
- Ofrecer un servicio orientado a la satisfacción del cliente con actividades estratégicas establecidas por la empresa para la promoción, comercialización, distribución y servicio postventa.
- Generar sinergia con actores de la industria y empresas proveedoras de los servicios requeridos para la producción, distribución y comercialización.

8.3. Estrategias de mercadeo

Una vez definidos los objetivos de mercadeo, los cuales contribuyen a la estrategia corporativa de crecer a partir de la penetración de mercado, a continuación, se presentan las estrategias diseñadas que permiten potencializar a la empresa con productos diferenciadores para los clientes, alianzas estratégicas y su posicionamiento en el mercado local, relacionado con el producto, el precio, la plaza, la promoción y publicidad y el servicio.

8.3.1. Producto

Objetivos del producto:

- Elaborar la descripción del producto que la empresa desarrollará, con el fin de lograr que los potenciales clientes identifiquen sus características y aspectos creativos con los estándares de calidad de los *eurogames*.

Descripción detallada del producto:

Los productos que desarrollará la empresa estarán a cargo del área de ideación y diseño y son juegos de mesa estratégicos con diseños de mecánicas y dinámicas innovadores y creativos orientados a crear cultura sobre el manejo responsable del medio ambiente, cambio climático y uso de las energías renovables de tipo *eurogames* en donde, a diferencia de los juegos comerciales convencionales, predominan las habilidades de los jugadores para tomar decisiones y que repercuten en el resultado, así como en la calidad de los materiales y arte visual de sus componentes.

En esencia, los elementos característicos que los hacen productos diferenciados en el sector de los juegos de mesa es que se diseñan para que exista una influencia mínima del componente azar; que sean fieles a la temática del juego; que la interacción entre los jugadores dentro de la partida permita la cooperación y posibilidad de recuperación de los que están rezagados permitiendo así la no eliminación temprana del juego; que existe un control de tiempo haciendo que la duración de la partida sea limitada; que las reglas de juegos sean fáciles de comprender; que el uso de texto escrito es mínimo y que permita maximizar el mayor uso de imágenes y dibujos.

8.3.2. Precio**Objetivo estratégico del precio:**

- Diseñar e implementar políticas de beneficios a los clientes por el historial de sus compras unitarias o por volumen de los productos adquiridos.

Descripción de las estrategias:

Los precios de cada uno de los juegos estarán predefinidos con base en variables estáticas como las características del producto y el volumen de producción. El área de comercialización y distribución junto con el área de ventas y marketing, deberán realizar la caracterización y segmentación de los clientes (nuevos y potenciales) para generar estrategias de beneficios en precio como descuentos por medio de pago, frecuencia de compra o por volumen, así como el reconocimiento por fidelización del voz a voz por recomendaciones o referenciación positivas de los productos desarrollados, a través de los canales de comunicación de la empresa como lo serán las redes sociales y el correo corporativo.

A futuro, una vez se logren alianzas estratégicas con proveedores locales en el proceso de producción, la Dirección Estratégica de la empresa planeará la disminución de los costos variables de fabricación buscando proveedores en el exterior con igual o mejores estándares de calidad en países como China, permitiendo diversificar y generar estrategias de ampliar la cobertura del mercado globalmente con otros potenciales aliados.

8.3.3. Plaza**Objetivo estratégico de la plaza**

- Definir los canales de distribución idónea para la comercialización del producto ofrecido por la empresa, de acuerdo con las especificaciones del cliente.

Descripción de las estrategias:

Tal como se mencionó en los resultados del análisis de sector, en el mercado existen barreras que la empresa aun no podría cumplirles a grandes superficies de cadena como volumen de inventario y personal publicitario en cada uno de sus puntos, requisitos de alta exigencia que impiden por ahora entablar alianzas estratégicas (ganar-ganar) con estas compañías. Sin embargo, dadas las condiciones se plantean canales de distribución alternativos con la finalidad de llegar a los clientes, tal se muestra a continuación:

- **Para canales de información:** En sinergia con el área de comercialización y distribución de la empresa, el área de ventas y marketing será la encargada de lograr que, a través del portal web y las redes sociales de la compañía, se difunda la información publicitaria a los clientes actuales y potenciales sobre los productos desarrollados, así como comunicar los productos que se estarán promocionando. Aprovechando que existen grupos de expertos y aficionados que se reúnen semanalmente para realizar partidas de juegos de mesa que estas mismas personas llevan para compartir en establecimientos diferentes a los especializados (como se muestra en la Tabla 1) tales como cafés, librerías o pizzerías, el voz a voz y la interacción del gusto por este tipo de productos hace un canal de comunicación eficiente que logra el *engagement* entre los jugadores y los juegos de mesa.

- **Para canales de ventas, entrega y postventa:** A través de la página web y redes sociales (Facebook e Instagram) de la empresa, los clientes e interesados tendrán acceso a la lista de productos ofrecidos y podrán adquirirlos mediante varias opciones de pago (tarjeta de crédito o débito) a través de las plataformas de pago en línea como Mercado Libre. Alternativamente, se

planteó generar alianzas estratégicas con DEVIR como vitrina virtual de los juegos ofrecidos por la empresa. Los gastos de envío serán asumidos por el cliente según la ciudad a la que se entregará el producto. Como táctica de acercamiento, la posibilidad de interactuar con potenciales clientes en las sesiones de entretenimiento semanales, permiten la venta directa haciendo que la forma de pago sea en efectivo. Para la empresa, la página web tendrá integrado el punto de contacto para efectos de atención al cliente en cuanto a cualquier petición, queja o reclamo del producto enviado. A nivel de servicio de postventa, es importante que los juegos de mesa sean claros en sus dinámicas y que la interacción en cada partida sea positiva y comprensible, por lo que la empresa estará desarrollando videos tutoriales para cada juego producido en portales de Internet como YouTube para que los clientes e interesados tengan acceso a herramientas didácticas diferentes a las reglas del juego.

8.3.4. Promoción y publicidad

Objetivo estratégico de la promoción y publicidad

- Establecer las estrategias de promoción y publicidad para que los clientes potenciales conozcan el detalle de los productos desarrollados por la empresa en cuanto a sus características, atributos y aspectos creativos según la oferta de valor.

Descripción de las estrategias:

Con base en la descripción detallada de cada ítem de la oferta de valor, la empresa diversificará el portafolio de productos, desarrollando variedad de juegos con distintos precios considerando rangos de edad, género y temáticas preferibles. Este abanico de posibilidades dentro del mercado

potencial permite que cada una de las estrategias de promoción esté orientado a incentivar la cultura sobre el manejo responsable del medio ambiente, cambio climático y uso de las energías renovables. La incorporación de las TIC como herramienta de trabajo y un medio para llegar a los clientes facilitará al área de ventas y marketing el manejo de la información y la comunicación sobre los productos ofrecidos, de tal manera que las estrategias de divulgación logren el mayor impacto con costos de inversión mínimos.

- **Para la promoción y publicidad en actuales:** A través de la plataforma web y redes sociales de la empresa, se harán campañas de fidelización de aquellos clientes que estén interesados en recibir información actualizada sobre los productos que la empresa ha desarrollado, así como la posibilidad de participar en premios y eventos relacionados con el *core* del negocio, permitiendo un *engagement* con los clientes en conocer cómo se diseña y se prueba un juego de mesa estratégico. Esta interacción cliente-empresa generará espacios de sensibilización con lo que se hace en la compañía, permitiendo la posibilidad de crear un vínculo emocional con el cliente, haciendo que este sea multiplicador de divulgar “voz a voz” los productos.

- **Para la promoción y publicidad de nuevos clientes:** La empresa entiende que, dentro del mercado del entretenimiento, la competencia con los productos sustitutos, como los videojuegos, generan un escenario demandante para cautivar a nuevos clientes, por lo que la oferta de valor propuesto para los juegos de mesa diseñados que está enfocado a genera cultura sobre el medio ambiente y uso de las energías renovables, permitirá llegar a personas interesadas que no solo estén interesadas en adquirir juegos análogos de este tipo y entretenerse al jugarlos, sino propender potencializar sus habilidades de resolución de problemas y capacidad de pensamiento crítico del

uso de recursos naturales y del medio ambiente. De la misma manera como se hará con clientes actuales, la empresa utilizará su plataforma y sus redes sociales para promocionar los productos y abrir espacios para realizar eventos con entidades creativas u ONG interesadas en realizar campañas de sensibilización del uso responsable e impacto de los recursos naturales.

En términos generales, las actividades tácticas que, desde la Dirección Estratégica junto con el área de ventas y marketing para el sector específico de los juegos de mesa, a nivel de promoción y publicidad, serían las siguientes:

- A nivel de publicidad, existen en el mundo influenciadores expertos del medio del entretenimiento que realizan *reviews* sobre juegos de mesa diseñados en cualquier parte del mundo. Este escenario permitiría una vitrina mundial para mostrar los productos estrella desarrollados.
- Participar en el evento anual SOFA (Salón del Ocio y la Fantasía) que es considerado como una de las mejores vitrinas en Colombia para promocionar los juegos ya que, en general, es una semana en donde los promotores buscan incentivar los hobbies como una forma rentable de negocio apoyando las industrias creativas, entre otras, las de los juegos de mesa. Como estrategia para los próximos años, se buscará asociarse con empresas como Azahar Juegos, Creo Mi Juego o DEVIR con quienes se podría alquilar un espacio en CORFERIAS (lugar en que se hace el evento en Bogotá) donde el metro cuadrado está en un millón cuatrocientos mil pesos. De acuerdo con fuentes secundarias, se requieren entre 4 a 6 metros cuadrados para realizar el montaje del stand y brindar un espacio para que los potenciales clientes jueguen los productos y eventualmente los compren.

8.4. Proyección de ventas

Para estimar las ventas de los productos, se ha tenido en cuenta la siguiente información:

- Respecto al análisis de los factores económicos del análisis macroentorno:
 - El crecimiento de la economía colombiana estará entre el 2.8% y 3% para el 2018 mientras que el crecimiento de la región latinoamericana se acelerará progresivamente al 1,9 % en 2018 y 2,6 % en 2019.
 - Se estima que el porcentaje de la inflación en el país no superará el 4,406%.
- Respecto al análisis del sector:
 - El crecimiento del mercado global de juegos de mesa podría alcanzar más de USD\$12 mil millones para 2023, creciendo a una tasa compuesta anual de más del 9% para el 2017-2023.
 - Para Europa, se estima que el mercado de los juegos de mesa alcance aproximadamente USD\$4 mil millones por concepto de ingresos para 2023, creciendo a una tasa compuesta anual de alrededor del 6% para 2017-2023.
- De los resultados del estudio de mercado:
 - Con respecto a la intención de compra en Bucaramanga y Bogotá, el 56,77% tiene una frecuencia anual, el 9,90% semestral, el 6,25% trimestral, el 6,77% mensual y el 20,31% nunca han comprado un juego de mesa.
 - Con respecto al precio de compra, en Bucaramanga y Bogotá el 39,58% pagarían entre \$20.000 y \$50.000, el 36,98% pagarían entre \$50.000 y \$100.000, el 17,19% pagarían entre

\$100.000 y \$150.000, el 4,69% pagaría entre \$150.000 y \$200.000 y tan solo el 1,56% pagarían más de \$200.000.

- De la participación referente de la empresa dentro del mercado potencial, el número máximo de ventas anuales sería de hasta 3.492 unidades.

Se procede a proyectar las ventas a cinco (5) años realizando la acotación que del total de ventas estimadas se hace necesario aterrizar este valor al escenario en el que los clientes tienen una frecuencia de compra anual tal como se muestra a continuación:

[1]. Total mercado potencial	3.492	Unidades
[2]. % de intención de compra anual	56,77	%
[3]. Total Número de ventas estimadas ([1]*[2])	1.983	Unidades

Con base en lo anterior, del valor resultante del total de ventas estimadas se distribuirá según la intención de compra de juegos según el rango de precios, así:

[4]. Para juegos con precios superiores a \$150.000 (6,25% * [3]):	123	Unidades
[5]. Para juegos con precios entre \$100.000 y \$150.000 (17,19% * [3]):	341	Unidades
[6]. Para juegos con precios entre \$ 50.000 y \$100.000 (36,98% * [3]):	734	Unidades
[7]. Para juegos con precios entre \$ 20.000 y \$ 50.000 (39,58% * [3]):	785	Unidades
[8]. Total Número de ventas estimadas según intención compra x precio:	1.983	Unidades

En consecuencia, con los resultados obtenidos en la encuesta, se tomará para el estudio los tres rangos más altos en intención de compra ([5], [6] y [7]) cuya suma es **1.860** unidades. Teniendo en cuenta que el ajuste de los precios asignados a cada uno de los tipos de producto se hará por

medio de la inflación del 4,406% estimado según histórico últimos 5 años (Banco de la República, 2018) y que el porcentaje proyectado de crecimiento en las ventas será del 1% anual, en la Tabla 8 se tienen los resultados de la proyección:

Tabla 8. *Proyección de ventas por tipo de producto*

Producto 1:	Juego Tipo Gold				
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	2%	3%	4%	5%
Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de unidades a vender en el semestre 1	137	140	145	151	159
Número de unidades a vender en el semestre 2	204	209	216	225	237
Total unidades producidas	341	349	361	376	396
Precio de venta	\$ 125.000	\$ 130.508	\$ 136.258	\$ 142.262	\$ 148.530
Total ventas producto 1	\$42.625.000	\$45.547.292	\$49.189.138	\$53.490.512	\$58.817.880
Producto 2:	Juego Tipo Silver				
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	2%	3%	4%	5%
Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de unidades a vender en el semestre 1	294	300	309	322	339
Número de unidades a vender en el semestre 2	440	449	463	482	507
Total unidades producidas	734	749	772	804	846
Precio de venta	\$ 75.000	\$ 78.305	\$ 81.755	\$ 85.357	\$ 89.118
Total ventas producto 2	\$55.050.000	\$58.650.445	\$63.114.860	\$68.627.028	\$75.393.828

Tabla 8. *Continuación*

Producto 3:	Juego Tipo Bronze				
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	2%	3%	4%	5%
Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de unidades a vender en el					
semestre 1	314	321	331	345	363
Número de unidades a vender en el					
semestre 2	471	481	496	516	542
Total unidades producidas	785	802	827	861	905
Precio de venta	\$ 50.000	\$ 52.203	\$ 54.503	\$ 56.904	\$ 59.411
Total ventas producto 3	\$39.250.000	\$41.866.806	\$45.073.981	\$48.994.344	\$53.766.955

8.5. Plan de introducción de mercado

En el sector de los juegos de mesa se evidenció que algunas empresas internacionales se han posicionado a través de recordación o portafolio, haciendo que la introducción a este mercado sea altamente competitiva y lograr posicionar a la empresa con al menos un producto de este tipo genera desafíos de encontrar alternativas frente a la oleada de ofertas de productos similares y sustitutos existentes. Por lo anterior, a continuación, se presentan los principales aspectos a trabajar para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos:

- **Lanzamiento de nuevos productos:** Buscando diversificar el portafolio de productos, el equipo de trabajo de ideación y diseño junto con el área de ventas y marketing tendrán el reto de generar nuevos juegos que, manteniendo la creatividad, la innovación y la calidad del producto

final, sean rápidos para su testeo y que sus componentes no requieran de largos procesos de producción.

- **Divulgación:** Tal como se mencionó en la sección 8.3.3. Plazas, se aprovecharán las reuniones semanales que los integrantes del grupo en Facebook “Juegos de Mesa – Jugadores Board Games Bogotá” realizan en los establecimientos Mr Boggar, Karen’s Pizza, Good Games, Draco Hobby, Eureka, Universo Épico o Carnaval en Bogotá. Dado que en Bucaramanga este tipo de grupos no se encuentran organizados, la intención es replicar la misma estrategia, es decir, buscar lugares de las mismas características para lograr afianzar el mercado de juegos de mesa en esta ciudad.

- **Recordación y *engagement*:** Dentro los aspectos más retadores para la empresa se encuentra lograr una conexión entre el consumidor y el producto. Para ello, además de las campañas comerciales, se introducirá el marketing sensorial y olfativo para cada juego, con lo cual, se buscar comunicar y generar recordación al ofrecer productos diferenciadores en cuanto a calidad del diseño visual, la textura de los materiales y la fragancia en sus componentes. Así mismo, para incentivar el *engagement* con los productos desarrollados, estratégicamente se ha contemplado que los juegos de tipo Gold y Silver tengan expansiones, haciendo que los clientes estén más involucrados y puedan disfrutar de los nuevos complementos y accesorios diseñados para las versiones básicas y generando expectación para su adquisición.

- **Alianzas Estratégicas:** Alineados a los objetivos estratégicos de crecimiento, la generación de alianzas con proveedores permitirá un fortalecimiento no solo para que la empresa se concentre en especializarse en el desarrollo de nuevos productos, sino en la ampliación de las redes comerciales con empresas locales y potencialmente extranjeras que generen nuevos negocios e inclusive nuevas inversiones o asociaciones.

9. Plan de Gestión de Riesgos

Dado que el emprendimiento conlleva el manejo responsable de la incertidumbre, para este plan de negocios se pone en evidencia considerar la complejidad existente que significa crear una empresa, por lo que en este capítulo se revisarán los eventos o condiciones inciertas que, si se producen, tienen efectos positivos o negativos para la empresa. Por lo anterior se ha contemplado, para las diferentes dependencias o áreas de la compañía, realizar un proceso de identificación y categorización de riesgos con el fin de gestionarlos y así lograr una preparación y mejor capacidad de respuesta que anticipe el impacto de una eventual materialización.

Para ello, metodológicamente se ha utilizado la matriz de probabilidad e Impacto para realizar la definición, cualificación y cuantificación de la probabilidad e Impacto de un riesgo (positivo o negativo) y la estrategia a utilizar según la severidad, tal como se muestra a continuación:

Tabla 9. *Matriz de probabilidad e Impacto (de Criticidad o Severidad)*

Matriz de probabilidad e impacto										
Probabilidad	Amenazas					Oportunidades				
	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81	0,81	0,63	0,45	0,27
	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63	0,63	0,49	0,35	0,21
	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45	0,45	0,35	0,25	0,15
	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27	0,27	0,21	0,15	0,09
	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09	0,09	0,07	0,05	0,03
Impacto										
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	0,9	0,7	0,5	0,30	0,10

Tabla 10. *Definición de probabilidad e impacto de los riesgos*

Para riesgos Negativos			Para riesgos Positivos		
0,49 - 0,81	Crítico		0,49 - 0,81	Alto	
0,21 - 0,45	Moderado		0,21 - 0,45	Moderado	
0,01 - 0,15	Leve		0,01 - 0,15	Bajo	

- Estrategias para riesgos Negativos: Transferir, Mitigar, Evitar o Aceptar.
- Estrategias para riesgos Positivos: Explotar, Mejorar, Compartir o Aceptar.

Tabla 11. *Convenciones para la definición de la probabilidad e impacto de los riesgos*

Convenciones - Probabilidad		Convenciones - Impacto	
0.9	Muy Probable	0.9	Muy Grave
0.7	Probable	0.7	Grave
0.5	Nulo	0.5	Marginal

Tabla 11. *Continuación*

Convenciones - Probabilidad		Convenciones - Impacto	
0.3	Raro	0.3	Severo
0.1	Muy Raro	0.1	Muy Severo

En la Tabla 11 se consolida el resultado del trabajo realizado en la evaluación y gestión de los riesgos identificados, categorizados según si son riesgos comerciales, financieros, humanos, legislativos u organizativos para las áreas definidas de la organización.

Risk Assessment							Risk Management							
ID	Categoría	Área de la organización	Tipo (+/-)	Riesgo	Descripción de la causa	Descripción de la consecuencia	Probabilidad	Impacto	Severidad	Acción Preventiva				
										Estrategia	Acción	Responsable		
1	Financiero	Área legal y financiera	Negativo	No contar con el suficiente flujo de caja para poder los gastos de la organización	Ausencia de planeación financiera	Incumplimiento de fechas de pago a proveedores	0,90	Muy Probable	0,90	Muy Grave	0,81	Crítico	Puntos de control en el proceso de planeación financiera	Área legal y financiera
							0,90	Muy Probable	0,90	Muy Grave	0,81			
2	Financiero	Dirección Estratégica	Negativo	No contar con el patrocinio externo esperado para la planeación financiera	Bajo ROI para el inversionista	Retraso en el lanzamiento y distribución de los productos	0,30	Raro	0,30	Severo	0,09	Leve	Buscar otros mecanismos de financiación como la microfinanciación (o crowdfunding)	Dirección Estratégica
							0,30	Raro	0,30	Severo	0,09			
3	Legislativo	Área legal y financiera	Positivo	Creación de programas del Gobierno para potenciar industrias creativas	Nuevas políticas del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022	Fortalecimiento a las empresas creativas	0,90	Muy Probable	0,90	Muy Grave	0,81	Alto	Preparación, exploración y búsqueda de oportunidades ofrecidas por las instituciones estatales para los programas ofrecidos	Área de ventas y Marketing
							0,90	Muy Probable	0,90	Muy Grave	0,81			
4	Comerciales	Área de comercialización y distribución	Negativo	Competencia agresiva	Ausencia de estrategias de comercialización frente a la competencia	Disminución de ventas	0,70	Probable	0,70	Grave	0,49	Crítico	Diseño de campañas comerciales con aliados estratégicos de la región	Área de comercialización y distribución
							0,70	Probable	0,70	Grave	0,49			

Risk Assessment							Risk Management								
ID	Categoría	Área de la organización	Tipo (+/-)	Riesgo	Descripción de la causa	Descripción de la consecuencia	Probabilidad	Impacto	Severidad	Acción Preventiva					
										Extrategia	Responsable				
5	Comerciales	Área de comercialización y distribución	Negativo	Alto	Alto	Alto	0,50	Nulo	0,50	Marginal	0,25	Moderado	Mitigar	Diseño de campañas comerciales con aliados estratégicos de la región	Área de comercialización y distribución
6	Humano	Dirección Estratégica	Negativo	Baja	Baja	Baja	0,30	Raro	0,90	Muy Grave	0,27	Moderado	Aceptar	Elaborar planes de beneficios para retención del talento humano clave	Dirección Estratégica
7	Organizativos	Área de Ideación y Diseño	Negativo	Baja	Baja	Baja	0,30	Raro	0,30	Severo	0,09	Leve	Mitigar	Actualizar y mejoramiento continuo de los procesos con base en las lecciones aprendidas de cada proyecto o producto desarrollado	Dirección Estratégica
8	Comerciales	Área de ventas y Marketing	Positivo	Alto	Alto	Alto	0,90	Muy Probable	0,90	Muy Grave	0,81	Alto	Explorar	Realizar procesos continuos de contacto con clientes para identificar nuevas necesidades y potenciales mercados,	Área de ventas y Marketing

Figura 9. Evaluación y gestión de riesgos para la empresa

10. Análisis Financiero

Alineado a los anteriores capítulos, se establecerán los flujos positivos (ingresos y retornos del plan de negocios, que provienen de lo establecido en el estudio y plan de mercadeo) y negativos inversiones, costos y gastos asociados con el mismo plan de mercadeo, aspectos técnicos y organizacionales, entre otros) involucrados para la empresa.

10.1 Presupuesto de inversiones

10.1.1. Inversión fija. Es la inversión realizada sobre bienes tangibles que permiten la operación de la empresa. Dado que no se requerirá invertir en maquinaria especializada (ya que esta parte del proceso de producción se tercerizará), ni en terreno o adecuar las instalaciones (ya que se arrendará un inmueble), la inversión fija total es de \$12.045.900 presentada en la Tabla 12.

Tabla 12. *Inversión en equipos de oficina, muebles y enseres*

Ítem	Número unidades	Precio unitario	Precio total
Escritorio	4	\$ 349.900	\$ 1.399.600
Sillas para escritorio	4	\$ 249.900	\$ 999.600
Papelera	4	\$ 15.900	\$ 63.600
Mesa de juntas	1	\$ 769.900	\$ 769.900
Sillas para mesa de juntas	6	\$ 149.900	\$ 899.400
Computador escritorio	3	\$ 969.000	\$ 2.907.000
Computador portátil	1	\$4.339.000	\$ 4.339.000

Tabla 12. *Continuación*

Ítem	Número unidades	Precio unitario	Precio total
Impresora	1	\$ 299.000	\$ 299.000
Teléfono	1	\$ 79.900	\$ 79.900
Archivador	1	\$ 288.900	\$ 288.900
Total			\$12.045.900

10.1.2. Inversión diferida. Es la inversión realizada para la puesta en marcha de la empresa, tales como gastos de constitución, organización y puesta en marcha. El monto total es de \$1.211.650 (Tabla 13).

Tabla 13. *Inversión Diferida*

Concepto	Monto [COP]
Gastos de Constitución de la empresa	\$ 251.500
Gastos de organización y puesta en marcha	\$ 850.000
Imprevistos (10%)	\$110.150
Total	\$1.211.650

10.1.3. Inversión en Capital de trabajo. Se define la inversión en capital de trabajo como el conjunto de recursos necesarios para operar la empresa en su etapa productiva, teniendo en cuenta los costos fijos, costos variables e impuestos como obligaciones a cancelarse en los plazos establecidos para el normal funcionamiento.

Para efectos del plan de negocios, el horizonte de tiempo es un (01) año en el que la empresa no realizará ventas, considerando que es el periodo en el que se cumple el ciclo de vida para idear, editar, diseñar, probar y producir un juego de mesa de tipo Gold.

Costos fijos

- **Canon Arriendo.** Para la ciudad de Bucaramanga, el arriendo mensual de un local de 20 y 40 m² ubicado en el barrio Centro o San Francisco (estrato 3) con vigilancia está entre los \$400.000 y \$600.000. Para la empresa, se estima que el valor mensual será de \$450.000 más \$80.000 por concepto de seguro.
- **Salarios.** De acuerdo con los resultados obtenidos en el Estudio Técnico y Operativo, en la Tabla 14 se muestra el salario anual que devengará el talento humano, aclarando que se han proporcionado los gastos administrativos, de venta y costos indirectos de fabricación según sus funciones en cada área del organigrama. Los cargos Gerente General, Ingeniero Industrial y Diseñador Gráfico pertenecen a nómina, los demás cargos se contratarán por prestación de servicios. El total anual es \$138.332.160.

Tabla 14. *Salario anual del talento humano*

Cargo	Básico [COP]	Proporción de participación por Área de la empresa					Mensual con prestaciones de Ley	Anual [COP]
		Dirección Estratégica	Ideación y Diseño	Ventas y Marketing	Legal y financiera	Comercialización y distribución		
Abogada Asesor	400.000	50%	0%	0%	50%	0%	606.720	7.280.640
Asistente								
Contable y Administrativo	800.000	0%	0%	0%	50%	50%	1.213.440	14.561.280

Tabla 14. Continuación

Cargo	Básico [COP]	Proporción de participación por Área de la empresa					Mensual con prestaciones de Ley	Anual [COP]
		Dirección Estratégica	Ideación y Diseño	Ventas y Marketing	Legal y financiera	Comercialización y distribución		
Consultor	400.000	0%	100%	0%	0%	0%	606.720	7.280.640
Diseñador Gráfico	1.500.000	0%	80%	20%	0%	0%	3.033.600	36.403.200
Gerente General	1.500.000	50%	20%	30%	0%	0%	3.033.600	36.403.200
Ingeniera Industrial	1.500.000	0%	40%	30%	0%	30%	3.033.600	36.403.200
Mensual	7.600.000						11.527.680	138.332.160
Anual	91.200.000						138.332.160	

- **Licencias de Software:** Tal como se mencionó en el estudio técnico y operativo, la adquisición de un software especializado como Corel Draw 2017 le permitirá a la empresa blindarse frente a cualquier violación a la Ley sobre el manejo de licencias no autorizadas. De acuerdo con la página oficial de Microsoft el precio de venta de esta herramienta es de \$1.500.000.

- **Aseo de las instalaciones.** Semanalmente se contará con ayuda de una persona que, bajo la figura de outsourcing, prestará servicios para realizar el aseo al inmueble. El valor que se le pagará será de \$90.000 por día laborado incluyendo carga prestacional.

Costos variables

• **Producción de los juegos de Mesa:** Tal como se mencionó en el Plan de Mercadeo, la empresa contará con tres tipos de juegos dentro su portafolio de productos. A nivel de costos de producción, fueron cotizados en diferentes litografías en Bucaramanga. Cabe señalar que el total de estas empresas no formalizaron la cotización, argumentando que los materiales podrían variar y que, al tener altos estándares de impresión y acabados, podrían variar los costos de los componentes de cada juego de mesa. Así mismo, los costos que se muestran a continuación son para producir una unidad, por lo que, en economía de escalas, se espera que el costo disminuya a mayor volumen.

Tabla 15. *Costos de producción juego de mesa - Tipo Gold*

Concepto por producción	Costo Unit. [COP]	Cant.	Costo Total [COP]
Componentes			
Cartas			
Tamaño 6,7 x 4,3 cm. Impresión litográfica en propalcote mate de 300 g, plastificada y rebordada.	\$200	80	\$16.000
Tablero			
Plegable. Tamaño 22 x 18 cm. Cartón prensado. Impresión litográfica en propalcote mate de 300 g, plastificado.	\$4.000	1	\$4.000
Caja			
Tamaño 27 x 6,5 x 19 cm. Cartón. Impresión litográfica en propalcote brillante de 240 g, plastificado.	\$5.000	1	\$5.000

Tabla 15. *Continuación*

Concepto por producción	Costo Unit. [COP]	Cant.	Costo Total [COP]
Componentes			
Fichas			
Cubos en madera: Tamaño 1 cm ³ . Pintados en colores marrón.	\$100	35	\$3.500
Cilindros en madera. Tamaño 1 x 0.5 cm. Pintados en color negro.	\$100	35	\$3.500
Tótem para cada jugador. Plástico. Colores primarios	\$50	6	\$300
Reglas de Juego			
Impresión litográfica. En papel propalcote esmaltado 150 g. (5 pág.)	\$2.500	1	\$2.500
Total por juego			34.800

Tabla 16. *Costos de producción juego de mesa - Tipo Silver*

Concepto por producción	Costo Unit. [COP]	Cant.	Costo Total [COP]
Componentes			
Cartas			
Tamaño 6,7 x 4,3 cm. Impresión litográfica en propalcote mate de 300 g, plastificada y rebordada.	\$200	60	\$12.000
Tablero			
Plegable. Tamaño 15 x 13 cm. Cartón prensado. Impresión litográfica en propalcote mate de 300 g, plastificado.	\$4.000	1	\$4.000
Caja			
Tamaño 19 x 6,5 x 13 cm. Cartón. Impresión litográfica en propalcote brillante de 240 g, plastificado.	\$3.000	1	\$3.000
Fichas			
Tótem para cada jugador. Plástico. Colores primarios	\$50	4	\$200

Tabla 16. *Continuación*

Concepto por producción	Costo Unit. [COP]	Cant.	Costo Total [COP]
Componentes			
Fichas			
Dados	\$50	2	\$100
Reglas de Juego			
Impresión litográfica. En papel propalcote esmaltado 150 g. (3 pág.)	\$1.500	1	\$1.500
Total por juego			20.800

Tabla 17. *Costos de producción juego de mesa - Tipo Bronze*

Concepto por producción	Costo Unit. [COP]	Cant.	Costo Total [COP]
Componentes			
Cartas			
Tamaño 8,7 x 5,6 cm. Impresión litográfica en propalcote mate 240 g, plastificada y rebordada.	\$100	112	\$11,200
Caja			
Tamaño 9,5 x 2 x 12 cm. Cartón. Impresión litográfica en propalcote brillante de 240 g, plastificado.	\$2.000	1	\$2.000
Reglas de Juego			
Impresión litográfica. En papel propalcote esmaltado (2 pág.)	\$1.000	1	\$1.000
Total por juego			\$14.200

- **Plan de medios y comunicaciones:** Tal como se mencionó en el numeral 8.3.4. Promoción y publicidad, la estrategia corporativa es lograr a través del voz a voz y redes sociales de la empresa, realizando una inversión inicial de \$180.000 y que crecerá anualmente un 4% con respecto periodo al anterior.

- **Servicios públicos:** La empresa tendrá acondicionados en el inmueble los servicios públicos básicos como electricidad y agua. Para el cotidiano, se hará tiene previsto requerir de un plan de telefonía más internet y papelería para la gestión documental a nivel administrativo (ver Tabla 18).

Tabla 18. *Costos variables por concepto de servicios públicos para el año 1*

Ítem	Valor mensual	Valor anual
Servicios de Telecomunicación	\$ 50.000	\$ 600.000
Papelería	\$ 30.000	\$ 360.000
Servicios públicos	\$ 70.000	\$ 840.000
Total costos fijos		\$1.800.000

10.1.4. Inversión total. Como resultado de realizar el cálculo del presupuesto requerido para poner en funcionamiento la empresa, se determinó que el capital total requerido para el plan de negocio es de \$61.746.900, de los cuales \$33.000.000 serán inyectados del capital propio de inversión del emprendedor.

Por lo anterior, en aras de aprovechar que este plan de negocios parte de un emprendimiento, para disminuir el riesgo financiero, a nivel estratégico la empresa aplicará a los beneficios que el FONDO EMPRENDER a través del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) ofrece a los

emprendedores para contar con capital semilla para cubrir los costos de creación de la empresa, compra de activos y capital de trabajo (SENA, 2004).

Por lo anterior, con un año de periodo de gracia, el valor aproximado a solicitar será de \$28.746.900, a una tasa de interés anual de DTF + 2,80% (mensual de 0,583%), y con un plazo de 36 meses.

Para tener en cuenta, en el Apéndice G se presentan las variables macroeconómicas con las cuales se generaron los presupuesto de costos y gastos del plan de negocio.

10.2. Ingresos

Dentro del análisis financiero y para mitigar los riesgos conocidos establecidos en la sesión 9. Plan de Gestión de Riesgo, se determinó como estrategia que la producción del producto Bronze debería ser del doble para garantizar la viabilidad del plan de negocios.

Para ello, con base en los resultados de la sección 8.4 proyección de ventas, se presenta en la Tabla 19 el consolidado de los ingresos (por línea de producto) vs los costos totales de producción.

Tabla 19. *Ingresos por tipo de producto vs Costos Totales - Consolidado*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Juego Tipo Gold	\$ 42.625.000	\$ 45.547.118	\$ 49.189.138	\$ 53.490.512	\$ 58.817.880
Juego Tipo Silver	\$ 55.050.000	\$ 58.650.445	\$ 63.114.860	\$ 68.627.028	\$ 75.393.828
Juego Tipo Bronze A	\$39.250.000	\$ 41.866.806	\$ 45.073.981	\$ 48.994.344	\$ 53.766.955
Juego Tipo Bronze B	\$ 39.250.000	\$ 41.798.942	\$ 44.949.769	\$ 48.807.121	\$ 53.505.269
Total ventas anuales	\$ 176.175.000	\$ 187.863.311	\$ 202.327.748	\$ 219.919.005	\$ 241.483.932
Total costos anuales	-\$ 49.428.000	-\$ 52.502.201	-\$ 56.324.469	-\$ 60.983.544	-\$ 66.702.657
Margen contribución total	\$ 126.747.000	\$ 135.361.110	\$146.003.279	\$ 158.935.461	\$ 174.781.275

Así mismo, se procede a realizar la revisión si el margen de contribución total cubre los gastos administrativos, ventas y los costos y gastos fijos. Tal como se muestra en la Tabla 20, se observa que para los primeros 3 años de la empresa, las utilidades antes de impuestos (UAI) son negativas, debido a que en este tiempo se logra alcanzar el punto de equilibrio.

Tabla 20. *Validación anual margen de contribución total vs gastos y costos totales*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de contribución total	\$126.747.000	\$135.361.110	\$146.003.279	\$158.935.461	\$174.781.275
(-) Total nómina de administración	\$ 43.683.840	\$ 45.608.550	\$ 47.618.063	\$ 49.716.115	\$ 51.906.607
(-) Total nómina del área de ventas	\$ 21.841.920	\$ 22.804.275	\$ 23.809.031	\$ 24.858.057	\$ 25.953.303
(-) Total nómina del área de producción	\$ 45.504.000	\$ 47.508.906	\$ 49.602.149	\$ 51.787.619	\$ 54.069.382
(-) Presupuesto de la Mezcla de mercadeo	\$ 180.000	\$ 187.200	\$ 194.688	\$ 202.476	\$ 210.575
(-) Costos Fijos	\$ 10.740.000	\$ 11.213.204	\$ 11.707.258	\$ 12.223.080	\$ 12.761.629
(-) Servicio de la Deuda	\$ 11.659.190	\$ 10.966.893	\$ 10.274.597	\$ 9.582.300	\$ 8.890.003
(-) Depreciaciones	\$ 2.866.573	\$ 3.425.833	\$ 3.425.833	\$ 1.207.200	\$ 884.200
(-) Amortizaciones	\$ 242.330	\$ 375.430	\$ 513.854	\$ 375.430	\$ 513.854
Costos Totales	\$136.717.853	\$142.090.292	\$147.145.473	\$ 149.952.277	\$ 155.189.553
UAI	-\$ 9.970.853	-\$ 6.729.182	-\$ 1.142.194	\$ 8.983.184	\$ 19.591.723

10.3. Modelo financiero proyectado

Con la información financiera analizada se llega a la elaboración del balance general proyectado para la empresa durante los primeros cinco (5) años de funcionamiento, en donde es posible identificar sus activos (propiedades), pasivos (obligaciones financieras a pagar) y su patrimonio (capital). El balance se presenta en el Apéndice H. Balance General presupuestado.

De acuerdo con el Balance, para el primer año, se tiene un activo de \$ 61.746.900 con una disminución para los años 1,2 y 3 del 33%, 42% y 4% respectivamente y un aumento para los años 4 y 5 del 22% y 157% respectivamente. La disminución de los tres primeros años corresponde a la depreciación de los equipos e instalaciones y el incremento de los dos últimos años corresponde al aumento de efectivo por concepto de ingresos por ventas.

Posteriormente, se complementa el análisis con el Apéndice I. Estado de Resultados proyectados, en el que se determina en qué año la empresa empezará a percibir utilidades por concepto de ventas. De acuerdo con el resultado obtenido, se observa que durante los tres primeros años la empresa tiene la obligación de responder a la deuda adquirida siendo el resultado final de la operación negativo para estos años. Así mismo, se realiza en el Apéndice J. Flujo de caja presupuestado el cual contiene el Flujo de Caja Operativo, el Flujo de Caja de Inversión y el Flujo de Caja Financiamiento.

En este se evidencia la proyección de dinero en efectivo para pagar sueldos y proveedores, en donde el Neto del Flujo de Caja Operativo se incrementa anualmente en un 81%, 70%, 58% y 36% respectivamente en los primeros cinco (5) años de ejecución. Sin embargo, el flujo de Caja de Inversión y el Flujo de Caja Financiamiento por el contrario muestran un déficit al que la empresa deberá hacer frente, especialmente por los pasivos a los cuales deberá responder correspondientes al capital semilla.

10.4. Evaluación Financiera

En la Tabla 21 se presenta la participación porcentual productos en las ventas para cada tipo de juego, considerando la proyección de ventas, el precio y el costo, obteniendo que el mayor margen

de cotribucion unitario lo ofrecen los juegos tipo Gold, pero tiene mayor participacion porcetual en las ventas los Juegos tipo Silver. En este sentido, sera fundamental que la estrategia de comercializacion sea apropiada para la contibucion de cada producto respecto de las ventas.

Tabla 21. *Participación porcentual productos en las ventas*

Nombre del producto	Ventas totales	Precio de venta	Costo de producción	Margen de contribución unitario	Participación porcentual en las ventas
Juego Tipo Gold	\$ 42.625.000	\$ 125.000	\$ 34.800	\$ 90.200	24,19%
Juego Tipo Silver	\$ 55.050.000	\$ 75.000	\$ 20.800	\$ 54.200	31,25%
Juego Tipo					
Bronze A	\$ 39.250.000	\$ 50.000	\$ 14.200	\$ 35.800	22,28%
Juego Tipo					
Bronze B	\$ 39.250.000	\$ 50.000	\$ 14.200	\$ 35.800	22,28%
Total ventas	\$ 176.175.000				

De acuerdo con lo que se indica en el numeral 10.2 Ingresos, en la Tabla 22 se presenta el Margen de contribución promedio ponderada, encontrando en promedio la contribución por la venta de cada producto le aporta a la empresa un ingreso de \$54.711.

Tabla 22. *Margen de contribución promedio ponderada por producto*

Nombre del producto	Juego Tipo Gold	Juego Tipo Silver	Juego Tipo Bronze A	Juego Tipo Bronze B	Total margen de contribución promedio
Margen de Cont Unitario	\$ 90.200	\$54.200	\$35.800	\$35.80	
Participación % en ventas	24,19%	31,25%	22,28%	22,28%	
Margen ponderado	\$21.823,6	\$16.936,1	\$7.975,9	\$7.975,9	\$ 54.711,4

En consecuencia y conociendo que el total de los costos y gastos fijos para el primer año es de \$ 136.717.853, el punto de equilibrio sobre unidades vendidas deberá ser igual a 2.499, tal y como se presenta en la Tabla 23 para cada uno de los tipos de juegos.

Tabla 23. *Número unidades a vender para punto equilibrio año 1*

Cantidad por vender por producto para punto de equilibrio		Unidades calculadas para el gráfico.
Juego Tipo Gold	606	1.209
Juego Tipo Silver	781	1.562
Juego Tipo Bronze A	556	1.113
Juego Tipo Bronze B	556	1.113
Total unidades	2.499	4.998

Así mismo, en la Tabla 24 se presenta los datos correspondientes al punto del equilibrio para el primer año, en base al cual se realiza la Figura 10, la cual presenta de manera gráfica el punto de equilibrio global para el plan de negocios.

Tabla 24. *Datos gráfico punto de equilibrio año 1*

Datos grafico		Punto de equilibrio	
Unidades vendidas	0	2499	4998
Ingresos totales	\$ 0	\$ 9.810.357,00	\$ 379.620.713
CF Total	\$ 136.717.853	\$ 136.717.853,00	\$ 136.717.853
CV Total	\$ 0	\$ 53.092.503,67	\$ 106.185.007
Costo total	\$ 136.717.853	\$ 189.810.357,00	\$ 242.902.860
Utilidad	-\$ 136.717.853	\$ 0	\$ 136.717.853

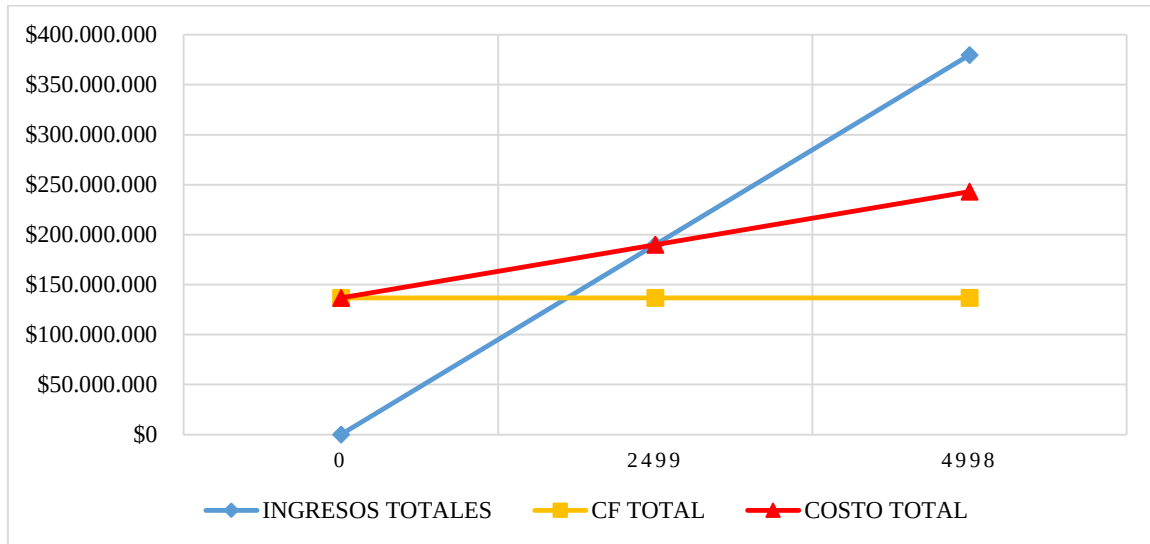


Figura 10. Representación gráfica del punto de equilibrio año 1

Finalmente y con base en el Apéndice K. Análisis financiera: VPN – TIR e Indicadores financieros la oportunidad de negocio permite una Tasa Interna de Retorno de **38,36%** (13,36% más que la tasa de rendimiento espera que es de 25%) y un WACC del **15,55%**, el cual representa el costo que se paga por los fondos invertidos en el plan de negocio; es decir es la rentabilidad mínima que se requiere la empresa, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses pagados y la rentabilidad que se exige al propio capital invertido (costo de capital propio), además de considerar el efecto de los impuestos sobre dicho capital.

Con base en los resultados del análisis financiero, se concluye que el proyecto tiene viabilidad financiera para los primeros cinco (5) años y que, teniendo en cuenta la estructura de financiación de la empresa con deuda y con patrimonio, se obtendría un WACC de 15.55% con una TIR del 38,36%, es decir que a la empresa le representa financiarse en este porcentaje combinando la financiación con terceros y la financiación con patrimonio.

11. Requisitos Legales y Propiedad Intelectual

11.1. Requisitos Legales

Con base en los factores legales expuestos dentro del análisis del macroentorno como parte de la contextualización de este capítulo, se precisa realizar la revisión de los requerimientos legales para la creación de la empresa.

Para ello, se utilizó como insumo la guía que la Cámara de Comercio de Bucaramanga ha dispuesto en su página web para identificar los pasos necesarios para crear y registrar la empresa (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018).

En primera instancia, dentro de opciones se selecciona a la SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS – S.A.S. – que es el tipo de empresa que se ajusta a los requisitos legales y al tratamiento que se desea dar como PERSONA JURÍDICA.

Para consultar la disponibilidad del nombre de la empresa, se realiza la búsqueda de homonimia en el servicio de consulta de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la cual emite el resultado presentado en la Figura 11.



www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx

Inicio Como Ser Empresario Tarifas Consulta de Documentos Registro de proponentes

Consulta de Homonimia

Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

Buscar Por Nombre Buscar Por Palabra Clave

Razón Social

infinite imagine board games. **Buscar**

El Nombre 'INFINITE IMAGINE BOARD GAMES.' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.

Figura 11. Consulta de homonimia. Adaptado de Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018).

Disponible en: <https://www.sintramites.com/sintramites/dashboard/login.aspx>

En este sentido, se presenta la viabilidad para el uso del nombre asignado a la compañía.

Como siguiente paso se realiza la consulta de la Codificación de Actividad Económica – CIIU, que corresponde a la categorización de la actividad que la empresa desarrollará, en donde se identifica como actividad principal “3240: Fabricación de juegos, juguetes y rompecabezas”.

Dado que no corresponderá a un establecimiento comercial, se omite el paso de la consulta sobre el uso del suelo.

A continuación, para formalizar la empresa ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, se deberá diligenciar el Formulario PRE-RUT a través del portal web de la DIAN, o de manera presencial en sus oficinas, y diligenciar los formularios de inscripción para persona jurídica.

11.2. Propiedad Intelectual

De acuerdo con la consulta realizada a la Coordinación Propiedad Intelectual de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de la UIS respecto a la protección en materia de propiedad intelectual de los juegos de mesa y sus componentes, se elegirá como mecanismo de protección para los productos desarrollados por la empresa, el diseño industrial, el cual corresponde a la apariencia particular de un producto que resulta de cualquier reunión de líneas o combinación de colores o de cualquier forma externa bidimensional o tridimensional.

Esta protección es reconocida en todas las legislaciones, aunque su tratamiento específico puede variar considerablemente de un país a otro. Esta variación obedece principalmente al hecho de que el Diseño Industrial combina elementos estéticos y elementos funcionales o utilitarios, por lo tanto, la forma de protección varía de acuerdo con la importancia que se le dé a cada uno de estos aspectos.

Según el Manual de Diseños Industriales emitido por la Superintendencia de Industria y Comercio, es posible proteger los juegos de mesa a través de este mecanismo. Sin embargo, *“la protección no cubre las reglas ni el objetivo del juego. Así mismo, es necesario precisar que si el diseño trata de piezas de un juego, cada una de ellas se toma como un producto y debe ser solicitada individualmente”* (Ramirez O. & Saavedra S., 2012).

Con el fin la que empresa pueda registrar los juegos, debe cumplir con los requisitos asociados para el diseño industrial como son: que sea nuevo, no haya sido divulgado por el diseñador o el solicitante en un periodo superior a los 12 meses y no se encuentre dentro de las excepciones establecidas en el artículo 116 de la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. Siendo

así, es posible obtener protección bajo la modalidad del registro de Diseño Industrial para una amplia variedad de productos, entre ellos la indumentaria, accesorios y tableros de juegos.

Así mismo, se identificó que no es posible utilizar como mecanismo de protección la patente, pues, de acuerdo con lo dispuesto en Decisión Andina 486 – Régimen común sobre la propiedad industrial en sus artículos 14 y 15 (Comisión de la Comunidad Andina, 2000), los juegos, no se consideran invenciones, por lo tanto, no son patentables.

Artículo 14.- Los Países Miembros otorgarán patentes para las invenciones, sean de producto o de procedimiento, en todos los campos de la tecnología, siempre que sean nuevas, tengan nivel inventivo y sean susceptibles de aplicación industrial.

Artículo 15.- No se considerarán invenciones:

- a) los descubrimientos, las teorías científicas y los métodos matemáticos;
- b) el todo o parte de seres vivos tal como se encuentran en la naturaleza, los procesos biológicos naturales, el material biológico existente en la naturaleza o aquel que pueda ser aislado, inclusive genoma o germoplasma de cualquier ser vivo natural;
- c) las obras literarias y artísticas o cualquier otra protegida por el derecho de autor;
- d) los planes, reglas y métodos para el ejercicio de actividades intelectuales, juegos o actividades económico-comerciales;
- e) los programas de ordenadores o el soporte lógico, como tales; y, f) las formas de presentar información.

Por otra parte, a pesar de que los juegos hacen parte de una de las excepciones de patentabilidad, existen otros mecanismos dispuestos por la propiedad industrial que permiten la protección de este tipo de productos:

Marcas

Marca, es un signo distintivo que sirve para identificar productos o servicios en el mercado. Es el signo que otorgará a una persona y/o empresa la capacidad de identificar sus productos o servicios de otros idénticos o similares existentes en el mercado.

Las marcas pueden consistir en palabras, letras, números, dibujos, imágenes, formas, colores, logotipos, figuras, símbolos, gráficos, monogramas, retratos, etiquetas, emblemas, escudos, sonidos, o combinación de estos elementos.

En materia de derechos de autor, de acuerdo con la Decisión Andina 351, Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos en su artículo 4, las obras expresadas por escrito, es decir, los libros, folletos y cualquier tipo de obra expresada mediante letras, signos o marcas convencionales; es reconocida por la mencionada Decisión y recae sobre todas las obras literarias, artísticas y científicas que puedan reproducirse o divulgarse por cualquier forma o medio conocido o por conocer, lo cual aplicaría a los juegos desarrollados por la empresa.

En cuanto a la normativa existente a nivel institucional, la Universidad Industrial de Santander, se rige, en materia de Propiedad Intelectual por el Acuerdo del Consejo Superior No.093 de 2010 - Reglamento de Propiedad Intelectual, el cual dispone:

Artículo 11. Desarrollos de propiedad de la universidad.

Sin perjuicio de lo dispuesto en la ley y en los Artículos 12, 13, 14, 15 y 16 del presente reglamento son exclusivo de la Universidad Industrial de Santander los derechos patrimoniales de propiedad intelectual resultantes de las actividades de sus profesores, servidores, estudiantes, contratistas y personal externo que preste sus servicios a la Universidad bajo cualquier modalidad.

[...]

Artículo 15. Desarrollos de propiedad de los estudiantes.

Es propiedad de lo(s) estudiante(s) de la Universidad la creación generada bajo el cumplimiento de la totalidad de las siguientes condiciones:

1. Que se realice de forma independiente a la Universidad.
2. Que sea producto del desarrollo de sus actividades académicas, tales como tesis de doctorado, trabajos de investigación de maestría, trabajos de grado, o trabajos o proyectos de asignatura, siempre y cuando: a. que la labor del director de tesis de doctorado, trabajo de investigación de maestría o trabajo de grado no se limite solamente al aporte o planteamiento de ideas y/o sugerencias sobre el tema a desarrollar o su estructura y la aprobación de caminos a seguir, sino que implique además su participación directa y efectiva en la concreción, materialización, ejecución, elaboración y desarrollo de la creación o la generación de alternativas de solución sustanciales que permiten concluir satisfactoriamente la creación; b. no estén enmarcados dentro de trabajos o investigaciones originales que pertenezcan a la Universidad u otro titular, a las cuales esté(n) vinculado(s) como parte del equipo investigador; c. que en el acta de acuerdo establecida en el Artículo 35 se haya convenido no compartir con la Universidad los derechos de propiedad intelectual.
3. Que no haya recibido financiación, desembolsable o no desembolsable, de la Universidad para su desarrollo.

Parágrafo 1: El otorgamiento de una auxiliatura o una beca a un estudiante por parte de la Universidad con recursos de un proyecto de investigación con financiación interna o de terceros y/o para el desarrollo de una tesis de doctorado, trabajo de investigación de maestría, o trabajo de grado, constituye financiación de la Universidad al proyecto.

Parágrafo 2: En las obras académicas que se realicen para optar a un título, se citarán primero los nombres de los estudiantes en orden alfabético por apellido, luego se citará el nombre del director, o el del asesor, o el del editor académico, según el caso.

Todo ejemplar llevará la leyenda: "Prohibida la reproducción sin la autorización expresa de los autores.""

Así mismo, según lo dispuesto en el Artículo 19 del Acuerdo del Consejo Superior No. 093 de 2010, Reglamento de Propiedad Intelectual, es requisito por reglamento, contar con el apoyo de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión y el Comité de Propiedad Intelectual.:

Artículo 19. Proceso de protección.

La Universidad Industrial de Santander, por intermedio de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, realizará el proceso de obtención de patentes, de certificados de obtentores vegetales o registros de derechos de autor ante las oficinas nacionales o internacionales competentes, siempre y cuando estos resultados cumplan los requisitos exigidos por dichas oficinas y cuente con potencial de aprovechamiento económico o estratégico suficiente para justificar la inversión, según concepto que sobre cada solicitud emita el Comité de la Propiedad Intelectual.

12. Direccionamiento Estratégico

En aras de articular los planes diseñados en el plan de negocio, se hace necesario realizar el direccionamiento estratégico con el que se establecen el conjunto de decisiones coherentes, unificadas e integradoras, para lograr su gestión y ejecución en el horizonte del tiempo proyectado de la empresa, a través de objetivos estratégicos y medibles, que permitirán un monitoreo y proceso continuo de mejora durante el crecimiento y madurez de la empresa.

12.1. Misión

Somos una empresa innovadora, que diseña y produce juegos de mesa estratégicos con mecánicas y dinámicas creativas, enfocados en generar conciencia para el cuidado del medio ambiente y el uso de las energías renovables.

12.2. Visión a 5 años

Ser una empresa reconocida en el mercado nacional, que de manera activa e innovadora contribuya a la generación de cultura ambiental y proporcione productos que respondan a altos estándares de calidad y a las expectativas de nuestros clientes.

12.3. Declaración de Valores

- Trabajamos con **pasión** en cada uno de nuestros productos.
- La **excelencia** importa en todo lo que hacemos.
- Creemos que es posible alcanzar el éxito con gente **creativa** que trabaja **unida y en equipo**.
- La **imaginación** y la **innovación** son la clave del crecimiento de nuestra empresa.
- Actuamos con **responsabilidad** en la generación de cultura para la protección y conservación de los recursos.

12.4. Objetivo retador – MEGA

Ser una empresa con reconocimiento internacional en el diseño de juegos de mesa, comprometida con la creación de las mejores experiencias de juego del mundo.

12.5. Políticas y lineamientos

A partir del diagnóstico estratégico realizado para la empresa, se establecen las siguientes directrices o lineamientos generales y transversales, que permearán a toda la organización para dar valor a la empresa en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, se han definido las siguientes políticas:

- **Política de Calidad y Mejoramiento continuo:** Nos comprometemos con nuestros clientes a garantizar que nuestros productos cumplen con estándares de calidad a través de toda la cadena de producción y comercialización, encaminada a la satisfacción del cliente y al bienestar de nuestros colaboradores. Afianzar esta política demanda el mejoramiento continuo de nuestros procesos, un equipo humano calificado y comprometido, además de recursos físicos y financieros que contribuyan con los valores de nuestra empresa.

- **Política de Responsabilidad Social Empresarial:** Todo producto ofrecido por nuestra organización, propenderá por la generación de cultura para la protección y conservación de los recursos ambientales.

- **Política de gestión de recursos:** Trabajaremos con diversas empresas, a través de alianzas estratégicas, para gestionar los recursos financieros y técnicos necesarios para alcanzar siempre la satisfacción del cliente.

- **Política de Innovación y Desarrollo:** Nos comprometemos a mantener un ambiente continuo de aprendizaje, innovación y creatividad, que permita la creación sistemática de nuevos productos para responder a los gustos y expectativas de nuestros clientes.

- **Política de protección del conocimiento:** Nos comprometemos a respetar los derechos de autor de los involucrados durante el proceso de fabricación de nuestros productos y a proteger aquellos conocimientos valiosos para nuestra empresa.

12.6. Matriz DOFA y acciones estratégicas

A partir de los resultados del diligenciamiento de las matrices PCI (Apéndice L) y POAM (Apéndice M), se detectaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas claves para el negocio, con las cuales, se procedió a generar la Matriz DOFA y establecer las acciones estratégicas para la toma de decisiones gerenciales. Estas acciones se encuentran definidas en la matriz de la Tabla 25.

Tabla 25. *Matriz DOFA del para decisiones gerenciales*

	Fortalezas	Debilidades
Matriz DOFA para decisiones gerenciales	F1. Capital semilla para iniciar	
	F2. Fijación de precios competitivos	
	F3. Capacidad de dar un servicio exclusivo y personalizado	D1. Capacidad de generar ingresos a través de venta de productos
	F4. Generar alternativas para crear procesos de innovación	D2. Capacidad de respuesta al cliente (Tiempos de entrega)
	F5. Capacidad para diseñar y brindar servicios posventas	D3. Conocimiento profundo de los clientes (gustos y expectativas)
	F6. Generación de productos creativos e innovadores	D4. Capacidad de enfrentar la competencia
	F7. Capacidad de crear alianzas para procesos internos	D5. Capacidad de distribución a nivel regional o local
	F8. Calidad procesos para la creación de productos y servicios posventa	D6. Experticia y habilidad de los asesores comerciales
	F9. Capacidad de trabajo en equipo	D7. Dominio de los softwares utilizados (Infraestructura tecnológica)
	F10. Talento Humano orientado al aprendizaje continuo	D8. Capacidad de adquirir o vincularse a plataformas tecnológicas de comercialización
	F11. Conocimientos en metodologías de innovación	
	F12. Capacidad de Innovación a través de la inclusión de procesos tecnológicos	
	F13. Capacidad de divulgación reconocimiento de marca medios masivos	
	F14. Construcción de redes (Clientes, proveedores, aliados estratégicos)	

Tabla 25. Continuación

Oportunidades	Acciones FO (Estrategias de crecimiento o ataque)	Acciones DO (Estrategias de mejora)
O1. Integrarse con plataformas para diversas formas de pago.	F2-F14-O1-O4. Establecer alianzas con empresas que, en sinergia, generen canales de contacto con los clientes y facilidad de ofrecer los productos con precios competitivos, en búsqueda de entablar <i>Joint Ventures</i> .	D3-O4. Las campañas de marketing podrán además de generar la intención de compra, la recolección de información sensible de expectativas y gustos de los clientes para obtener un conocimiento más profundo de los clientes.
O2. Apalancamiento financiero con entidades	F1-F4-O2-O6. El contar con capital semilla y el apalancamiento financiero permitirá el desarrollo de nuevos productos para el cliente contando con las habilidades en innovación de la empresa.	D6-O8. Obtener prestigio entre los clientes mantendrá el interés del equipo de pertenecer a la empresa, así como permitirá facilitar el trabajo de los asesores comerciales.
O3. Acuerdos de libre comercio		
O4. Capacidad de realizar publicidad y marketing		
O5. Alianzas estratégicas para algunos procesos (Distribución, impresión, entre otros)	F3-O8. Se podrá ofrecer un servicio exclusivo y personalizado que conduzca a un rápido prestigio de la empresa, por ofrecer productos creativos e innovadores y por y brindar servicios posventa.	D2-D5-O5. Las alianzas estratégicas para distribución incrementarán la capacidad de respuesta al cliente con entregas a tiempo a nivel regional o local.
O6. Desarrollo de nuevos productos para el cliente		
O7. Integración con entidades para beneficios al talento humano clave	F13-F14-O5-O7. La capacidad de divulgación reconocimiento de marca medios masivos, permitirá generar prestigio y dará beneficios al talento humano, el cual tendrá impacto en la generación de cultura medioambiental y en la construcción de redes.	
O8. Prestigio de la empresa		

Tabla 25. Continuación

Amenazas	Acciones FA (Estrategias defensivas)	Acciones DA (Estrategias de retiro)
A1. Respuesta oportuna al cliente	A1-F3-F14. Alianza estratégica con un distribuidor que tenga un alcance nacional y mejores tiempos de entrega de otros proveedores.	A4-A5-D2. La empresa experimentará pérdida de mercado por el poder de los competidores para responder más rápidamente a los clientes.
A2. Política laboral del país		
A3. Nivel de calidad percibido por el cliente	A2-A3-F4-F8. Programa sistemático de mejora de la calidad, que sea conocido por el cliente y que sea incluido en la oferta de valor.	A8-D4. Puede perderse un equipo de trabajo altamente capacitado y con conocimientos clave para el desarrollo de productos innovadores.
A4. Rivalidad de la competencia (En variedad y costos)	A4-A6-F6-F11. Ofrecer productos altamente diferenciados con los actuales en el mercado, que tengan contenidos innovadores y creativos que motiven el impacto social y cultural alineado la oferta de valor de la empresa.	
A5. Efectividad de las estrategias para retener y fidelizar clientes	A7-F9-F10. Cuando existan varios proyectos en simultáneo, se aprovecharán las capacidades, experticia y habilidades del equipo para aplicación de metodología ágiles y de innovación.	A3-D2. Los clientes pueden querer comprar siempre al mismo mercado por la incertidumbre de entrega y calidad.
A6. Calidad percibida en el desarrollo de los productos y ejecución de procesos		
A7. Disponibilidad de personal (Varios proyectos simultáneos)	A5-A8-F9-F13. A través del trabajo en redes, lograr beneficios e incentivos para mantener el equipo de trabajo, así como reconocimiento en medios.	A4-A9-D7-D8. La competencia podrá imponer barreras para la adquisición o vinculación a plataformas tecnológicas de comercialización
A8. Alta demanda de los profesionales por parte del sector	A9-F12-F13. Implementar programas internos de nuevos desarrollo tecnológicos en los procesos que conduzca a la obtención de premios o beneficios económicos sobre ventas.	
A9. Desarrollos tecnológicos de la competencia		

12.7. Objetivos e indicadores estratégicos:

Una vez descritas las acciones estratégicas resultantes del análisis de la matriz DOFA, se define como estrategia corporativa el crecimiento a partir de la penetración de mercado. Para ello, se plantean los siguientes objetivos e indicadores estratégicos:

Tabla 26. *Objetivos e indicadores estratégicos*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
Crecimiento y Desarrollo	Incrementar el reconocimiento de la empresa en el mercado nacional para su posicionamiento.	Gestión de mercadeo	$\frac{\# \text{ de campañas realizadas}}{\# \text{ de campañas programas}} * 100\%$	Anual	100%
Crecimiento y Desarrollo	Establecer, a partir del primer año, alianzas estratégicas formalmente con proveedores.	Número de Alianzas	<i># de alianzas con empresas proveedoras para los procesos de producción</i>	Quinquenal	2
			<i># de alianzas con empresas proveedoras para los procesos de distribución</i>	Quinquenal	3
			<i># de alianzas con entidad promotora para iniciativas encaminadas a la generación de cultura medioambiental.</i>	Quinquenal	2

Tabla 26. Continuación

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
Crecimiento y Desarrollo	Posicionar los productos desarrollados dentro de la industria de juegos de mesa en Colombia como referente santandereano.	Ranking de productos	<i>Posición ocupada en el Ranking según BoardGameGeek.</i>	Quinquenal	1
	Diseñar productos innovadores con la incorporación de nuevos desarrollos tecnológicos.	Gestión de innovación	<i># de juegos de mesa con TIC</i>	Quinquenal	1
Del Cliente	Ofrecer una experiencia agradable con calidad en la atención.	Grado de Satisfacción del cliente	<i>Altamente satisfecho, medianamente satisfecho, insatisfecho</i>	Anual	100%
		Calidad del servicio	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ de clientes atendidos}} * 100\%$	Anual	100%
Procesos internos	Aumentar la retención del personal clave.	Tasa de rotación personal	$\frac{\# \text{ de renunciaciones o despidos}}{\# \text{ promedio de empleado}} * 100\%$	Anual	0%

Tabla 26. Continuación

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
Financiero	Aumentar el margen de utilidades en un 2% anualmente en los primeros 5 años.	Margen Bruta de utilidad	$\frac{Utilidad\ bruta}{Ventas\ netas} * 100\%$	Anual	>2%
	Aumentar las ventas en un 5% anualmente en los primeros 5 años.	Índice de crecimiento de ventas	$\frac{(\#ventas\ año_{n+1} - \#ventas\ año_n)}{\#ventas\ año_n} * 100\%$ Con $n=1,2,3,4$	Quinquenal	5%

13. Conclusiones

Luego de haber formulado el plan de negocios para la creación de la empresa **Infinite Imagine Board Games** dedicada al desarrollo y comercialización de juegos de mesa estratégicos con diseño de mecánicas y dinámicas innovadoras y creativas enfocados a crear cultura sobre el manejo responsable del medio ambiente, cambio climático y uso de las energías renovables, se concluye lo siguiente:

- En el ámbito macroeconómico, la empresa tendrá oportunidades de crecimiento dado que el Gobierno Nacional está fomentando la economía creativa a través de la Ley naranja en las MiPymes, permitiendo escenarios con condiciones favorables para lograr su visión y objetivo retador en el mediano plazo.

- Se encontró que en Colombia el mercado de los juegos de mesa está predominado por grandes empresas internacionales que cuentan con un gran músculo financiero, un posicionamiento robusto de marca, portafolio de productos y clara dominancia de preferencia con juegos importados expuestos en las góndolas y páginas de internet de las grandes superficies de cadena.

- Dadas las condiciones del sector, es evidente que actualmente el mercado del entretenimiento tiene una alta oferta de productos similares y sustitutos a los que producirá la empresa, por lo que se presenta un riesgo moderado que deberá ser mitigado con estrategias orientadas a generar nuevos productos innovadores con estándares de calidad en sus diseños y testeos, así como la apertura de nuevas líneas de negocio que diversifiquen el riesgo y mejoren las fuentes de los ingresos para la empresa.

- Con respecto a la tercerización en la producción de los juegos, se evidenció que en Bucaramanga las empresas litográficas tienen barreras de formalizar las cotizaciones frente a pequeños volúmenes de fabricación con altos niveles de calidad, haciendo alta la incertidumbre si a futuro tuviesen alta capacidad instalada para los procesos de producción.

- Las estrategias de mercadeo planteadas serán fundamentales para mantener a la empresa dentro del sector, lo cual le permitirán promocionar, de una forma alternativa y económica, los productos desarrollados, logrando una divulgación focalizada que buscará inicialmente eficacia de llegar a un sector del público objetivo como lo son los grupos de expertos y aficionados de los *eurogames* y posteriormente masificar hacia el nicho de mercado.

- De acuerdo con los resultados de la evaluación financiera, se concluyó que el plan de negocios es viable, ya que, una vez supere los 3 años como periodo de recuperación de la inversión con valor económico agregado, se encontró que la Tasa Interna de Retorno del 38,36% es mayor que la tasa de descuento y que los flujos de caja son suficientes para cubrir los costos y gastos de la empresa, generando utilidades que permitirán ser rentable.

14. Recomendaciones

- Para alcanzar un mayor posicionamiento de la empresa, es necesario que la marca logre prestigio y reconocimiento a través de la genuina materialización de la oferta de valor de la empresa, así como mantener la constante calidad en los materiales y testeo de sus juegos con diseños creativos e innovadores, con lo cual fomentará la promoción de sus productos y mayor preferencia por parte de los clientes actuales y potenciales.

- Si bien los costos de producción de cada uno de los juegos fueron establecidos partiendo de costos unitarios sin cotizaciones formalizadas, se recomienda generar una evaluación más detallada con valores aterrizados a las economías de escala. Así mismo, contemplar llegar a nuevos mercados locales con productos fabricados en otras partes del mundo, para reducir los costos de producción y ampliar cobertura de mercado.

- A razón que los juegos de mesa desarrollados partirán de los procesos creativos del equipo de trabajo del área de ideación y diseño, es importante garantizar el respeto por la propiedad intelectual, por lo que se recomienda mantener estrechas relaciones con aliados como la Dirección Transferencia de conocimiento del Programa Emprender de la UIS para realizar correctamente la protección bajo la modalidad del registro de Diseño Industrial de las piezas, accesorios y/o tableros de los juegos creados.

- Entendiendo que la empresa buscará a futuro expandir su mercado a nivel internacional, se hará necesario contar con mayor talento humano vinculado al proceso creativo, de desarrollo y de fabricación, por lo que se recomienda ampliar la búsqueda de nuevos talentos que, por modalidad *freelance*, participen remotamente en proyectos de crear nuevos juegos de mesa.

- La generación de valor en la promoción de juegos de mesa estratégicos desarrollados por emprendimiento empresarial y con mano de obra calificada de base santandereana, permitirá apalancar la economía regional en un sector industrial orientado al entrenamiento transformado por el auge tecnológico y las tendencias de globalización que permitirá la expansión mediante el *e-commerce* y la transformación de los juegos de mesa hacia la era digital (como por ejemplo el

desarrollo de estos en Apps o la incorporación de tecnología de impresión 3D o realidad aumentada).

- A futuro, generar un portafolio de servicios especializados no solo para la creación de productos orientados a juegos de mesa estratégicos para el entretenimiento, sino permitir diversificarlos a otros escenarios como los académicos y empresariales, incorporando la ludificación o las TIC.

- En concordancia con la visión y el objetivo retador, al estar posicionado a nivel nacional, la empresa tendrá la oportunidad de incursionar en mercados internacionales (como el norteamericano y el europeo) con juegos de mesa reconocidos y ya traducidos en al menos tres idiomas diferentes al español para lograr cobertura y clientes potenciales en estos continentes.

- En el aspecto social y cultural, existe un impacto positivo de generar consciencia y sensibilización alineado a la oferta de valor de la empresa en el equipo de trabajo como potenciales multiplicadores para la sociedad, ya que en la elaboración de nuevos juegos de mesa se hace necesaria que cada miembro del equipo interactúe en reuniones interdisciplinarias con temáticas sobre la conservación del medio ambiente y el uso de las energías renovables. Por lo anterior, es posible lograr que cada uno de ellos durante el desarrollo de los productos conozcan el marco teórico e interioricen estos conceptos para así diseñar y desarrollar la lógica de las dinámicas y mecánicas según el objetivo del juego. De este modo, existirá una coherencia entre la teoría, la calidad de la concepción y la experiencia del usuario final en cada partida del juego de mesa.

Referencias Bibliográficas

- Agencia EFE y AFP. (25 de enero de 2018). FMI eleva crecimiento económico de Colombia para 2018. Recuperado el 29 de marzo de 2018, Obtenido de <https://www.elspectador.com/economia/fmi-eleva-crecimiento-economico-de-colombia-para-2018-articulo-735315>
- Avendaño, J. A., & Bravo Reyes, J. H. (6 de Agosto de 2009). Aproximaciones al marco teórico para el desarrollo de métodos en el diseño de juegos gerenciales. *Revistas Universidad de La Salle*, 101-115. Obtenido de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1123>
- Banco de la República. (20 de marzo de 2018). Banco de la República mantiene la tasa de interés de intervención en 4,5%. Recuperado el 29 de marzo de 2018, Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-20-marzo-2018>
- Banco de la República. (2018). Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica. Banco de la República, Bogotá. Bogotá: BanRep. Recuperado el 23 de octubre de 2018
- Bizkaia. (2013). Gexto.eus. Recuperado el 2017, de Plan de empresa. Cuaderno de trabajo.: Obtenido de http://www.getxo.eus/DocsPublic/getxolan/Administracion/Ficheros/Emprendedores/CANVAS_Cuaderno_trabajo.pdf
- BM. (30 de enero de 2018). La riqueza cambiante de las naciones 2018. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de Banco Mundial: Obtenido de

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29001/9781464810466.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

BoardGameGeek. (2 de February de 2017). boardgamegeek.com. Recuperado el 22 de October de 2017, de Game Manufacturers: Obtenido de https://boardgamegeek.com/wiki/page/Game_Manufacturers

BoardGameGeek. (2017). boardgamegeek.com. Recuperado el 16 de September de 2017, de Board Game Ranking: Obtenido de <https://boardgamegeek.com/browse/boardgame>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). Obtenido de <https://www.sintramites.com/sintramites/dashboard/login.aspx>. Recuperado el 22 de Agosto de 2018, de <https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>: <https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (22 de agosto de 2018). Cámara de Comercio de Bucaramanga. Obtenido de camaradirecta: Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/gestionar-mis-registros/como-crear-mi-empresa>

Carmonoa Navarro, V., & Díaz Solís, C. S. (10 de Noviembre de 2013). Una propuesta de material didáctico (juego de mesa) que favorece el proceso de enseñanza aprendizaje de la contaminación atmosférica y sus efectos en la salud humana. Obtenido de UNIVERSIDAD DEL VALLE: Obtenido de bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6769/1/CD-0395385.pdf

Catalán, A. (18 de Septiembre de 2016). La evolución del juego de mesa y su transformación en producto editorial. Recuperado el 27 de Septiembre de 2017, Obtenido de https://www.academia.edu/29616070/La_evoluci%C3%B3n_del_juego_de_mesa_y_su_transformaci%C3%B3n_en_producto_editorial

- Chapman, A. (Marzo de 2012). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado el 3 de diciembre de 2017, de [catedramacagnot3.files.wordpress.com:](http://catedramacagnot3.files.wordpress.com/2012/03/anc3a1lisis-dofa-y-pest.pdf) Obtenido de <https://catedramacagnot3.files.wordpress.com/2012/03/anc3a1lisis-dofa-y-pest.pdf>
- Clavijo, Sergio. (8 de marzo de 2018). Inflación de febrero y debilidad del PIB-real. Recuperado el 29 de marzo de 2018, de ANIF: Obtenido de <http://anif.co/sites/default/files/mar8-18.pdf>
- Comisión de la Comunidad Andina. (2000). DECISION 486 Régimen Común sobre Propiedad Industrial. Lima: Comisión de la Comunidad Andina. Recuperado el 21 de agosto de 2018, Obtenido de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/can/can012es.pdf>
- Cushman-Rosin, B., Rice III, N., & Moldaver, M. (2000). A Simulation Tool for Industrial Ecology. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology and Yale University.
- D10 Juegos. (23 de Septiembre de 2016). 10 BUENAS RAZONES PARA JUGAR A JUEGOS DE MESA. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, Obtenido de https://d10juegos.com/D10Blog/64_10razonesparajugarajuegosdemesa.html
- Dalmau Porta, J. I. (2017). Análisis Estratégico sde Sectores Industriales (Universidad Politécnica de Valencia ed.). Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- DANE. (22 de abril de 2018). geoportal.dane.gov.co. Recuperado el 22 de abril de 2018, Obtenido de <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>
- DANE. (28 de marzo de 2018). Boletín técnico - Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Recuperado el 29 de marzo de 2018, de Departamento Administrativo Nacional de Estadístic: Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_18.pdf
- DANE. (29 de enero de 2012). Estratificación socioeconómica para servicios públicos domiciliarios. Recuperado el 30 de marzo de 2018, Obtenido de

<http://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-de-informacion/estratificacion-socioeconomica#generalidades>

DANE. (30 de marzo de 2018). Reloj de Población. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de La población proyectada de Colombia: Obtenido de <http://www.dane.gov.co/reloj/>

DIAN. (29 de septiembre de 2017). Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Recuperado el 29 de marzo de 2018, Obtenido de <https://www.dian.gov.co/dian/rendicioncuentas/RendicionCuentas/Informe%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas%202017%20V1.pdf>

Dinero. (02 de marzo de 2018). El dividendo de la Paz según Naranjo. Revista Dinero(536), 38-41. Recuperado el 29 de marzo de 2018

Dinero. (02 de marzo de 2018). La hora de la verdad. Revista Dinero, 80-81. Recuperado el 29 de marzo de 2018

Dinero. (16 de febrero de 2018). El coletazo de Odebrecht. Dinero(535), 46-51.

Dinero. (16 de febrero de 2018). Nuestro primer billón de pesos. Revista Dinero, 24-25. Recuperado el 29 de marzo de 2018

Dinero. (16 de Marzo de 2018). Guerra Fría en comercio global. Revista Dinero(537), 40-43. Recuperado el 23 de marzo de 2018

Dinero. (19 de enero de 2018). Del populismo, Líbranos... Revista Dinero, 32-33. Recuperado el 29 de marzo de 2018

Dinero. (19 de enero de 2018). Sin reformas no hay paraíso. Revista Dinero(533), 34-35.

Dinero. (22 de marzo de 2018). Proyecto de los tres ceros enfrenta a los bancos con el Gobierno EDICIÓN 53. Revista Dinero(538). Recuperado el 29 de marzo de 2018, Obtenido de

<http://www.dinero.com/economia/articulo/bancos-y-gobierno-enfrentados-por-ceros-del-peso/256612>

Dinero. (27 de octubre de 2017). La era de XI. Revista Dinero(529), 36-37. Recuperado el 23 de marzo de 2018, Obtenido de www.dinero.com.

Dinero. (28 de marzo de 2018). Colombia INC. Revista Dinero(538), 46-47. Recuperado el 29 de marzo de 2018

Dinero. (28 de marzo de 2018). La Colombia de 2030. Revista Dinero, 80-81. Recuperado el 30 de marzo de 2018

Dinero. (5 de Diciembre de 2015). Dinero.com. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Videos de Ronda juegos de mesa incorporan tecnología: Obtenido de <http://www.dinero.com/multimedia/multimedia/ronda-juegos-mesa-incorporan-tecnologia/216925>

DNDA. (30 de marzo de 2018). Obtenido de http://200.91.225.128:8081/Reportes/#!/indicador_registro

DNDA. (30 de marzo de 2018). Obtenido de <http://derechodeautor.gov.co/web/guest/leyes>

El Espectador. (11 de diciembre de 2017). Standard and Poor's baja calificación crediticia de Colombia a BBB-. El Espectador. Recuperado el 29 de marzo de 2018, Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/standard-and-poors-baja-calificacion-crediticia-de-colombia-bbb-articulo-727930>

El Tiempo. (27 de enero de 2018). En 2017 aumentó el abismo entre millonarios y pobres. Recuperado el 30 de marzo de 2018, Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/desigualdad-aumento-en-el-2017-y-la-brecha-entre-ricos-y-pobres-175900>

Entrepreneur. (29 de Abril de 2011). Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio.

Recuperado el 09 de Octubre de 2018, de Entrepreneur: Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Fernández, H. d. (Septiembre de 2016). PLAN DE EMPRESA DE UNA EDITORIAL DE

JUEGOS DE MESA. Obtenido de Universidad de Cantabria: Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9141/386930.pdf?sequence=1>

Griep, M. (20 de July de 2017). <https://icv2.com>. Recuperado el 22 de October de 2017, de Hobby

games market over \$1.4 Billion in 2016: Obtenido de <https://icv2.com/articles/news/view/38012/hobby-games-market-over-1-4-billion>

Guimerà, A. (10 de febrero de 2016). Marketing Esencial. Recuperado el 03 de Diciembre de 2017,

de Reflexiones sobre la esencia del marketing: Obtenido de <http://www.marketing-esencial.com/2016/02/10/la-matriz-ge-mckinsey/>

Hernandez, Amilkar. (15 de Febrero de 2004). Eltiempo.com. Recuperado el 16 de Septiembre de

2017, de a qué jugamos los Colombianos: Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1585445>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la

Investigación. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Hou, X. (10 de Diciembre de 2010). Análisis de la industria de juegos de mesa en Pekín.

Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de Instituto de estudios de Ocio: Obtenido de www.academia.edu/4516250/La_industria_de_juegos_de_mesa_en_Pekin

IBEROAMERICANA. (25 de Noviembre de 2016). Creando una matriz FODA. Recuperado el

Diciembre de 2017, de Iberoamericana. Corporación universitaria: Obtenido de

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-
descarga/Creando%20una%20matriz%20FODA%20\(1\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Creando%20una%20matriz%20FODA%20(1).pdf)

ICEX - Instituto Español de Comercio Exterior. (2005). El Sector Juguetes y Maquinaria de la Industria del Juguete en Colombia. Bogotá: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, Obtenido de www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1879_colombia_juguete.pdf

IDEOU. (2017). IDEOU. Recuperado el Diciembre de 2017, de Design Thinking: Obtenido de <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>

Institute of Design al Stanford. (7 de Agosto de 2012). Mini guía: una introducción al Design Thinking. Recuperado el Diciembre de 2017, de [dschool-old.stanford.edu: Obtenido de https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=dc4f1cfe3ea257fde86db041b1ef39516c560bdc](https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=dc4f1cfe3ea257fde86db041b1ef39516c560bdc)

Instituto Humboldt. (19 de abril de 2016). Recuperado el 30 de marzo de 2018, Obtenido de <http://www.humboldt.org.co/es/boletines-y-comunicados/item/1017-turismo-sostenible>

Korosec, K. (16 de Marzo de 2018). fortune. Recuperado el 21 de abril de 2018, de fortune.com: Obtenido de <http://fortune.com/2018/03/16/toys-r-us-closings-mattel-hasbro-lego-affected/>

Kruzman, Diana. (31 de Julio de 2017). USA TODAY. Obtenido de USA TODAY: Obtenido de <https://www.usatoday.com/story/life/2017/07/31/bored-digital-games-join-board-game-renaissance/476986001/>

- Lizarazo, L. (1 de Agosto de 2014). portafolio.co. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de Los juegos de mesa en Colombia, de ‘hobby’ a negocio: Obtenido de <http://www.portafolio.co/tendencias/juegos-mesa-colombia-hobby-negocio-66340>
- Maida, Jesse. (28 de diciembre de 2016). businesswire. Recuperado el 16 de agosto de 2018, de businesswire: Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20161228005057/en/Top-3-Trends-Impacting-Global-Board-Games>
- Markets, R. a. (31 de agosto de 2018). www.reportbuyer.com. Obtenido de www.reportbuyer.com: <https://www.reportbuyer.com/product/5482343/board-games-market-global-outlook-and-forecast-2018-2023.html>
- MEN. (2017). Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, Colombia. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de Gobierno de Colombia: Obtenido de http://www.plandecenal.edu.co/cms/images/PLAN%20NACIONAL%20DECENAL%20DE%20EDUCACION%20DA%20EDICION_271117.pdf
- MH NEWSDESK. (2017). Matriz FODA. Obtenido de MH NEWSDESK LITE BY MH THEMES: Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- MINCIT. (15 de septiembre de 2016). Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/5308/formalizacion_empresarial
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Manual para la elaboración de planes de negocios. Bogotá D.C.: Nomos Impresores.
- MINTIC. (08 de marzo de 2018). Recuperado el 30 de marzo de 2018, Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles->

8247_plan_estrategico_institucional_desarrollo_administrativo_2015_2018_v4_1_20180308.pdf

MINTIC. (08 de septiembre de 2016). Recuperado el 30 de marzo de 2018, Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19654.html>

Misión de Observación Electoral. (08 de febrero de 2018). Mapas y factores de riesgo electoral Colombia 2018. Bogotá. Recuperado el 27 de marzo de 2018, Obtenido de https://moe.org.co/wp-content/uploads/2018/02/Mapas_y_Factores_de_Riesgo_Electoral_MOE_Elecciones_en_Colombia_2018.pdf

Muradas, S. (3 de Febrero de 2016). Escuela de Organización Industrial . Recuperado el Diciembre de 2017, de Master en Gestión de Calidad y Reingeniería de Procesos: Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2016/02/03/la-matriz-probabilidad-impacto/>

Murcia, S. (10 de Julio de 2017). La nueva era de los juegos de Mesa. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de Informacion.es: Obtenido de <http://www.diarioinformacion.com/elche/2017/07/09/nueva-juegos-mesa/1915171.html>

OCDE. (2017). Estudios Económicos de la OCDE Colombia. Recuperado el 29 de marzo de 2018, Obtenido de <http://www.oecd.org/eco/surveys/Colombia-2017-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>

OECD. (2015). The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being. Paris: OECD Publishing. Obtenido de doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPP.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y redactores. Barcelona, España: DEUTSO. Grupo Planeta.
- Palomar Millán, G. (Septiembre de 2012). Los juegos de mesa. creación y producción. Obtenido de Universida de Granada: Obtenido de digibug.ugr.es/bitstream/10481/29363/1/German_Palomar.pdf
- Pardo Martínez PhD, C. I. (03 de marzo de 2018). Portafolio. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de OCyT: Obtenido de <http://m.portafolio.co/innovacion/ciencia-tecnologia-e-algunas-prioridades-para-el-pais-514856>
- Pardo Martínez PhD, C. I. (18 de junio de 2017). Portafolio. Recuperado el 30 de marzo de 2018, Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/las-regalias-y-la-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-en-colombia-506940>
- Perea, O. (2003). Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Madrid, España: Plataforma de ONG de Acción Social.
- Planells de la Maza, A. J. (15 de Septiembre de 2014). Observatorio | Injuve, Instituto de la Juventud. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, Obtenido de <http://www.injuve.es/observatorio/infotecnologia/no-106-la-juventud-en-la-pantalla>: <http://www.injuve.es/sites/default/files/7%20La%20ficci%C3%B3n%20anal%C3%B3gica%20del%20juego%20de%20mesa.pdf>
- Portafolio. (05 de diciembre de 2016). Recuperado el 30 de marzo de 2018, Obtenido de <http://www.portafolio.co/innovacion/energias-renovables-en-colombia-502061>
- Porter, M. E. (2017). Ser competitivo (9 ed.). (Deusto, Ed., & S. L. Creacions Gràfiques Canigó, Trad.) España, España: Grupo Planeta.

Posperidad Social. (30 de agosto de 2017). Enfoque Diferencial. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de Gobierno de Colombia: Obtenido de http://www.dps.gov.co/ent/gen/prg/Paginas/Enfoque_diferencial.aspx

Project Management Institute. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición. Pensilvania, EE.UU.: Project Management Institute, Inc.

Raddar. (07 de mayo de 2015). Portafolio. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de Tendencias: Obtenido de <http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>

Ramirez O., M., & Saavedra S., F. (2012). Superintendencia de Industria y Comercio. Recuperado el 21 de agosto de 2018, Obtenido de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/publicaciones/Manual_Dise%C3%B1o_industrial_FINAL%20IMPRESION.pdf

Ranker. (14 de abril de 2015). List of Board Game Companies. Recuperado el 22 de abril de 2018, Obtenido de <https://www.ranker.com/list/board-game-companies/reference>

Research and Markets. (10 de agosto de 2018). [www.prnewswire.com: https://www.prnewswire.com/news-releases/europe-board-games-market-outlook-and-forecasts-2018-2023---growing-threat-from-other-gaming-platforms-300695415.html](https://www.prnewswire.com/news-releases/europe-board-games-market-outlook-and-forecasts-2018-2023---growing-threat-from-other-gaming-platforms-300695415.html)

Reuters. (11 de noviembre de 2018). Fortune. Recuperado el 23 de abril de 2018, de [fortune.com: http://fortune.com/2017/11/10/hasbro-mattel-toy-mega-merger/](http://fortune.com/2017/11/10/hasbro-mattel-toy-mega-merger/)

- Ruiz Coral, C., & Villabona Calderón, C. (2004). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de juguetes didácticos electro-mecánicos armables. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Sears, J. (4 de December de 2016). Board Game Manufacturing & Production Costs. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, Obtenido de http://pixygamesuk.blogspot.com.co/http://pixygamesuk.blogspot.com.co/2016/12/board-game-manufacturing-production_4.html
- SENA. (13 de julio de 2004). MANUAL DE FINANCIACIÓN DEL FONDO EMPRENDER. Recuperado el 10 de agosto de 2018, de Fondo Emprender: Obtenido de www.fondoemprender.com
- Serna, H., & Díaz, A. (2015). Serie de manuales para la pequeña y mediana EMPRESA. Medellín, Colombia: Fondo Editorial . Recuperado el Diciembre de 2017, de Diagnóstico estratégico.
- SIC. (16 de enero de 2018). Recuperado el 30 de marzo de 2018, Obtenido de <http://www.sic.gov.co/estadisticas-propiedad-industrial>
- Spieldesjahres. (2017). spieldesjahres.com. Recuperado el 16 de September de 2017, Obtenido de <http://www.spiel-des-jahres.com/>
- Tara. (14 de August de 2012). A Game Inventors Guide to Starting a Board Game Company | Ideas Uploaded. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de Total Strategy Games: Obtenido de <http://ideasuploaded.com/2012/08/14/a-game-inventors-guide-to-starting-a-board-game-company/>
- UAL. (1 de febrero de 2001). Universidad America Latina. Recuperado el 3 de diciembre de 2017, de Unidad 06: Evaluación de Estrategias: Obtenido de ual.dyndns.org/Biblioteca/Administracion_Estrategica/Pdf/Unidad_06.pdf

- UN. (11 de 01 de 2017). Situación y perspectivas de la economía mundial 2017. Recuperado el 31 de 01 de 2018, de Naciones Unidas: Obtenido de https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp_es_sp.pdf
- UN; CEPAL. (01 de julio de 2016). Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. Recuperado el 29 de marzo de 2018, Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2014-2018-todos-por-un-nuevo-pais-de-colombia>
- UNESCO. (22 de mayo de 2015). Educación 2030. Recuperado el 30 de marzo de 2018, Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org>: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656s.pdf>
- Useda Correa, C. A. (2016). Plan de negocios para la creación de una compañía que ofrece juegos de emprendimiento y creatividad empresarial a instituciones de educación superior en Colombia. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Varela, R. (2014). Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas (Vol. Cuarta). Bogotá: Pearson Educación. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017
- Vargas-Machuca Rosano, R. (2013). La gamificación al servicio de nuevos modelos de comunicación surgidos de la cibercultura. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- WIPO. (01 de febrero de 2001). Recuperado el 30 de marzo de 2018, Obtenido de <http://www.wipo.int/wipolex/es/profile.jsp?code=co>

Apéndices

Apéndice A. Consideraciones éticas del proyecto

En este capítulo se dispone las consideraciones éticas del proyecto de grado titulado “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE JUEGOS DE MESA ESTRATÉGICOS”, teniendo en cuenta la Guía Consideraciones Éticas Investigaciones Empresariales GIN.06.

I. Principios éticos

Los 3 principios éticos Beneficencia, Respeto a las personas y Justicia, son fundamentales para la protección de los participantes en las investigaciones de todo tipo, a continuación, se describe como se garantizarán los principios éticos mencionados en el desarrollo de la investigación que se realizará en el marco del proyecto de grado.

1. Beneficencia

Desde la perspectiva de las dos reglas fundamentales de este principio “No hacer daño” y “Acrecentar al máximo los beneficios y disminuir los daños posibles”. Se define el riesgo que la investigación generara a los participantes de esta.

La interacción con los sujetos humanos en este proyecto se realizará a través encuesta en la que la persona responderá a un conjunto de preguntas de interés general sin la necesidad de dar datos susceptibles como nombre, dirección o correo electrónico, dado que el estudio de mercado dará

las pautas para las estrategias de mercadeo y la caracterización del público objetivo sin que se atente a la privacidad y confidencialidad de los sujetos humanos que voluntariamente participarán en las encuestas.

Desde el concepto que determina el documento de Protección de los participantes humanos de la investigación, se considera que los participantes no estarán expuestos a ningún riesgo dado a que, según se indicó anteriormente, el método de recolección de información se desarrolla en un ambiente seguro sobre el anonimato de los participantes y que la investigación no requiere de datos sensibles y por lo tanto los participantes no debe dejar registro de sus datos personales.

En la balanza Riesgo vs Beneficio, el beneficio para los participantes es mayor que los riesgos, por lo tanto, el principio de Beneficencia se garantiza en el desarrollo de la investigación.

Los beneficios de este proyecto estarán orientados a materializar una oportunidad de emprendimiento personal que, una vez se generen los primeros insumos para la elaboración de un juego de mesa, permitirá la sinergia colaborativa de los profesionales integrantes en la creación, diseño y desarrollo de un producto que, junto con los demás participantes de la cadena de valor comprendidos por empresas especializadas en litografía y producción, mejorando sus oportunidades laborales y abriendo un concepto de nuevo producto orientado con matices de creatividad, estrategia, entretenimiento y fortalecimiento de habilidades para la toma de decisiones debido a la dinámica y el mecanismo del juego de mesa desarrollado.

2. Respeto a las personas

Teniendo como base las dos premisas que este principio incorporan, los participantes de esta investigación serán tratados como agentes autónomos y recibirán toda la información necesaria para que puedan determinar si quieren participar de la investigación o no. El respeto a las personas

exige que los participantes ingresen en la investigación de forma voluntaria y con la información pertinente. Por lo anterior y dado que la investigación es sin riesgo, no se hace necesario implementar el consentimiento informado.

3. Justicia

Con el fin de considerar este principio en la investigación, donde una distribución justa de los beneficios y las cargas de la investigación será fundamental para que el principio de justicia se establezca en esta investigación, la selección de los participantes en la encuesta se realizará por medio de un muestreo aleatorio, teniendo en cuenta la población de Bucaramanga y Bogotá.

Según el informe de Belmont para que exista la justicia individual el investigador no debe seleccionar los participantes de forma conveniente, sino teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, en el caso, tomando un nivel de confianza del 96% y un error muestra del 10%, entendiendo que el muestreo se realizará a 192 personas de manera aleatoria sin importar el género de los participantes y considerando que sean mayores de edad.

II. Tratamiento de datos personales

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Estatutaria 1581 de 2012, a su Decreto Reglamentario 1377 de 2013 y a la Resolución de Rectoría 1227 de 2013, la Universidad Industrial de Santander adopta la política nacional para el tratamiento de datos personales, la cual será informada a todos los titulares de los datos recolectados o que en el futuro se obtengan en el ejercicio de las actividades académicas, culturales, comerciales o laborales derivadas de este proyecto de investigación. En tal sentido, el investigador principal de este proyecto manifiesta que garantiza los derechos de la privacidad, la intimidad y el buen nombre de los sujetos de

investigación, en el tratamiento de los datos personales, y en consecuencia todas sus actuaciones se regirán por los principios de legalidad, finalidad, libertad, veracidad o calidad, transparencia, acceso y circulación restringida, seguridad y confidencialidad. Lo anterior implica que todas las personas que en desarrollo de las diferentes actividades del proyecto que llegasen a suministrar cualquier tipo de información o dato personal podrán conocerla, actualizarla, rectificarla o suprimirla.

Sin embargo, se hace hincapié que para el desarrollo de esta investigación no se manejarán datos sensibles de los participantes, ya que la estructura del formulario de la encuesta a diligenciar es anónima, diseñada para comprender las preferencias de los individuos encuestados sobre los intereses circunscriptos en el entretenimiento de los juegos de mesa. Se establecerá un código para el entrevistador como política de trazabilidad en el desarrollo de la herramienta para el estudio de mercado.

III Normatividad nacional e internacional específica relacionada con los aspectos éticos que aplique al proyecto

La normatividad relacionada para el manejo de los aspectos éticos es:

- Resolución 008430 DE 1993, Título I, Capítulo 1, Artículo 11, Artículo 15
- Documento Protección de los Participantes Humanos de la investigación (Principios Éticos).

Reporte Belmont.

IV. Procedimientos específicos para acceder a la información

Al contar con los resultados de la encuesta realizada sobre la muestra aleatoria y entendiendo que para el 90% de los objetivos del proyecto se requiere de fuentes secundaria, la metodología

seleccionada es utilizar fuentes bibliográficas que permita la construcción organizada de los insumos requeridos para los instrumentos específicos en cada fase de proyecto.

V. Sobre los beneficios y riesgos de los participantes e investigadores del proyecto

Los beneficios y riesgos del proyecto se aclararon en el punto cuando se argumenta como se cumplirá el principio de Beneficencia en la investigación.

En relación con los riesgos del investigador, se puede establecer que la metodología seleccionada para recolectar la información y abordar a los participantes no genera riesgo.

VI. Consentimiento informado

Tal como se indicó el numeral 2. Respeto a las personas de I. Principios éticos, no es necesario para esta investigación el uso del documento de consentimiento informado que se entregara y explicara a los participantes se rige bajo los artículos 14 y 15 de la Resolución 008430 de 1993.

VII. Sobre el uso del material audiovisual

Durante el desarrollo de esta investigación, no se generó material audiovisual.

Apéndice B. Diseño de la herramienta para el estudio de mercado

1. Diseño metodológico

Objetivo general: Conocer los elementos claves a tener en cuenta en el proceso de diseño y desarrollo de juegos de mesa de acuerdo con las características, las tendencias, la demanda, la competencia y las expectativas del mercado.

Población objetivo: Personas mayores de edad residentes en las ciudades de Bucaramanga y Bogotá.

Herramienta de recolección: Encuesta.

Diseño Muestral: Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para el año 2018 la población total en Bucaramanga es de 528,610 habitantes, y para Bogotá la población total es de 8,181,047 habitantes (Apéndice).

En la aplicación del modelo se desea obtener el tamaño de la muestra del grupo de individuos a encuestar, por lo que se procede a determinarla de la siguiente manera:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

- N = Población entre 20 y 44 años
- Z = Nivel de confianza del 95% (1.96)
- e = error máximo del 10%
- p = Probabilidad de éxito (50%)

- q = Probabilidad de fracaso ($1 - p = 50\%$)

Como resultado, el tamaño de la muestra es $n = 96$, tanto para la población en Bucaramanga como Bogotá.

Apéndice C. Modelo de la Encuesta

La siguiente es una encuesta que tiene como objetivo conocer las expectativas y preferencias respecto al uso de los juegos de mesa en la población participante. Los resultados de esta encuesta serán utilizados para el Trabajo de grado de un estudiante de la Maestría en Gerencia de Negocios - MBA - de la Universidad Industrial de Santander. Por tal razón, agradezco su colaboración respondiendo la siguiente encuesta que le tomará no más de 10 minutos.

1. Por favor indique su género

- a) Femenino
- b) Masculino

c) 5 – 6

4. ¿Dedica usted tiempo al entretenimiento?

- a) Si
- b) No

2. Por favor indique el rango en que se encuentra según su edad actual

- a) 18-24
- b) 25-29
- c) 30-34
- d) 35-39
- e) 40-44
- f) 45-49
- g) Mayor a 49

Para las preguntas 5 a la 9, califique de 1 a 5, siendo 5 el de mayor preferencia y 1 el de menor preferencia.

3. Por favor indique el Estrato social en el que se encuentra actualmente

- a) 1 – 2
- b) 3 – 4

5. En su tiempo libre, ¿qué actividades

prefiere hacer para entretenerse?

	Calificación				
	1	2	3	4	5
a) Escuchar música					

b) Hacer deporte

c) Ir a cine o teatro

d) Juegos de Mesa

e) Leer

f) Navegar por internet

g) Tocar un instrumento musical

h) Ver Televisión

i) Videojuegos

j) Otros. ¿Cuáles? _____

d) Civilización, Mitología e Historia

e) Construir o conquista territorio

f) Deportes, Televisión o Cine

g) Económicos, Políticos o Religiosos

h) Otros. ¿Cuáles? _____

7. ¿Qué aspectos considera importantes al momento de comprar o participar en un juego de mesa?

	Calificación				
	1	2	3	4	5

a) Calidad del material

b) Complejidad de la mecánica

c) Creatividad

d) Duración de la partida

e) Entender las Reglas del juego

f) Experiencia de juego

g) Facilidad de adquirirlo

h) Novedoso

6. En los juegos de mesa, ¿qué tipo de

categoría preferiría encontrar en su diseño

y contenido?

	Calificación				
	1	2	3	4	5

a) Medio Ambiente o recursos renovables

b) Abstractos, deducción o Rompecabezas

c) Ciencia ficción o Fantasía

8. En general, ¿qué habilidades o destrezas considera necesarias para una partida de un juego de mesa?

	Calificación
	1 2 3 4 5
a) Comunicación asertiva	
b) Creatividad e innovación	
c) Estrategia y Pensamiento crítico	
d) Negociación y toma decisiones	
e) Trabajo en equipo	
f) Otros. ¿Cuáles? _____	

9. ¿Qué tipo de mecánicas preferiría encontrar en un juego de mesa?

	Calificación
	1 2 3 4 5
a) Cartas	
b) Cumplir misiones	
c) Dados	
d) Dibujar	
e) Juego de roles	

- f) Memorizar
- g) Mover fichas
- h) Subastas
- i) Tablero modular
- j) Otros. ¿Cuáles? _____

10. ¿Qué expectativa tiene al momento de participar en un juego de mesa?

- a) Aprender
- b) Competir
- c) Divertir
- d) Inspirar
- e) Potencializar la creatividad
- f) Socializar
- g) Otros. ¿Cuáles? _____

11. ¿Con que frecuencia participa en juegos de mesa?

- a) Una vez o más al mes
- b) Una vez cada tres (3) meses
- c) Una vez cada seis (6) meses
- d) Una vez al año
- e) No me gustan los juegos de mesa

12. Durante una partida de juego de mesa, prefiere que el nivel de interacción

con los jugadores sea:

- a) Alta
- b) Baja
- c) Es indiferente

13. En promedio, ¿Cuánto tiempo estaría usted dispuesto a participar en un juego de mesa?

- a) Menos de 15 minutos
- b) Entre 15 y 30 minutos
- c) Entre 30 y 45 minutos
- d) Entre 45 y 60 minutos
- e) Entre 60 y 90 minutos
- f) 90 minutos o más

14. En promedio, ¿Cuántos jugadores considera deberían participar en un juego de mesa?

- a) Prefiero jugar Solo
- b) 2 a 4
- c) 5 a 6
- d) Más de 6

15. ¿Con que frecuencia compra juegos de mesa?

- a) Una vez o más al mes
- b) Una vez cada tres (3) meses
- c) Una vez cada seis (6) meses
- d) Una vez al año
- e) Nunca he comprado juegos de mesa

16. ¿Cuál sería el precio que estaría dispuesto a pagar por un juego de mesa?

- a) Entre \$20.000 y \$50.000
- b) Entre \$50.000 y \$100.000
- c) Entre \$100.000 y \$150.000
- d) Entre \$150.000 y \$200.000
- e) Más de \$200.000

Apéndice D. Análisis y presentación de los resultados obtenidos del estudio de mercado

Tal como se indica en el **Apéndice**, el objetivo de la encuesta es conocer los elementos claves a tener en cuenta en el proceso de diseño y desarrollo de juegos de mesa de acuerdo con las características, las tendencias, la demanda, la competencia y las expectativas del mercado. Se menciona que se realizaron en total 192 encuestas en igual proporción tanto en Bucaramanga como en Bogotá (96 en cada ciudad), distribuídas en un periodo de seis (06) días entre el 07-05-2018 y el 12-05-2018 tal como se muestra en la Figura :

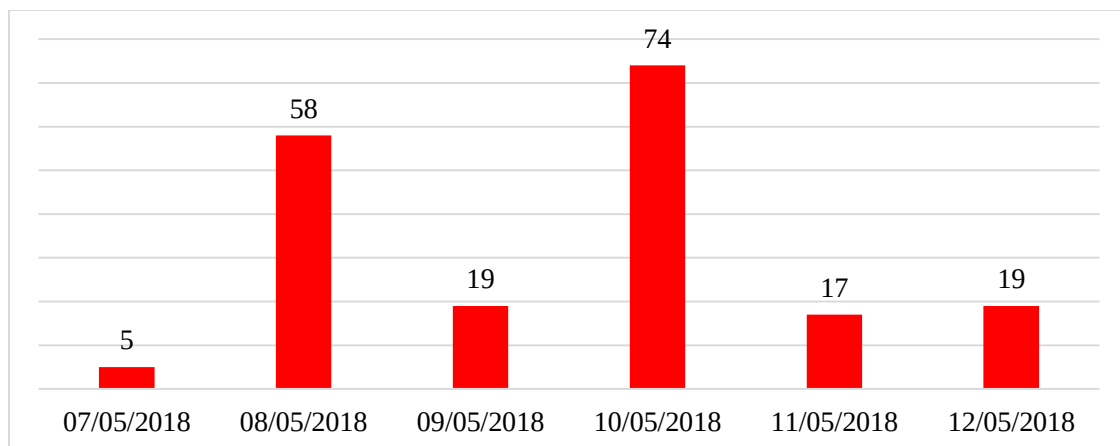


Figura 12. Número total de encuestas realizadas entre el [07/05/2018 y 12/05/2018]

A continuación, se muestran los gráficos obtenidos y el análisis realizado con base en la datos consolidados para cada una de las preguntas desarrolladas en la encuesta.

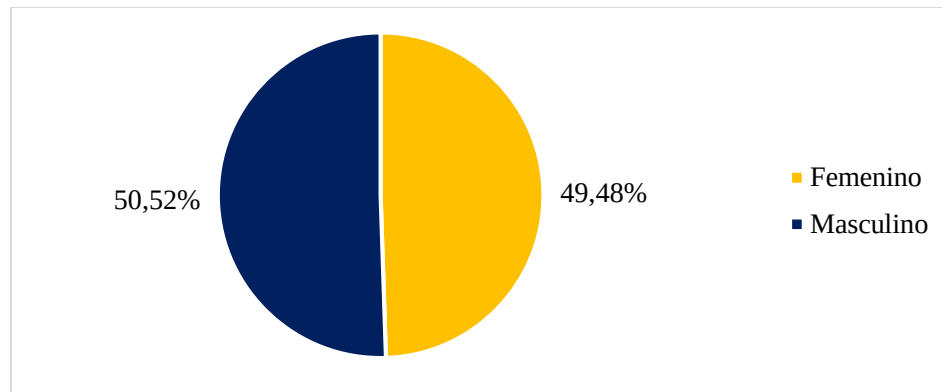


Figura 13. Porcentaje de participación de los individuos encuestados por género

En la Figura se muestra que el porcentaje de participación de individuos encuestados según el género fue equilibrado (50.52% de participación masculina y 49.48% de participación femenina). Para Bucaramanga la participación femenina predominó en un 16.67% con respecto al masculino, mientras que en Bogotá la participación masculina fue mayor en un 18.75% respecto a la femenina.

Sobre la base de las 192 encuestas, en la Figura 14 se muestra la segmentación realizada de acuerdo con el rango de edad, observando que mayoritariamente las personas entre 18 a 24 años y 30 a 34 años con un 19.27%. En particular, para Bucaramanga el segmento de edad con mayor participación fue en el rango de personas mayores a 49 años, mientras que en Bogotá fueron las personas entre 18 a 24 años.

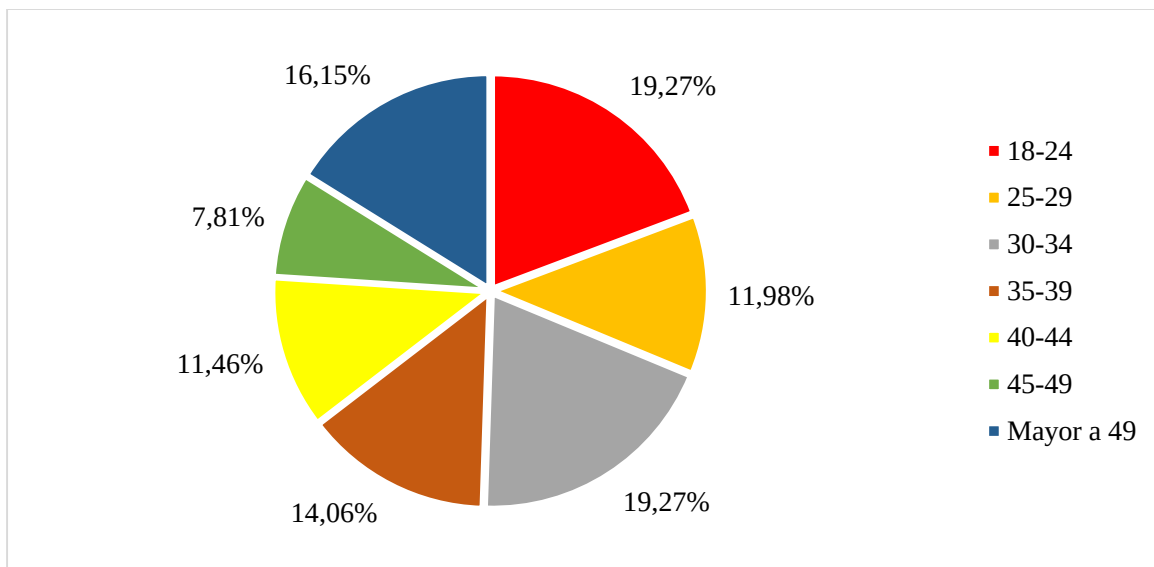


Figura 14. Porcentaje de participación de individuos encuestados por por edad

De acuerdo con la pregunta “indique el Estrato social en el que se encuentra actualmente”, se observa que un 73.96% los individuos encuestados viven en un estrato 3 o 4, seguido de un 19.27% están en estrato 5 o 6 y un 6.77% en un estrato 1 o 2, tal como se muestra en la Figura.

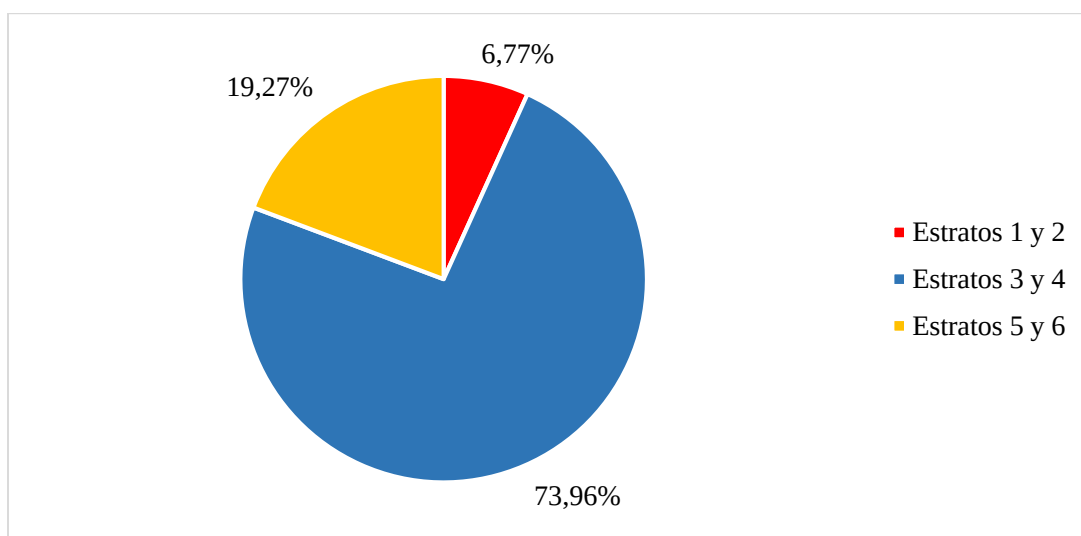


Figura 15. Porcentaje de participación de individuos encuestados por N.S. E

Si bien la pregunta anterior solicita a la persona encuestada la validación de un nivel socio económico (N.S.E.), se optó por manejar tres rangos para los seis estratos que en Colombia se utilizan, dado que se observó durante la validación preliminar a la generación del total de las encuestas que la estratificación del lugar donde la persona habita es un ítem sensible y los resultados frente a la contestación a esta pregunta tenderían a no evidenciar la realidad de la persona encuestada.

Ya hecha la aclaración y una vez caracterizados a los individuos, a continuación en las siguientes gráficas se representa el resultado de las trece preguntas realizadas respecto a las preferencias de contenido, temáticas y mecánicas características en los juegos de mesa, así como aquellas actividades que prefieren los encuestados para su entretenimiento.

En la Figura 16 se responde a la pregunta ¿Dedica usted tiempo al entretenimiento?, mostrando como resultado que el 94.27% responde afirmativamente mientras el restante 5.73% indica de manera negativa su respuesta. Se observa que la mayor proporción considera importante dedicarle tiempo a realizar una actividad diferente a las cotidianas.

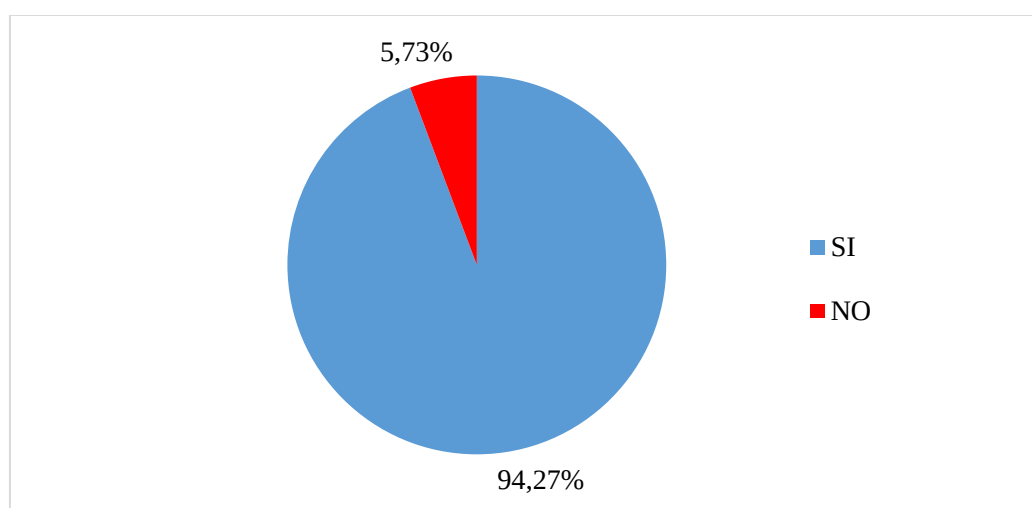


Figura 16. Porcentaje de personas encuestadas que dedican tiempo al entretenimiento

Si bien los juegos de mesa constituyen un producto vinculado al entrenamiento, en la Figura 17 se observan los resultados a la pregunta “En su tiempo libre, ¿qué actividades prefiere hacer para entretenerse?” en donde la calificación a cada una de las nueve actividades presentadas podía estar entre los enteros uno (1) a cinco (5), siendo 5 el de mayor preferencia y 1 el de menor preferencia.

Dentro del análisis, se puede determinar que los individuos encuestados tienen muy baja preferencia en invertir su tiempo en tocar un instrumento musical, participar en videojuegos y juegos de mesa, mientras que en gran medida existe una tendencia de entretenimiento en su tiempo libre a escuchar música, hacer deporte, navegar por internet o ver televisión.

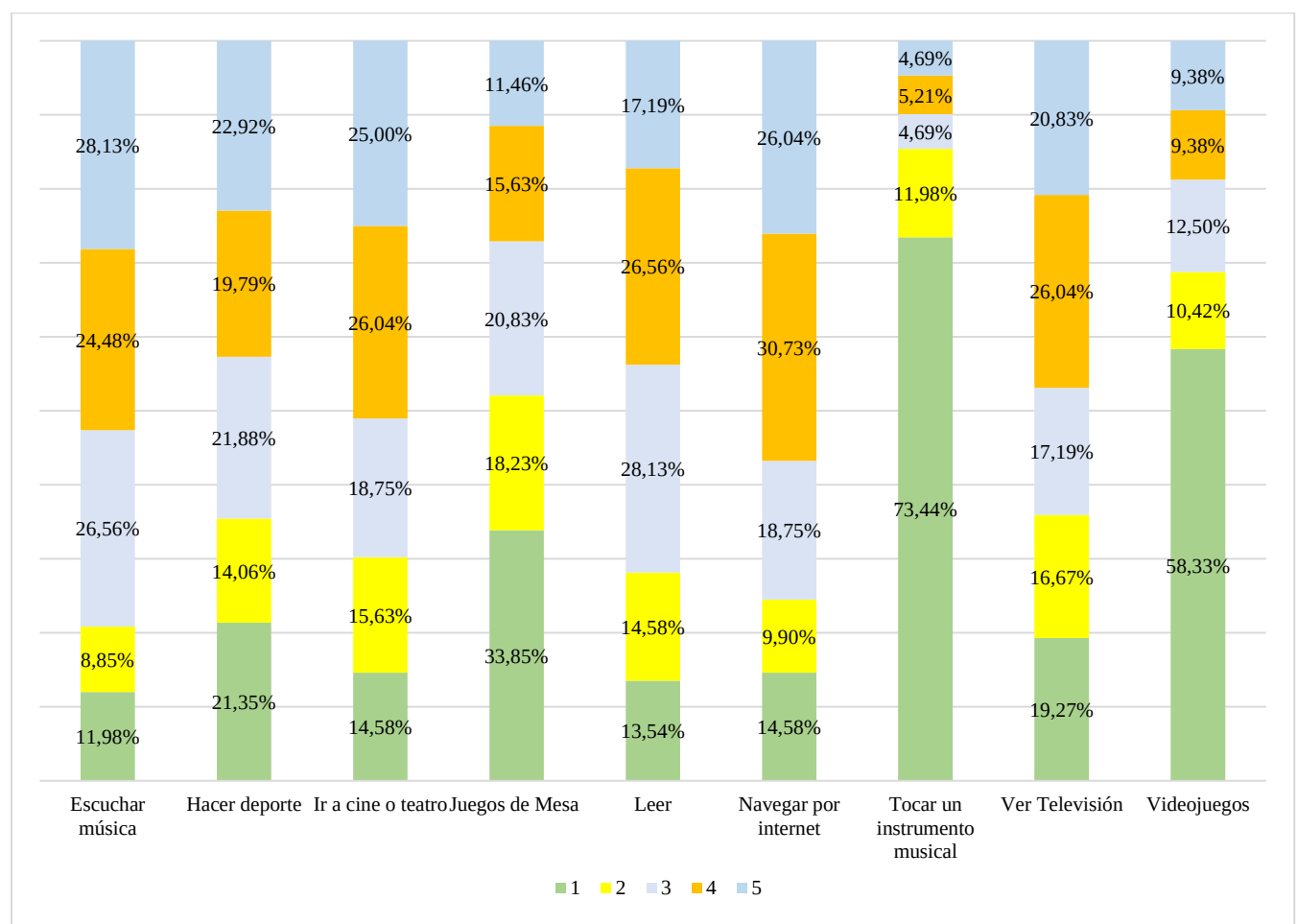


Figura 17. Ponderación de las actividades preferentes para el entretenimiento

En cuanto a los contenidos temáticos preferibles a encontrar en el diseño y contenido de los juegos de mesa, tal como se muestra en la Figura 18, de las siete categorías en las que cada encuestado calificaba podía estar entre los enteros uno (1) a cinco (5) su nivel de preferencia, siendo 5 el de mayor preferencia y 1 el de menor preferencia, el ranking de las mejores puntuación corresponde a la categoría “abstractos, de deducción o rompecabezas” con 31.77%, seguida de la categoría “Civilización, Mitología e Historia” con 29.17%. De las categorías menos preferidas están las de “Económicas, Políticas o religiosas” con 43.23% seguida de la categoría “Deportes, Televisión o Cine”.

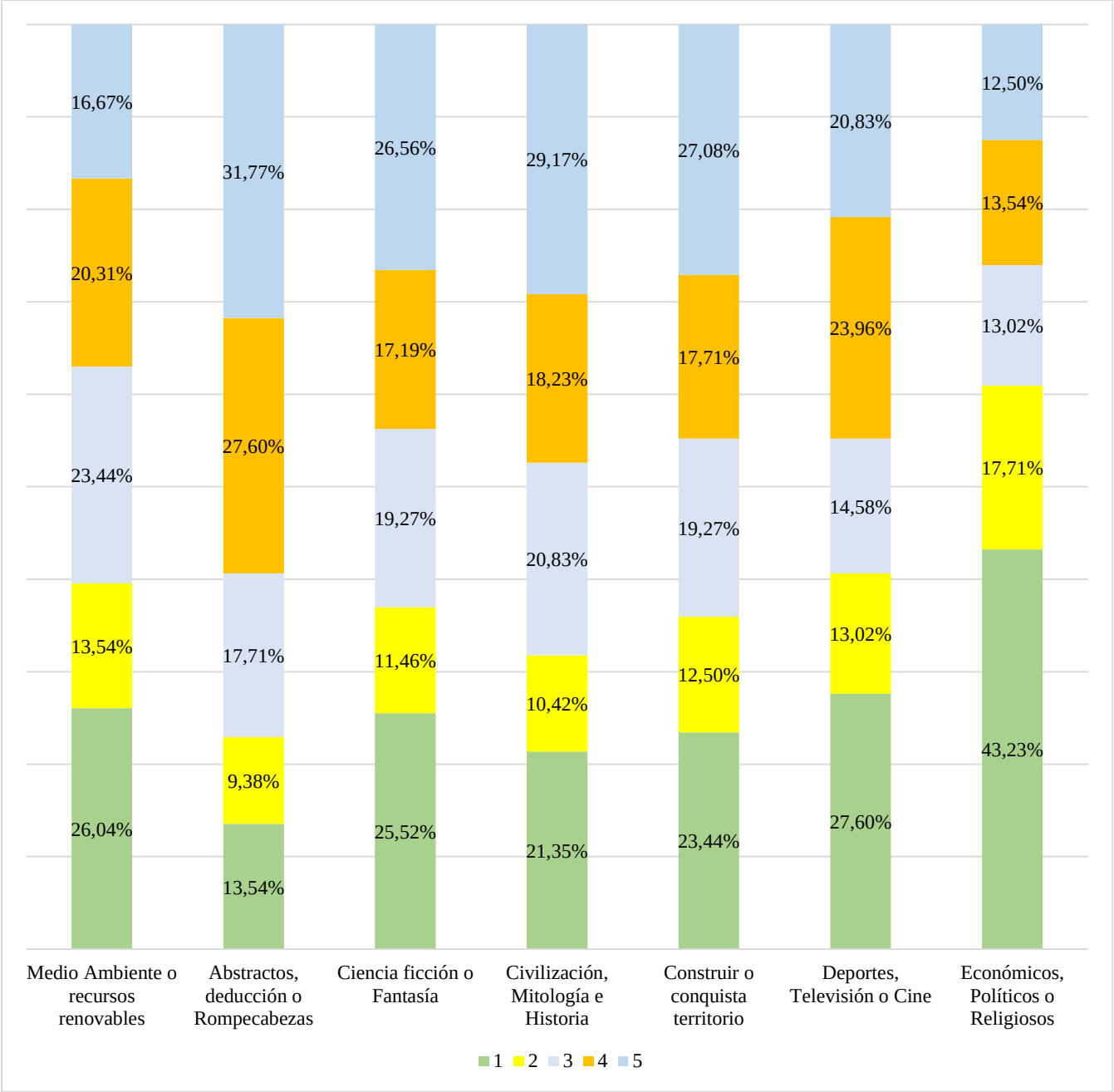


Figura 18. Ponderación categorías preferentes en diseño y contenido de juegos de mesa

Ante la pregunta ¿Qué aspectos considera importantes al momento de comprar o participar en un juego de mesa? los encuestados calificaron entre los enteros uno (1) a cinco (5) su nivel de importancia, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia, cada uno de los ocho

aspectos referidos, evidenciando la creatividad (con 52.60%) y lo novedoso (con 46.88%) como los aspectos más importantes al momento de comprar o participar en un juego de mesa, tal como se muestra en la Figura .

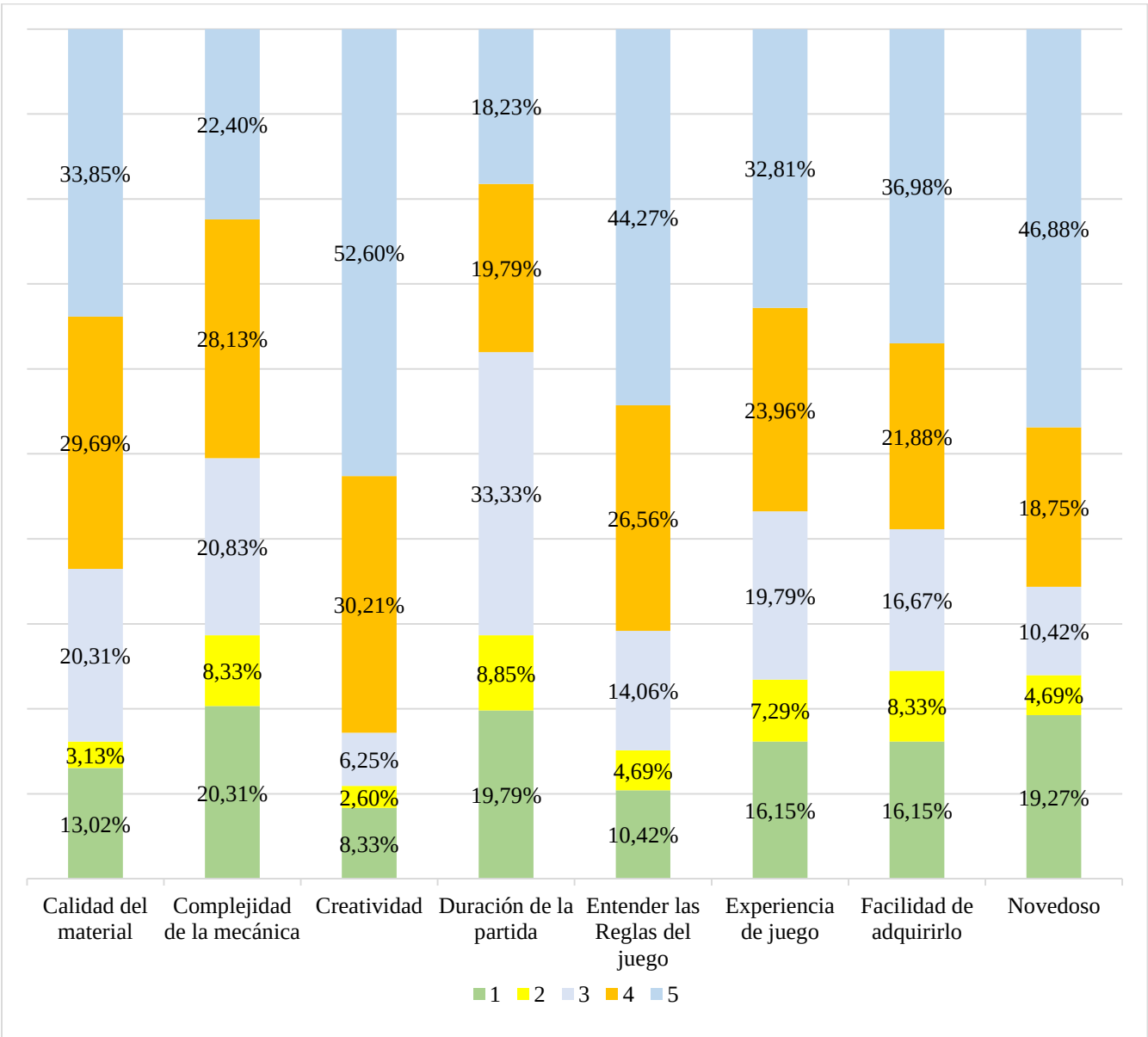


Figura 19. Ponderación aspectos importantes al comprar o participar en un juego de mesa

Como se presenta en la Figura , en términos generales, frente a la pregunta “¿qué habilidades o destrezas considera necesarias para una partida de un juego de mesa?”, dentro de las cinco opciones presentadas, donde los encuestados calificaron entre los enteros uno (1) a cinco (5) su nivel de importancia, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia, los participantes consideraron en su mayoría primordial contar con la habilidad “Estrategia y pensamiento crítico” y “Negociación y toma de decisiones”.

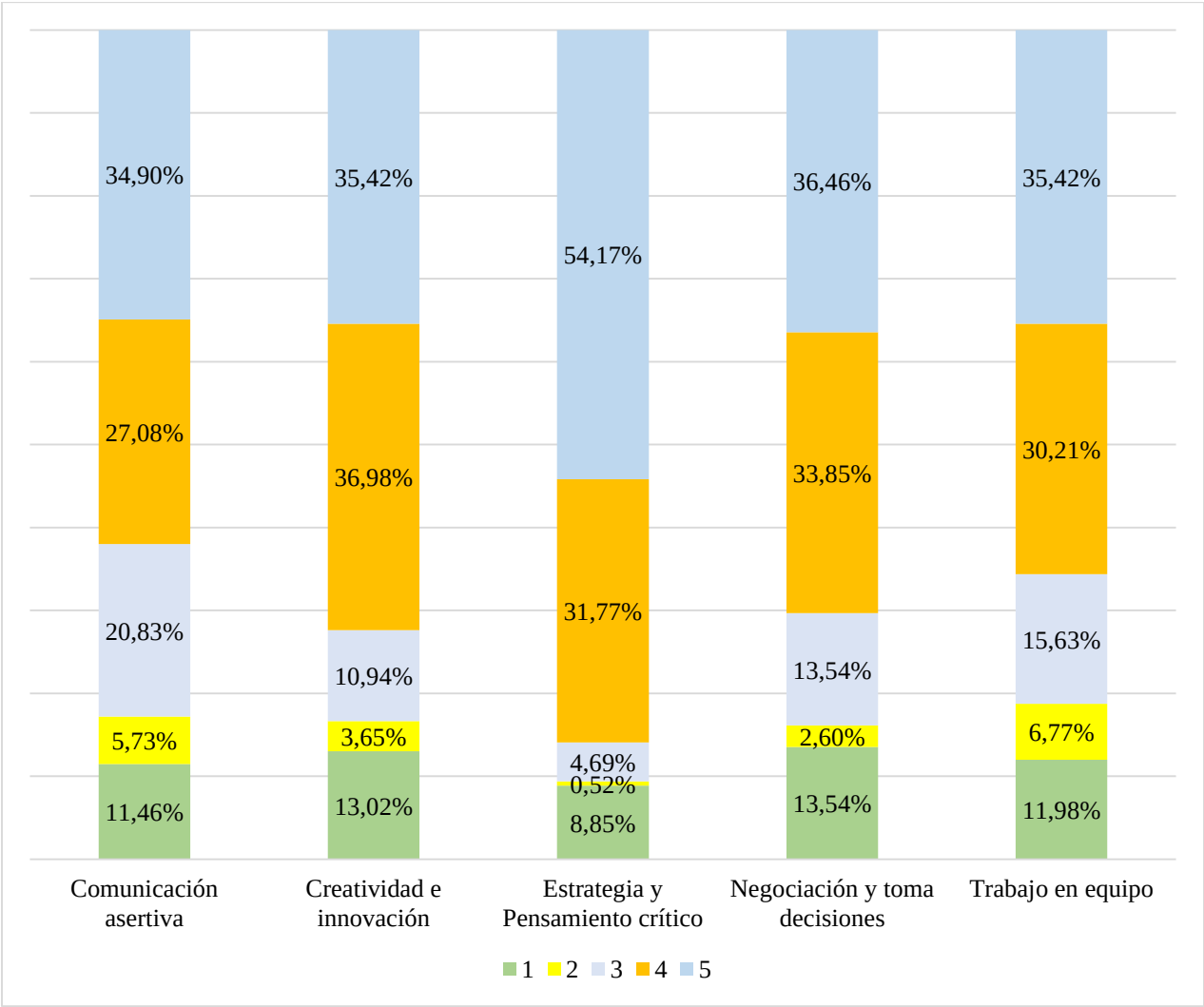


Figura 20. Ponderación de habilidades necesarias para una partida de un juego de mesa

Ante la pregunta “¿Qué tipo de mecánicas preferiría encontrar en un juego de mesa?”, dentro de las nueve opciones presentadas, donde los encuestados calificaron entre los enteros uno (1) a cinco (5) su nivel de importancia, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia, los encuestados indican que las mecánicas que menos preferirían serían dibujar y subastar, mientras las que más preferirían realizar son cumplir misiones y mover fichas, tal como se muestra en la Figura 21.

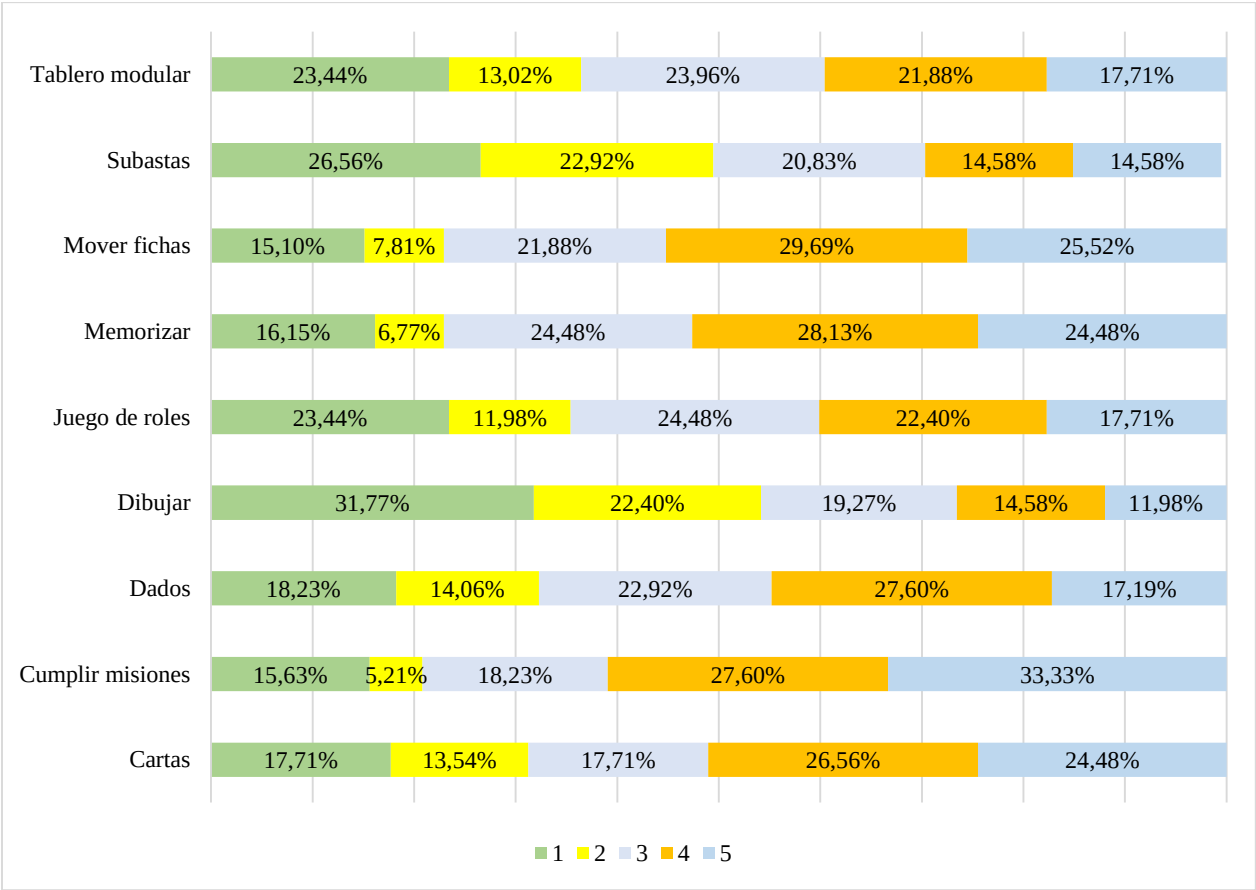


Figura 21. Ponderación de mecánicas preferidas para un juego de mesa

En la Figura se muestra el resultado de las respuestas a la pregunta “¿Qué expectativa tiene al momento de participar en un juego de mesa?”, en donde predomina con un 39.06% divertirse, seguido por aprender.

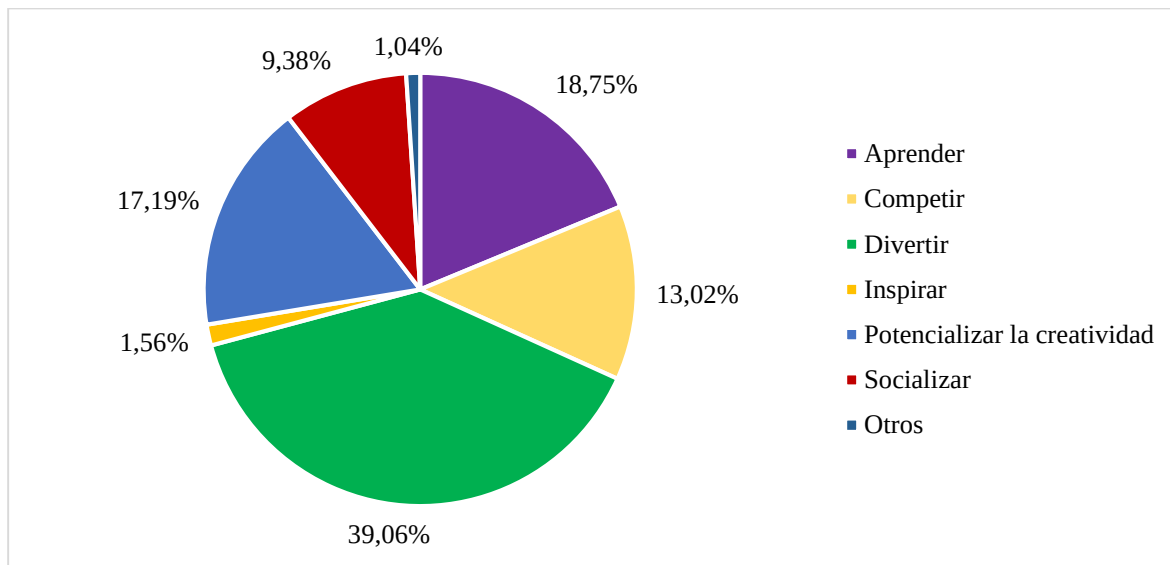


Figura 22. Ponderación de las expectativas al participar en un juego de mesa

En la Figura se muestra la frecuencia con que los encuestados participan en juegos de mesa. Se observa que el 33.33% lo hacen una vez al año, seguido de un 25.52% que participan una vez o más al mes.

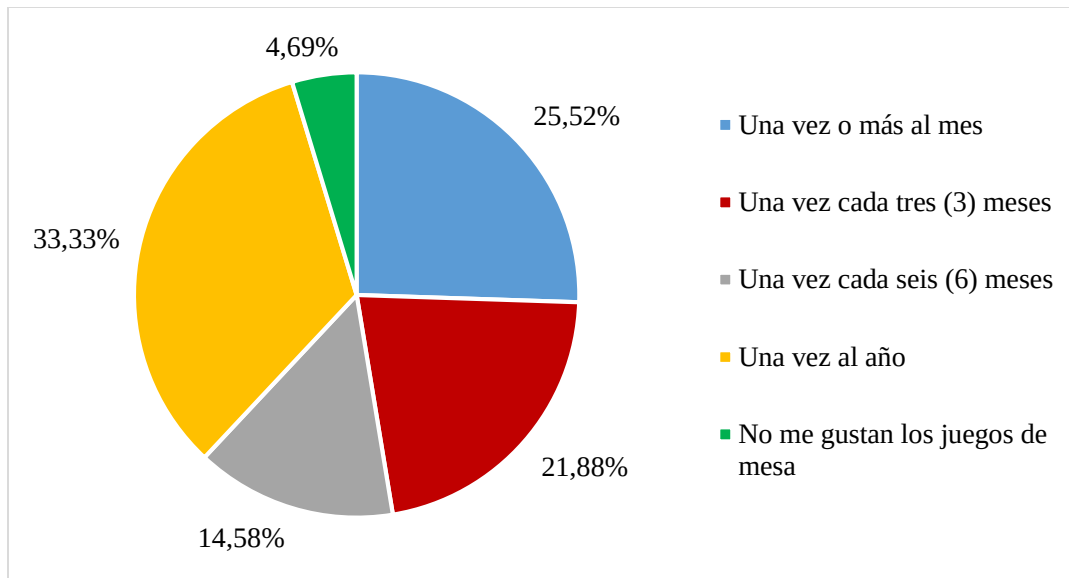


Figura 23. Ponderación de la frecuencia de participación en juegos de mesa

Los encuestados prefieren que el nivel de interacción con los jugadores sea alto tal como se presenta en la Figura .

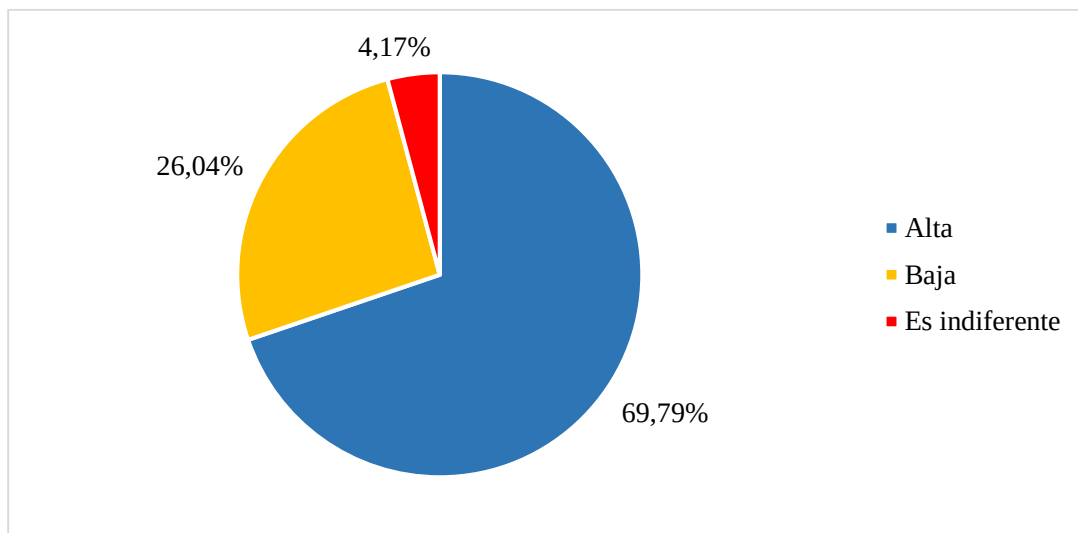


Figura 24. Ponderación preferencias de interacción de participantes en juegos de mesa

En atención a la pregunta, “En promedio, ¿Cuánto tiempo estaría usted dispuesto a participar en un juego de mesa?”, el 28.13% de los encuestados prefieren que la duración una partida de juego de mesa esté entre los 45 y 60 minutos seguido de un periodo entre los 30 y 45 minutos. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura .

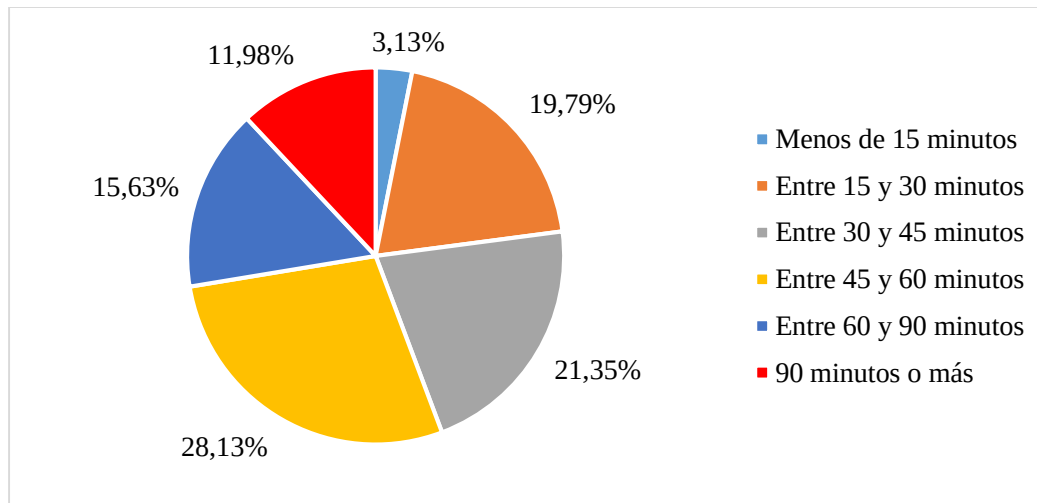


Figura 25. Ponderación del tiempo de duración en una partida de juego de mesa

En la Figura se muestran los resultados obtenidos a la pregunta “En promedio, ¿Cuántos jugadores considera deberían participar en un juego de mesa?, en donde se observa que el 50.52% de los individuos encuestados prefiere que el número de jugadores esté entre 2 a 4, un 39.58% considera que preferiría que fueran 5 a 6. Tan solo un 1.04% de los individuos encuestados prefiere jugar solo.”

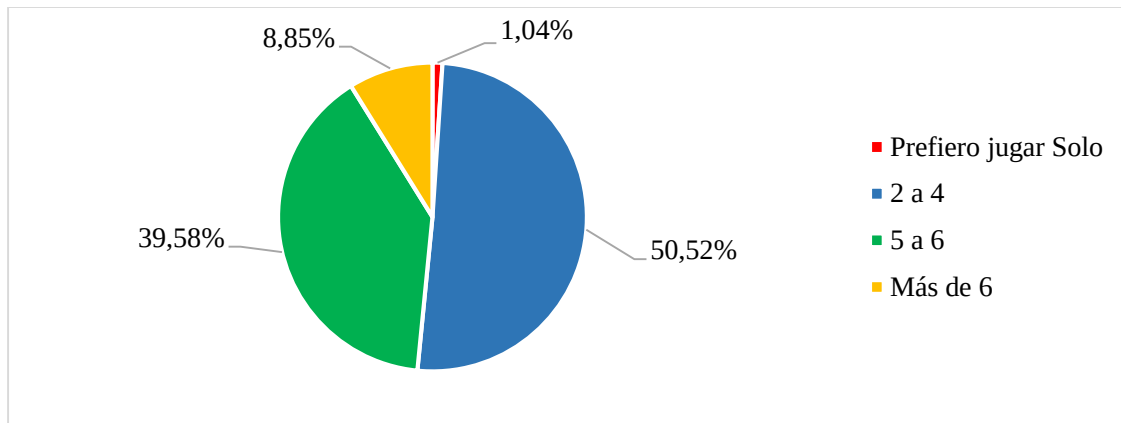


Figura 26. Ponderación del número de jugadores participantes en un juego de mesa

Ante la pregunta “¿Con que frecuencia compra juegos de mesa?” el 56.77% de los encuestados sólo lo hace una vez al año, mientras que un 20.31% nunca ha comprado un juego de mesa, el restante 22.92% de los participantes indican que al menos una vez en un periodo de seis meses han adquirido un juego de mesa. Los resultados obtenidos en esta pregunta se muestran en la Figura 27.

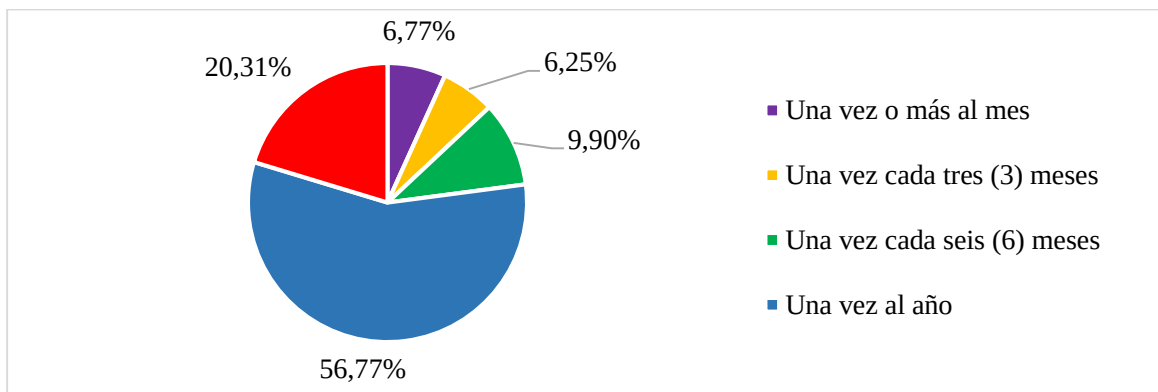


Figura 27. Ponderación de la frecuencia de compra de juegos de mesa

Por último, en la Figura 28 se muestran los resultados obtenidos frente a la pregunta “¿Cuál sería el precio que estaría dispuesto a pagar por un juego de mesa?”, se observa la predominancia del 39.58% de individuos encuestados hacia adquirir juegos de mesa con precios entre los \$20.000 y los \$50.000 COP, seguido de un 36.98% que están dispuestos a pagar un juego de mesa entre los \$50.000 y los \$100.000 COP. Tan solo un 1.56% estaría dispuesto a pagar más de \$200.000 COP por un juego de mesa.

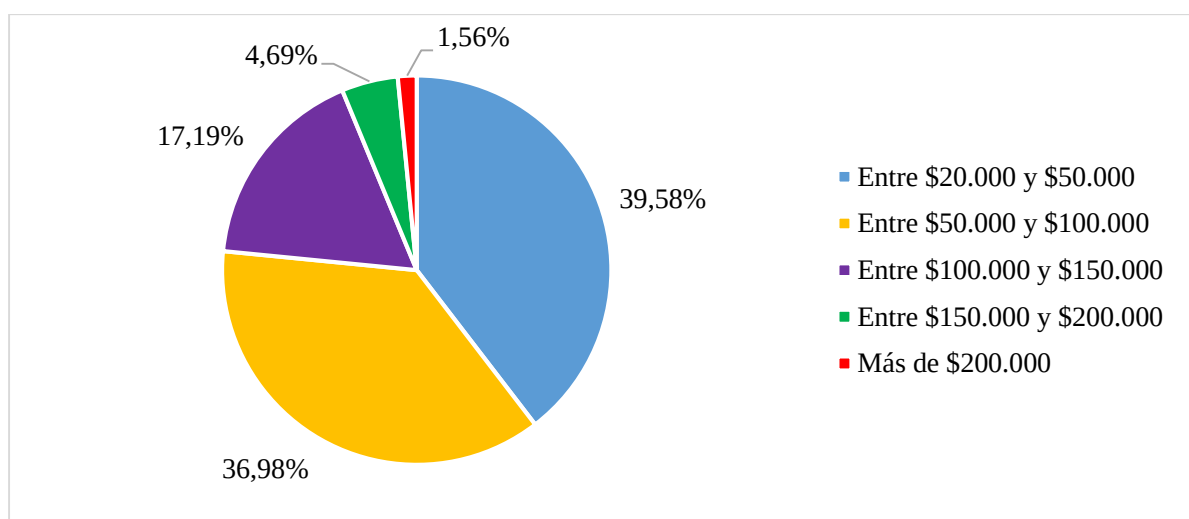


Figura 28. Ponderación del precio de compra de un juego de mesa

Una vez analizados cada uno de los resultados de las preguntas realizadas en la encuesta, se procede a examinar las relaciones entre variables con el fin de segmentar el mercado e identificar comportamientos con base en los resultados obtenidos.

Tal como se muestra en la Figura 29, se observa una mayor preferencia por parte del género masculino respecto a los juegos de mesa como actividad de entretenimiento en donde se refleja que el 35.05% lo calificando con 4 y 5, mientras que el género femenino tan solo lo cree importante en un 18.95% para las opciones de mayor importancia.

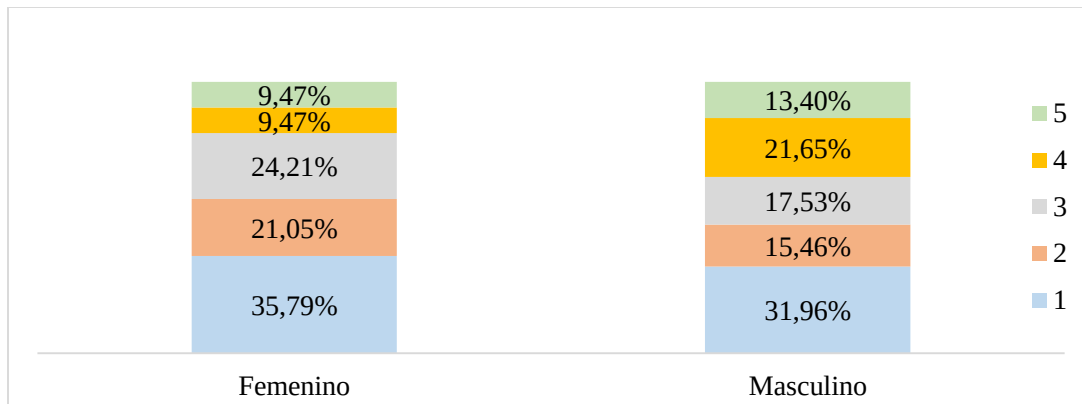


Figura 29. Preferencia por género respecto al juego de mesa como actividad de entretenimiento

Del mismo modo, siendo el juego de mesa la actividad preferente para el entretenimiento como variable base, se hace el análisis sobre el resultado obtenido al relacionarla con la variable edad. En la Figura se evidencia el comportamiento preferente hacia los juegos de mesa es más representativo para los rangos de edad entre 25-29, 30-34 y 35-39 considerando que las calificaciones 3,4 y 5 ponderan son significativas respecto a los resultados reflejados para los rangos de edad 18-24, 40-44, 45-49 y mayores a 49 años, en donde estos tres últimos rangos de edad califican (al juego de mesa) como de muy baja importancia al momento de considerarlo como actividad de entretenimiento.

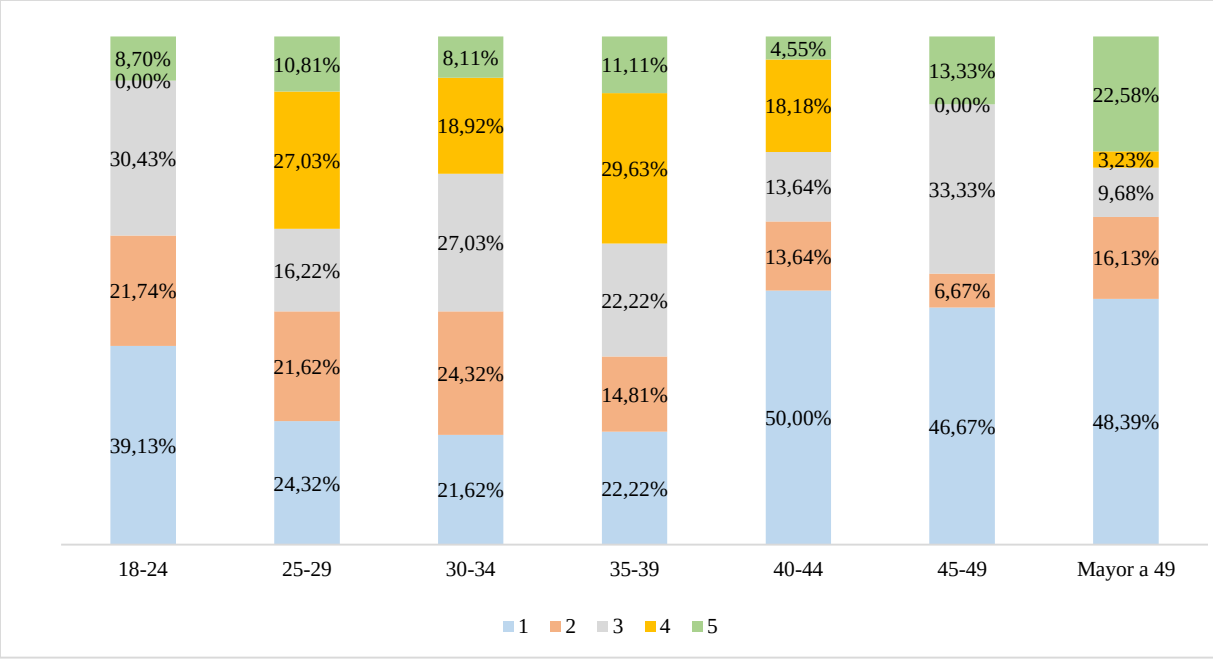


Figura 30. Preferencia por edad respecto al juego de mesa como actividad de entretenimiento

En relación con las categorías preferidas de cada género a encontrar en el diseño o contenido temático en un juego de mesa, en la Figura 31 se evidencia que el género femenino tiene una alta predilección a juegos abstractos, de deducción y rompecabezas, seguido de los juegos con temáticas de ciencias ficción o fantasía. Respecto a las preferencias del género masculino, en la Figura 32 se inclinan hacia contenidos relacionados con construcción o conquista de territorio y civilización, mitología e Historia. Esto permite inferir que se pueden segmentar las categorías de acuerdo con las preferencias de cada género frente a los contenidos y diseño de los juegos de mesa.

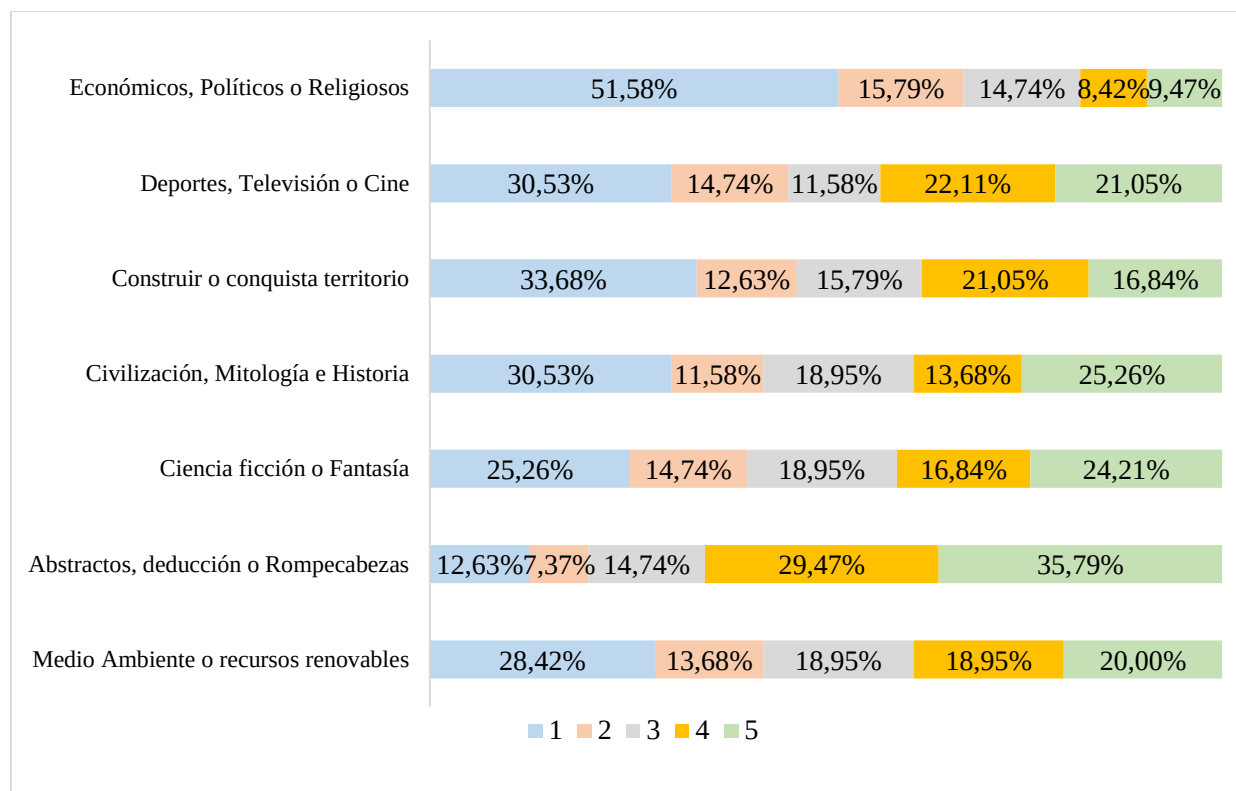


Figura 31. Categorías preferidas en los juegos de mesa según el género femenino

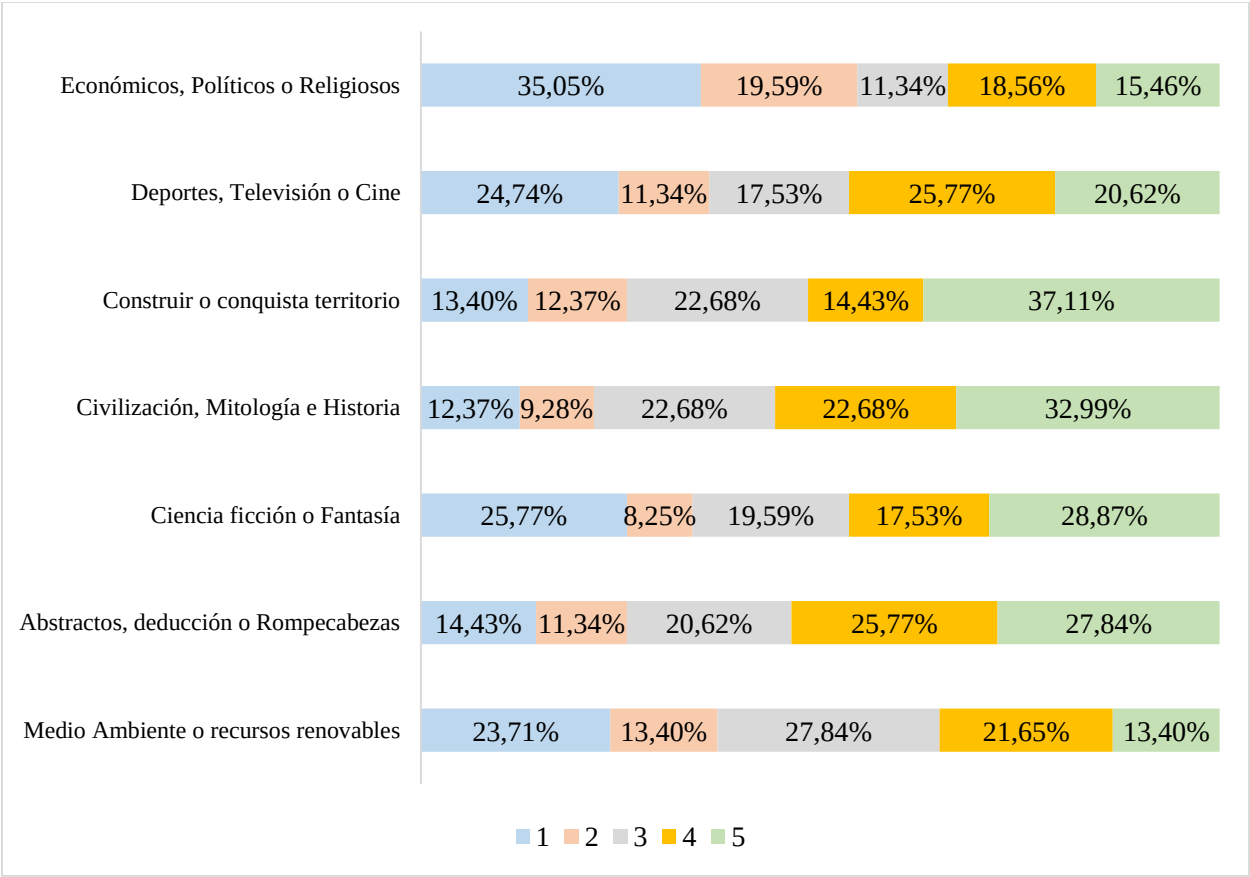


Figura 32. Categorías preferidas en los juegos de mesa según el género masculino

Al analizar los resultados del comportamiento de los individuos participantes segmentados por nivel socio-económico sobre la importancia que le atribuyen a los aspectos de un juego de mesa al momento de comprarlo o de participar en uno, se evidencia que para las personas de los estratos 1 y 2 lo mayormente importante es la creatividad, lo novedoso y la experiencia de juego, pero le restan importancia a la duración de la partida y a la complejidad de su mecánica de este (ver Figura 33).

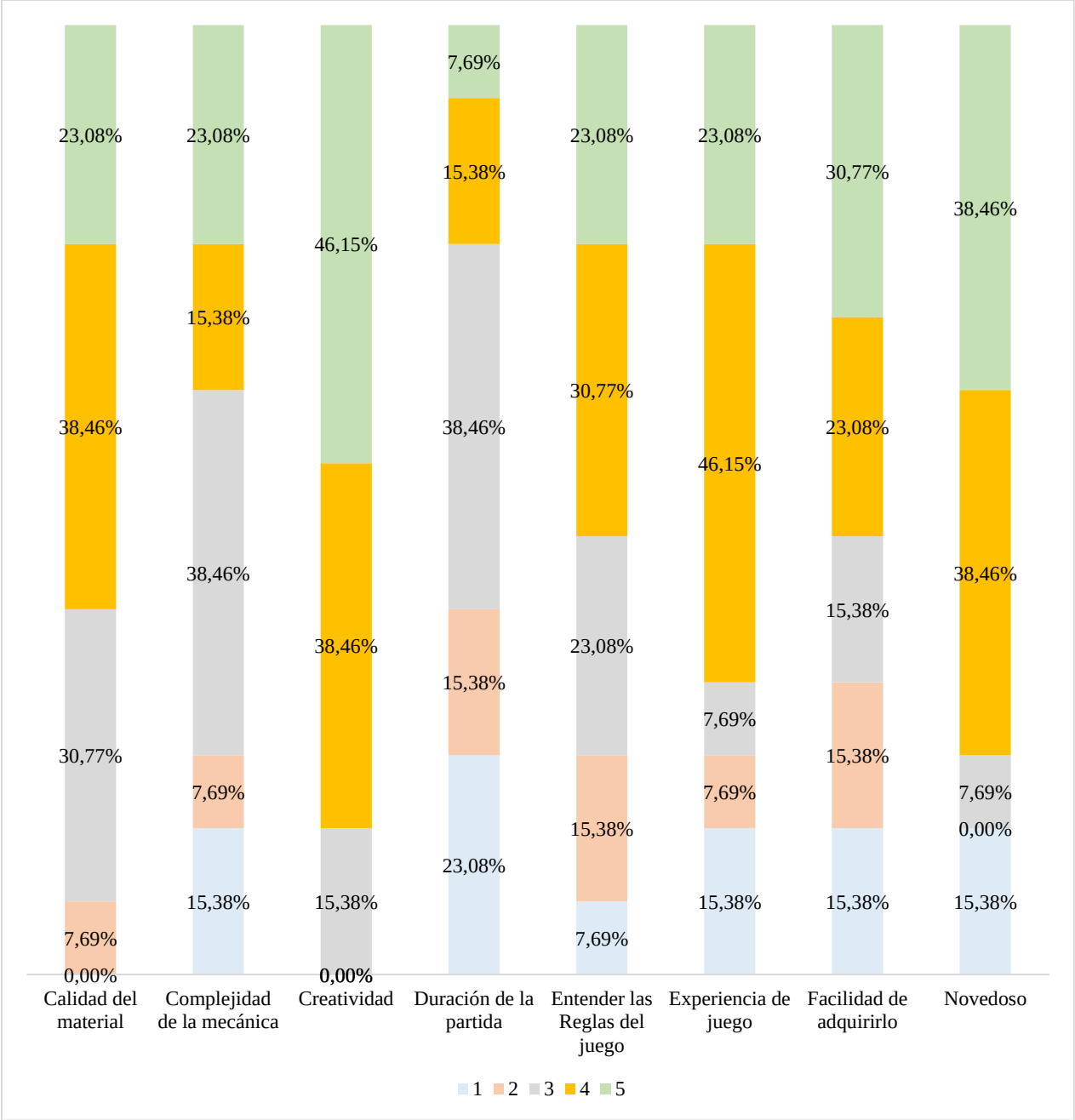


Figura 33. Aspectos preferidos de los juegos de mesa según el N.S.E. 1 y 2

Las personas encuestadas que se encuentran en los estratos 3 y 4 consideran mayormente importante la creatividad, lo novedoso y el entendimiento de las reglas de juego. En cierta medida la calidad del material y la facilidad de adquirir un juego toma predilección para esta encuesta. Se

observa un comportamiento de aspectos calificados con baja relevancia la duración de la partida y la complejidad de la mecánica (ver Figura 34).

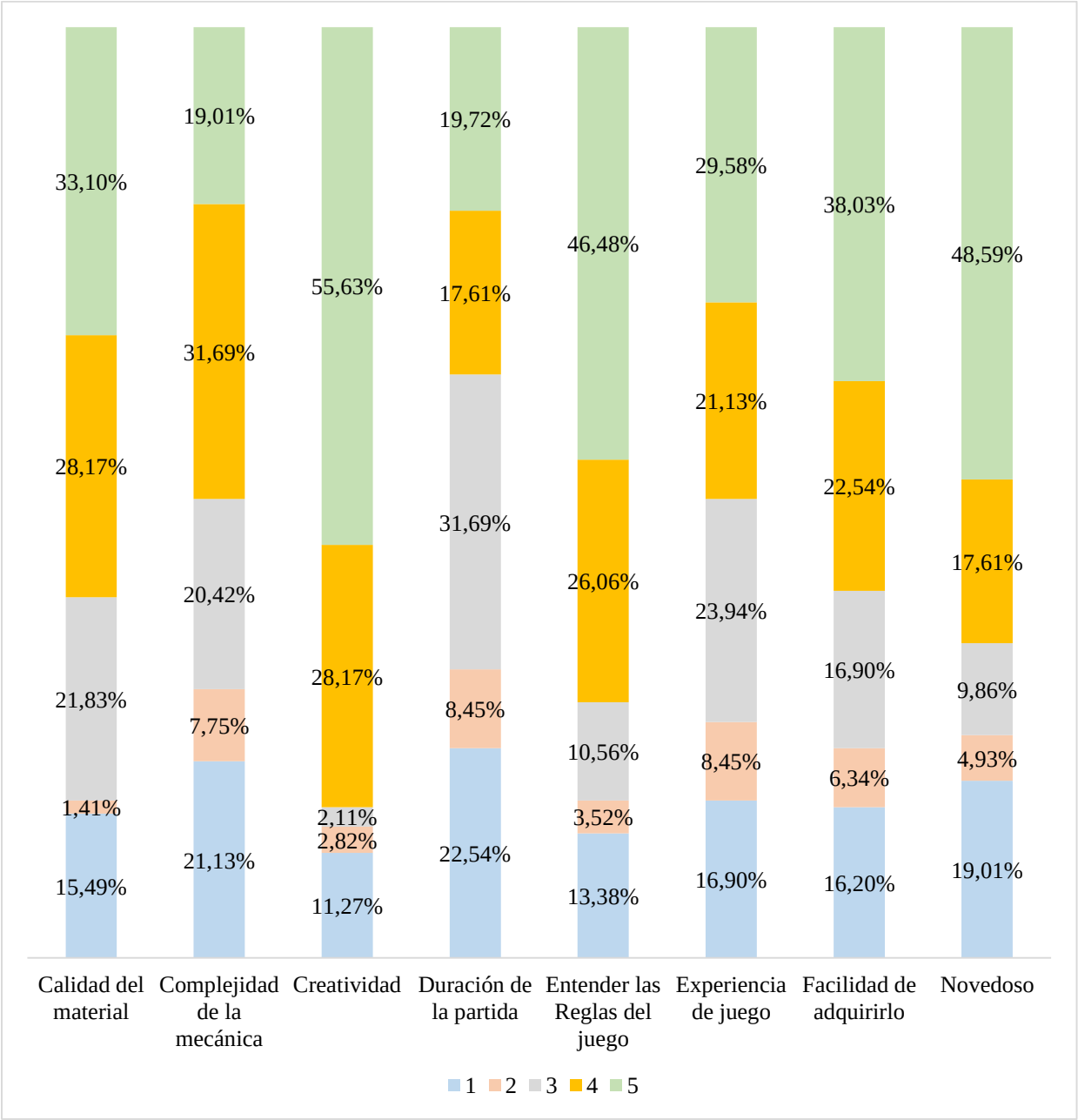


Figura 34. Aspectos preferidos de los juegos de mesa según el N.S.E. 3 y 4

En la Figura se observan los resultados de la calificación de los estratos 5 y 6 donde se da mayor importancia a la experiencia de juego, la creatividad, lo novedoso y el entendimiento de las reglas de juego. Como dato particular, el 72.97% de los encuestados consideran importante la calidad del material del juego. En relación con los aspectos de menor importancia se observa que la facilidad de adquirirlo y la complejidad de la mecánica resultann relevantes para este segmento del grupo de individuos encuestados.

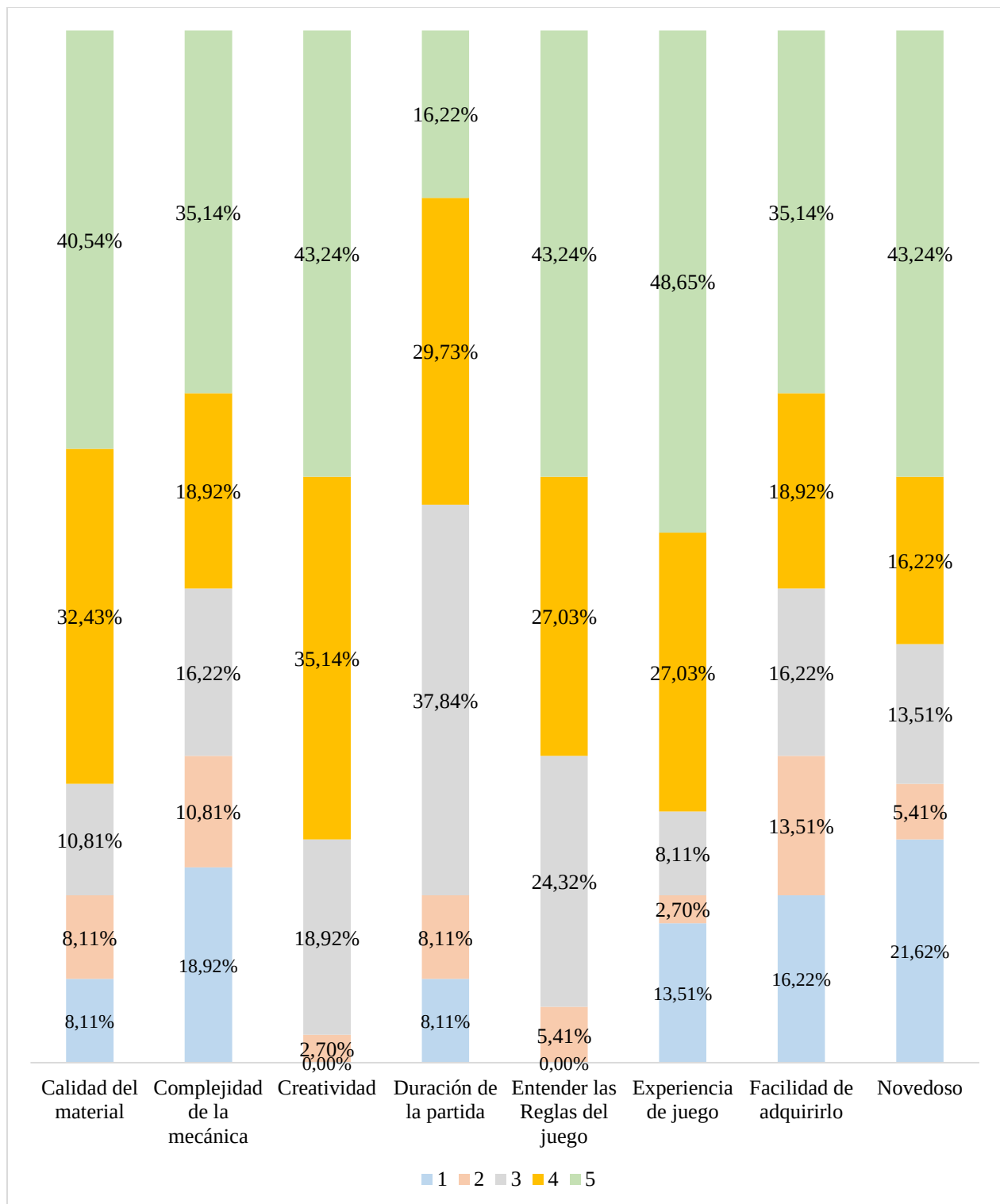


Figura 35. Aspectos preferidos de los juegos de mesa según el N.S.E. 5 y 6

Otra combinación realizada se dio entre las variables rango de edad y la duración de una partida de un juego de mesa (tal como se muestra en la Figura) encontrando como resultado que los individuos mayores de 40 años prefieren juegos con duración entre 15 a 30 minutos y 45 a 60 minutos, mientras que las personas entre los 18-39 años están dispuestos a participar en juegos de mesa con una duración entre 30 a 45 minutos y 45 a 60 minutos. En un bajo porcentaje (inferior al 20%) las personas del rango de edad entre 18-24, 25-29 y 35-39 están dispuestos a participar en juegos de más de 60 minutos.

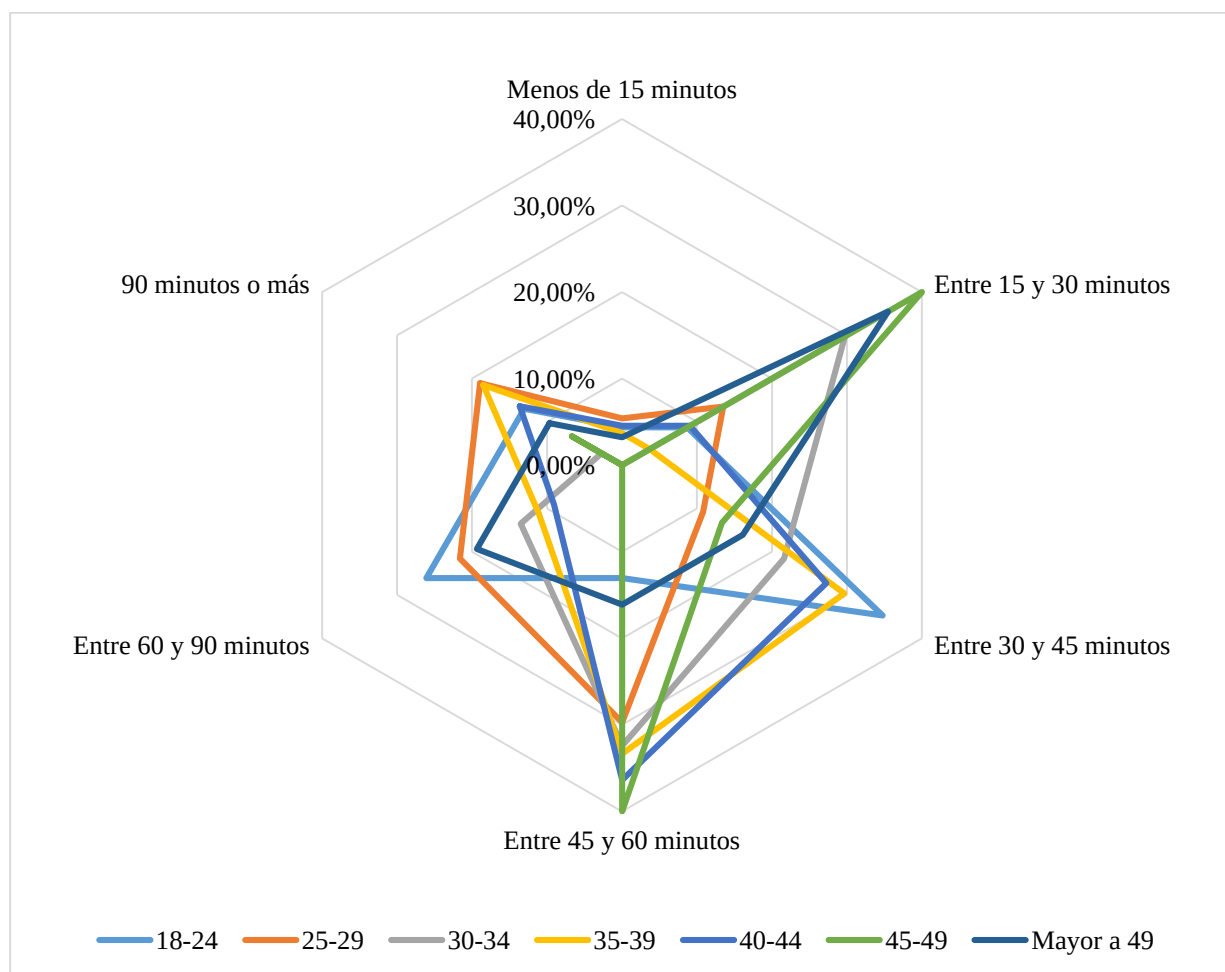


Figura 36. Duración de partidas de juegos de mesas preferidas según rango de edad

Desde otra perspectiva, en las Figura y Figura se presentan los resultados obtenidos de la relación entre las variables estrato social y frecuencia de compra de juegos de mesa por ciudad, encontrando que aproximadamente tanto el Bucaramanga como en Bogotá en promedio en cada estrato el 52% de los encuestados compran un juego de mesa al menos una vez año y que tan solo 8.92% compra uno o más veces al mes.

Otro resultado llamativo es que en el rango de estrato 1 y 2 en Bucaramanga existe un 25% de los individuos encuestados que compran juegos con alta regularidad y que en promedio 10,6% nunca a comprado un juego.

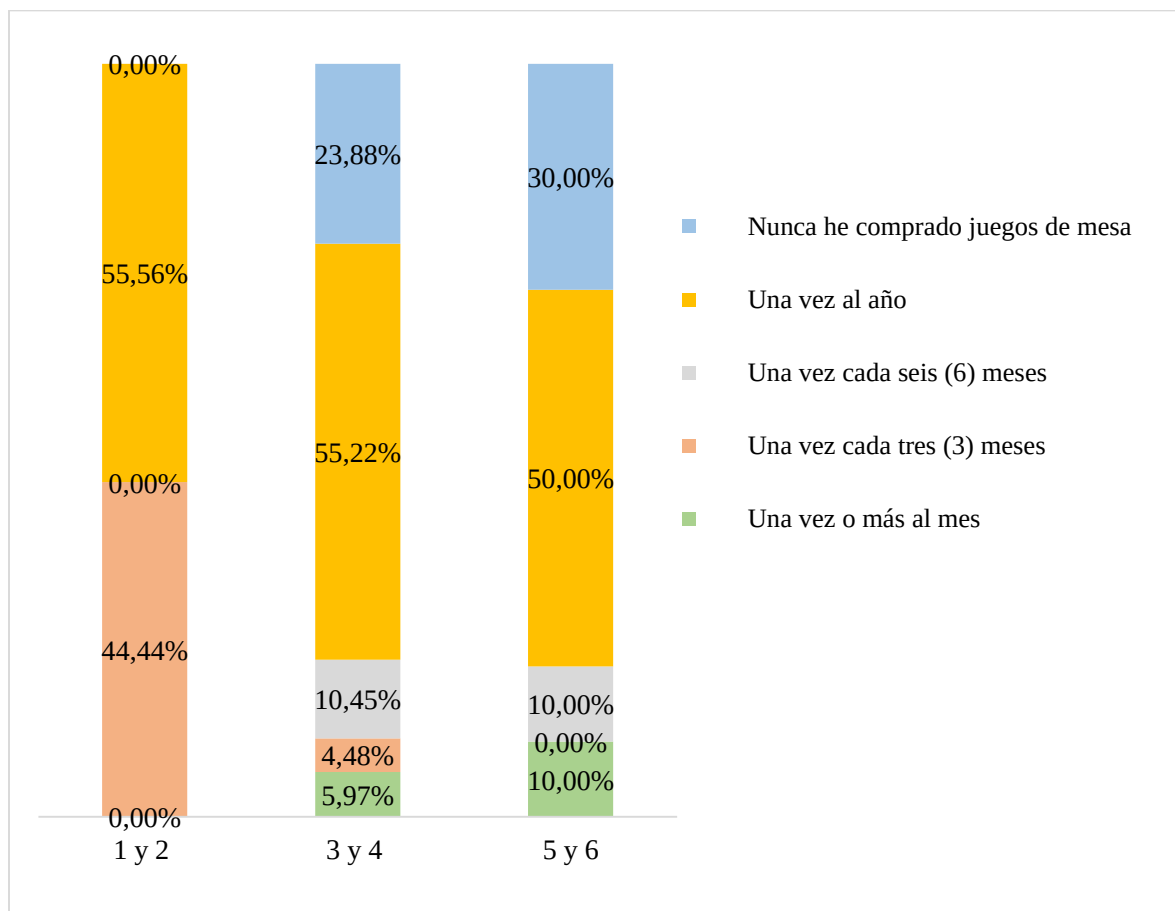


Figura 37. Frecuencia de compra de juegos de mesa por N.S.E en Bogotá

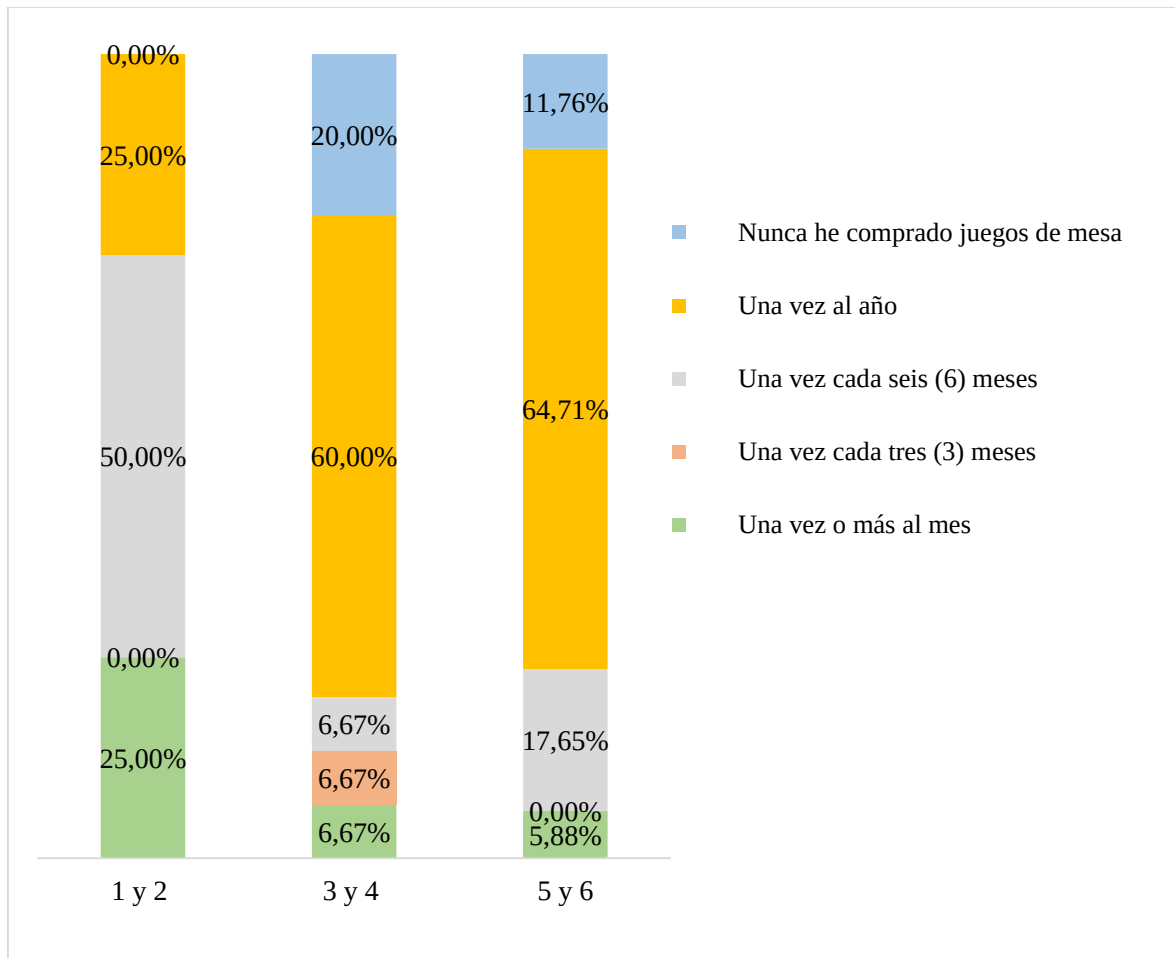


Figura 38. Frecuencia de compra de juegos de mesa por N.S.E en Bucaramanga

Por último, tal como se muestra en la Figura 39, se observa que predominantemente los individuos encuestados, en promedio (50,2%), tienen una frecuencia de compra anual con una tendencia a pagar por un juegos de mesa con un precio entre los \$50.000 y \$100.000 (57,58%), seguido de juegos de \$100.000 y \$150.000 (57,58%) y finalmente comprar juegos con precios por debajo de los \$50.000 (51,32%). Eventualmente, existe un comportamiento de consumo bajo con periodicidades entre los tres y seis meses, entendiendo que varían los precios a los que los individuos estarían dispuestos a pagar.

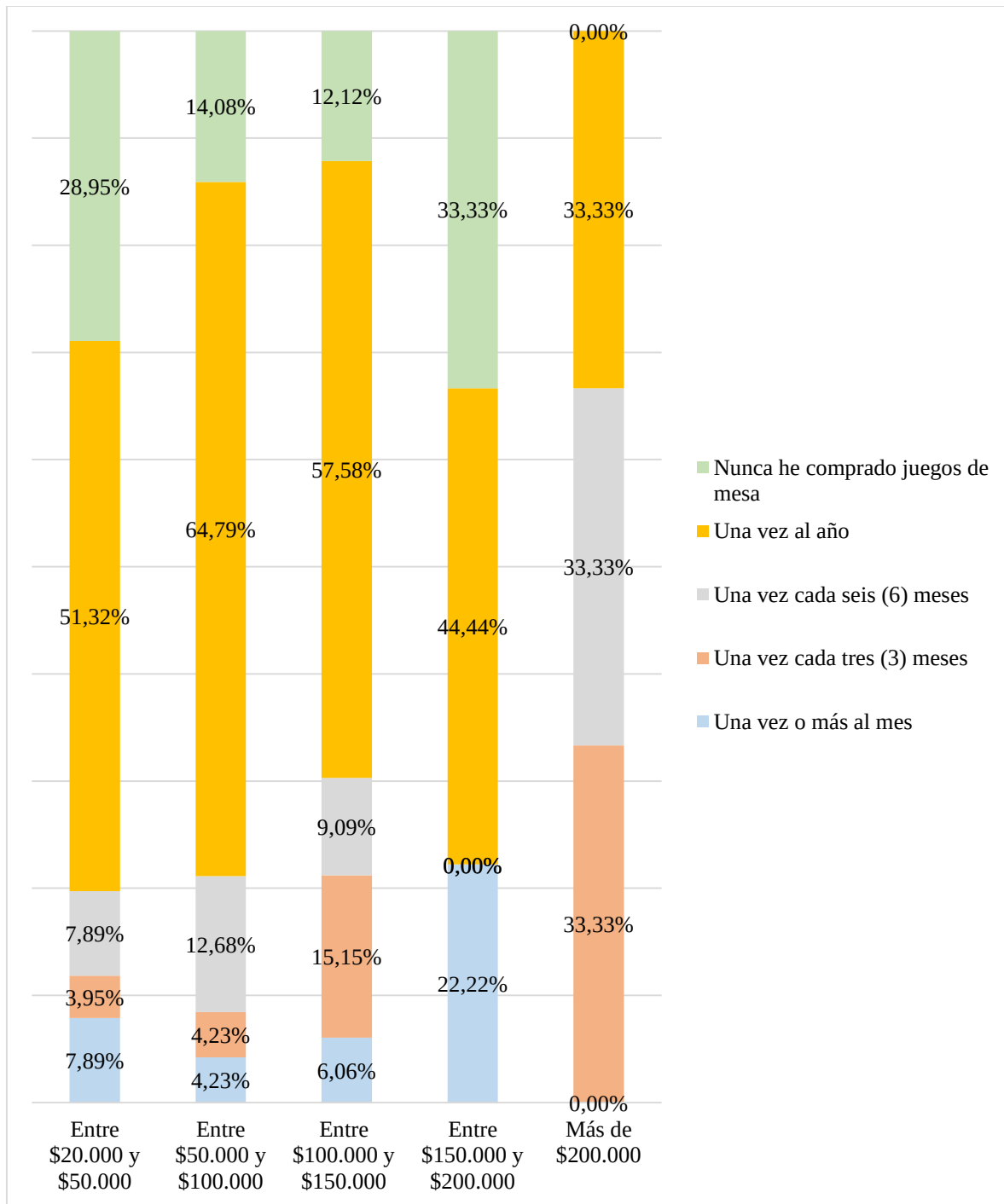


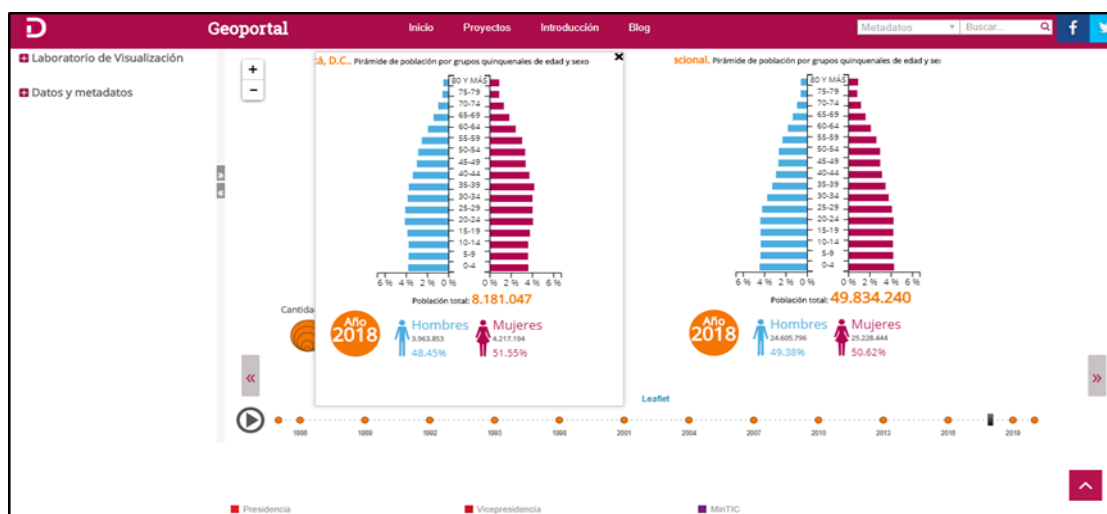
Figura 39. Relación entre precio y frecuencia de compra de juegos de mesa

Apéndice E. Población de Bucaramanga y Bogotá según DANE para 2018

Tabla 1. Población ciudad de Bogotá para 2018

Por género			Por área geográfica		
	Población	Porcentaje		Población	Porcentaje
Hombres	3.963.853	48.45%	Cabecera	8.181.047	100%
Mujeres	4.217.194	51.55%	Resto	0	0%
Total	8.181.047	100%	Total	8.181.047	100%

Género	Grupo de edad: 20-24	Grupo de edad: 25-29	Grupo de edad: 30-34	Grupo de edad: 35-39	Grupo de edad: 40-44	Grupo de edad: 45-49	Grupo de edad: 50-54	Grupo de edad: 55-59	Grupo de edad: 60-64
Hombres	4.14%	4.10%	3.87%	3.76%	3.38%	3.01%	2.88%	2.54%	1.96%
Mujeres	4.05%	4.01%	4.01%	4.18%	3.72%	3.36%	3.32%	3.03%	2.43%
Total	8.19%	8.11%	7.88%	7.94%	7.10%	6.37%	6.20%	5.57%	4.39%

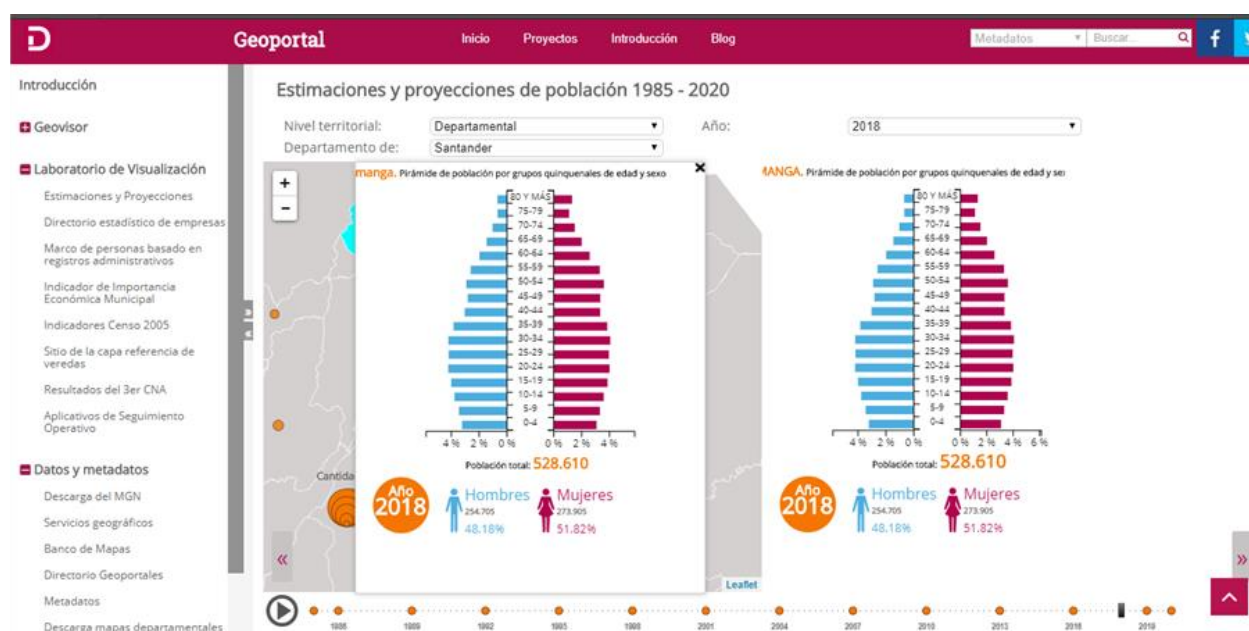


Fuente: DANE. (abril 22 de 2018). Elemento estimaciones. geoportal.dane.gov.co. Disponible en: <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>

Tabla 2. Población ciudad de Bucaramanga para 2018

Por género			Por área geográfica		
	Población	Porcentaje		Población	Porcentaje
Hombres	254.705	48.18%	Cabecera	528.610	100.00%
Mujeres	273.905	51.82%	Resto	0	0.00%
Total	528.610	100%	Total	528.610	100%

Género	Grupo de edad: 20-24	Grupo de edad: 25-29	Grupo de edad: 30-34	Grupo de edad: 35-39	Grupo de edad: 40-44	Grupo de edad: 45-49	Grupo de edad: 50-54	Grupo de edad: 55-59	Grupo de edad: 60-64
Hombres	4.22%	4.19%	4.21%	3.84%	3.04%	2.82%	2.92%	2.61%	1.99%
Mujeres	4.01%	3.96%	4.06%	3.84%	3.34%	3.34%	3.60%	3.31%	2.58%
Total	8.23%	8.15%	8.27%	7.68%	6.38%	6.16%	6.52%	5.92%	4.57%



Fuente: DANE. (abril 22 de 2018). Elemento estimaciones. geoportal.dane.gov.co. Disponible en: <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>

Apéndice F. Manual de funciones, competencias y habilidades del Talento Humano

Identificación del cargo	
Denominación del empleo	Gerente General
Número de empleos	Uno (01)
Dependencia	Dirección Estratégica
Tipo de vinculación laboral	Nómina
Empleo del jefe inmediato	N.A.
Área funcional	

Dirección Estratégica**Área de Ideación y Diseño****Área de marketing y ventas**

Propósito principal
Dirigir y Ejecutar el direccionamiento estratégico de la empresa, integrando la gerencia de proyectos, el seguimiento y control de las actividades de las áreas de la organización y del negocio, así como gestionar lo estipulado por Ley frente a lo jurídico, contable y financiero.
Descripción de funciones esenciales
1. Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa Mantener el archivo de documentos y expedientes relativos a la propiedad intelectual de la Empresa. 2. Coordinar y organizar la programación y ejecución de las operaciones de cada una de las áreas. 3. Administrar y controlar los sistemas de información de manuales automatizados y los servicios que se presenten en materia de sistematización para apoyar la gestión de. 4. Custodiar los bienes 5. Diseñar y aprobar el presupuesto y controlar su ejecución. 6. Ser el representar legal de la empresa. 7. Establecer y mantener relaciones estratégico-comerciales con empresas del sector y proveedores. 8. Garantizar y velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes.

Conocimientos básicos o esenciales	
1. Normatividad aplicable	
2. Administración, Finanzas y Negocios	
Competencias comportamentales	
Comunes	Por nivel jerárquico
Orientación a resultados Orientación al cliente Compromiso con la Empresa	Liderazgo
	Planeación
	Toma de decisiones
	Dirección y desarrollo personal
	Conocimiento del entorno
Requisitos de formación académica y experiencia	
Formación académica	Experiencia
Título profesional en disciplina académica en Ingeniería, Economía, Administración o afines. Posgrado en administración de empresas, MBA o direccionamiento estratégico.	Sesenta (60) meses de experiencia profesional
Identificación del cargo	
Denominación del empleo	Ingeniero Industrial
Número de empleos	Uno (01)
Dependencia	Dirección Estratégica
Tipo de vinculación laboral	Nómina
Empleo del jefe inmediato	Gerente General
Área funcional	

Área Ideación y Diseño**Área de Ventas y Marketing****Área Comercialización y Distribución****Propósito principal**

Ejecución de labores profesionales como ingeniero industrial para el diseño, desarrollo e implementación de los sistemas integrados de gestión de la Empresa, realizar el seguimiento y control de los procesos y procedimientos identificados conforme a las normas técnicas de calidad vigentes.

Descripción de funciones esenciales

1. Dirigir el diseño de procesos y procedimientos, formatos y documentos en general para facilitar la buena gestión de la Empresa.
2. Mantener el archivo de documentos y expedientes relativos a la gestión de la Empresa.
3. Organizar la programación y ejecución de las operaciones de área administrativa.
4. Administrar y controlar los sistemas de información de manuales automatizados y los servicios que se presenten en materia de sistematización para apoyar la gestión de.
5. Custodiar los bienes entregados para su gestión.
6. Capacitar a los empleados y contratistas de la Empresa sobre las normas técnicas de calidad, HSEQ y gestión ambiental.
7. Apoyar el procedimiento y gestión para la protección intelectual de los productos desarrollados.

Conocimientos básicos o esenciales

1. Normatividad aplicable
2. Protección de la Propiedad Intelectual

Competencias comportamentales

Comunes	Por nivel jerárquico
Orientación a resultados	Liderazgo
Orientación al cliente	Planeación
Compromiso con la Empresa	Toma de decisiones
	Dirección y desarrollo personal
	Conocimiento del entorno

Requisitos de formación		Académica y experiencia	
Formación académica		Experiencia	
Título profesional en disciplina académica en Ingeniería Industrial.		Sesenta (60) meses de experiencia profesional	

Identificación del cargo	
Denominación del empleo	Diseñador Gráfico
Número de empleos	Uno (01)
Dependencia	Dirección Estratégica
Tipo de vinculación laboral	Nómina
Empleo del jefe inmediato	Gerente General
Área funcional	

Área de ideación y diseño

Área de marketing y ventas

Propósito principal
Ejecución de labores profesionales de diseñador gráfico, seguimiento y control de las actividades del área de Ideación y diseño y a las diferentes oficinas que lo soliciten.

Descripción de funciones esenciales
1. Dirigir el diseño de los diferentes proyectos desarrollados por el equipo de trabajo y formatos para facilitar la buena gestión de la Empresa. 2. Mantener el archivo de documentos y expedientes relativos a la propiedad intelectual de la Empresa. 3. Organizar la programación y ejecución de las operaciones descritas para el desarrollo de los productos a producir. 4. Administrar y controlar los sistemas de información de manuales automatizados y los servicios que se presenten en materia de sistematización para apoyar la gestión de. 5. Custodiar los bienes 6. Apoyar el diseño de las campañas publicitarias y promoción de los productos y marca empresarial.

Conocimientos básicos o esenciales	
1. Normatividad aplicable	
Competencias comportamentales	
Comunes	Por nivel jerárquico
Orientación a resultados Orientación al cliente Compromiso con la Empresa	Liderazgo
	Planeación
	Toma de decisiones
	Dirección y desarrollo personal
	Conocimiento del entorno
Requisitos de formación académica y experiencia	
Formación académica	Experiencia
Título profesional en disciplina académica como diseñador gráfico o industrial. Con Conocimientos en publicidad y mercadotecnia.	Doce (12) meses de experiencia profesional
Identificación del cargo	
Denominación del empleo	Consultor
Número de empleos	Uno (01)
Dependencia	Dirección Estratégica
Tipo de vinculación laboral	Prestación de Servicios o Freelance
Empleo del jefe inmediato	N.A.
Área funcional	
Área de ideación y diseño	
Propósito principal	
Ejecución de labores profesionales de asesoría, asistencia técnica, seguimiento y control de las actividades de orden estratégico al Despacho del Gerente y a las diferentes oficinas que lo soliciten.	

Descripción de funciones esenciales	
1. Brindar asesoría y asistencia técnica a la Dirección Estratégica y el área de ideación y diseño, en materia especializada según demanda de un nuevo proyecto, para la solución de los problemas y la implementación de políticas internas, de acuerdo con la normatividad vigente. 2. Absolver consultas sobre diversas situaciones requeridas por el usuario interno y externo en lo pertinente a la interpretación y aplicación de las normas aplicables. 3. Participar en los programas de capacitación en el área de competencia que programe la empresa para la actualización, organización y aplicación de nuevas normas y procedimientos. 4. Presentar informes periódicos sobre las actividades desarrolladas de acuerdo con los requerimientos y directrices de la empresa. 5. Ejercer supervisión a los contratos y convenios que celebre la empresa, de acuerdo con la normatividad vigente.	
Conocimientos básicos o esenciales	
1. Normatividad aplicable	
Competencias comportamentales	
Comunes	Por nivel jerárquico
Orientación a resultados Orientación al cliente Compromiso con la Empresa	Liderazgo
	Planeación
	Toma de decisiones
	Dirección y desarrollo personal
	Conocimiento del entorno
Requisitos de formación académica y experiencia	
Formación académica	Experiencia
Título profesional en disciplina académica en Ingeniería, ciencias naturales, ciencias básicas y negocios internacionales	Veintidos (22) meses de experiencia profesional

Identificación del cargo	
Denominación del empleo	Abogado Asesor
Número de empleos	Uno (01)
Dependencia	Dirección Estratégica
Tipo de vinculación laboral	Prestación de Servicios o Freelance
Empleo del jefe inmediato	N.A.
Área funcional	
Área legal y financiera	
Propósito principal	
Ejecución de labores profesionales de asesoría, asistencia técnica, seguimiento y control de las actividades de orden jurídico a la Dirección Estratégica y a las diferentes áreas que lo soliciten.	
Descripción de funciones esenciales	
1. Brindar asesoría jurídica y asistencia técnica al Gerente, en materia legal, contractual y administrativa, para la solución de los problemas y la implementación de políticas internas, de acuerdo con la normatividad vigente. 2. Atender con responsabilidad y oportunidad asuntos de orden legal que deban tramitarse ante las autoridades competentes, dentro de los términos que establece la ley. 3. Elaborar contratos, convenios, licitaciones requeridas, para el cumplimiento de los objetivos corporativos y misionales ajustados a las normas vigentes. 4. Absolver consultas sobre diversas situaciones de derecho requeridas por el usuario interno y externo en lo pertinente a la interpretación y aplicación de la ley. 5. Presentar informes periódicos sobre las actividades desarrolladas de acuerdo con los requerimientos y directrices de la empresa. 6. Apoyar la supervisión a los contratos y convenios que celebre la empresa, de acuerdo con la normatividad vigente. 7. Realizar las demás labores que se le asignen, relacionadas con la naturaleza del empleo.	

Conocimientos básicos o esenciales	
1. Normatividad aplicable 2. Derecho Civil, Comercial, Laboral 3. Argumentación jurídica y redacción	
Competencias comportamentales	
Comunes	Por nivel jerárquico
Orientación a resultados Orientación al cliente Compromiso con la Empresa	Liderazgo
	Planeación
	Toma de decisiones
	Dirección y desarrollo personal
	Conocimiento del entorno
Requisitos de formación académica y experiencia	
Formación académica	Experiencia
Título profesional en disciplina académica en derecho.	Veintidos (22) meses de experiencia profesional
Identificación del cargo	
Denominación del empleo	Asistente Contable y Administrativo
Número de empleos	Uno (01)
Dependencia	Dirección Estratégica
Tipo de vinculación laboral	Prestación de Servicios o Freelance
Empleo del jefe inmediato	N.A.
Área funcional	

Área legal y financiera**Área comercialización y distribución**

Propósito principal

Apoyar la coordinación y revisión que los estados financieros reflejen en forma razonable y ajustada a la realidad económica de la Empresa, la totalidad de las operaciones acorde con los principios, normas vigentes y procedimientos técnicos de contabilidad, constituyéndose en una herramienta para la toma de decisiones por parte de la alta dirección.

Descripción de funciones esenciales

1. Dirigir la elaboración y análisis de la contabilidad general de la empresa, junto con sus respectivos balances y estados financieros, de conformidad con la normatividad aplicable.
 2. Dirigir la consolidación de los estados financieros de la Empresa de acuerdo con las directrices corporativas.
 3. Dirigir la rendición de informes a las autoridades tributarias, acorde con la normatividad aplicable.
 4. Determinar y suministrar oportunamente la información necesaria para analizar la gestión económica de la Empresa, de acuerdo con las directrices corporativas.
 5. Garantizar el cumplimiento de las obligaciones financieras de la Empresa.
 6. Certificar los ingresos presupuestales mensualmente de acuerdo con lo registrado en los estados financieros, de conformidad con las normas aplicables.
 7. Conceptuar sobre aspectos relacionados con la aplicación tributaria de la retención en la fuente, timbre e industria y comercio, a que está sometida la Empresa, de acuerdo con los procedimientos y normatividad vigente.
 8. Gestionar la custodia de los contratos y los respectivos pagarés de cada uno de los desembolsos de la empresa, de acuerdo con las normas de seguridad y las directrices corporativas.
 9. Dar viabilidad a la incorporación y adición de recursos al presupuesto de la Empresa, de acuerdo con las directrices y normas aplicables.
 10. Presentar informes periódicos sobre las actividades desarrolladas de acuerdo con los requerimientos y directrices de la Dirección Estratégica.
-

Conocimientos básicos o esenciales	
1. Normas financieras vigentes 2. Técnicas contables	
Competencias comportamentales	
Comunes	Por nivel jerárquico
Orientación a resultados Orientación al cliente Compromiso con la empresa	Manejo de la información
	Adaptación al cambio
	Disciplina
	Relaciones interpersonales
	Colaboración
Requisitos de formación académica y experiencia	
Formación académica	Experiencia
Título tecnólogo en disciplina académica en contaduría pública y administrativas	Doce (12) meses de experiencia profesional

Apéndice G. Variables básicas para los cálculos financieros

• Variables macroeconómicas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índice de Inflación	4,41%	4,41%	4,41%	4,41%	4,41%
Índice de Devaluación	4,99%	4,99%	4,99%	4,99%	4,99%
IPP	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
DTF T.A:	4,42%	4,42%	4,42%	4,42%	4,42%

• Carga prestacional mensual

Prestaciones sociales	
Cesantías	8,33%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Intereses sobre cesantías	1,00%
Subtotal Prestaciones	21,83%
Aportes Parafiscales	
SENA	2,00%
Caja de Compensación	4,00%

ICBF	3,00%
Subtotal parafiscales	9,00%
Seguridad Social	
Pensión	12,00%
Salud	8,50%
Riesgo profesional	0,35%
Subtotal seguridad	20,85%
Total	51,68%

• Impuestos

Impuestas de industria y comercial (por mil)	0,50%
Impuesto de renta y complementarios	35,00%

• Reservas:

Tipo	Valor	Definición
------	-------	------------

Reserva Legal	10%	Este es el valor de la reserva definida por ley como obligatoria para todas la empresas
Reserva Voluntaria	10%	Este valor es definido por el emprendedor entendido como el porcentaje de ahorro al interior de la empresa, este valor permitirá realizar inversiones futuras o será un colchón de recursos para afrontar condiciones económicas adversas.

- Vida útil de activos depreciables

Activo	Depreciación [Años]
Construcciones y edificaciones	20
Maquinaria y equipo de operación	10
Muebles y enseres	5
Equipo de oficina	3
Activos Diferidos (Patentes, Prop. Intelectual)	5

Apéndice H. Balance General presupuestado

Balance general	Periodo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
	\$					
Efectivo	1.211.650	\$30.498.725	\$14.972.349	\$15.646.258	\$ 16.838.238	\$ 60.357.127
Invent. Materia Prima	\$49.428.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$			\$		\$
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$50.639.650	30.498.725	\$ 14.972.349	\$ 15.646.258	16.838.238	60.357.127
Gastos Anticipados	\$ 1.211.650	\$ 1.211.650	\$ 1.211.650	\$ 1.211.650	\$ 1.211.650	\$ 1.211.650
	\$ -					
Amortización Acumulada		\$ -242.330	484.660	\$ -726.990	\$ -969.320	\$ -1.211.650
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 1.211.650	\$ 969.320	\$ 726.990	\$ 484.660	242.330	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada Planta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 3.239.700	\$ 4.421.000	\$ 4.421.000	\$4.421.000	\$ 4.421.000	\$ 4.421.000
	\$ -					
Depreciación Acumulada		\$ -647.940	\$ -1.059.620	1.471.300	\$ -3.300.540	\$ -4.184.740
Muebles y Enseres Neto	\$ 3.239.700	\$ 3.773.060	\$ 3.361.380	\$ 2.949.700	\$ 1.120.460	\$ 236.260
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 6.655.900	\$ 7.624.900	\$ 7.624.900	\$ 7.624.900	\$ 7.624.900	\$ 7.624.900
Depreciación Acumulada		\$ -2.218.633	\$ -4.114.266	\$ -6.009.899	\$ -969.000	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 6.655.900	\$ 5.406.267	\$ 3.510.634	\$ 1.615.001	\$ 6.655.900	\$ 7.624.900
Total Activos Fijos:	\$ 9.895.600	\$ 9.179.327	\$ 6.872.014	\$ 4.564.701	\$ 7.776.360	\$ 7.861.160
Activos diferidos						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ 665.500	\$ 1.357.620	\$ 2.077.425	\$ 2.826.022	\$ 3.604.563
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ 133.100	\$ 404.624	\$ 676.148	\$ 947.672
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ 665.500	\$ 1.490.720	\$ 2.482.049	\$ 3.502.170	\$ 4.552.235
ACTIVO	\$ 61.746.900	\$ 41.312.872	\$ 24.062.073	\$ 23.177.668	\$ 28.359.097	\$ 72.770.521

Apéndice I. Estado de Resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	176.175.000	187.863.311	202.327.748	219.919.005	241.483.932
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	49.428.000	52.502.201	56.324.469	60.983.544	66.702.657
Depreciación	2.866.573	3.425.833	3.425.833	1.207.200	884.200
Agotamiento	242.330	375.430	513.854	375.430	513.854
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	123.638.097	131.559.847	142.063.591	157.352.831	173.383.221
Gasto de Ventas	22.021.920	22.991.475	24.003.719	25.060.533	26.163.878
Gastos de Administración	54.423.840	56.821.754	59.325.321	61.939.195	64.668.235
Gastos de Producción	45.504.000	47.508.906	49.602.149	51.787.619	54.069.382
Industria y comercio	880.875	939.317	1.011.639	1.099.595	1.207.420
Provisiones	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	807.462	3.298.395	8.120.764	17.465.889	27.274.307
Intereses	-2.076.890	-1.384.593	-692.297	0	692.297
Servicio de la deuda	-9.582.300	-9.582.300	-9.582.300	-9.582.300	-9.582.300
Otros ingresos y egresos	-11.659.190	-10.966.893	-10.274.597	-9.582.300	-8.890.003
Utilidad antes de impuestos	-10.851.728	-7.668.499	-2.153.833	7.883.589	18.384.303
Impuesto de renta	0	0	0	2.759.256	6.434.506
Reserva legal	0	0	0	275.926	643.451
Reserva voluntaria	0	0	0	788.359	1.838.430
Utilidad Distribuible	\$ -10.851.728	\$ -7.668.499	\$ -2.153.833	\$ 4.060.049	\$ 9.467.916

Apéndice J. Flujo de caja presupuestado

Flujo de caja	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	807.462	3.298.395	8.120.764	17.465.889	27.274.307
Depreciaciones	2.866.573	3.425.833	3.425.833	1.207.200	884.200
Amortización y agotamiento	242.330	375.430	513.854	375.430	513.854
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	-2.759.256
Neto Flujo de Caja Operativo	3.916.365	7.099.658	12.060.451	19.048.519	25.913.104

Flujo de Caja de Inversión					
Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Variación Inv. Materias Primas e insumos	49.428.000	0	0	0	0
Variación en Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	0	0	0	0	0
Variación del capital de Trabajo	49.428.000	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos	49.428.000	0	0	0	0
Variación en Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	0	0	0	0	0
Variación del capital de Trabajo	49.428.000	0	0	0	0

Flujo de Caja de Inversión					
Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	1.181.300	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	969.000	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	665.500	692.120	719.805	748.597	778.541
Inversión Activos	-2.815.800	-692.120	-719.805	-748.597	-778.541
Neto flujo de Caja de Inversión	46.612.200	-692.120	-719.805	-748.597	-778.541

Flujo de Caja Financiamiento					
Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-9.582.300	-9.582.300	-9.582.300	-9.582.300	-9.582.300
Intereses Pagados	-2.076.890	-1.384.593	-692.297	0	692.297
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0
Capital adicional aportado por los socios	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-11.659.190	-10.966.893	-10.274.597	-9.582.300	-8.890.003

Neto Periodo	38.869.375	-4.559.356	1.066.049	8.717.622	16.244.560
Saldo anterior	1.211.650	30.498.725	14.972.349	15.646.258	16.838.238
Saldo Neto del periodo	\$40.081.025	\$25.939.369	\$16.038.399	\$24.363.881	\$33.082.798

Apéndice K. Análisis financiera: VPN - TIR e Indicadores financieros

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja neto	-\$61.746.900	\$40.081.025	\$25.939.369	\$16.038.399	\$24.363.881	\$33.082.798

Tasa mínima de rendimiento	25,00%
Valor de la inversión inicial	\$ 61.746.900
Del plan de negocio	

Valor presente neto:	\$ 15.950.793
Tasa interna de retorno:	38,36%

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	-	-	-	6,102	9,380
Nivel de Endeudamiento Total	46,56%	46,39%	39,82%	0,00%	-24,06%
Rentabilidad Operacional	0,46%	1,76%	4,01%	7,94%	11,29%
Rentabilidad Neta	-6,160%	-4,082%	-1,065%	1,846%	3,921%
Rentabilidad Patrimonio	-32,88%	-34,62%	-14,87%	17,52%	26,91%
Rentabilidad del Activo	-17,575%	-18,562%	-8,951%	17,517%	33,386%
Periodo de recuperación de la Inversión	2,85	AÑOS			

Calculo del WACC	Total inversión	\$ 61.746.900	Porcentaje de participación	Costo de capital	Impuestos
Costo promedio ponderado de capital.	Aporte de los socios	\$ 33.000.000	53,44%	25,00%	35%
	Financiado por deuda (vía Capital Semilla)	\$ 28.746.900	46,56%	7,22%	
WACC		15,55%			

Apéndice L. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna – PCI

A partir de la identificación de recursos y capacidades que requerirá la empresa, se realiza el análisis de recursos y capacidades de la empresa, presentado en la Tabla :

Tabla 29. Matriz de análisis de recursos y capacidades de la empresa

Análisis de recursos y capacidades de la empresa										
Diagnóstico interno		Fortalezas			Debilidades			Impacto éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- Dimensión económica y financiera										
1	Solvencia económica						x		x	
2	Capacidad de endeudamiento						x			x
3	Capital de trabajo inicial					x			x	
4	Capital semilla para iniciar		x					x		
5	Capacidad de generar ingresos a través de venta de productos				x			x		
6	Fijación de precios competitivos			x				x		
7	Asignación de presupuestos para los procesos		x						x	
8	Estructura de costos				x					x
9	Medios y mecanismos de pago dispuestos para clientes					x			x	
2.- Dimensión de clientes competencia y mercado (para competir)										
1	Capacidad de respuesta al cliente (Tiempos de entrega)					x		x		
2	Capacidad de dar un servicio exclusivo y personalizado		x					x		
3	Conocimiento del mercado y sector					x			x	
4	Conocimiento profundo de los clientes (gustos y expectativas)				x			x		

Análisis de recursos y capacidades de la empresa										
Diagnóstico interno		Fortalezas			Debilidades			Impacto éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
5	Capacidad de enfrentar la competencia						x	x		
6	Capacidad de generar procesos de innovación	x						x		
7	Capacidad de integración con sitios especializados en juegos		x						x	
8	Capacidad para diseñar y brindar servicios posventas	x						x		
9	Habilidad para proteger el conocimiento generado (Propiedad intelectual)		x						x	
3.- Dimensión de procesos gerenciales misionales y de apoyo										
1	Capacidad de generar nuevas líneas de negocio			x					x	
2	Capacidad de distribución a nivel regional o local					x		x		
3	Capacidad directiva de los líderes		x						x	
4	Estructura de poder de la organización		x							x
5	Diseño de los procesos y adaptabilidad de la organización	x							x	
6	Generación de productos creativos e innovadores	x						x		
7	Capacidad de despliegue de procesos de marketing						x			x
8	Capacidad de crear alianzas para procesos internos		x					x		
9	Calidad de los procesos para la creación de productos y servicios posventa	x						x		
4 - Dimensión del talento humano y cultura organizacional: directivos, administrativos, consultores, asesores										
1	Capacidad de trabajo en equipo		x					x		
2	Rotación de personal		x						x	
3	Experticia y habilidad de los diseñadores	x						x		

Análisis de recursos y capacidades de la empresa										
Diagnóstico interno		Fortalezas			Debilidades			Impacto éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
4	Comportamientos y cultura organizacional		x						x	
5	Buen clima laboral	x							x	
6	Conocimientos en metodologías de innovación			x				x		
7	Experticia y habilidad de los asesores comerciales					x		x		
8	Incentivos y beneficios para diseñadores		x						x	
9	Capacidad de apropiación de los valores institucionales en el trabajo		x							x
5 - Dimensión de información y tecnologías de información y comunicaciones										
1	Capacidad de Innovación a través de la inclusión de procesos tecnológicos		x					x		
2	Capacidad de conseguir nuevos clientes a través del uso de plataformas tecnológicas					x			x	
3	Dominio de los software utilizados (Infraestructura tecnológica)					x		x		
4	Capacidad de divulgación y reconocimiento de la marca en medios masivos			x				x		
5	Capacidad de adquirir o vincularse a plataformas tecnológicas de comercialización					x		x		
6	Canales de comunicación internos con uso de las TIC		x						x	
7	Construcción de redes (Clientes, proveedores, aliados estratégicos)			x				x		

A partir del anterior análisis, tomando las debilidades y fortalezas de alto impacto en el éxito del negocio, se construye la Matriz del Perfil de la Capacidad Interna – PCI presentado en la Tabla .

Tabla 30. Matriz del perfil de la capacidad interna – PCI

Matriz del perfil de la capacidad interna						
Matriz: Perfil de la capacidad interna debilidades y fortalezas de alto impacto en el éxito del negocio	Fortalezas			Debilidades		
	A	M	B	B	M	A
1.- Dimensión económica y financiera						
Capital semilla para iniciar		x				
Capacidad de generar ingresos a través de venta de productos						x
Fijación de precios competitivos			x			
2.- Dimensión del cliente competencia y mercados						
Capacidad de respuesta al cliente (Tiempos de entrega)					x	
Capacidad de dar un servicio exclusivo y personalizado		x				
Conocimiento profundo de los clientes (gustos y expectativas)				x		
Capacidad de enfrentar la competencia						x
Capacidad de generar procesos de innovación	x					
Capacidad para diseñar y brindar servicios posventas	x					
3.- Dimensión de procesos gerenciales misionales y de apoyo						
Capacidad de distribución a nivel regional o local					x	
Generación de productos creativos e innovadores	x					
Capacidad de crear alianzas para procesos internos		x				
Calidad de los procesos para la creación de productos y servicios posventa	x					
4.- Dimensión del recursos humanos y cultura organizacional						
Capacidad de trabajo en equipo		x				
Experticia y habilidad de los diseñadores	x					
Conocimientos en metodologías de innovación			x			
Experticia y habilidad de los asesores comerciales					x	
5.- Dimensión de la información y las tecnologías de información y comunicaciones						
Capacidad de Innovación a través de la inclusión de procesos tecnológicos		x				

Matriz del perfil de la capacidad interna						
Matriz: Perfil de la capacidad interna debilidades y fortalezas de alto impacto en el éxito del negocio	Fortalezas			Debilidades		
	A	M	B	B	M	A
Dominio de los software utilizados (Infraestructura tecnológica)					x	
Capacidad de divulgación y reconocimiento de la marca en medios masivos			x			
Capacidad de adquirir o vincularse a plataformas tecnológicas de comercialización				x		
Construcción de redes (Clientes, proveedores, aliados estratégicos)			x			

Apéndice M. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Entorno – POAM

Al igual que para la construcción de la Matriz del Perfil de la Capacidad Interna, para la Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Entorno (POAM) se parte de realizar un diagnóstico pero en este caso externo a la organización, el cual se presenta en la Tabla .

Tabla 31. Matriz para el análisis de oportunidades y amenazas externas

Matriz para el análisis de oportunidades y amenazas externas										
Diagnóstico externo		Oportunidades			Amenazas			Impacto éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- Factores gubernamentales, políticos, y legales y factores económicos financieros y monetarios										
1	Integrarse con plataformas para diversas formas de pago	x						x		
2	Ofrecer los descuentos de compra	x							x	
3	Respuesta oportuna al cliente					x		x		
4	Apalancamiento financiero con entidades	x						x		
5	Acuerdos de libre comercio		x					x		
6	Política fiscal e impuestos					x			x	
7	Política laboral del país				x					x
8	Costos no previstos					x			x	
2.- Factores gubernamentales, legales, competitivos, sociales culturales y demográficos relacionados con nuestros clientes										
1	Nivel de calidad percibido por el cliente					x		x		

Matriz para el análisis de oportunidades y amenazas externas										
Diagnóstico externo		Oportunidades			Amenazas			Impacto éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
2	Adaptación a las necesidades de los clientes	x							x	
3	Aceptación de las campañas de publicidad y marketing				x			x		
4	Rivalidad de la competencia (En variedad y costos)						x	x		
5	Efectividad de las estrategias para retener y fidelizar clientes				x			x		
6	Compromiso generación de cultura ambiental y desarrollo sostenible	x							x	
3.- Factores gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan nuestros procesos misionales										
1	Poca gestión del conocimiento entre los colaboradores	x							x	
2	Calidad percibida en el desarrollo de los productos y ejecución de procesos				x			x		
3	Alianzas estratégicas para algunos procesos (Distribución, impresión, entre otros)	x						x		
4	Desarrollo de nuevos productos para el cliente	x						x		
5	Servicios adicionales o postventa	x							x	
6	Cambios en la normatividad de industrias creativas (nuevas oportunidades de negocio)		x						x	

Matriz para el análisis de oportunidades y amenazas externas										
Diagnóstico externo		Oportunidades			Amenazas			Impacto éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
4.- Factores gubernamentales y legales, sociales, culturales y demográficos que afectan nuestro talento humano, nuestra cultura y clima laboral y la gestión humana en nuestra organización										
1	Disponibilidad de personal (Varios proyectos simultáneos)						x	x		
2	Alta demanda de los profesionales por parte del sector				x			x		
3	Niveles de remuneración de los colaboradores con incentivos		x						x	
4	Integración con entidades para beneficios al talento humano clave	x						x		
5.- Factores gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan la información y la plataforma tecnológica de información y comunicaciones										
1	Prestigio de la empresa	x						x		
2	Desarrollos tecnológicos de la competencia						x	x		
3	Comercio electrónico	x						x		

A partir del anterior análisis externo, tomando las oportunidades y amenazas de alto impacto en el éxito del negocio, se construye la Matriz de Oportunidades y Amenazas del Entorno (POAM), presentada en la

Tabla .

Tabla 32. Matriz de Oportunidades y Amenazas del Entorno – POAM

Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno (MATRIZ POAM)						
Matriz POAM	Oportunidades			Amenazas		
	A	M	B	B	M	A
Dimensión económica y financiera						
Integrarse con plataformas para diversas formas de pago	x					
Respuesta oportuna al cliente					x	
Apalancamiento financiero con entidades	x					
Acuerdos de libre comercio		x				
Política laboral del país				x		
Dimensión de clientes y mercados						
Nivel de calidad percibido por el cliente					x	
Capacidad de realizar publicidad y marketing		x				
Rivalidad de la competencia (En variedad y costos)						x
Efectividad de las estrategias para retener y fidelizar clientes				x		
Dimensión de procesos internos						
Calidad en el desarrollo de los productos y ejecución de procesos				x		
Alianzas estratégicas para algunos procesos (Distribución, impresión, entre otros)	x					
Desarrollo de nuevos productos para el cliente	x					
Dimensión de talento humano y cultura organizacional						
Disponibilidad de personal (Varios proyectos simultáneos)						x
Alta demanda de los profesionales por parte del sector				x		

Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno (MATRIZ POAM)						
Matriz POAM	Oportunidades			Amenazas		
	A	M	B	B	M	A
Integración con entidades para beneficios al talento humano clave	x					
Dimensión de información y tecnología de información y comunicaciones						
Prestigio de la empresa	x					
Desarrollos tecnológicos de la competencia						x