

Trabajo de grado en modalidad de emprendimiento.

Empresa de diseño y producción de cuadernos personalizados

Maria Paula Zapata Muñoz^{a,c}

Ricardo Bernal Clavijo^{b,c}

^aEstudiante de Ingeniería Industrial

^bProfesor, Director del Proyecto de Grado, Departamento de Ingeniería Industrial

^cPontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

Resumen de diseño en Ingeniería

This project is based on the description of a design and production company of customizable notebooks in the city of Bogotá, focused on university students from socioeconomic strata from 3 to 6 in a range of ages between 18 and 25 years old. The idea is to commercialize the products through a Facebook page that allows segmenting the target market to be reached more efficiently and at a low cost. The main objective of this company is to allow the customer to be part of the design process of his own notebook and thus to involve him in the process from start to finish when his notebook is delivered. This allows for a greater and better relationship with customers and in this way the company will be able to know what your true needs, tastes and preferences are.

For the design of the notebooks, the company offers options of sheets, covers, and accessories from which the customer can select according to what is required. The following photos are of the prototype that was designed with some of the customizable attributes of which the user can make selection.

Figura 1. Cuaderno prototipo



1. Justificación y planteamiento del problema

En el mercado Colombiano, se cuenta con innumerables opciones de cuadernos de producción en serie que, a pesar de tener muy buena calidad, no necesariamente toman en cuenta los gustos y necesidades particulares de los clientes. Además, por ser un producto *made to stock* no involucra al usuario final en el proceso de diseño de su cuaderno. En el caso que un estudiante al semestre viera materias como cálculo, literatura, diseño, necesitará un cuaderno cuadriculado, rayado y con hojas blancas para cada una de estas materias. Por esta razón **Mon Papier**, quiere involucrar al usuario final en el proceso de diseño del cuaderno que mejor se ajuste a sus necesidades.

Actualmente en Bogotá, solo hay alrededor de 5 empresas que involucran al cliente dentro del proceso de diseño de los cuadernos. Sin embargo, la mayoría de los esfuerzos de estas empresas están centrados en la personalización estética de los cuadernos, dejando por fuera características funcionales. El mercado de cuadernos mueve cerca de 2 billones de pesos, aproximadamente 1.183 millones de cuadernos al año en Colombia (**Revista Dinero, 2015**), por lo que es muy atractivo para ideas de negocio novedosas que puedan atraer la atención de algún porcentaje de estos compradores.

Mon Papier quiere despertar en el consumidor el interés por la personalización de sus propios cuadernos, no sólo desde el punto de vista estético, sino que también desde el punto de vista funcional. Se pretende ofrecer alternativas no encontradas en la competencia como: accesorios para cargar teléfonos celulares o tabletas, carátulas con cargadores de celulares, carátulas con superficie borrable, etc. Adicionalmente, se presentarán diferentes alternativas de tipo de hojas y carátulas. Con esto se pretende que cada uno de los estudiantes universitarios pueda elegir el cuaderno preciso para cada una de las asignaturas, pero que al tiempo, esté acorde a su estilo de vida.

2. Objetivos

Objetivo general

Crear un plan de negocio dedicado al diseño y producción de cuadernos personalizados en Bogotá

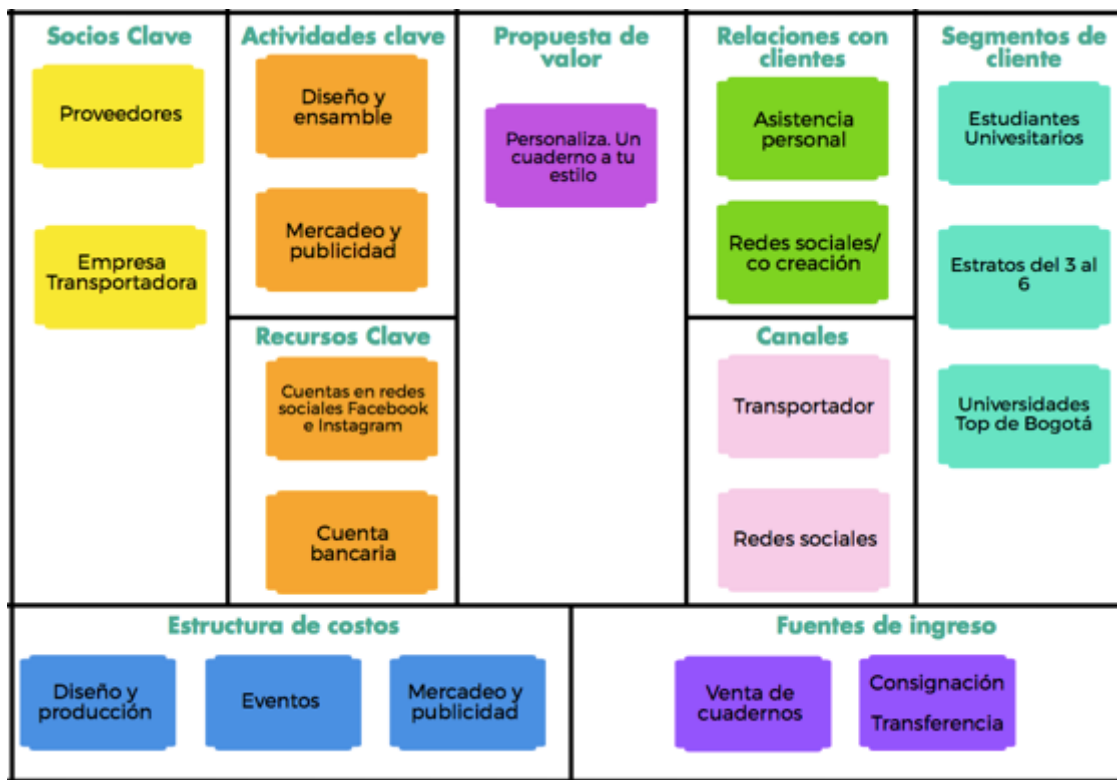
Objetivos específicos

1. Generar el modelo de negocio propuesto bajo la metodología CANVAS.
2. Diseñar el prototipo del cuaderno propuesto.
3. Medir la opinión de los consumidores potenciales sobre el valor que aporta la personalización en la decisión de compra de los cuadernos.
4. Medir el impacto financiero que podría generar el proyecto.

3. Metodología

Para direccionar el desarrollo del plan de negocios, se utilizó como guía la metodología CANVAS. A continuación, en la figura 2 se presenta un cuadro con los principales componentes de este emprendimiento.

Figura 2. Canvas. Fuente: Elaboración propia



Para complementar el detalle de cómo se desarrollaron cada uno de los objetivos, a continuación se presenta el detalle de las actividades para cada uno.

Tabla 1. Descripción de actividades por objetivo. Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Actividades	Herramientas	Entregable
Generar el modelo de negocio propuesto bajo la metodología CANVAS.	Definir las actividades colaboradores y recursos principales. Realizar un estudio de mercados. Realizar el análisis de riesgo.	CANVAS Estadística Matemáticas financieras	Cuadro CANVAS
Diseñar el prototipo del cuaderno propuesto	Encuesta sobre la percepción de los consumidores potenciales con respecto a su gusto sobre el prototipo propuesto para determinar si este se ajusta o no a sus necesidades, en cuanto a tamaño y atributos		Prototipo de cuaderno
Medir la opinión de los consumidores potenciales sobre si la personalización genera valor en la decisión de compra de los cuadernos.	Diseñar encuesta para medir el interés sobre la personalización. Realizar análisis estadístico de los resultados de la encuesta.	Estadística descriptiva en SPSS	Análisis de la encuesta
Medir el impacto financiero que podría generar el proyecto.	Evaluar los indicadores financieros del proyecto.	Matemáticas financieras	Análisis financiero

4. Plan de negocios.

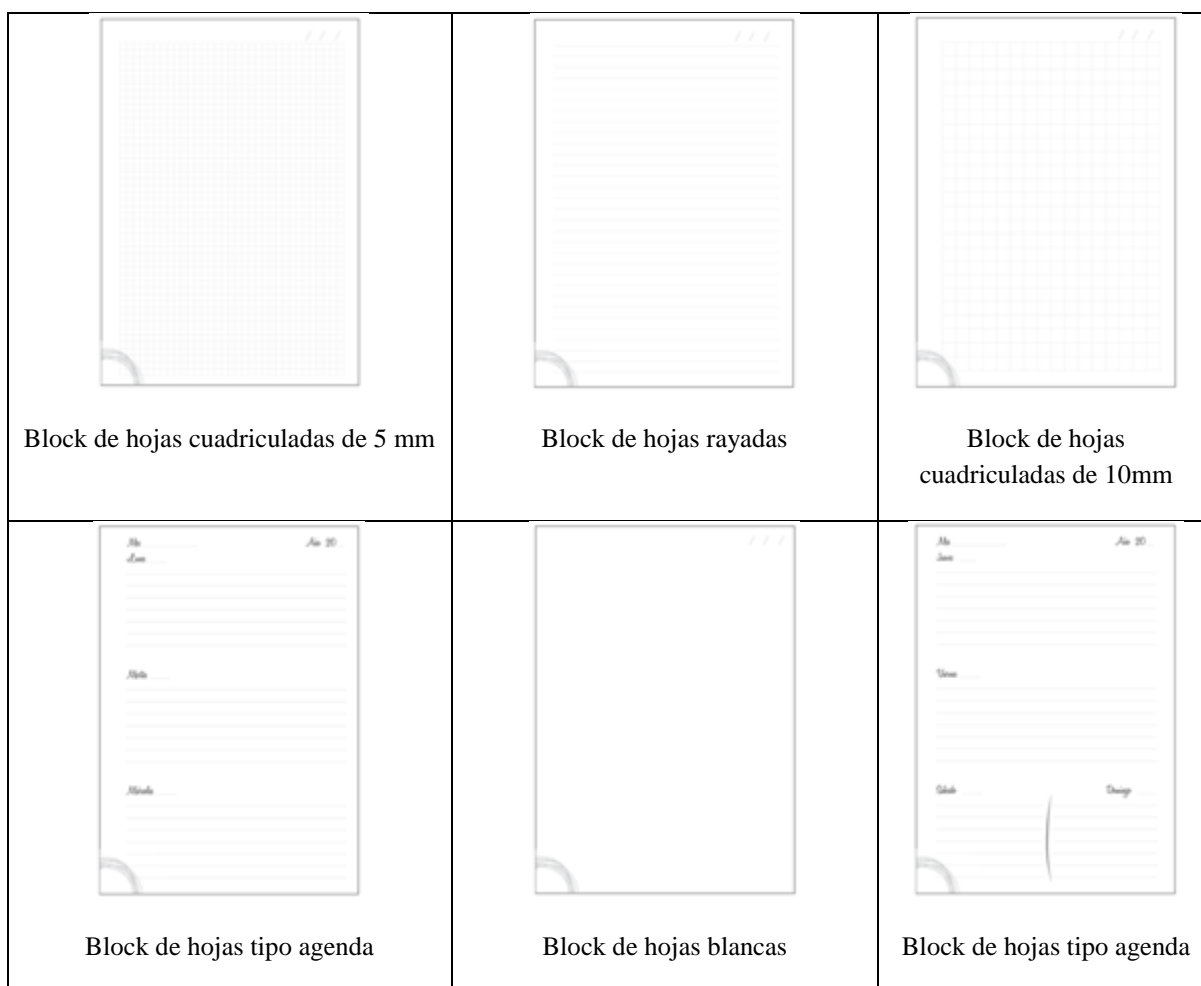
4.1. Breve descripción de los productos o servicios.

Los cuadernos que se ofrecen son totalmente personalizables. El objetivo principal de esta empresa es involucrar al cliente en el proceso de creación de los cuadernos. Cada usuario podrá escoger de un catálogo de opciones los atributos desea tener en su cuaderno. La diferencia con el modelo tradicional, el cual no permite escoger las hojas, y su cantidad dependiendo del tipo (cuadriculado, rayado, blanco) y los accesorios, será parte de la propuesta de valor que se quiere ofrecer a los usuarios. Se dará la opción de escoger la mayor cantidad de atributos posibles dentro de los cuadernos para que el cliente y posterior consumidor se sienta a gusto con la adquisición que hizo.

A continuación, se presenta cada una de las opciones personalizables en este producto.

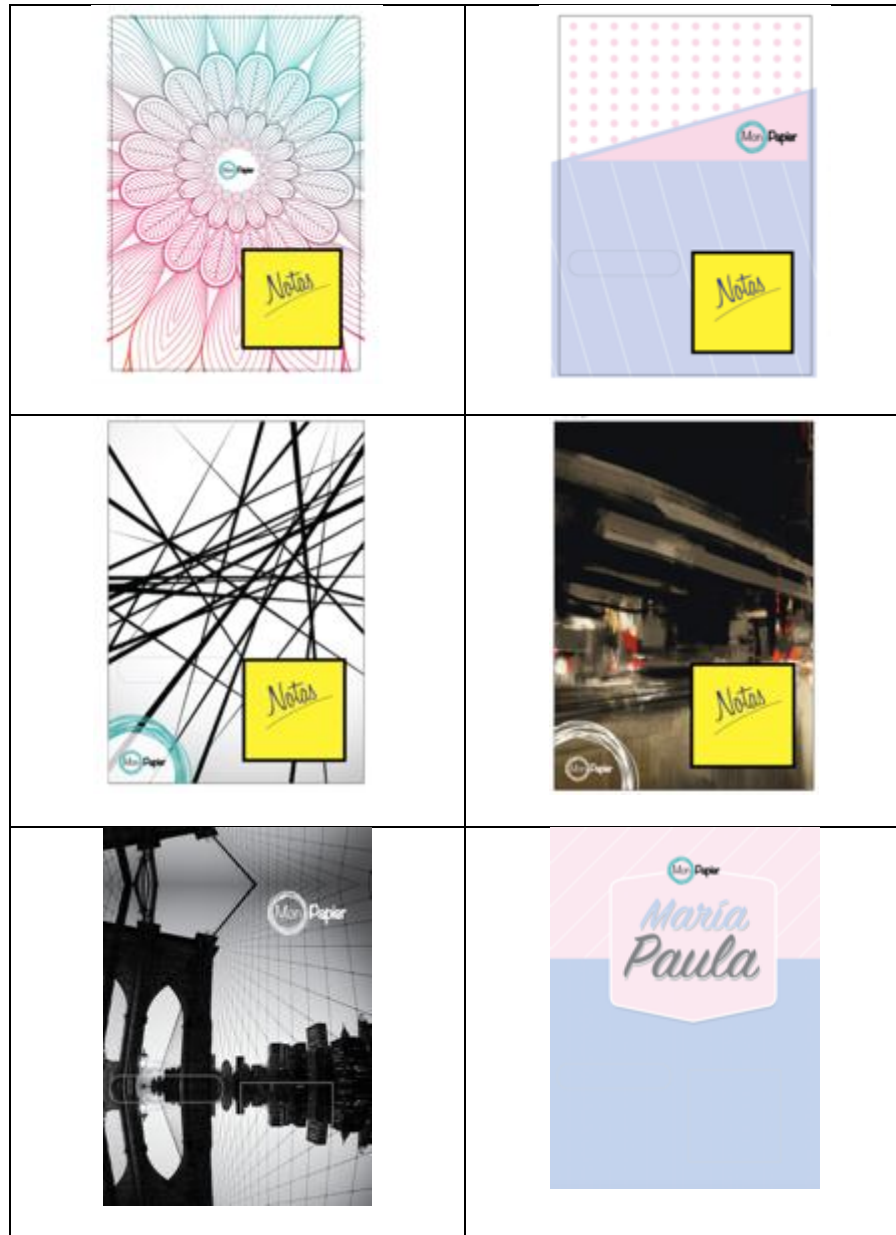
- Tipo y cantidad de hojas: **Mon Papier** permite escoger dentro de 4 tipos de hojas, rayado, cuadriculado de 5mm, cuadriculado de 10mm y hojas blancas. Por otro lado, se permite escoger la cantidad que se desee en blocks de 25 hojas.

Figura 3. Tipo de hojas. Fuente: Elaboración propia



- Portadas: Algunas de las portadas están pensadas en permitir a los usuarios tomar notas rápidas sin necesidad de abrir el cuaderno. Además, están inspiradas en diseños de ciudades, algunos un poco más clásicos para quienes tienen un estilo minimalista y la opción de que el cliente envíe una foto para usar como portada.

Figura 4. Tipo de portadas. Fuente: Elaboración propia





- Argollas: Las argollas que se ofrecen para los cuadernos son Argollas doble O. Estas pueden estar en la parte lateral para generar un cuaderno vertical o en la parte inferior para generar uno horizontal.
- Separadores y bolsillos: Estos están se diseñaron con el objetivo de hacer más útil su función y permitir que no se salgan los documentos que allí se almacenen.
- Accesorios: Están inspirados en dar más protagonismo a los cuadernos en el día a día de los estudiantes. Existen diferentes métodos de estudio y usualmente estos requieren de diferentes elementos que los faciliten. Algunos prefieren tomar notas al margen, poner notas adhesivas como recordatorios, tener bolsillos de diferentes tamaños. Adicionalmente se propone agregar superficies borrables para poder estudiar en conjunto con otros compañeros sin, necesariamente gastar papel del cuaderno.

Figura 5. Tipo de accesorios. Fuente: Elaboración propia





Cada cliente podrá seleccionar a su gusto, la mejor combinación de los elementos del cuaderno. Por ejemplo, un cuaderno con una portada con notas adhesivas, con una superficie borrable al final del cuaderno, con un bolsillo con un cierre seguro para almacenar documentos. Otro estilo de cuaderno podría ser, una portada tradicional con alguno de los estilos que se ofrecen, de uno hasta cinco separadores de materias con la cantidad de hojas que el cliente seleccione, cambiando el diseño de las hojas dependiendo de la necesidad

Mon Papier no realizará la producción de ninguno de los elementos que componen el cuaderno. Estos serán solicitados al proveedor adecuado que garantice la calidad del papel y la calidad de la impresión. **Mon Papier** se preocupa únicamente por la vinculación de los clientes en el proceso de fabricación de los cuadernos, y en el armado de cada uno de ellos.

4.2. Análisis de Mercado

- Análisis de pre-factibilidad de mercado

Como el mercado de interés se ha definido a los estudiantes universitarios de la ciudad de Bogotá. Se han dejado por fuera los estudiantes de colegio debido a que la decisión de compra de ellos recae principalmente en sus padres. Por el contrario, los estudiantes universitarios compran, en su mayoría, ellos mismos los útiles escolares, además, requieren mayor versatilidad al momento de configurar sus cuadernos debido a la gran variedad de asignaturas que cursan.

Según el Ministerio Nacional de Educación, a 2015 el número de estudiantes matriculados en educación superior en Bogotá fue de 1.218.255. El crecimiento de matriculados 2012-2015 fue de 5.93%. De conformidad con las metas propuestas en el actual Plan Nacional de Desarrollo, para el año 2018 se proyecta una tasa de cobertura en educación superior del 57%. (Mineducación, 2016).

Se realizó una encuesta a 196 estudiantes universitarios, para analizar su intención de compra y percepción sobre los cuadernos personalizables. Los resultados muestran que el 58,5% de los encuestados fueron mujeres y el 41,5% hombres, además se encontró que los individuos más interesados se encuentran entre los 20 y 25 años de edad. El 82,5% de los individuos encuestados cursan 5 materias o más en un periodo académico. Por otra parte, se evidenció que un 70% de los individuos compran de 1 a 2 cuadernos por periodo académico para documentar los apuntes y actividades de las materias que cursan. Según los resultados de las encuestas, el número de hojas de los cuadernos que los individuos compran oscila entre las 50 y 100 hojas, sin embargo las proporciones no distan unas de otras en gran cantidad, varían como máximo 5 puntos porcentuales.

El 52,2% de los individuos consideran que están entre un 60% a un 80 % satisfecho con los diseños de los cuadernos que encuentran en el mercado actual, lo que se ve reflejado en que al 51% de los individuos les interesa y llama mucho la atención la idea de poder personalizar sus cuadernos. En referencia a esto, los entrevistados manifiestan que están dispuestos a pagar de \$21.000 a \$25.000 pesos, siempre y cuando se personalicen ciertos atributos del producto tales como el material de su portada, el tipo de hojas y su formato, apariencia de la portada y los accesorios que lo acompañen.

De acuerdo a la encuesta que se realizó se determinó que existe una relación entre género y compra de cuadernos personalizados. Adicionalmente esta información puede usarse no solo para dirigir planes de mercadeo o estrategias de publicidad para las mujeres, sino que sirve para aprovechar el alto porcentaje de hombres que aseguraron que les gustaba la idea para explorar sus gustos y necesidades ante un producto como este.

Anexo 1: Cuestionario de la encuesta

Anexo 2: Cuestionario de entrevista a profundidad

Anexo 3: Análisis cuantitativo y de correlación

Después de analizar la naturaleza de las variables de la encuesta, se hizo un análisis cuantitativo. Para este caso, se realizó un análisis de correlación de variables, lo que permitió observar que tanto una variable influye sobre la otra. Una de las hipótesis que se planteó en el análisis fue: “ Los consumidores están dispuestos a pagar más de \$25.000 por un cuaderno cuando pueden hacer parte del diseño y creación de sus propios estilos”. Las variables involucradas son disposición de compra y personalización. Al analizar los datos en SPSS el P-value es menor a 0,05 por lo que no hay la suficiente evidencia estadística para aceptarla es decir que hay dependencia entre las variables. Se puede inferir que las variables personalización y disposición de compra están relacionadas, es decir los individuos si estarían dispuestos a pagar más por un cuaderno personalizado. La disposición de compra va ligada a la personalización o no que tengan los productos ofrecidos.

Por otro lado, el análisis de la hipótesis “Los individuos que sienten mayor disposición de compra prefieren el diseño”, la cual involucra las variables criterios a la hora de comprar cuadernos e intención de compra. La prueba señala que el P-value es menor a 0,05 por lo que implica que no hay la suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula, lo que implica que se acepta la alternativa, por lo que hay asociación entre la variable factores y disposición de compra. Hay ciertos factores que predominan en la disposición de compra, y que existen factores que influyen más. Para que los individuos compren, debe haber algo que los motive a hacerlo. En este caso factores como la calidad y el diseño son esenciales para la empresa.

Del análisis de correlaciones que se realizó, se pudo determinar que varias de las hipótesis que se plantearon inicialmente para la propuesta del modelo de negocio, se corroboraron e inciden de manera positiva en la operación de *Mon Papier*. Es decir, que los factores de personalización por lo que se está trabajando si influyen positivamente en la intención y disposición de compra de los usuarios.

Figura 6. Infografía sobre los resultados de la encuesta de pre-factibilidad. Fuente: Elaboración propia



- Segmentación de mercado

Se escogió a estudiantes universitarios entre los 18 y 25 años en la ciudad de Bogotá en estratos 3, 4, 5 y 6 por su capacidad de compra y poder decisión, además que son estudiantes que requieren de una mayor personalización de atributos por que estudian carreras profesionales diferentes cada una de la otra y con necesidades particulares que les permitan tomar notas sobre sus actividades académicas. Además, algunos de los tipos de hojas o accesorios ofrecidos están dirigidos a apoyar actividades relacionadas con asignaturas

universitarias. Este segmento se destaca por su necesidad de expresar el estilo de vida que llevan a través de sus pertenencias, por lo que es importante el uso de las redes sociales.

Gran parte del segmento pertenece a los *millennials*, una generación que se caracteriza por dominar la tecnología y para la cual el uso de internet es generalizado. Son extremadamente sociales lo cual permite que estén conectados con otros a través de redes sociales compartiendo todo aquello que les gusta y lo que no. Son sensibles a las experiencias en línea, exigentes y críticos. Según Forbes, los *millennials* prefieren las redes sociales para interactuar con empresas (Forbes, 2015). Son una generación que exige la personalización y esperan que las empresas se adecuen a sus preferencias. Valoran sentirse protagonistas y sienten gran interés por empresas que les permitan aportar sus ideas en la creación y desarrollo de productos, haciéndolos sentirse parte de la marca.

De acuerdo a la encuesta multipropósito de 2014 del DANE, en Bogotá hay 3.764.092 personas en estratos 3 al 6, la cual corresponde al 48% del total de la población. Para ese mismo año había 662,879 personas en edades entre 18 y 25 años de las cuales 440.144 eran estudiantes en nivel de formación universitaria. De acuerdo al porcentaje de personas en estratos 3-6 se podría decir que hay 228.875 estudiantes universitarios que corresponden al segmento de mercado. Según la proyección de población nacional del DANE la población en edades entre 20-25 creció de 2014 a 2017 un 1.48%, lo que sugiere que posiblemente la población a la cual podría ofrecerle cuadernos personalizables en un rango de edad entre los 18-25 años en los estratos 3-6 es de aproximadamente 340.785 estudiantes. Debido a restricciones de presupuesto y de acuerdo a la negociación que se realizó con los proveedores el número de cuadernos que se podrán ofrecer inicialmente son 1200 unidades y de esa cantidad se podrá atender aproximadamente a 500 personas ya que más de 70% de los encuestados manifiestan comprar aproximadamente 2 cuadernos. La estimación de ventas está dada en este caso, de acuerdo a la capacidad de producción que tiene inicialmente la empresa.

- Revisión de literatura sobre la idea de negocio y el problema a resolver

La personalización es una tendencia imperante en el mundo de hoy, que constituye una de las mejores vías a través de las cuales una marca crea valor, “La creación de nuevo valor comienza con un compromiso con la innovación. El tipo de conocimiento, la creatividad y la determinación que dan vida a nuevas ideas, nuevos productos y nuevas experiencias para los clientes” (Foster, 2007). Existen múltiples ejemplos recientes como las botellas con nombres de la empresa Coca-Cola o la evoque de la Range rover, donde el cliente puede diseñar su interior, todo esto son estrategias de fidelización para que más consumidores se sientan identificados, no solo con el producto que tienen en las manos sino con la marca que quiere entablar una relación más cercana.

En cuanto más variables de personalización se puedan ofrecer a los usuarios para la escogencia de un producto (color, tamaño, forma, etc.), dentro de las plataformas web, mayor será la satisfacción de ellos. Con una generación económicamente activa conocida como los *millennials*, que demuestran una mayor familiaridad con los sistemas de comunicación y tecnologías digitales que las generaciones anteriores, están más conectados, y esto le da a esta generación una ventaja competitiva cuando se trata de trabajar con las nuevas tecnologías pues se les da con gran facilidad (Kaifi & Nafei, 2012).

Involucrar al cliente en el proceso de diseño no debe mirarse bajo el aspecto de minimización de costos sino por el contrario como una oportunidad para generar más valor (Zhou & Ji, 2013). Aunque los productos personalizados son apreciados por los consumidores, los precios muchas veces no lo son (Arora, Dreze, & Hess, 2008). Para poder diseñar los productos tal y como el cliente los desea debe hacerse variaciones en el proceso de producción, pues a diferencia de la producción en serie, personalizar implica costos adicionales asociados, así que si se va a incurrir en un precio final al consumidor más alto hay que capturar la atención de los clientes basándose primordialmente en los servicios que rodean el producto, y en la forma sostenible con

la que las compañías desarrollan toda su operación, sin descuidar la calidad y características del producto mismo. Por ejemplo ya se fabrican productos por marcas/empresas confiables, productos que se hacen a partir de ingredientes frescos y naturales, estos son algunos de los componentes que inciden en el proceso de compra (Nielsen, 2015).

Según (Dinehart, 2014) la incidencia de la escritura en el desarrollo del proceso cognitivo, demuestra que existe una asociación positiva entre la habilidad de escritura y otras dimensiones del rendimiento académico tales como: la lectura, buena caligrafía y memorización. Los estudios realizados sobre escritura se pueden categorizar en tres perspectivas: una cognitiva-psicológica, una basada en la neurociencia y el aprendizaje y una socio-cultural. La Perspectiva cognitiva-psicológica indica que la escritura de un texto facilita al estudiante su comprensión, además de proporcionarle herramientas de visibilidad, análisis y manipulación de ideas clave a lo largo del texto. La perspectiva de la neurociencia y el aprendizaje explica que escribir las letras a mano activa mucho más el cerebro comparado con la escritura en un teclado.

De la misma manera (Pam A. Mueller, 2014) encontraron que en ambos entornos, laboratorio y aulas del mundo real, que los estudiantes aprenden mejor cuando toman notas a mano comparado a cuando escriben en un teclado. Se sugiere que la escritura a mano permite procesar el contenido y modificarlo, es un proceso de reflexión, concentración y manipulación que conlleva a una mejor comprensión y memoria, generando un proceso de comprensión y aprendizaje más eficiente.

✓ Análisis del sector

El sector asociado a este emprendimiento es el manufacturero, clasificado dentro del grupo de papel y cartón. Esta industria continúa siendo una fuente importante de empleo, con aproximadamente 470 millones de empleos en todo el mundo, la cual representa cerca del 16% de la fuerza de trabajo mundial según un informe sobre el desarrollo industrial emitido por la ONUDI, (Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial, 2013). De acuerdo a la encuesta anual manufacturera de 2015, en el rubro de fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón, se contaba con 1,6 millones de establecimientos y 2.4 millones de personas ocupadas trabajando para la industria. Por otro lado, la producción real de la industria de enero a diciembre de 2016 registró una variación de 3,5 %, frente a la registrada en 2015, que fue 1,8 % (Portafolio , 2017).

En cuanto al número de empresas que compiten en Colombia en el tema de cuadernos las tres más grandes son: Colombiana Kimberly Colpapel S.A., Carvajal Educación S.A.S y Scribe Colombia S.A.S, las cuales por varios años tuvieron acuerdos anticompetitivos, lo que por años afectó a los compradores de cuadernos fundamentalmente a los estudiantes de primaria, bachillerato y universitarios, ya que según la corporación Scribe, en promedio una familia en Colombia en época escolar gasta \$60.000 pesos en la compra de cuadernos Durante el periodo escolar se vende en el país 5, 6 millones de cuadernos. El cartel de los cuadernos fue por años una amenaza para empresas productoras de cuadernos ya que estas tenían controlado el mercado. Aun cuando el segmento de mercado posiblemente sea distinto y los productos que se ofrecen tengan características diferentes a estas grandes empresas, el competir en un mercado con precios previamente fijados sería una barrera para alcanzar clientes potenciales.

Se estima que por cada estudiante se pueden comprar entre 8 y 12 unidades. Para esta temporada de alta demanda, empresas como Scribe ofrecen cuadernos atractivos para todo tipo de estudiantes con portadas de los personajes que son tendencia en el momento. Estos son reemplazados de acuerdo al cambio en la tendencia de personajes líderes de opinión.

✓ Análisis de la industria

- Descripción y análisis de la competencia

Tabla 1. Competidores de cuadernos que producen en serie. Fuente: Elaboración propia

	Scribe	Norma
Ubicación	Son distribuidos por grandes cadenas y a través de su página en internet	Son distribuidos por grandes cadenas y a través de su página en internet
Productos	Cuadernos Mochilas Agendas Carpetas Arte (pegantes, pinturas, sacapuntas, borradores, etc.)	Cuadernos, Carpetas Colores Cartucheras Morrales
Ventaja competitiva	Portafolio amplio de productos, trayectoria y reputación	Portafolio amplio de productos, trayectoria y reputación
Canal de comercialización	Se venden directamente en los puntos de venta y a través de la página web.	Se venden directamente en los puntos de venta y a través de la página web.

En la siguiente tabla se presentan los competidores de *Mon Papier* que ofrecen personalización en sus productos.

Tabla 2. Competidores de cuadernos que producen cuadernos personalizados. Fuente: Elaboración propia.

	Hojas	Espejos de papel	La Papelería
Canal	Locales comerciales.	Ventas en línea	Locales comerciales
Algunos productos	Cuadernos Libretas Carpetas	Cuadernos Agendas Planeadores	Cuadernos Agendas <i>Scrapbooks</i>
Precio promedio	\$34.000	30.000	\$36.000
Ventaja competitiva	Portafolio amplio de productos	Autoimagen y la seguridad emocional de las mujeres.	Papelería personalizada
Canal de comercialización	Se venden directamente en los puntos de venta y a través de la página web.	A través de la página en Facebook se solicitan los productos.	A través de sus redes sociales

- Comparación del producto ofrecido vs. la competencia.

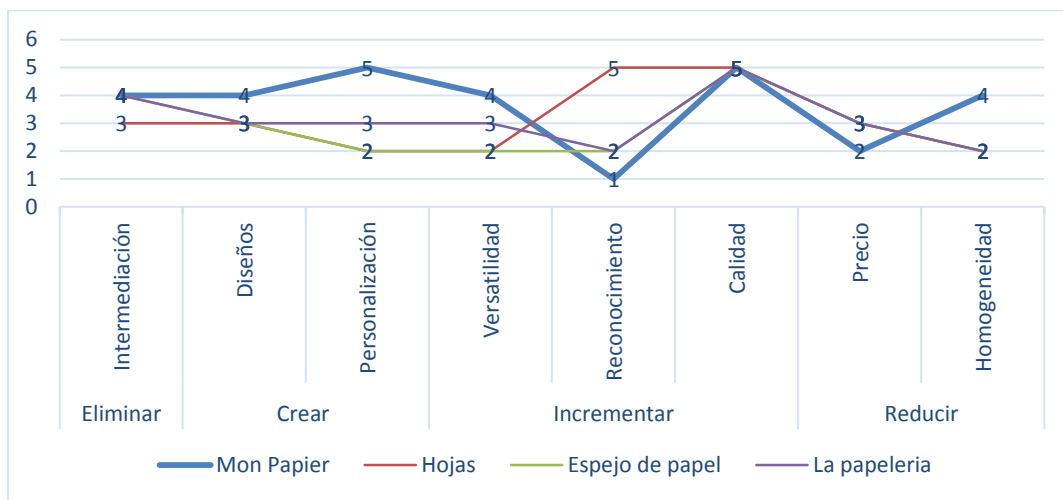
Teniendo en cuenta las opciones que ofrece el mercado colombiano, en donde la personalización se basa principalmente en tener una portada y contraportada seleccionada, con el mismo diseño de hojas y logos corporativos a un nivel de producción en masa, y por otro lado pequeñas empresas que ofrecen cuadernos personalizados de alto costo y con limitadas opciones de diseño; *Mon Papier* quiere llegar al consumidor final con una carta de opciones sobre la cual se puede escoger además de los diseños de las portadas y colores exteriores, el contenido interno del cuaderno e involucrar al consumidor en el proceso de creación de cada pieza para que esta sea única, en donde las hojas (calidad del papel, color, diseño de las hojas), separadores, argollado (un solo tramo, dos tramos) y accesorios adicionales como tablero borrable, bolsillos carpeta, entre otros que marcan una gran diferencia. *Mon Papier*, quiere ofrecer piezas únicas de acuerdo a los gustos, preferencias y necesidades de cada cliente potencial, que promueva la recompra a través de altos niveles de satisfacción.

- Curva de valor

Teniendo en cuenta las opciones que ofrece el mercado colombiano, en donde la personalización está enfocada principalmente en los detalles estéticos de la portada y las hojas, **Mon Papier** quiere llegar al consumidor final enfoque funcional y estético. Ofreciendo portadas y colores exteriores, diferentes hojas en diferentes cantidades, diferentes separadores, diferentes empastados, diferentes tamaños y accesorios funcionales adicionales. **Mon Papier**, quiere ofrecer una experiencia diferenciadora a través de piezas únicas de acuerdo a los gustos, preferencias y necesidades de cada cliente.

Para resaltar el estado actual del modelo de negocios contra la competencia de cuadernos personalizados, a continuación se presenta el resultado de una curva de valor.

Figura 7. Curva de valor contra la competencia de cuadernos personalizados. Fuente: Elaboración propia



La gráfica anterior presenta una comparación de acuerdo a ciertas variables donde a cada una se le otorgó una puntuación siendo 1 un aspecto muy débil y 5 muy fuerte. Se puede concluir que variables como la intermediación no aportan mucho valor pues aumentan el costo del producto a través de los eslabones de la cadena de distribución. Por esta razón **Mon Papier** apunta a tener un contacto con el cliente de forma directa para primero evitar el aumento en los costos y dos, relacionarse de forma más cercana con sus clientes, lo que genera relaciones duraderas que se verán traducidas en lealtad. Ya no basta con satisfacer las expectativas de los clientes, el objetivo fundamental es excederlas. Según (Gómez, 2017), especialista en psicología del consumidor en su libro detalles que enamoran, menciona que 68% de los clientes se pierden por indiferencia de la compañía. Cuando el cliente vive una buena experiencia de compra, obtiene lo que desea, se siente bien atendido, escuchado y es gratamente sorprendido con altos estándares de servicio vuelve una y otra vez.

Ya que el producto que **Mon Papier** ofrece en teoría sirve para lo mismo que cualquier otro cuaderno ofrecido por la competencia, la diferencia está no sólo en los atributos que cada cliente puede seleccionar, sino en aspectos como el servicio, la atención al cliente, la constante preocupación por conocer más al cliente con el fin de ofrecer productos que se adapten a sus características, gustos y necesidades. Aspectos importantes que como empresa se deben considerar para tener relaciones comerciales sólidas son: Personalización, versatilidad, reconocimiento, calidad, empatía, confianza, genuinidad e interacción. Cada uno de estos aspectos así como en toda relación humana son vitales, en una relación comercial también lo son y representan un factor diferenciador sobre la competencia. Finalmente se puede observar que el precio está por debajo del resto de las empresas ya que como son atributos únicos que el cliente puede seleccionar

aumentan el precio del cuaderno. La empresa no se está enfocando en clientes que buscan precio ya que estos no son leales. En cuanto otra empresa ofrezca una mejor promoción o descuentos se irán aun por una pequeña diferencia. **Mon Papier** enfoca sus esfuerzos en clientes que valoran el servicio, la personalización y la construcción de relaciones. De acuerdo a estadísticas presentadas por (Gómez, 2017) el valor de un cliente leal es 10 veces el valor de su compra inicial y el 70% de las experiencias de compran dependen de cómo los clientes se sienten tratados.

- Comparación de las ventajas competitivas.

De la competencia, se observa que Espejo de papel, tiene un nicho de mercado mucho más específico que **Mon Papier**, por lo tanto, el tamaño del mercado potencial permite que la propuesta de cuadernos personalizada presentada en este plan de negocios tenga mayor cobertura. Las otras dos ventajas competitivas: gran portafolio de productos y papelería especializada pueden ser fácilmente contrarrestadas. **Mon Papier** tendrá una gran cantidad de productos, equivalente al total de combinaciones de cuadernos, además, cuenta con proveedores especializados que disponen de grandes variedades de papelería. Adicionalmente, **Mon Papier** pretende involucrar al cliente de manera directa en la personalización de los productos, logrando una afinidad mucho mayor que la competencia.

- Análisis DOFA.

A continuación en la tabla no. 4, se presenta el resultado del análisis DOFA: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Tabla 3. Análisis DOFA. Fuente: Elaboración propia.

Internas	
Debilidades	Fortalezas
<p>Falta de experiencia en el mercado objetivo.</p> <p>Relación con los clientes sólo a través de redes sociales.</p> <p>Precio alto vs las opciones del mercado</p>	<p>Los proveedores trabajan con materia prima de excelente calidad.</p> <p>Mon Papier solo está involucrada en el proceso de armado, por lo que los tiempos de entrega son inmediatos.</p> <p>Buena relación con los proveedores</p> <p>Involucramiento del cliente en el proceso de creación de su propio cuaderno.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Las redes sociales facilitan el proceso de captación de clientes.</p> <p>Mercado con opciones de cuadernos universitarios personalizados</p> <p>Las ventajas competitivas de la competencia son alcanzables.</p> <p>Participación en ferias o eventos para hacer</p>	<p>La competencia podría imitar los accesorios funcionales para los cuadernos.</p> <p>La empresa tiene toda su inversión en inventario, por lo que inicialmente, no se generará flujo de caja.</p>

	<p>presencia de marca y posicionarla</p> <p>Gracias a la participación del cliente en la creación del producto, se genera un flujo constante de nuevas ideas.</p>	
Externas		

Por medio del análisis DOFA se puede concluir que a pesar de la falta de experiencia en el negocio, se pretende tener un flujo constante de ideas por parte de los clientes que participan en el proceso de fabricación de los cuadernos. Por lo tanto, las ideas de la empresa madurarán rápidamente.

El conocer la situación actual del mercado de cuadernos en Colombia, permite a la empresa tener un punto de partida para saber qué ofrecer y en dónde tiene que focalizar todos los recursos para poder desarrollar y generar una propuesta que otorgue valor a sus clientes. Por otro lado, la relación con proveedores es vital para el desarrollo y la operación de la empresa, pues en ellos se centra la mayor parte de la calidad del producto ofrecido.

4.3. Estrategia de operaciones

A continuación se presenta en detalle los elementos que intervienen en el proceso de fabricación de los cuadernos personalizados.

- Proceso de ideación del proyecto

Grandes empresas del mundo han sido creadas fruto de una idea, un sueño o un proyecto de emprendimiento, para este caso en particular **Mon Papier** nace por un gusto personal por el trabajo en papel, por la pasión que representa el concepto de personalización acompañado de un pensamiento transformador de lo que representa la compra tradicional de un cuaderno, a la compra de una pieza en la cual el cliente es co-creador de su propio cuaderno. Cuando se da la opción de personalizar un producto y poner sobre él características únicas que el cliente ha imaginado y desearía encontrar, es allí en donde se tiene una verdadera ventaja competitiva frente a otros productos y empresas del mercado.

Mon Papier nace como una empresa de diseño y producción de cuadernos personalizados en la ciudad de Bogotá, que después de un proceso de benchmarking de la competencia logró detectar que el factor de personalización estaba ausente en la mayoría de ellos. Se identificaron empresas que realizan la personalización de cuadernos o material corporativo, pero una que pudiese ofrecer a estudiantes (cliente no empresariales), cuadernos con los atributos solicitados, no existe en el mercado actual. Vivir la experiencia de la co-creación, contar con alternativas de colores, diversidad de portadas, diseño interior de páginas y accesorios en un solo cuaderno es una experiencia inolvidable nada fácil de encontrar y muy difícil de olvidar.

Mon Papier con una fuerte cultura corporativa de servicio y calidad entregará al cliente con cada pieza única, mediante una encuesta que podrá responder vía electrónica, la oportunidad de opinar sobre la experiencia de compra y el nivel de satisfacción del cliente, que le permita a la empresa crecer constantemente a través de la opinión de su capital más valioso, que es la lealtad cliente.

- QFD

Se utilizó la herramienta QFD para poder representar cuáles son las expectativas del diseño de nuestros cuadernos por parte del cliente, y cómo estas han sido abordadas por la competencia. Principalmente, se

contestan preguntas como: ¿Cuáles son las características principales que deben resaltar en el proceso de diseño y producción de cuadernos? Teniendo en cuenta estética, calidad, funcionalidad, versatilidad. Traducidas a características técnicas serían: búsqueda de proveedores que garanticen excelentes precios, creatividad en diseños propuestos, 90% de atributos personalizables, cero errores en calidad del producto, diseños pensados en mayor funcionalidad, mayor número de características diferentes a lo tradicional.

Figura 8. QFD. Fuente: Elaboración propia



Como se puede apreciar en la figura 6, el QFD frente a cada *Qué* tiene su peso asociado. Dentro de la matriz se relacionó cada uno de los *Qués* con los diferentes *Cómo* asignando también una puntuación de 0, 1, 3 ó 5, siendo 0: ninguna relación, 1: baja relación, 3; media relación y 5: alta relación. Se valora así dentro de la matriz la influencia que tienen los distintos *Qués* en la obtención de los *Cómos* a través de la escala. Por ejemplo, se puede observar diseño (Portada, diseño de hojas, estilo del cuaderno), tiene una relación alta con los bajos costos de fabricación, diseño creativo e innovador, alta personalización del producto, una relación media con el diseño funcional (útil para más que tomar notas) y relación baja con pruebas de calidad y versatilidad del producto.

Se hizo la comparación con respecto a otras empresas de Bogotá, y como ellos desempeñan cada uno de los *Qués* escogidos anteriormente en una escala del 1-5 siendo 1 malo y 5 excelente. Por ejemplo empresas como *Espejos de papel* y *La papelería* tienen todos sus *Qués* con una puntuación superior a 3. Se puede concluir que estas empresas se encargan de crear atributos diferentes para sus consumidores. Buscan dar más que un cuaderno para tomar apuntes. En cuanto a *Hojas*, aunque es una empresa que tiene más trayectoria y experiencia, su fabricación de cuadernos es monótona y aburrida, quedándose siempre con los mismos

diseños. Teniendo en cuenta este panorama se puede decir que *Mon Papier* debe enfocar todos sus esfuerzos en suplir y prestar servicios esperados por sus clientes, logrando dejar en cada uno de los cuadernos un sello único y diferenciador.

- Criterios de calidad

1. Accesorios funcionales: cumplimiento de la funcionalidad de cada accesorio.
2. Ensamble resistente: resistencia de las argollas
3. La calidad de la impresión: ausencia de manchas de tinta y que las líneas sean nítidas.

Para poder garantizar criterios de calidad la empresa cuenta con un proveedor que tiene trayectoria en el campo. El proveedor seleccionado debe garantizar que los materiales utilizados y las máquinas sean las adecuadas para brindar la perfección en los acabados y entrega del producto final al cliente.

- Servicio Post-Venta y garantía

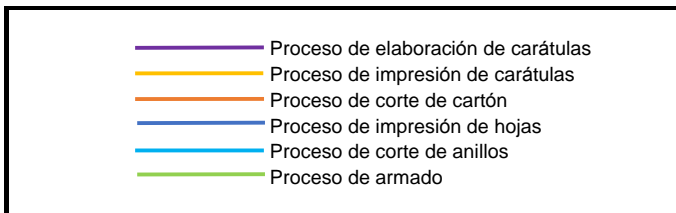
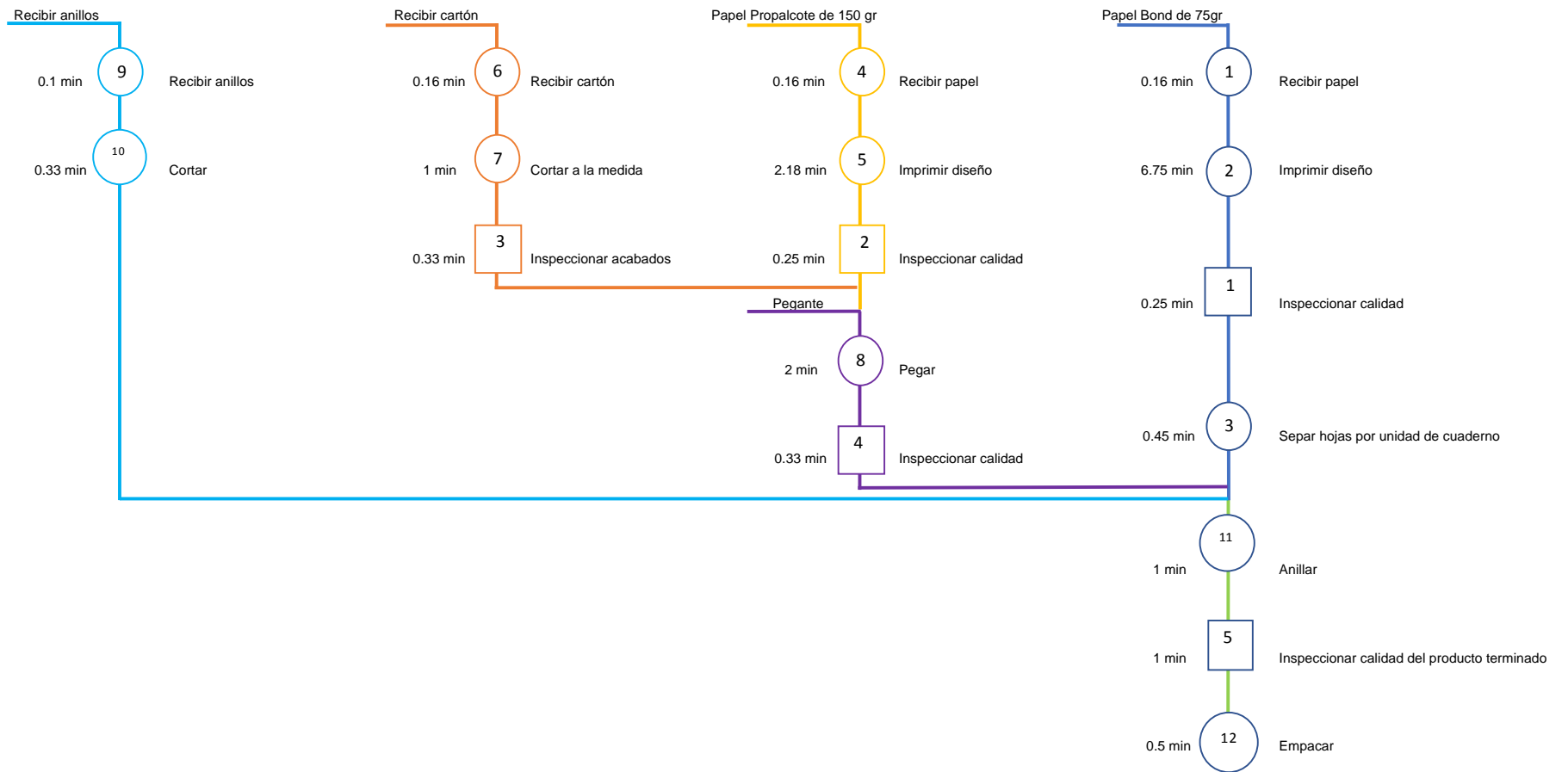
Si el cuaderno presenta alguna anomalía los clientes pueden hacer la reclamación a través de las redes sociales, si el tiempo de compra es menor a 5 días calendario. Si el cliente realiza una reclamación, se realizará una sustitución del cuaderno elegido.

- Proceso de Diseño

Para poder construir el prototipo se realizaron varias pruebas de diseño tanto de las hojas, como de las portadas que se ofrecerían. Una vez se aprobó esto, el proveedor realizó la impresión de un boceto para hacer correcciones previas a la impresión final del prototipo. Finalmente, se hizo el requerimiento al proveedor de 1200 unidades de cada uno de los elementos que componen el cuaderno. Para ensamblar el prototipo final se seleccionaron los atributos que irían dentro, como: portada, accesorios y hojas, y se procedió a realizar el anillado con la anilladora doble O que se compró.

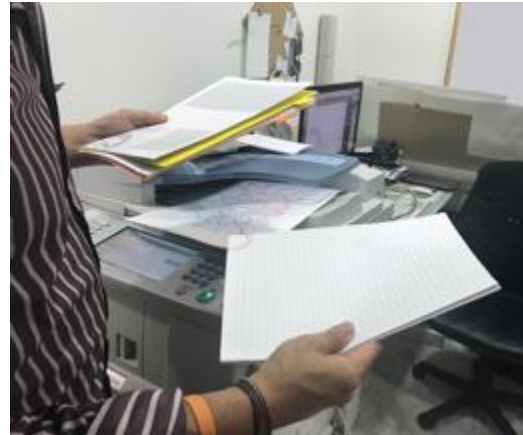
A continuación se presenta el diagrama de flujo de las operaciones que se realizan para la construcción final del cuaderno.

Figura 9. Diagrama de operaciones. Fuente: Elaboración propia





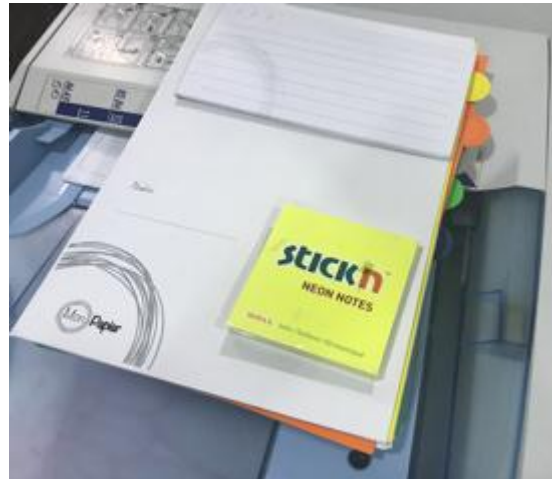
Impresión de las hojas del interior del cuaderno, portada y contraportada



Selección de los atributos para el ensamble del cuaderno



Revisión del producto final antes de ser argollado



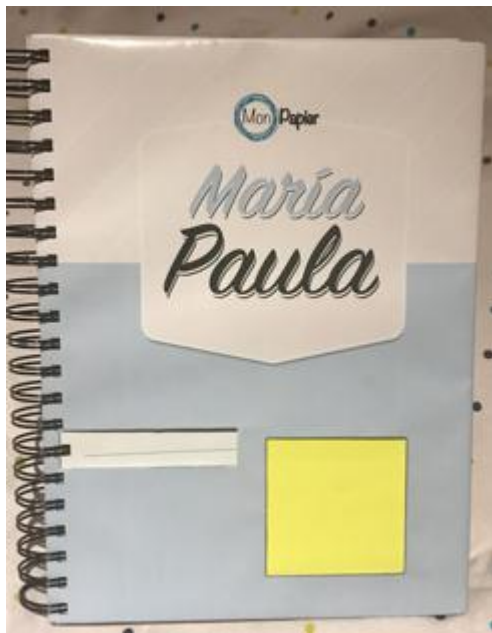
Asignación de los accesorios



Cuaderno para mujer tipo Mándalas



Cuaderno para hombre England



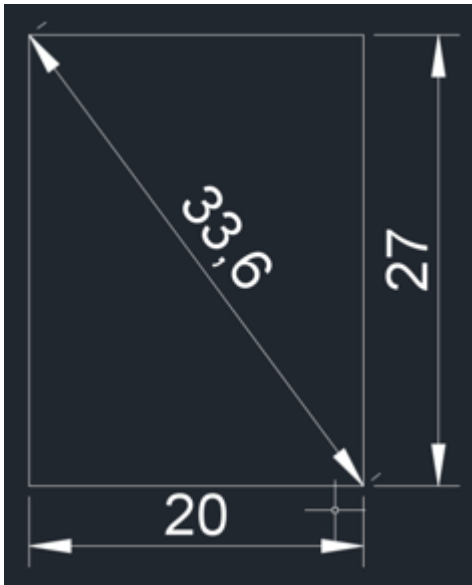
Cuaderno con portada personalizable con nombre

○ Insumos y materiales requeridos.

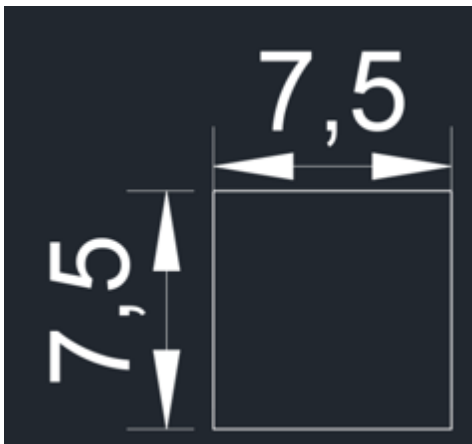
- ✓ Papel Bond 75gr
- ✓ Papel propalcote 150gr
- ✓ Portada y contraportada del cuaderno

- ✓ Anillo doble O
 - Máquinas
- ✓ Anilladora doble OO Akiles Duo Paso 2:1 y 3:1
 - Especificaciones técnicas del cuaderno

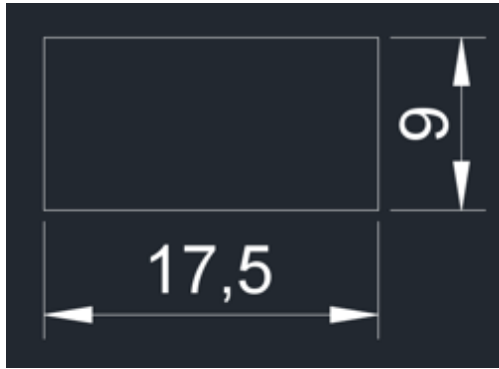
Portada y contra portada



Post it



Block de notas rápidas



Nota: Todas las unidades están en centímetros

Figura 10. Ficha técnica del cuaderno. Fuente: Elaboración propia

Empresa	<i>Mon Papier</i>	
Imagen		
Especificaciones	Observaciones	
1. Peso	1,5 kg	
2. Dimensiones	20cm de ancho X 27cm de largo.	
3. Tipo de anillado	Anillado doble O	
4. Tipo de papel y gramaje	Papel Bond de 75gr para las hojas internas del cuaderno, Papel Propalcote de 150 gr para la impresión de la carátula	
5. Cartón	Cartón prensado de 1.5 mm	
6. Tipo de hojas	Rayas, cuadrículadas de 5mm, cuadrículada de 10 mm, blancas, rayadas, tipo agenda	
7. Número de hojas	75-150 hojas	

- Estrategia de selección y control de proveedores

Para la selección de proveedores se utilizó una matriz de ponderación para determinar cuál era el más adecuado de acuerdo a unos criterios y la importancia que éstos representan para *Mon Papier*. El precio es el factor que mayor peso tiene ya que se debe tener una restricción de carácter económico por lo que se debe optimizar de la mejor forma este recurso.

Tabla 4. Matriz de ponderación para la selección de proveedores. Fuente: Elaboración propia

	Precio	Diseño	Opción de Personalización	Tiempo de entrega	Empresa legalmente constituida	Total
Empresa	35%	15%	20%	20%	10%	100%
Aria	4	5	4	4	5	4.25
Enter Editores	3	2	3	4	5	3.25
Express	1	1	1	3	5	1.8

Se visitaron varios proveedores para poder conocer al detalle el esquema de funcionamiento y apreciar la calidad de los productos que ofrecen. Finalmente, tras contemplar: la calidad del producto, precio de los productos, y tiempo de entrega, se eligió a la empresa *Aria*, una empresa de impresión litográfica y corte a láser, que además de ofrecer excelentes precios, proveen a la compañía del servicio de diseño de portadas, estilos de hojas y cualquier otro proceso creativo que se requiera. Además, ofrecen los insumos necesarios para el pegado y armado final de los cuadernos que hace *Mon Papier* con cada uno de los diseños creados por los clientes. Se han definido los siguientes indicadores para hacer seguimiento al proveedor seleccionado.

1. Tiempo de entrega promedio de los pedidos medido mensualmente
2. Porcentaje de pedidos con productos defectuosos medido mensualmente

- Requerimientos de desempeño

Para que el cuaderno cumpla sea funcional, se deben cumplir los siguientes requerimientos de desempeño.

1. Las hojas no deben despegarse del argollado.
2. Los cuadernos en los que el cliente decida tener el tablero borrable, deben marcar con cualquier tipo de marcador borrable y borrar posteriormente.
3. La impresión de los cuadernos no puede contener manchas de tinta en ninguna de las hojas

- Pruebas de rendimiento

Las pruebas de rendimiento que se realizaron sobre el producto final son de manera informal ya que no hay producción en masa que requiera de una muestra aleatoria sobre un lote de producción.

1. Halar de forma manual las hojas del argollado o cosido para verificar que estas no se despeguen.
2. Sobre el tablero borrable, se realizaron pruebas con distintas marcas de marcadores borrables para garantizar que escribieran sobre la superficie y que al momento de borrar no quedaran residuos.
3. Se revisan las materias primas entregadas por los proveedores para garantizar que su impresión sea nítida.

Anexo 4. Diagrama de flujo de pruebas de rendimiento

- Restricciones

En cuanto a las restricciones que limitan la creación del producto, *Mon Papier* debe contemplar las siguientes:

1. Materiales distintos a los tradicionales para la producción de cuadernos, como cuero, plástico, fórmicas, y hojas de diferente calidad son muy costosas por lo que se debe utilizar materiales tradicionales para la creación y producción de los cuadernos.
2. El precio de las máquinas que deben ser importadas al país, impiden la comprar la última tecnología. Por lo que se trabaja con máquinas tradicionales que permitan realizar la impresión, perforación de los cuadernos y su posterior ensamble (anillado), el cual se realiza de forma artesanal.

Independientemente de estas restricciones, lo que la empresa hace con los elementos que tiene, es generar variaciones y ofrecer diseños de cuadernos útiles y funcionales que sea mejor aprovechados por cada uno de los usuarios.

- Cumplimiento del estándar

Antes de comenzar con la producción de los cuadernos y con el objetivo de asegurar que éstos cumplen con el estándar deseado, se realizaron varias pruebas de impresión para garantizar que cada uno de los elementos que compone el cuaderno, queda con las medidas acordadas, en el lugar indicado, con la calidad mínima esperada de impresión y armado. Al realizar estas pruebas se pudo alinear con el proveedor el estándar de cómo se esperaba que como empresa queden los cuadernos que se ofrecerían a los clientes.

El proveedor seleccionado para la impresión y ensamble del cuadernos actualmente se rige bajo La Norma Técnica Colombiana 1870: Papel para cuadernos para escritura (ICONTEC, 2009), la cual establece los requisitos básicos que se debe tenerse en cuenta para la manufactura de cuadernos en términos de gramaje y espesor, entre otras variables.

4.4. Validación del producto/servicio (prototipo) en el mercado.

Para la validación del producto se realizó una encuesta para poder conocer la perspectiva de los posibles clientes de los cuadernos. Esta encuesta se practicó sobre 63 estudiantes universitarios en 3 centros comerciales diferentes en Bogotá, Centro Comercial Santafé, Centro Comercial Cedritos y Unicentro. Para poder aplicarles la encuesta primero se preguntó si eran estudiantes universitarios y posteriormente se les presentó el prototipo para que lo vieran y pudieran dar su opinión.

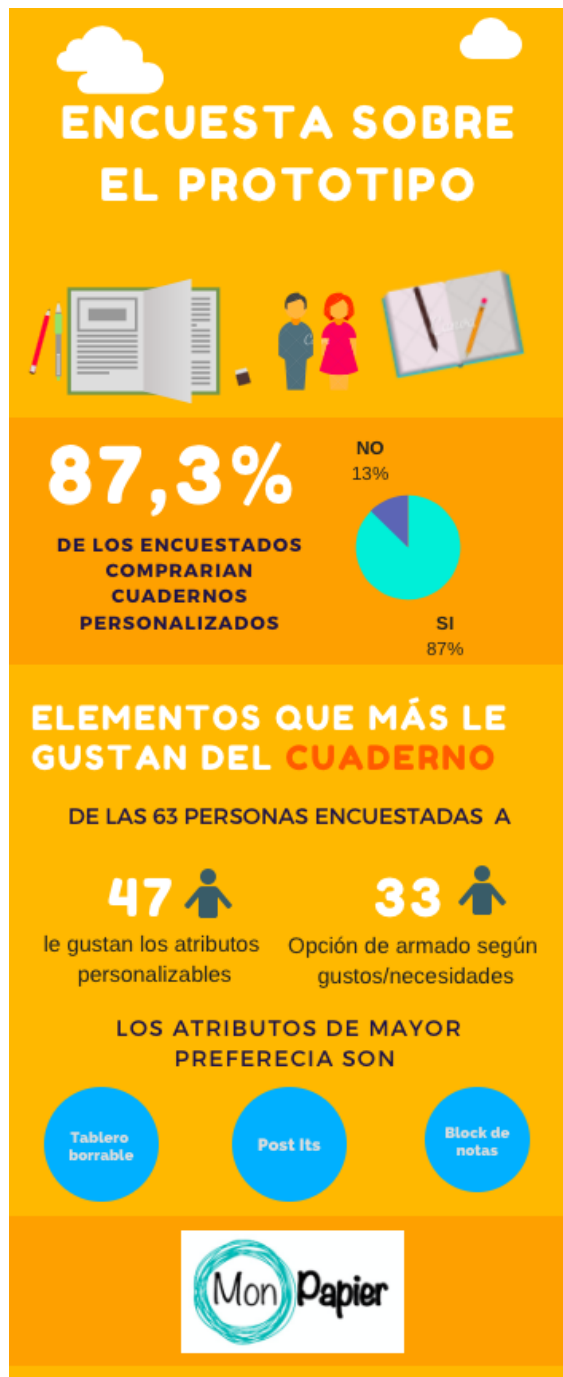
Anexo 5. Encuesta de validación del prototipo

Del resultado de la encuesta se observa que de los elementos que Mon Papier ofrece los que más reconocen sobre la competencia son: en primer lugar los atributos personalizables con una frecuencia de respuesta de 47 seguido de Opción de armado según necesidades/gustos con 33 respuestas. Lo que quiere decir es que el objetivo de la empresa que es dar atributos a los usuarios de los cuales ellos puedan seleccionar de acuerdo a la necesidad particular para la cual vayan a utilizar el cuaderno se está cumpliendo y los clientes perciben esto. En cuanto a las características que más aprecian del cuaderno son, la calidad de las hojas e impresión y el diseño con 37 y 38 respuestas respectivamente. Los clientes mencionaban que las hojas les parecían de excelente calidad ya que eran gruesas.

En cuanto a los accesorios propuestos el tablero borrable, los Post-its y el block de notas son los más apreciados en donde se nota una utilidad percibida por los clientes potenciales. En cuanto a los stickers y los separadores la percepción no fue tan positiva ya que fue indiferente y en un rango de 1 a 5, siendo 1 poco útil y 5 muy útil la mayoría de los usuarios lo calificaron en 3.

Después de mencionar los atributos y que percibieran en valor agregado de los cuadernos se le preguntó si pagaría por un cuaderno el precio establecido y el 87, 3% respondió de forma positiva y así mismo la intención de compra fue positiva.

Figura 11. Infografía encuesta prototipo. Fuente: Elaboración propia



4.5. Estrategia e implementación de Mercado

- Estrategia de mercado
 - Posicionamiento.

Se busca posicionar cuadernos Mon Papier presentando al mercado objetivo las ventajas competitivas que ofrece el producto y la compañía y para ello se utilizará una mezcla de herramientas de mercadeo que permitirán primero aumentar la audiencia por medio del uso de Redes sociales y la asistencia a ferias y eventos para provocar el interés en nuestro producto y generar atención, segundo estimular las interacciones con el cliente potencial y establecer la marca como una alternativa adecuada por lo que se hará uso del Email marketing, y finalmente poder fidelizar a los clientes a través de Emails con contenido específico y redes sociales para nutrir la relación y continuar ganando su confianza.

- Precio de lanzamiento

El costo de producción de 1.200 cuadernos es de \$7.942, de acuerdo a la cotización realizada con el proveedor (únicamente los insumos para ensamblar el cuaderno. La producción de los cuadernos como se ha mencionado anteriormente la realiza el proveedor, mientras que el ensamble será ejecutado por **Mon Papier**. Un cuaderno básico, que tiene carátulas, 75 hojas del tipo que se escoja, un separador y un block de notas rápidas, tiene un precio de venta de \$18.520; para poder cumplir con las obligaciones financieras adquiridas y pagar los gastos de administración y costo de ventas. El precio del cuaderno varía de acuerdo de la personalización de atributos que el cliente elija, para efectos de cálculos del ejercicio financiero se tomo el precio de venta de un cuaderno de \$32.000.

Para reducir el impacto que tiene la personalización sobre el precio final del producto, se tendrán ciertos atributos estándar de los cuales el cliente puede seleccionar a su gusto. Es decir se tendrán las hojas previamente impresas, al igual que algunos modelos prediseñados de portadas, y accesorios.

Para definir el precio de venta se revisó igualmente los precios que ofrece la competencia, los cuales están detallados en la Tabla 5. Competidores de cuadernos que producen cuadernos personalizados. Otro factor clave para la decisión fue el resultado de encuesta que se realizó. El análisis arrojó que los consumidores están dispuestos a pagar más de \$25.000 por un cuaderno cuando pueden hacer parte del diseño y creación de sus propios estilos.

Figura 12. Tabla de precios. Fuente: Elaboración propia

Tabla de precios	
Tapa prediseñada	\$ 1.600.000
Portada y contra portada Tapa dura de 2mm con portada impresa y guarda impresa Material propalcote de 150gr Troquelada y laminada mate	
Separadores	\$ 1.920.000
Impresión en propalcote de 150gr x4, laminado mate (C/U)	
Superficie borrable	\$ 1.000.000
Hojas	\$ 2.000.000
Cada block de 25 hojas. Pedido mínimo de 25 hojas	
Accesorios	
Stickers	\$ 700.000
Block de notas rápidas de 25 hojas	\$ 1.000.000
Block de Post it de 7x7	\$ 1.600.000

El cliente tendrá conocimiento de los costos unitarios de cada uno de los atributos personalizables de su cuaderno.

Por otro lado los costos de abastecimiento no se tendrán en cuenta ya que la producción de las 1200 hojas, 1200 carátulas y demás insumos que se soliciten a proveedor ya traen implícito el costo de la materia prima. El costo de transporte no se menciona dentro de los costos o gastos administrativos ya que este será un costo asumido por el cliente en caso de que escoja que el cuaderno se le envíe a su domicilio o lugar de preferencia.

Después de realizar cotizaciones con los principales transportadores de la ciudad se seleccionó que el servicio se tomará con Coordinadora, pues ofrece el servicio de entrega dentro de la ciudad de Bogotá a un menor costo que el resto de las empresas.

Anexo 6. Cotización proveedores

Finalmente, se puede concluir que de las personas encuestadas, el 16.4% de los estudiantes universitarios que están entre los 18-25 años en los estratos 3-6 es están dispuestos a pagar el precio de un cuaderno estándar.

○ Condiciones de pago.

El cuaderno debe ser pagado en su totalidad antes del momento de la entrega a través de una transferencia electrónica o consignación a la cuenta bancaria que se dará al cliente por medio de redes sociales. El comprobante de pago debe ser enviado a la empresa por este medio para hacer el despacho y que este puede ser enviado a su domicilio.

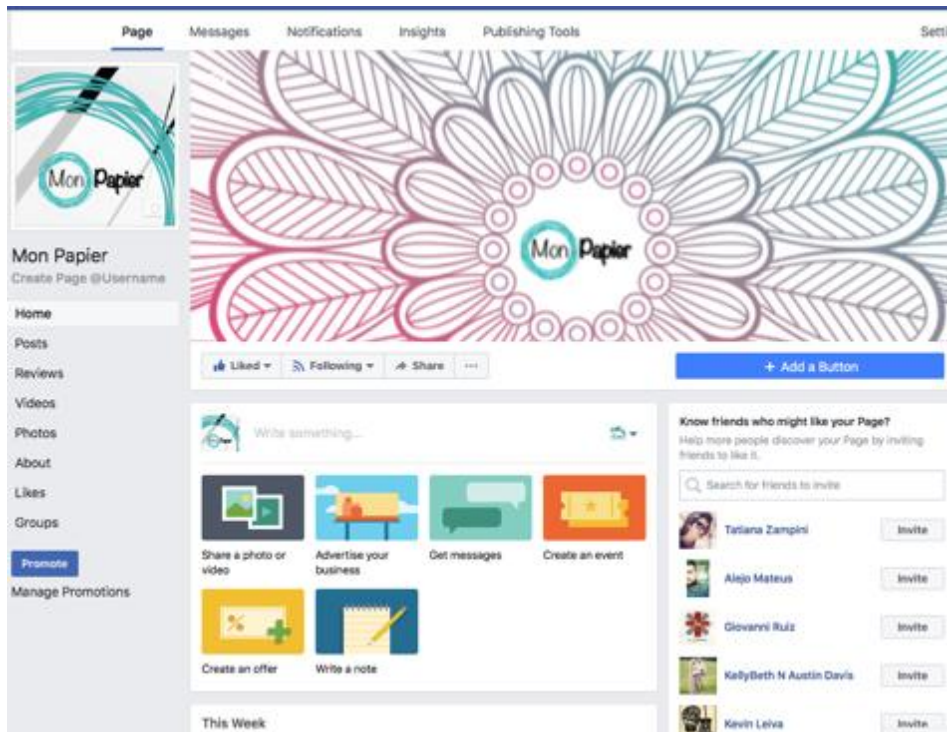
○ Porcentaje Gravamen IVA según estatuto tributario

El artículo 468 del estatuto tributario colombiano establece que la tarifa general del impuesto sobre las ventas es del dieciséis por ciento (19%) para la venta de bienes corporales muebles, en el caso de los cuadernos escolares solo estarán exentos del impuesto los productores de cuadernos de tipo escolar de la subpartida 48.20.20.00.00 los cuales importan las materias primas de los mismos con derecho a devolución bimestral del IVA, según lo establecido por el artículo 481 del estatuto tributario. Por sus características la empresa **Mon Papier** estará sujeta a la tarifa general del impuesto sobre las ventas del (19%).

- Estrategia de publicidad.

Parte de la publicidad se hará online por medio de una página en Facebook, ya que permite segmentar la población, filtrado las características del mercado meta, que para este caso son estudiantes de las principales universidades de Bogotá que se encuentren en un rango de edad entre los 18 y 25 años de edad. Por otro lado al cotizar con Facebook se llegó a la conclusión que es una excelente forma de llegarle al target que se espera a unos bajos costos. Para ello se podrá remitir al anexo 6 en donde está la cotización de publicar un anuncio en Facebook.

Figura 13. Página en Facebook. Fuente: Elaboración propia



- Presupuesto de publicidad soportado en cotizaciones.

La publicidad de **Mon Papier** se hace a través de Facebook, y por tratarse de una empresa nueva, se tiene que pagar por publicidad para poder llegar a más personas que puedan estar interesadas en adquirir los productos de la empresa. A través de un cotización en Facebook se segmentó al mercado al cual se quería llegar y se determinó que inicialmente el primer año se pagará mensualmente \$500.000 por 10 publicaciones las cuales en promedio haría ganar entre 120 a 440 likes. De esta forma aumentaría el número de seguidores de la empresa y posibles clientes que puedan estar interesados en comprar uno de los cuadernos.

Como parte de la estrategia de publicidad se asistirá a ferias que permitan hacer presencia de marca y posicionarla en la mente de los consumidores. El mercado de las pulgas es una muy buena opción, se realizó la consulta y por día asistido a la feria se deberá pagar \$45.000. Este es un lugar que propicia los nuevos emprendimientos y permite que, debido al volumen de personas que asiste, los productos/servicios se den a conocer. En las ferias se mostrará el producto y se podrá realizar el armado de los cuadernos en vivo para que el cliente conozca acerca de las ventajas que tiene **Mon Papier** para ofrecerles. Esta será un oportunidad para relacionarse con clientes y dar a conocer la empresa.

Anexo 7. Cotización Facebook

- Distribución.

El proceso de envío de los cuadernos se hará de forma directa, empresa-consumidor. La coordinación de entrega del pedido se realiza por medio de WhatsApp o Facebook. El cliente podrá decidir si recoge el cuaderno en la sede de la **Mon Papier** o si desea usar el servicio a domicilio. No se pondrá el costo del domicilio dentro del análisis financiero pues este no será un valor que se asuma o se tenga que adquirir como empresa, sino que es el cliente quién pagará el envío directamente a su lugar de preferencia.

4.6. Estrategia administrativa

- Planeación estratégica

La estrategia de la compañía se basa en permitir al cliente poder hacer parte del proceso de creación de sus propios cuadernos. A través de la personalización, no sólo en el diseño de productos hechos a la medida del cliente, sino por medio de un trato realmente personal, se quiere generar una conexión con la marca.

- Misión

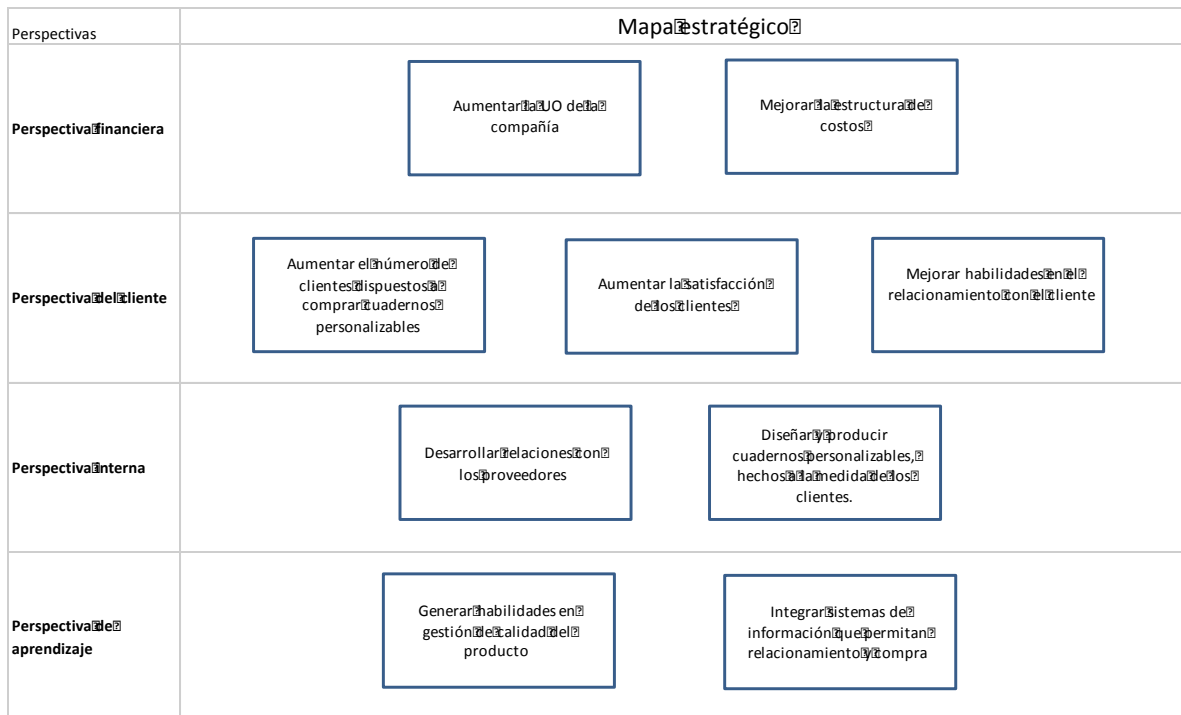
Trabajar con nuestros clientes para poder fabricar cuadernos hechos a la medida que faciliten el proceso de aprendizaje y desarrollo de creatividad

- Visión

Ser para el 2019 una empresa referente en la creación de artículos personalizados que involucra al cliente en el proceso de diseño y producción de cuadernos que permitan a los clientes expresar libremente su creatividad y personalidad.

- Mapa estratégico

Figura 14. Mapa estratégico Fuente: Elaboración propia



- Cuadro de mando integral para monitorear los objetivos estratégicos.

Figura 15. Indicadores de gestión. Elaboración propia

Perspectiva	Indicador	Periodicidad
Financiera	Utilidad Operativa	Mensual
	VPN-TIR	Mensual
Cliente	Número de seguidores en la página de Facebook	Mensual
	% de reclamaciones	Trimestral
	# Clientes nuevos / # Clientes totales	Semestral
	% de clientes satisfechos	Trimestral
Interna	Tiempo de entrega desde que se solicita el pedido hasta la entrega	Mensual
	% de productos defectuosos	Mensual
Aprendizaje	Número de actividades realizadas para reforzar el comportamiento en redes	Trimestral

4.7. Plan financiero

- Supuestos realizados

Se hace una proyección a 5 años donde se analizan los flujos, los ingresos por la venta de cuadernos, depreciación, amortización y otros cálculos financieros. Para este análisis se tomaron los datos obtenidos de la cotización con el proveedor referente a las 1200 unidades con un precio de venta por cuaderno de \$32.000.

- Análisis de los componentes del costo

Figura 16. Inversión Total del proyecto. Elaboración propia

INVERSION	
MATERIA PRIMA	\$ 9,530,000.00
MAQUINARIA	\$ 352,000.00
	\$ 9,882,000.00

Los costos en materias primas están detallados en el siguiente cuadro. La selección del papel se hizo a través de una relación calidad precio, por lo cual el papel seleccionado fue Bond de 75gr para las hojas internas y papel propalcote de 150gr para la impresión de las carátulas y separadores.

Figura 17. Inversión en insumos de producción. Elaboración propia

Costo de Insumos de Producción por 200 unidades			
Insumo	Cantidad	Valor Unit	Valor Total
Portadas y Contraportadas	2,200.00	\$ 2,900.00	\$ 6,380,000.00
Block de 25 hojas de 5 motivos	3,000.00	\$ 1,800.00	\$ 5,400,000.00
Block de notas rápidas de 50 hojas	500.00	\$ 500.00	\$ 250,000.00
Separador	500.00	\$ 800.00	\$ 400,000.00
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN			\$ 12,530,000

Debido a que *Mon Papier* se encarga del armado de los cuadernos, se realiza la inversión de una maquina anilladora.

Figura 18. Inversión en maquinaria. Elaboración propia

Inversión en Maquinaria y Equipos			
Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Maquina Anilladora	1	\$ 1,352,000.00	\$ 1,352,000.00
TOTAL INVERSIÓN MAQUINARIA Y EQUIPOS			\$ 1,352,000.00

Por otro lado, parte de los costos administrativos están dados por la publicidad que se hará para la difusión de la compañía, la cual se descompone en asistencia a ferias, como lo es el Mercado de las Pulgas de Usaquén y la publicidad paga a través de Facebook para poder generar mayor tráfico en redes y lograr un mejor posicionamiento de marca.

Figura 19. Gastos administrativos. Elaboración propia

COSTOS ADMINISTRATIVOS	
Gasto	Valor
Ferías	\$ 45,000.00
Publicidad Facebook	\$ 500,000.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 545,000.00

Bajo este escenario no se contempla la contratación de mano de obra directa, ya que esta es asumida por el proveedor. El salario que se describe a continuación corresponde a lo que ganaría el dueño de la compañía.

Figura 20. Gastos de nómina. Elaboración propia

Costo de Nómina				
Cantidad	Cargo	Salario mensual	Parafiscales	Total
1	Dueño de la compañía	\$ 1,666,666.67	\$ 833,333.33	\$ 2,500,000.00
COSTO TOTAL DE NÓMINA MENSUAL				\$ 2,500,000.00

Para el primer año se estima una venta aproximada de 1.200 unidades con un precio de venta promedio de \$32.000. Se utilizó este precio para los cálculos, debido a que estos corresponden a un cuaderno con ciertos atributos personalizables. Pueden existir cuadernos con un precio de venta menor y mayor dependiendo del grado de personalización con la que el cliente lo desee. Para el primer año y bajo estas condiciones anteriormente mencionadas se tendrán ingresos por ventas de \$38.400.000.

Figura 21. Costos totales. Elaboración propia

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas		2,000.00	3,440.00	5,505.00	6,686.00	8,888.00
Precio de Venta		\$ 2,000.00	\$ 5,200.00	\$ 8,720.00	\$ 12,592.00	\$ 16,851.20
Costo de materiales unitario		\$ 941.67	\$ 8,338.75	\$ 8,755.69	\$ 1,193.47	\$ 653.15
Ingreso Por Ventas		\$ 8,400,000.00	\$ 18,784,000.00	\$ 48,284,441.60	\$ 84,064,320.00	\$ 149,465,524.29
Costo de Producción		\$ 530,000.00	\$ 534,765.00	\$ 539,532.38	\$ 544,302.15	\$ 549,074.30
Costo Nómina		\$ 0,000,000.00	\$ 80,900,000.00	\$ 1,827,000.00	\$ 2,781,810.00	\$ 3,765,264.30
Costo Administrativo		\$ 540,000.00	\$ 867,000.00	\$ 1,210,350.00	\$ 1,570,867.50	\$ 1,949,410.88
Costo Operacional		\$ 6,070,000.00	\$ 7,301,765.00	\$ 8,576,882.38	\$ 9,896,979.65	\$ 11,263,749.47
Costos Totales		\$ 6,118,672.00	\$ 7,350,437.00	\$ 8,617,442.38	\$ 9,929,427.65	\$ 11,288,085.47

- Flujo de caja

Para el primer, segundo y tercer año se genera una pérdida por lo que el periodo de recuperación de la inversión será para el cuarto año. Es muy importante destacar que el inversionista recibe el retorno esperado y adicionalmente recibe una utilidad.

Figura 22. Flujos de efectivo. Elaboración propia

Concepto	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
IngresoPorVentas	\$ 8,400,000.00	\$ 8,400,000.00	\$ 8,784,000.00	\$ 8,284,441.60	\$ 1,806,432.05	\$ 8,465,524.29
CostosOperacionales	\$ 6,070,000.00	\$ 7,301,765.00	\$ 48,576,882.38	\$ 9,896,979.65	\$ 1,263,749.47	\$ 4,336.00
CostosFinancieros	\$ 8,672.00	\$ 8,672.00	\$ 0,560.00	\$ 2,448.00	\$ 4,336.00	\$ 35,200.00
Depreciación	\$ 35,200.00	\$ 35,200.00	\$ 35,200.00	\$ 35,200.00	\$ 35,200.00	\$ 35,200.00
UtilidadGrabable	\$ 7,853,872.00	\$ 8,701,637.00	\$ 531,799.22	\$ 1,741,804.40	\$ 7,042,238.81	\$ 2,670,316.48
Impuestos(34%)	\$ 2,670,316.48	\$ 2,958,556.58	\$ 240,811.73	\$ 392,213.50	\$ 2,594,361.20	\$ 5,183,555.52
UtilidadNeta	\$ 5,183,555.52	\$ 5,743,080.42	\$ 290,987.48	\$ 4,349,590.91	\$ 4,447,877.62	\$ 35,200.00
Depreciación	\$ 35,200.00	\$ 35,200.00	\$ 35,200.00	\$ 35,200.00	\$ 35,200.00	\$ 35,200.00
AbonoCapital	\$ 5,066.67	\$ 5,066.67	\$ 5,066.67	\$ 5,066.67	\$ 5,066.67	\$ 5,066.67
FlujoOperacional	\$ 5,048,355.52	\$ 5,652,947.09	\$ 381,120.82	\$ 4,439,724.24	\$ 4,538,010.95	\$ 352,000.00
InversiónFija	\$ 3,352,000.00					
InversiónKL	\$ 1,445,597.50	\$ 5,695.85	\$ 314,441.70	\$ 25,604.68	\$ 37,187.74	
Préstamo	\$ 2,176,400.00					
FlujoInversiónNeta	\$ 0,621,197.50	\$ 5,695.85	\$ 14,441.70	\$ 25,604.68	\$ 37,187.74	
RecuperaciónInversiónFija						\$ 7,000.00
RecuperaciónKL						\$ 2,728,527.46
SaldoDeudaAño5						\$ 0,133.33
ValorDeContinuidad						\$ 3,031,585.34
ValorResidual						\$ 6,345,979.47
FlujoNetoDeEfectivo	\$ 1,062,197.50	\$ 5,354,051.37	\$ 5,967,388.79	\$ 4,055,516.14	\$ 4,102,536.50	\$ 30,883,990.42

El siguiente cuadro describe la estructura de cómo fue financiada la compañía y los porcentajes tanto del costo de la deuda como del costo del capital de los socios. El WACC es cual menor a la rentabilidad del proyecto, o expresado en otras palabras el rendimiento del proyecto es mayor que el 26,4%.

Figura 23. Cálculo del costo de capital. Elaboración propia

Cálculo del Costo de Capital	
Deuda	\$ 2,176,400
Patrimonio	\$ 8,705,600
Kd	18%
Ke	30%
KdDespuésdeImpuestos	11.88%
Deuda	20%
Patrimonio	80%
WACC(WCCP)	26.4%

En cuanto al punto de equilibrio que contempla las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos, para este caso, el número de cuadernos que se deben vender a un precio de \$32.000, es de 968 unidades; o podría venderse 1.200 unidades a \$ 25.912, para alcanzar al final del ejercicio a cubrir los costos fijos de la operación. Por debajo de ese número no es viable, pues habría una pérdida y no se tendrían ingresos con qué operar.

Anexo 8. Análisis financiero escenarios 2 y 3

Figura 24. Análisis del punto de equilibrio. Elaboración propia

Análisis del punto de equilibrio			
	1	2	3
Unidades	68	2,333	4,100
Precio	\$32000		
Unidades	1200		
Precio	\$5,912	\$3,481	\$4,852

Dada la estructura de capital del proyecto (80% patrimonio y 20% Deuda), Mon Papier destina menos de sus recursos en pagos de intereses y financiación externa, lo que se traduce financieramente en un VPN favorable para el proyecto, e igualmente favorable para el inversionista. La TIR del proyecto devuelve el capital invertido más una ganancia adicional, por lo que el proyecto es rentable. Adicionalmente, el VPN del proyecto debe ser inferior a la inversión inicial la cual es de \$10.882.000, esto quiere decir que cuando se invierten recursos en un proyecto espero que los flujos salientes y derivados del mismo sean inferiores lo que permite la viabilidad del proyecto.

✓ Análisis de escenarios

Para poder tomar la decisión de tercerizar la producción se hizo un análisis financiero de los tres escenarios.

Escenario 1. Corresponde a la tercerización completa de la producción. Es decir se solicita al proveedor un número de hojas, portadas y accesorios para el armado de 1200 cuadernos. Se estableció este número de acuerdo a la cotización y acuerdo al que se llegó con el proveedor debido a la restricción de presupuesto con el que actualmente se cuenta. En este escenario *Mon Papier*, realiza el armado del cuaderno de acuerdo a la solicitud del cliente. Bajo este escenario no se tendrá el arriendo de un local sino que se operara desde la casa de la fundadora de Mon Papier.

Escenario 2. En este escenario se cuenta con máquinas para poder producir portadas. Se tendrá una impresora láser, plastificadora, anilladora y guillotina. Adicionalmente se contratará a dos operarios. Al igual que en el escenario 1, se operará desde la casa de la fundadora.

Escenario 3. Se realiza la compra de toda la maquinaria necesaria producir los cuadernos, adicionalmente el arriendo de un local, pago de nómina de 4 empleados, servicios públicos y compra de materia prima. Las máquinas que se tendría que comprar son las siguientes:

1. Impresora láser
2. Impresora litográfica
3. Guillotina
4. Plastificadora
5. Anilladora

Se decidió tercerizar la producción, es decir se optó por el escenario 1, ya que este presentó una mejor TIR en relación con los otros dos escenarios. Otra de las razones por las cuales se determinó que en ésta etapa se va a tener un proveedor que se encargue de la impresión y adquisición de materia prima, es que no se necesita una producción en masa sino por el contrario flexibilidad. Por otro lado si se tiene en cuenta que para hacer el

análisis y poder comparar, en todos los escenarios se venden 1.200, el escenario 2 y 3 no resultan para nada viables en términos financieros como se puede observar en la siguiente ilustración, donde el cálculo de la TIR con el VNP da valores negativos. De realizar la compra de la maquinaria no sería viable hacer la impresión para 1.200 cuadernos ya que no alcanzaría a cubrir los costos fijos de la empresa.

Figura 25. Análisis de escenarios con 1200 unidades. Elaboración propia

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Número de unidades	1200 Unidades		
TIR	60%	-62%	#¡NUM!
VPN	30,538,436	- 107,744,247	- 265,098,646

Para que estos escenarios fueran viables se tendría que subir el precio del producto terminado y sería muy difícil que un cliente pagara más de 50 mil pesos por un cuaderno estándar con poca personalización o la segunda opción y más viable, debería ser incrementar el número de unidades a vender por año. Para el escenario 2, se deberían vender más de 2.400 y para el tercer escenario más de 4.500 para alcanzar a cubrir costos y generar un nivel mínimo de unidades.

Figura 26. Análisis de escenarios con unidades del punto de equilibrio. Elaboración propia

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Número de unidades	1200	≥ 2400	≥ 4500
TIR	60%	29%	33%
VPN	30,538,436	6,385,859	36,516,808

Si se revisa desde otra perspectiva, en términos productivos no justifica comprar máquinas para este tipo de producción si únicamente se hará una producción de 1200 unidades, ya que para disminuir costos se haría la impresión de todas las hojas y algunas portadas una vez y el resto del tiempo las máquinas estaría detenidas, de no ser que se hiciera una alianza con alguno cliente empresarial el cual solicite un volumen mayor de unidades de los cuadernos ofrecidos por *Mon Papier*.

Anexo 9. Análisis de máquinas

- Análisis de portadas

Mon Papier ofrecerá algunos diseños de carátulas de las cuales el cliente puede escoger. Se éste desea hacer la personalización con una foto o archivo propio se tienen las siguientes opciones:

1. Portada tapa dura
2. Portada tipo fotografía
3. Portada plastificada mate en Cartón Basik

Figura 27. Análisis de portadas. Elaboración propia

Opción	Descripción	Precio
1	Carátula en cartón prensado de 1.5mm de espesor, impresión en papel propalco de 150gr. laminado mate/brillante	COP 8,625
2	Carátula en papel fotográfico mate/brillante	COP 7,500
3	Impresión sobre cartón tipo Basic, laminado mate/brillante	COP 5,757

Se dará al cliente la opción de escoger entre estas tres opciones. Hacer la carátula en cartón prensado sale muy costoso respecto a las otras dos opciones debido a la impresión, plastificado y acabados para una sola unidad. La impresión en papel fotográfico es otra opción, en donde se realiza la impresión sobre papel fotográfico en el tamaño deseado a \$7.500. Finalmente esta la opción de imprimir sobre cartón tipo Basic por \$5.757. Para cualquiera de las opciones, el cliente debe enviar el archivo si lo tiene en Adobe Illustrator formato .ai o imagen en formato .png para garantizar una mejor calidad en la impresión.

4.8. Análisis del riesgo

La falta de diversificación del segmento de mercado es un riesgo ya que implica un menor número de personas que posiblemente estaría interesadas en el producto, para ello se tendrá que ampliar el portafolio de productos y hacer una investigación de mercados para poder conocer mejor a cada uno de los clientes. **Mon Papier** considera que el éxito de la empresa radica en conocer muy bien a los clientes para poder ofrecerles exactamente lo que esperan y necesitan.

En cuanto al proveedor, uno de los posibles riesgos asociados a la operación es el incumplimiento a los pactos establecidos en cuestiones de tiempo, precio y calidad. De igual forma este riesgo se minimiza al estar en una búsqueda continua de diferentes proveedores, buscando constantemente mejorar la calidad del producto. El reto final es mantener la innovación constante dentro de los productos ofrecidos, para que de esta forma siempre seamos diferenciados de los productos que pueda ofrecer la competencia.

Otro posible riesgo es contemplar la opción, la cual sería evidentemente la ideal, de vender todo lo producido. Para este caso particular el escenario optimista sería vender en un año las 1200 unidades de cuadernos que se produjeron. Para ello se realizó el análisis de punto de equilibrio descrito en el documento, donde por medio de los costos fijos de la compañía y diferencia entre el precio de venta y precio de producción unitario, se calcula el número de unidades mínimas que se deben vender para no tener al final del ejercicio una pérdida. Un riesgo financiero es que la utilidad al final del año estuviera por debajo de los costos mínimos que se deben cubrir, es por esto que este número es tan útil para poder generar estrategias de venta que permitan alcanzarlo.

4.9. Análisis de cierre

- Expectativas al corto y mediano plazo.

Mon papier, tiene como meta a corto plazo ampliar el segmento de mercado y así mismo el portafolio de productos que se ofrecerán. A medida que la empresa comience a tomar fuerza dentro del mercado y se tenga mejor posicionada la marca, se continuará invirtiendo en maquinaria para poder reducir la tercerización de los procesos. Por otro lado a mediano plazo se tiene pensado crear una página web en donde el cliente pueda hacer la compra de sus cuadernos, en donde se podrá visualizar el producto final terminado con los atributos seleccionados y se podrán allí mismo hacer el pago en línea.

5. Análisis del impacto

De acuerdo al análisis financiero que se realizó el VPN fue \$ 30.538.435 y una TIR de 60%. El proyecto valorado a 5 años. Para el año 3 se ya se habrá pagado la inversión inicial y los flujos de efectivo comenzarán a generar utilidades generando un impacto positivo para el dueño de la empresa. El proyecto tiene una TIR del 60% por lo que es mayor que la tasa de descuento de los flujos o WACC, la cual tiene un porcentaje de 26.38%. Para poder aceptar un proyecto la TIR o la perspectiva del proyecto debe ser mejor que el WACC, de lo contrario se debería rechazar.

En cuanto al impacto social, se espera a corto plazo generar empleo. Por otro lado se espera impactar positivamente a los estudiantes universitarios, el proceso creativo que puedan tener e involucramiento en actividades productivas de sus propios útiles. En términos legales, se llevará la debida contabilidad como las leyes del país lo estipulan y por otro lado se hará el pago de los impuestos del 19% de acuerdo a lo establecido por ley.

Si bien son muchos los cuestionamientos ambientales que se hacen en torno a la industria del papel, se estima que el impacto ambiental que puede generar la empresa en el mercado Colombiano, es un riesgo controlado ya que el trabajo estará enfocado en las buenas prácticas de manufactura, compra de papel de compañías que promuevan la sostenibilidad del sistema y las regulaciones de la Norma Técnica Colombiana (NTC), para controlar este tipo de industria y regular su actividad. Esta norma específica los requerimientos ambientales para pulpa, papel, cartón y los productos derivados del cumplimiento de esta norma depende que el interesado obtenga el sello ambiental Colombiano tipo I. (NTC, 2013)

6. Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo desarrolló un modelo de negocio dedicado al diseño y producción de cuadernos personalizados con base en la ciudad de Bogotá, como una idea de emprendimiento. *Mon Papier*, busca generar una ventaja competitiva en el mercado involucrando al cliente en el proceso de creación de sus propios cuadernos dentro de un abanico de posibilidades de los cuales el cliente va a tener conocimiento previo.

El modelo de negocio fue diseñado bajo la metodología CAVAS, la cual permitió desde el comienzo tener un diseño claro y con unas variables de estudio controladas para las cuales se desarrolla un plan de trabajo, en detalle, estas variables incluyen, la selección de los proveedores y actividades clave, propuesta de valor, relacionamiento con clientes y segmento de mercado y finalmente la estructura de costos y fuentes de ingreso que termina con una análisis financiero robusto el cual fue clave para la toma de decisión y viabilidad del proyecto. Un factor clave fue el análisis de canales de comunicación a través de los cuales se daría a conocer y posicionar la marca; la exploración llevó a las redes sociales como la plataforma de lanzamiento y difusión de *Mon Papier*.

Una vez diseñado el prototipo teniendo en cuenta altos estándares de calidad, se realizó una encuesta de validación de dicho prototipo la cual permitió primero escuchar la perspectiva de los clientes potenciales acerca del cuaderno propuesto objeto de este trabajo y segundo recoger ideas valiosas que los usuarios arrojan

frente a lo que esperan de un cuaderno, las cuales son hallazgos que se han tenido en cuenta para la construcción de la puesta en marcha final.

La investigación de mercado realizada permitió identificar que el mercado objetivo seleccionado percibe la personalización como un valor agregado y que además estarían dispuestos a pagar más por un cuaderno en el que ellos puedan intervenir, el nivel de personalización es un factor relevante que permitirá que la empresa pueda diferenciarse de la competencia. Igualmente el relacionamiento con los clientes es clave para acercarlos a la marca y su fidelización. La decisión de compra se verá impulsada positivamente debido a que los niveles de personalización incluyen no solo el contacto a través de redes sociales (Facebook e Instagram) sino además por medio de la promoción y venta de los cuadernos en ferias, ya que estas permiten a los clientes potenciales conocer el producto y tener un acercamiento directo ya que será la puesta en marcha de la propuesta de valor. “Personaliza. Un cuaderno a tu estilo”

Se realizó un análisis de 3 escenarios para medir el impacto financiero del proyecto, comparando la TIR y el VPN de cada uno de ellos, en donde uno de los hallazgos más relevantes demuestra que el escenario base según la propuesta inicial es tercerizar la producción, lo cual permite que el usuario final pueda recibir a cabalidad la propuesta de valor y ver en escenarios como ferias el armado final de su cuaderno. Por otro lado los análisis muestran que no es viable el proyecto según los escenarios 2 y 3 con la compra de maquinaria, pago de salarios, arriendo y adecuaciones de un local, debido a que los costos fijos anuales en los cuales se incurren son muy altos, con una venta de más de 4.500 unidades a un precio de \$32.000 por unidad, lo cual para el capital inicial de *Mon Papier* es inviable.

7. Glosario

Consumidor: Entendido como todo aquel que consumirá o comprará, ya sea el producto en cuestión o lo que sea conveniente dentro del contexto en el que se halle la palabra, los productos de consumo son adquiridos para su posterior uso propio o transferible y es distintivo debido a esto de usuario, que se refiere a quien le da uso o ve la utilidad en el producto, este no siempre es quien lo compra o lo adquiere

Experiencia del usuario: Puede ser entendida como la interacción directa del usuario o consumidor con el producto o establecimiento, al igual que todas las sensaciones y percepciones que son desencadenadas en dicha experiencia.

Fidelización: Proceso mediante el cual las empresas desarrollan metodologías para que el clientes, sea el comprador o usuario, siempre elija un producto de una marca específica frente a las demás, y que en momentos de decisión futuros opten por la misma marca y esto se haga reiterativamente en el tiempo. Generalmente se configuran este tipo de prácticas cuando las empresas tienen buenas prácticas como la de una cultura organizacional orientada al cliente.

Innovación: Entendida como algo que va “más allá de inventar nuevos productos y servicios. Se trata de descubrir cómo agregar valor (...); es el acto de generar ideas y exitosamente traerlas a la vida para resolver problemas y crear oportunidades” (Tucker, 2011, p. 6).

Millennials: Son la generación ‘Y’, aquellos jóvenes nacidos en los 80’s y que conforman toda una generación que se extiende hasta el cierre de milenio, es decir el año 2000. “Son más numerosos, más afluentes, mejor educados y más diversos étnicamente. Pero más importante, están empezando a manifestarse en una amplia variedad de hábitos sociales positivos en comparación de los americanos más viejos que no fueron hace mucho asociados con la juventud” (Keeling, 2003, pág. 3). Describe a la generación como una generación llena de líderes, de desafíos pero igualmente con un componente generoso de tecnologías y en especial tecnologías de información, que complementarán el sentido social que tienen.

Modelo de negocio: es el plan previo al plan de negocio que define qué va a ofrecer una empresa al mercado, cómo lo va a hacer, quién va a ser su población objetivo, cómo va a vender el producto o servicio y cuál será su método para generar ingresos.

Planeación estratégica: enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es una herramienta estratégica que ayuda a aumentar las posibilidades de éxito.

Policromía: Un sinónimo es multicolor. La combinación de 4 colores primarios para posterior obtención del resto de colores en el proceso de impresión digital.

Prosumidor: Se dice del consumidor que ha pasado a formar parte en la producción, ahora participa activamente en la toma de decisiones empresariales, incidiendo de manera directa en el diseño y/o adecuación de un producto, por parte del fabricante, para su consumo, por parte del consumidor. “El término se utiliza para señalar a aquellos usuarios que asumen el rol de canal de comunicación. Tiene su origen en la unión de dos conceptos: productor y consumidor.” (Sánchez y Contreras, 2012, p. 63). En otras palabras, prosumidor es el productor que elabora sus propios productos y los consume sin necesidad de intermediarios.

Propalcote: Tipo de papel en el que se puede trabajar muy bien la tinta, ya que tiene un acabado semi-satinado.

Troquel: De acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2017) es un Instrumento o máquina con bordes cortantes para recortar con precisión planchas, cartones, cueros, etc.

Valor agregado: Según la Real Academia española (citado en DRAE, 2001) valor agregado se define como el “Incremento del valor de un bien como consecuencia de un proceso productivo o de distribución”. En términos generales podría entenderse como el factor diferenciador del producto o marca con el que su valor en el mercado percibe un incremento.

8. Tabla de Anexos o Apéndices

No. Anexo	Nombre	Desarrollo	Tipo de Archivo	Enlace corto (https://goo.gl/)	Relevancia para el documento (1-5)
1	Cuestionario de la encuesta	Propio	Word	https://goo.gl/jRnxom	3
2	Cuestionario de entrevista a profundidad	Propio	Word	https://goo.gl/wGrfEk	2
3	Análisis cuantitativo y de correlación	Propio	Word	https://goo.gl/jxK4fD	2
4	Diagrama de flujo de pruebas de rendimiento	Propio	Excel	https://goo.gl/ZCu9Yp	3
5	Encuesta de validación del prototipo	Propio	Word	https://goo.gl/nS5igM	4
6	Cotización proveedores	Propio	Word	https://goo.gl/gfqRsH	4
7	Cotización Facebook	Propio	Word	https://goo.gl/LKCJwL	4
8	Análisis Financiero escenarios 2 y 3	Propio	Word	https://goo.gl/19Crtj	4
9	Análisis de máquinas	Propio	Word	https://goo.gl/Naoud5	3

Referencias

- Colombiana, U. a. (2014). *Bibliotecadigital.icesi.edu.co*. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77035/1/analisis_posibles_escenarios.pdf
- NTC, N. T. (2013). *Minambiente*. Recuperado el 27 de 08 de 2015, de https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/Otros/NTC/2013/NTC_6019_2013.pdf
- Alcaldía de Bogotá. (1996). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 1 de 09 de 2015, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38871>
- Javeriana. (10 de 2013). Recuperado el 10 de 10 de 2015, de Análisis de Deserción Estudiantil en la Pontificia Universidad Javeriana- Bogotá: Caracterización de la Población Estudiantil: http://cea.javeriana.edu.co/documents/153049/2786252/Vol.13_7_2013.pdf/bef56a7c-5817-413d-9485-7613a2cc93cb
- Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial. (2013). Recuperado el 13 de 08 de 2015, de ONUDI : https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Research_and_Statistics/UNIDO_IDR13_Spanish_o_verview_1118_for_web.pdf
- Portafolio. (16 de 06 de 2015). *Producción del sector manufacturero retrocedió 3,5% en abril*. Recuperado el 01 de 09 de 2015, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/produccion-sector-manufacturero-abril-2015-colombia>
- Dinero. (2015). *Dinero*. Recuperado el 2015, de ¡Qué impresión!: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/desafios-industria-grafica/208528>
- Ministerio de Hacienda. (13 de 04 de 2013). *MinHacienda*. Recuperado el 25 de 08 de 2015, de <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/saladeprensa/Historico/Agencia-Calificadora-Standard-Poors-aumenta-la-calificacion-de-Colombia-a-BBB>
- Portafolio. (2 de 09 de 2014). *Portafolio*. Recuperado el 5 de 09 de 2015, de Infraestructura y TIC impulsaron avance en competitividad: <http://www.portafolio.co/economia/avance-competitividad-colombia>
- El Banco Mundial. (2014). Recuperado el 05 de 09 de 2015, de Índice de facilidad para hacer negocios (1= reglamentaciones más favorables para los negocios): <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>
- MinTic. (2012). Recuperado el 20 de 08 de 2015, de http://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3647_documento.pdf
- Keeling, S. (2003). *University of South Carolina Aiken*. Recuperado el 27 de 03 de 2016, de http://depts.washington.edu/apac/roundtable/12-05-05_millennial_generation.pdf

- Forbes. (2015). *Forbes* . (A. Gutiérrez, Productor) Recuperado el 20 de 02 de 2017, de 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores: <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Mineduación. (06 de 2016). *Ministerio de Educación Superior*. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Boletín de educación superior: http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-357273_recurso.pdf
- Dinehart, L. H. (18 de 03 de 2014). Handwriting in earlychildhood education: Current research andfuture implications. *Journal of Early Childhood Literacy* .
- Pam A. Mueller, D. M. (2014). The Pen is Mightier than the keyboard. 25 (6).
- Gómez, D. (2017). *Detalles que enamoran*. Bogotá, D.C, Colombia: Ediciones B Colombia S.A., 2017.
- ICONTEC. (16 de 12 de 2009). *Papel para cuadernos para escritura*. Recuperado el 22 de 2 de 2017, de Icontec.org: <https://tienda.icontec.org/producto/impreso-ntc-1870-papel-y-carton-papel-para-cuadernos-para-escritura/?v=42983b05e2f2>
- Revista Dinero. (2015). *Dinero*. Obtenido de El turno es ahora para los cuadernos: <https://www.google.com.co/amp/www.dinero.com/amp/index%3Fid%3D206282%26type%3D1>
- Portafolio . (14 de 2 de 2017). '*Crecimiento del sector manufacturero para este año comienza a ser visto con reservas*'. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/crece-produccion-industrial-en-colombia-2017-503380>
- RAE. (28 de 7 de 2017). *Real Academia Española*. Recuperado el 28 de 7 de 2017, de <http://www.rae.es>