

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE MARKETING

Trabajo de Grado

Diseño y Factibilidad del Modelo de Negocio de una Tienda de Ropa Deportiva
Personalizada

Por:

Iza Fernanda Romero

Andrés Medina

Tomás Huertas

Dirigido por:

Xavier Serrano

Bogotá, 18 de mayo de 2016

Tabla de contenido

Listado de Tablas	5
Listado de Figuras	6
Introducción	10
Objetivos Generales	12
Objetivos Específicos	12
Marco Teórico	13
Modelo de las 3Ps en Marketing de Servicio.....	13
Necesidades Humanas.....	14
Nuevo Marketing.....	16
Kellers Brand equity model.....	18
Universos de Vestuario.....	20
Definición Evolución de la tendencia Fitness	21
Definición Concepto de Personalización	22
Definición Tecnología textil.....	23
Metodología.....	24
Metodología Canvas.....	24
Modelo de Negocios del Entorno.....	26
Metodología Encuestas	27
Resultados.	28
Resultados Canvas.....	28

Segmentos de Mercado.....	28
Propuesta de Valor.....	29
Canales.....	33
Customer Relationships.....	36
Key Resources.....	38
Key Activities.....	41
Key Partners.....	43
Estructura de Costos.....	45
Estructura de Ingresos.....	45
Resultados Modelos de Negocios del Entorno.....	46
Fuerzas del Mercado.....	46
Tendencias claves.....	49
Fuerzas de la industria.....	57
Competencia.....	57
Proveedores.....	61
Fuerzas macroeconómicas.....	62
Resultados Encuestas.....	68
Análisis Univariado.....	68
Análisis Multivariado.....	95
Resultados del Modelo Financiero.....	104
Conclusiones.....	112
Anexos.....	114
Benchmark Competencia.....	114

Cuestionario Encuestas	114
GLOSARIO.....	126
Bibliografía	131

Listado de Tablas

TABLA 1. CUANTIFICACIÓN MERCADO OBJETIVO SEGMENTO DEFINIDO.....	28
TABLA 2. PARTICIPACIÓN DE MERCADO CATEGORÍA ROPA DEPORTIVA.....	60
TABLA 3 - VARIANZA MAPA PERCEPTUAL 1	96
TABLA 4 - VARIANZA MAPA PERCEPTUAL 2	98
TABLA 5 - VARIANZA MAPA PERCEPTUAL 3	99
TABLA 6 - VARIANZA MAPA PERCEPTUAL 4	100
TABLA 7 - VARIANZA MAPA PERCEPTUAL 5	102
TABLA 8 - VARIANZA MAPA PERCEPTUAL 6	103
TABLA 9. MODELO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	105
TABLA 10. GASTOS FIJOS.....	106
TABLA 11. GASTOS DE VENTAS Y PUBLICIDAD	106
TABLA 12. GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	107
TABLA 13. GASTOS INICIALES	107
TABLA 14. GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	108
TABLA 15. VENTAS EN UNIDADES.....	108
TABLA 16. PRECIOS DE LAS PRENDAS	109
TABLA 17. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	110
TABLA 18. FLUJO DE CAJA.....	111
TABLA 19. TIR.....	111

Listado de Figuras

FIGURA 1 - PIRÁMIDE DE MASLOW.....	15
FIGURA 2. DIAGRAMA IDENTIDAD DE MARCA	30
FIGURA 3. ISOTIPO CAMALEÓN.....	31
FIGURA 4. LOGOTIPO CAMALEÓN	31
FIGURA 5. PROPUESTAS IMPLEMENTACIÓN DE MARCA.....	32
FIGURA 6 - ENCUESTA - PREGUNTA 1 - ¿CUÁL ES SU GÉNERO?.....	68
FIGURA 7 - ENCUESTA - PREGUNTA 2 - ¿CUÁL ES SU CATEGORÍA DE EDAD?	69
FIGURA 8 - ENCUESTA - PREGUNTA 3 - ¿CUAL ES SU NIVEL SOCIO ECONÓMICO?.....	69
FIGURA 9 - ENCUESTA - PREGUNTA 4 - ¿REALIZA ALGÚN TIPO DE DEPORTE?	70
FIGURA 10 - ENCUESTA - PREGUNTA 5 - ¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZA DEPORTE? (VECES POR SEMANA).....	70
FIGURA 11 - ENCUESTA - PREGUNTA 6 - ¿EN QUÉ TIPO DE INSTALACIÓN SUELE REALIZAR EJERCICIO?	71
FIGURA 12 - ENCUESTA - PREGUNTA 7 - ¿CUÁNTO DINERO ESTIMA QUE GASTA AL MES EN REALIZAR EJERCICIO O PRACTICAR ALGÚN DEPORTE?	72
FIGURA 13 - ENCUESTA - PREGUNTA 8 - ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL MATERIAL Y LA ROPA DEPORTIVA?	73
FIGURA 14 - ENCUESTA - PREGUNTA 9 - ¿QUÉ VALOR TIENEN PARA USTED LAS MARCAS DE ROPA DEPORTIVA?	74
FIGURA 15 - ENCUESTA - PREGUNTA 10 - ¿CUÁL ES TU FRECUENCIA DE COMPRA DE ROPA DEPORTIVA?	75

FIGURA 16 - ENCUESTA - PREGUNTA 11.1 -¿QUÉ PRIORIZA A LA HORA DE ELEGIR ROPA DEPORTIVA? - PRECIO.....	76
FIGURA 17 - ENCUESTA - PREGUNTA 11.2 -¿QUÉ PRIORIZA A LA HORA DE ELEGIR ROPA DEPORTIVA? – CALIDAD DE LA PRENDA.....	77
FIGURA 18 - ENCUESTA - PREGUNTA 11.3 -¿QUÉ PRIORIZA A LA HORA DE ELEGIR ROPA DEPORTIVA? - ORIGINALIDAD	78
FIGURA 19 - ENCUESTA - PREGUNTA 11.4 -¿QUÉ PRIORIZA A LA HORA DE ELEGIR ROPA DEPORTIVA? - EXCLUSIVIDAD.....	79
FIGURA 20 - ENCUESTA - PREGUNTA 11.5 -¿QUÉ PRIORIZA A LA HORA DE ELEGIR ROPA DEPORTIVA? - TENDENCIA	79
FIGURA 21 - ENCUESTA - PREGUNTA 11.6 -¿QUÉ PRIORIZA A LA HORA DE ELEGIR ROPA DEPORTIVA? - CANTIDAD	80
FIGURA 22 - ENCUESTA - PREGUNTA 11.7 -¿QUÉ PRIORIZA A LA HORA DE ELEGIR ROPA DEPORTIVA? - MARCA	81
FIGURA 23 - ENCUESTA - PREGUNTA 11.8 -¿QUÉ PRIORIZA A LA HORA DE ELEGIR ROPA DEPORTIVA? – PERSONALIZACIÓN.....	82
FIGURA 24 - ENCUESTA - PREGUNTA 12 - ¿CÓMO SE DEFINIRÍA EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS DEPORTIVAS?.....	83
FIGURA 25 - ENCUESTA - PREGUNTA 13 - ¿CUÁNTO DINERO ESTIMA QUE GASTA AL MES EN ROPA DEPORTIVA?	84
FIGURA 26 - ENCUESTA - PREGUNTA 14 - ¿CREE QUE HAY RELACIÓN ENTRE LA TECNOLOGÍA Y LOS NUEVOS MATERIALES DE LA ROPA DEPORTIVA CON UN MAYOR RENDIMIENTO FÍSICO?	85

FIGURA 27 – ENCUESTA - PREGUNTA 15 - ¿EN GENERAL SUELE ESTAR SATISFECHO CON LA ROPA DEPORTIVA QUE COMPRA?	86
FIGURA 28 – ENCUESTA - PREGUNTA 16 - ¿CUÁL ES EL ARTÍCULO QUE COMPRAS MÁS SEGUIDO?	87
FIGURA 29 - ENCUESTA - PREGUNTA 17 - ¿QUÉ MEDIOS UTILIZAS PARA INFORMARTE SOBRE ROPA DEPORTIVA ANTES DE ADQUIRIRLA?.....	88
FIGURA 30 - ENCUESTA - PREGUNTA 18 - ¿QUÉ BUSCA EN UNA PRENDA DEPORTIVA? ...	89
FIGURA 31 - ENCUESTA - PREGUNTA 19 - ¿CUÁL ES LA RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE REALIZA EJERCICIO?	90
FIGURA 32 - ENCUESTA - PREGUNTA 20 - ¿TIENE ROPA DEPORTIVA ESPECÍFICA Y ESPECIALIZADA PARA SUS ENTRENAMIENTOS?	91
FIGURA 33 - ENCUESTA - PREGUNTA 21 - ¿DÓNDE COMPRA SU ROPA DEPORTIVA?.....	91
FIGURA 34 - ENCUESTA - PREGUNTA 21.1 - CALIFIQUE LA IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS A LA HORA DE DECIDIR QUE ROPA DEPORTIVA - COLORES ...	92
FIGURA 35 - ENCUESTA - PREGUNTA 21.2 - CALIFIQUE LA IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS A LA HORA DE DECIDIR QUE ROPA DEPORTIVA – ENTALLE....	93
FIGURA 36 - ENCUESTA - PREGUNTA 21.3 - CALIFIQUE LA IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS A LA HORA DE DECIDIR QUE ROPA DEPORTIVA - COMODIDAD	93
FIGURA 37 - ENCUESTA - PREGUNTA 21.4 - CALIFIQUE LA IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS A LA HORA DE DECIDIR QUE ROPA DEPORTIVA – MOLDEA EL CUERPO	94
FIGURA 38 - ENCUESTA - PREGUNTA 21.5 - CALIFIQUE LA IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS A LA HORA DE DECIDIR QUE ROPA DEPORTIVA - PERFORMANCE.....	95

FIGURA 39 - MAPA PERCEPTUAL 1 - ¿CUÁL ES SU GÉNERO? - ¿CUÁL ES SU EDAD? - ¿CUÁNTO DINERO ESTIMA QUE GASTA AL MES EN ROPA DEPORTIVA?- ¿CUÁL ES EL ARTÍCULO QUE COMPRAS MÁS SEGUIDO?	96
FIGURA 40 - MAPA PERCEPTUAL 2 - ¿CUÁL ES SU GÉNERO? - ¿CUÁL ES SU EDAD? - ¿CUÁL ES EL ARTÍCULO QUE COMPRAS MÁS SEGUIDO?	97
FIGURA 41 - MAPA PERCEPTUAL 3 - ¿CUÁL ES SU GÉNERO? - ¿CUÁL ES SU EDAD? - ¿QUÉ MEDIOS UTILIZAS PARA INFORMARTE SOBRE ROPA DEPORTIVA ANTES DE ADQUIRIRLA?- ¿DÓNDE COMPRA SU ROPA DEPORTIVA?.....	99
FIGURA 42 - MAPA PERCEPTUAL 4 - ¿CUÁL ES SU GÉNERO? - ¿CUÁL ES SU EDAD? - ¿QUÉ BUSCA EN UNA PRENDA DEPORTIVA?	100
FIGURA 43 - MAPA PERCEPTUAL 5 - ¿CUÁL ES SU GÉNERO? - ¿CUÁL ES SU EDAD? - ¿QUÉ BUSCA EN UNA PRENDA DEPORTIVA? ¿CUÁL ES EL ARTÍCULO QUE COMPRAS MÁS SEGUIDO?	101
FIGURA 44 - MAPA PERCEPTUAL - ¿CUÁL ES SU GÉNERO? - ¿CUÁL ES SU EDAD? - ¿CUÁL ES LA RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE REALIZA EJERCICIO? - ¿DÓNDE COMPRA SU ROPA DEPORTIVA?	103

Introducción

Según Euromonitor International (2016) en su estudio de Sportwear en Colombia evidencia que el consumidor colombiano, está en la búsqueda de un estilo de vida más saludable por ende busca la realización de un deporte como practica recurrente. Esta coyuntura abre una ventana a productos que satisfagan las necesidades de los clientes al momento de hacer deporte.

En el presente trabajo se busca desarrollar el diseño y factibilidad del modelo de negocio de una tienda de ropa deportiva personalizada, que ofrezca combinaciones de tecnologías textiles para el mejoramiento del rendimiento deportivo y comodidad de las personas al momento de realizar su deporte favorito.

El valor agregado de este modelo de negocio se plantea en la personalización y co creación de las prendas deportivas para cada uno de los cliente, llevando a que estas sean totalmente únicas y se basen en la horma de cada uno de ellos.

Las marcas deportivas que se venden en Colombia están confeccionadas sobre tallajes con estándares internacionales que nos son homogéneos entre marcas o países, estándares que no se ajustan a la necesidades del consumidor local llevando a que sea el quien se adapta al producto y no el producto a la necesidad que tiene, esto hace evidente una oportunidad para ofrecerle al cliente un producto a la medida ya que cuando estos salen al mercado no encuentran el producto que necesitan y se ajusta a las necesidades de la práctica deportiva que realicen.

En el documento se plantea, el diseño y factibilidad del modelo de negocio de una tienda de ropa deportiva personalizada, que ajuste las prendas a las necesidades de los usuarios, según el deporte a practicar.

En el presente documento se evidenciara, el análisis externo e interno necesario para el desarrollo del modelo de negocio, que al ser un emprendimiento se evalúa bajo la metodología CANVAS junto con la metodología de Negocios del Entorno de Osterwalder (2012) y este se consolidara con la ejecución de unas encuestas para la pre validación de cada uno de los cajones del canvas.

Objetivos Generales

Desarrollar el análisis y factibilidad de un modelo de negocio de prendas deportivas personalizadas para los consumidores Colombianos.

Objetivos Especificos

- Plantear un modelo de negocio que contemple la personalización de prendas deportivas.
- Establecer los criterios sobre los cuales se aplicaría la personalización de las prendas.
- Evaluar los aspectos relevantes a nivel financiero, mercadeo y comercial del modelo de negocio que para la búsqueda de inversión semilla.

Marco Teórico

Modelo de las 3Ps en Marketing de Servicio

El modelo de comercialización tradicional de las 4Ps busca adaptar la comercialización de productos, sin embargo se propone según Booms y Bitner en cuanto a la gestión del servicio incluir las nuevas tres Ps del servicio: las personas, la evidencia física y el proceso. (Booms & Bitner, 1981)

- Las personas

Las personas son los elementos más importantes de cualquier servicio o experiencia, lo que se busca es conducir a una acción del cliente satisfaciendo las necesidades individuales de persona que consume el bien. Inicialmente se debe buscar formar al personal de tal manera que se genere una alta calidad en el servicio, y en el proceso de venta personalizado,

- Evidencia Física

La intangibilidad del servicio trae dificultades en la definición de los atributos medibles, sin embargo se debe pretender generar una confianza con la marca, que lleve en ultimas a una experiencia de comodidad frente a la compra.

- Proceso

Dentro de la propuesta de valor, el servicio tendrá un peso importante en la creación de la experiencia de cliente, se buscara generar una interacción entre el

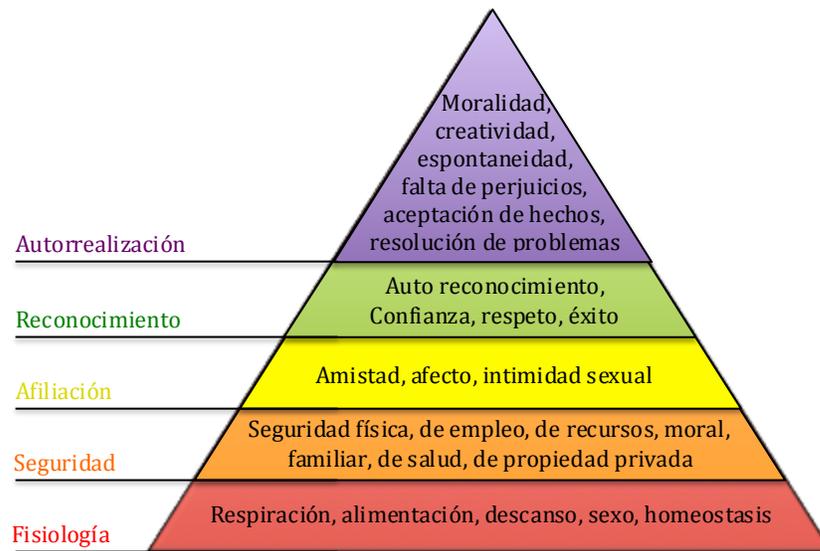
cliente y la marca por medio del fortalecimiento de los canales claros de comunicación, para que el mismo se sienta parte del proceso de comercialización del bien a consumir.

Necesidades Humanas

Una de las teorías más reconocidas para explicar la jerarquía de necesidades de las personas fue propuesta por el psicólogo Abraham Maslow (1954), la pirámide que lleva su apellido como nombre, muestra las diferentes escalas de motivación de las personas. En su libro *Motivation and Personality* se resume dicha explicación.

En dicha pirámide se pueden observar 5 tipos de clasificaciones en donde en la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas las cuales el denota como fisiológicas, seguidas por las de seguridad, sociales, estima y por ultimo las de autorrealización.

Figura 1 - Pirámide de Maslow



Fuente: Modificado de (Maslow, 1954)

El vestuario se encuentra en la base de la pirámide, esta necesidad asciende dentro de la misma cuando una fuerza de crecimiento hace que se genere un movimiento hacia arriba. Es decir, cuando el individuo compra ropa sin fijarse en marca o detalles de la misma solo está satisfaciendo la necesidad de vestirse, lo que hace que dicha necesidad se mueva es un elemento como la marca, la cual hace que dicha necesidad pueda estar en un nivel social o de estima. En el ámbito social la marca tiene un rol de inclusión, las personas quieren tener o afiliarse a una marca porque es lo que les permite identificarse como parte de un grupo. Por otra parte en el nivel de estima se encuentra que lo importante para el individuo es suplir la necesidad de atención, reconocimiento, reputación, estatus, fama y gloria.

Nuevo Marketing

Los 10 principios del nuevo marketing según Kotler y Amstrong (2012)

1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.

El consumidor tiene acceso a la información por lo que el *awareness* de su consumo es alto, la venta se cierra siempre y cuando se base en “conexión y colaboración”. Se deben ofrecer soluciones, experiencias y construir una relación a largo plazo.

2. Desarrollar la oferta apuntando directa y únicamente a su mercado.

Se debe hablar claramente para que el producto sea entendido por el target al que se quiere atacar.

3. Diseñar las estrategias de marketing a partir de la propuesta de valor.

Todo tipo de activación de marketing debe estar dirigida a comunicar la propuesta de valor del producto, no sus características y funciones. Para conocer qué cosas consideran “propuestas de valor” los consumidores, Kotler y Amstrong (2012), sugieren:

- Identificar las expectativas del consumidor y potenciales.
- Definir por cuales valores se va a competir.
- Analizar la habilidad de la compañía para dar esos valores al consumidor.
- El mensaje a comunicar y vender, es acerca del valor que se entrega, no de las características del producto.

- Asegurar que se entrega al mercado el valor prometido y el mejoramiento continuo del mismo.

4. Focalizarse en cómo se distribuye y entrega.

Definir la red de distribución y entrega como punto relevante de generación de valor para el usuario.

5. Participar conjuntamente con el cliente en la creación de más valor.

El nuevo marketing se debe centrar en colaborar con el cliente para que juntos, creen nuevas y únicas formas de generar valor. Establecer un diálogo permanente con los clientes y con las comunidades de consumidores del producto y/o servicio.

6. Utilizar nuevas formas para alcanzar al cliente conocido.

No es sólo recurrir a las nuevas vías que ofrece Internet, sino también a otras formas pre-existentes pero menos utilizadas, tales como los patrocinios, experiencias, la aparición y diferentes actividades BTL y ATL.

7. Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la inversión).

Se deben tener indicadores financieros que permitan dar seguimiento y señalar la relación que se produce entre inversiones en marketing y ventas para ver su impacto en los ingresos y rentabilidad de la empresa.

8. Desarrollar el marketing basado en la alta tecnología.

No basta tener un CRM, este y las diferentes aplicaciones tecnológicas deben ser usadas en la dirección de las campañas, gestión de proyectos de productos y servicios. Importante es que su implementación debe implicar al equipo para que esta sea entendida.

9. Focalizarse en crear activos a largo plazo.

Debe enfocarse la empresa en estar orientada a la lealtad de los clientes lo cual se ve reflejado en su inversión en activos de marketing, dando poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.

10. Mirar al marketing como un todo

El marketing afecta a todos los procesos de una empresa y a partir de este criterio es que se debe considerar y aplicar. Las decisiones tomadas en marketing afectan todos los *stakeholders* internos y externos.

Kellers Brand equity model

Bajo esta teoría de *branding*, se busca construir una relación con el cliente a largo plazo, el éxito depende básicamente del valor que la marca ofrece a los consumidores, se argumenta que el cliente es el medio supremo para derrotar a los competidores. (Keller, 2013)

El concepto detrás de este modelo define que con el fin de construir una marca fuerte, se debe entender y dar forma a cómo piensan y sienten los consumidores frente al producto, se debe construir entonces cierto tipo de experiencias en torno a la marca, para de esta manera generar en los clientes pensamientos positivos, sentimientos, creencias, opiniones y percepciones acerca del producto.

Cuando se tiene un fuerte valor de marca, se entenderá que los clientes van a comprar más de usted, ellos recomendarán a otras personas, volviéndose más leales, y de esta manera es menos probable que se vayan a otros competidores. (Keller, 2013)

El modelo plantea los cuatro pasos que se deben seguir para construir una marca fuerte: (Keller, 2013)

1. Diseñar la oferta e imagen de una marca, logrando que ocupe un lugar distintivo en la mente del cliente, guardando fidelidad total con los atributos del producto, y los beneficios que el producto ofrece.
2. Posicionar de una manera importante todos los elementos e identidades que integran la marca en la mente de los clientes uniendo estratégicamente lo tangible e intangible.
3. Reconocer de manera asertiva, las respuestas de los clientes frente a la marca.
4. Lograr que las respuestas frente a la marca se conviertan en recuerdos positivos a largo plazo para así mantener la presencia en el mercado y al mismo tiempo desarrollar de forma sólida, fidelidad de marca.

Se busca crear una marca fuerte utilizando el modelo anteriormente explicado, el éxito de la idea de emprendimiento estará definido por el posicionamiento y el valor de marca que se logre hacer del producto ante el cliente.

Universos de Vestuario

Los universos del vestuario según Inexmoda (2014), son el conjunto de prendas de vestir y accesorios con características similares que se deben presentar agrupadas bajo conceptos. Estas propuestas están determinadas por las ocasiones de uso y son interpretadas de acuerdo a la sensibilidad de la moda de cada perfil de consumidor y su estilo de vida.

Se definen los universos del vestuario desde su contexto histórico, características, fibras, bases, siluetas y colores que los determinaron en su inicio, pero para este caso solo se profundizará en el universo del *Sportswear* que es el universo que involucra la idea propuesta.

1. **Formal:** Dictatorial, autocrático, diferenciado, jerárquico.
2. **Casual:** Democrático, versátil, funcional, flexible, interactivo, socio/confortable.
3. **Jeanswear:** Uní sexo, democrático, versátil, funcional.
4. **Sportswear:** Tecnología, Confortable, Multi-funcional, cómodo, unisex, durable, resistente.
5. **Activewear:** Cómodo, confortable, funcional.

Nace en los años 80 con la obsesión por el cuerpo, la estética, el frenesí, la salud la búsqueda por la vitalidad y las actividades en las discotecas y gimnasios: (Olivia Newton Jhon, Fiebre del sábado en la noche, la música disco y los aeróbicos).

Fibras: Algodón, fibras sintéticas y tejidos inteligentes (elastómeros).

Bases textiles: Tejido de punto circular, siempre con efectos de *stretch* Y tejido plano.

Silueta: Ajustar el cuerpo, en la mayoría de las ocasiones como una segunda piel.

Color: Los tonos que sugieren la fuerza y la energía son los más importantes. Colores auto trabajados con fuertes contrastes de color, que hoy están influenciados por las propuestas y conceptos de moda.

Ocasiones de uso: Deportes por convicción y tiempo libre.

Prendas claves: Pantalones tipo bombacho o sudadera, shorts deportivos, tops, camisetas *t´shirts* y busos con capucha.

6. **Leisurewear:** Relax, descanso, confort, flexibilidad funcionalidad.
7. **Beachwear:** Aire libre, playa, deportes, recreación.
8. **Underwear:** Intimidad, sensualidad, seducción, feminidad, masculinidad.

Definición Evolución de la tendencia *Fitness*

El concepto de calidad de vida irrumpe con fuerza en la década de los 70 dentro de un contexto socio económico favorable, nace como un intento de diversos investigadores económicos de ampliar el marco de análisis de un concepto como el de bienestar que venía siendo circunscrito únicamente a un ámbito económico. (Costa & Correas, 2010)

Se define entonces calidad de vida como el grado en que se satisfacen las necesidades humanas, y por ende se relaciona esta definición con la de estilo de vida que se denomina como el conjunto de hábitos o conductas propias de la vida de una persona, por tanto un estilo de vida saludable es aquel que genera salud en el individuo. El desarrollo de estos buenos hábitos genera en últimas bienestar a la sociedad que educa e inculca a sus habitantes para que equilibren su vida en los ámbitos social y personal.

Definición Concepto de Personalización

La creación de valor comúnmente va de la mano con el desarrollo de productos o servicios, esto es algo que le permite a los consumidores o clientes generar una mejor expectativa sobre el producto y además promueve dinamismo en el mercado.

Según Kajewski, Ritsman y Malhotra (2008) es importante tener en cuenta las siguientes 4 estrategias fundamentales para el desarrollo de producto: variedad, diseño, innovación y servicio. Sin duda alguna estas son 4 estrategias por las cuales los compradores finales están dispuestos a generar un mayor grado de desembolso, sería ideal para las compañías poder tener un mix perfecto entre estas cuatro estrategias, pero de acuerdo al *core* del negocio puede definirse uno como pilar estratégico.

Definición Tecnología textil

Los textiles inteligentes según Forbes (2014), son tejidos que se han desarrollado con nuevas tecnologías que aportan valor agregado para el consumidor, las telas inteligentes pueden generar beneficios que los tejidos convencionales no pueden, incluyendo comunicar, transformar y conducir la energía así como también tienden a expandirse.

Metodología

Metodología Canvas

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una útil herramienta que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis de la idea propuesta.

En el desarrollo del proyecto final se trabajaran cada uno de los nuevos capítulos, con el fin de gestionar la propuesta e identificar las áreas a potencializar, las fortalezas, debilidades e incertidumbres y al mismo tiempo llegar a una solución para hacer factible la idea.

El canvas es una propuesta de gestión estratégica para el desarrollo de modelos de negocio. Es una estructura con elementos que describen la propuesta de valor de una empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas, ayudando a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibilidades frente a las problemáticas identificadas. (Osterwalder, 2012).

El modelo de negocio de Canvas fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder teniendo en cuenta su trabajo anterior Business Model Ontology. Este describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder, 2012)

El modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, a

continuación se mencionaran las 9 estructuras bajo las cuales se construye el Canvas: (Osterwalder, 2012)

1. Segmentos de mercado: de masas, nicho de mercado, diversificado, multilateral.
2. Propuestas de valor: novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca, precio, reducción de costos, disminución de riesgos, accesibilidad, utilidad.
3. Canales: directos, indirectos, propios y de socios comerciales.
4. Relaciones con clientes: asistencia personal (exclusiva o no), autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva.
5. Fuentes de ingresos: ventas de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad.
6. Recursos clave: físicos, intelectuales, humanos y económicos.
7. Actividades clave: producción, resolución de problemas, plataforma.
8. Asociaciones clave: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades.
9. Estructura de costos: costos fijos, costos variables, economías de escala.

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una útil herramienta que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis de la idea propuesta.

En el desarrollo del proyecto final se desarrollaran cada uno de los nuevos capítulos, con el fin de gestionar la propuesta e identificar las áreas a potencializar, las fortalezas, debilidades e incertidumbres y al mismo tiempo llegar a una solución para hacer factible la idea.

Modelo de Negocios del Entorno

Según Osterwalder, nunca se deben crear propuestas de valor o modelos de negocio vacías, sin tener en cuenta el contexto, es imperativo diseñar, probar, construir y gestionar la información en un contexto. (Osterwalder, 2014)

Se debe tener una visión más amplia para entender y mapear el entorno en el cual se propone el modelo de negocio. Se deben tener en cuenta entonces las siguientes áreas de influencia (Osterwalder, 2014)

- **Fuerzas de mercado:** dentro de este rubro se debe analizar el comportamiento de la categoría.
- **Tendencias claves:** busca analizar cuáles son las tendencias tecnológicas, regulatorias, socio culturales y socioeconómicas que influyen en la categoría.
- **Fuerzas de la industria:** busca realizar un análisis de la competencia, proveedores y todos aquellos actores externos de la cadena de valor.
- **Fuerzas macroeconómicas:** pretende realizar un análisis macro económico del mercado local y global que influyen en la propuesta de valor.

Metodología Encuestas

Para apoyar el desarrollo del canvas se estableció la aplicación de un estudio cuantitativo con 91 encuestas basadas en un muestreo no probabilístico por conveniencia en el cual seleccionan las unidades más convenientes para el desarrollo de la misma, según el segmento definido para el proyecto. Esta metodología se utiliza ya que nos ofrece información preliminar, para el desarrollo de este documento entendiendo las limitaciones de tiempo y por ser un estudio inicialmente académico.

Resultados.

Resultados Canvas

Segmentos de Mercado.

En este bloque se definirá el segmento de mercado objetivo hacia el cual se dirigirán los esfuerzos de comercialización del proyecto.

El segmento de mercado objetivo se considera de nicho dado que se busca una combinación de beneficios entregados por el producto para la segmentación del mismo

El segmento definido para el proyecto son hombres y mujeres mayores de 21 años, de NSE 5 y 6 en la ciudad de Bogotá, localidad Chapinero, que practiquen algún tipo de actividad física o usen *sportswear*.

Tabla 1. Cuantificación Mercado Objetivo Segmento Definido

NSE	Personas	Edad	Practica Deporte Localidad	Practica Deporte Estrato	Potencial Mercado	Tiene Ropa Deportiva Esp.	Penetración 6%
NSE 5	12.879	65%	66,82%	68,0%	3.791	62%	141
NSE 6	46.760	65%	66,82%	72,9%	14.757	62%	549
Total	59.639	65%	67%	70%	18.548	62%	690

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para la estimación del número de clientes potenciales se tomaron el número de personas de estrato 5 y 6 pertenecientes a la localidad de Chapinero, ya que se estima que la tienda quede ubicada en esta localidad, dentro de estas seleccionamos las personas que pertenecen al rango de edad definido, y tomamos

los datos de la encuesta multipropósito del DANE (2014) en los que se evaluó el porcentaje de personas que practican deporte, por localidad y por estrato, para definir el potencial de mercado real, de personas pertenecientes a la localidad y a el estrato que realicen deporte. Según esta información, tomamos el porcentaje de personas que mencionaron tener ropa deportiva en la encuesta realizada por este proyecto y le aplicamos una penetración de mercado del 6%, lo que define un mercado de 690 clientes.

Propuesta de Valor.

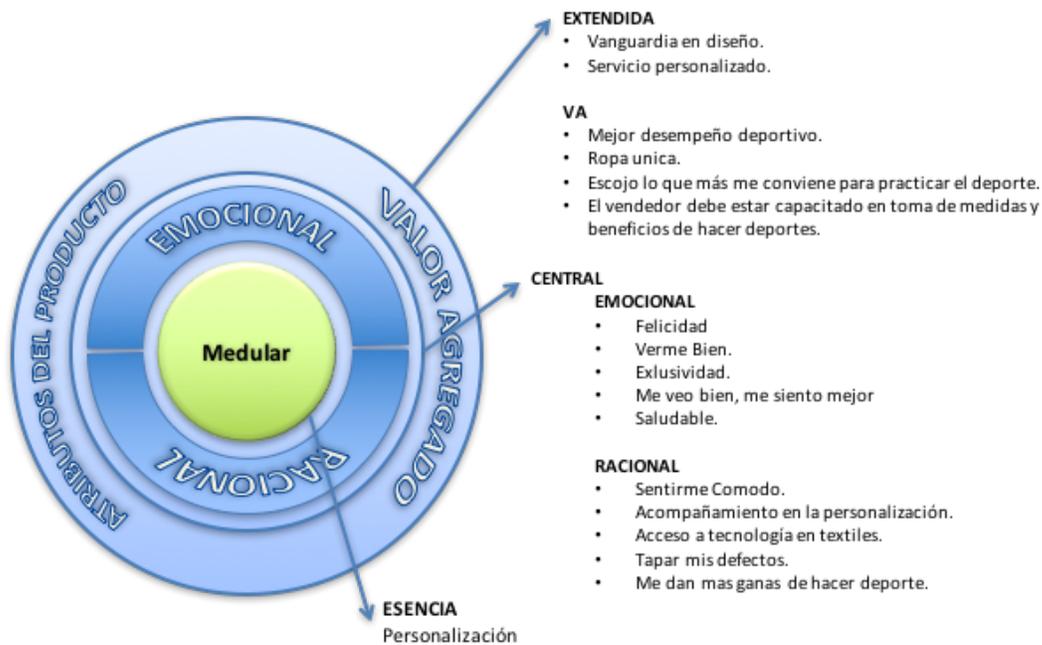
En este bloque se define la propuesta de valor que tendrá el proyecto para transmitir a sus potenciales clientes.

Creemos que la ropa mejora la calidad de vida de las personas, creemos que verse bien e sentirse mejor. La forma en que mejoramos la calidad de vida de las personas es haciendo prendas hechas a la medida de cada cuerpo y supliendo las expectativas/necesidades de cada persona. Sencillamente hacemos prendas únicas por que las personas son únicas.

Queremos ofrecer a nuestros clientes exclusividad y comodidad a través ropa deportiva personalizada, según las necesidades del consumidor y las exigencias del deportista. Se considera una propuesta que genera exclusividad por la personalización de las prendas.

Para la determinar la propuesta de marca que respalde la propuesta de valor, se desarrolló el siguiente diagrama de identidad de la marca, en el cual se plasma la esencia de la marca, los beneficios, emocionales y racionales, y por último los atributos del producto y el valor agregado.

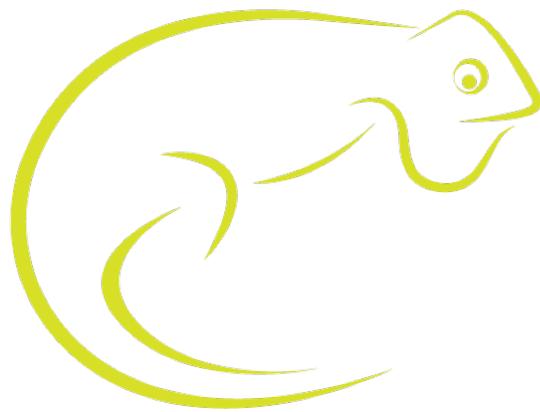
Figura 2. Diagrama Identidad de Marca



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Según este diagrama de identidad se estableció que el nombre de marca que más de adecuaba a los beneficios y características del producto es Camaleón, ya que esta hace referencia al animal que es capaz de adaptarse al entorno según sus necesidades, para el cual se desarrolló la siguiente propuesta de isotipo, para aplicar como marcación de las prendas y la propuesta de logotipo, estos dos, se desarrollaron con colores propios del animal y los mismos son coherentes con los colores en los que se desarrollan las prendas deportivas.

Figura 3. Isotipo Camaleón



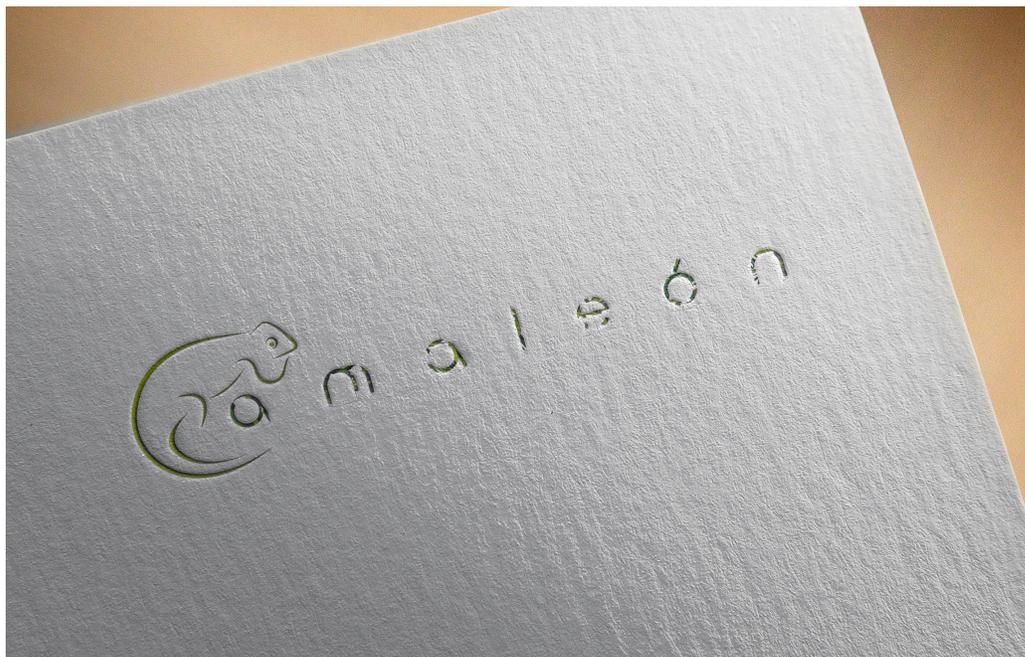
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Figura 4. Logotipo Camaleón

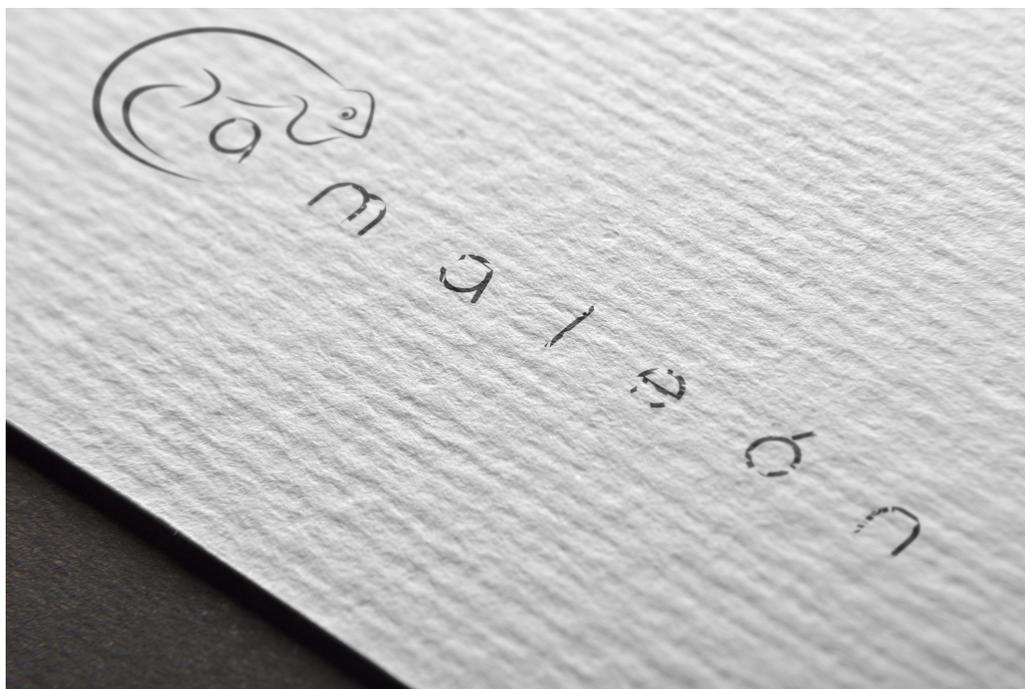


Fuente: Elaboración Propia (2016)

Figura 5. Propuestas Implementación de Marca



Fuente: Elaboración Propia (2016)



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Canales.

Este bloque identifica los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarles y ofrecerles la propuesta de valor de la compañía.

Para la definir los canales según sus fases, se delimitó de la siguiente manera:

- La propuesta de valor se apalancará en el voz a voz, redes sociales y *adwords*.
- Los clientes podrán evaluar la propuesta de valor teniendo la misma experiencia en cada uno de los canales, los clientes podrán ver cómo le quedan las prendas a la medida evitando que la experiencia virtual sea tan o más agradable en digital como en vivo y en directo.
- Los canales escogidos son los aquellos que los clientes tradicionalmente utilizan para comprar este tipo de prendas, son canales tanto de abastecimiento como de información.
- La elección de canales se hizo con el fin de poder ofrecer a los clientes entrega a domicilio o en su defecto podrán recogerlos en la tienda.
- El servicio postventa en cualquiera de los canales será el de informar las novedades en tecnología que se lancen en la tienda, además de un servicio a domicilio para recogida y entrega por temas de calidad.

Para este proyecto de emprendimiento y teniendo en cuenta lo anterior se definieron los siguientes canales:

- **Directos:** Se entiende como canales directos, todos aquellos en los que se despacha desde la fábrica directamente al cliente sin ningún intermediario. Dentro de este proyecto se definió como canal directo a utilizar el siguiente:
 - **Página Web:** para los clientes que ya hayan visitado el local en ocasiones anteriores, y se cuente con el registro de las medidas en la base de datos, se ofrecerá el servicio de co-creación y venta a través de este canal. Este canal no estará disponible para comprar productos si el cliente es nuevo, ya que dentro del modelo de negocio es importante realizar una toma de medidas de manera profesional, asegurando la correcta horma de las prendas, y viviendo la asesoría inicial de co-creación en el local.
 - **Aplicación:** Debido a la penetración de *smartphones* en Colombia que según La República (2015), para el cierre del año 2015 sería de 16,3 millones de unidades, y debido a la gran interacción que tienen las personas con los mismos se tendrá una aplicación donde la gente podrá tener un vestier virtual para medirse la ropa mediante el uso de fotos, esto con el fin de facilitarle a la gente la compra de productos mediante *e-commerce*.

- **Indirectos:** Se entiende como canales indirectos todos aquellos con los que el cliente tiene contacto y no hay despacho de mercancía directamente

desde la fábrica. Dentro de este proyecto se definió como canales indirectos los siguientes:

- **Local Propio en Centro Comercial:** a través de este local se busca vender los productos del proyecto, asegurado y transmitiendo la experiencia del consumidor con la marca, dada la posibilidad de co-creación de las prendas y la toma de medidas de una manera profesional para lograr una buena horma y un mejor rendimiento de las prendas.
- **Página Web:** para que los potenciales clientes conozcan la marca, las posibilidades de co-creación y el alcance de la tecnología que tienen las prendas con telas inteligentes que desarrollará el proyecto, en la página web se transmitirá la propuesta de valor a los potenciales clientes.
- **Redes Sociales:** este canal se enfocará en la creación de contenido que sea relevante para el desarrollo de una comunidad afín con los valores y diferenciadores del proyecto, en estas se apalancará la promoción de la propuesta de valor de las tiendas y de la ropa deportiva personalizada con telas inteligentes.

- **e-advertising:** publicidad en medios digitales afines con el segmento de mercado objetivo y profundización de este segmento según sus criterios de búsqueda y navegación, alianzas estratégicas de referencia con las empresas de asociaciones clave.
- **Influenciadores:** el proyecto contará con influenciadores en las redes sociales, los cuales transmitirán y comunicarán a sus seguidores los beneficios de la marca, apoyando el desarrollo de la comunidad.
- **Línea de Atención Telefónica:** a través de un número telefónico, los clientes podrán acceder a un acompañamiento en cualquier momento del proceso de compra y uso de la prenda.

Customer Relationships

Dentro de este bloque de desarrollo se establecen las formas en las que el proyecto se relacionará con los clientes en diferentes ámbitos y en diferentes momentos del proceso de compra y uso de las prendas.

- **Atención Personalizada:** La relación de atención personalizada se basa en como el asesor será un experto en temas de telas y necesidades de los deportistas. El asesor será el primer contacto de experiencia con la marca y quien guiará el proceso de co-creación de las prendas y por ende él responsable de que se cumplan los estándares de personalización con el talle adecuado para el cuerpo de cada uno. El momento en el que se toman las medidas del cliente cobra una gran relevancia dentro del proceso.
- **Expertise:** Mediante este factor lo que se quiere potencializar, es la estrategia de co-creación ya que mediante esta se logrará la mayor afiliación con la marca, es el momento en que el cliente entra a participar en la creación de valor. En este momento el cliente interactúa con el experto para definir el uso, la forma y el diseño que más se le ajuste a las necesidades.
- **Comunidad:** El proyecto hará uso de las redes sociales para crear una comunidad que le permitirá estar cerca a los clientes y tener un canal de comunicación directo con ellos. Las redes sociales permitirán la creación de contenido relevante para este grupo con el fin de generar filiación con los valores y diferenciadores de la marca.
- **Relacionamiento:** Este factor lo lograremos mediante un *newsletter* en el cual se estará en constante contacto con los clientes de la marca, allí

podrán conocer información de los productos y de las tendencias internacionales en diseño de prendas deportivas, tecnología de las telas e información complementaria al saber hacer de la marca y del proyecto.

- **Asistencia Exclusiva:** Para poder darle un beneficio adicional a las personas que compren prendas personalizadas del proyecto, se contará con alianzas con nutricionistas y deportólogos por medio de los cuales se brindaran y sustentaran consejos de salud y de buenas prácticas deportivas para que los clientes los puedan poner en práctica.

Key Resources

Este bloque define cuales son los recursos con los que se debe contar para que el negocio funcione.

Físicos

Este proyecto no cuenta inicialmente con recursos clave físicos, ya que el desarrollo del análisis del proyecto no requiere la existencia de un recurso físico propio.

Humanos

- Diseñador

La propuesta de valor busca ofrecerle al cliente, exclusividad, comodidad y personalización, por tal motivo se contara con un diseñador especializado quien será el encargado de plasmar la necesidad del consumidor en la prenda, por medio de la selección adecuada de la tela inteligente, así como también del mejor diseño y color, garantizando de esta manera satisfacer las necesidades de la persona ofreciéndole la mejor experiencia posible.

- Asesor vendedor

La posibilidad de la personalización de la prenda abre un espacio de vital importancia, en el que el cliente debe proveer toda la información posible para la consolidación y construcción de un modelo de vestuario deportivo, el asesor vendedor será quien contará con la experiencia adecuada para tomar las medidas necesarias para que el diseñador pueda generar una propuesta ajustada para el talle del cliente.

- Diseñador web

Dentro de los canales definidos, la página web se posiciona como un medio para la venta y promoción del servicio de personalización de ropa deportiva, el diseñador será el encargado de plasmar virtualmente la propuesta de valor, asegurando transmitir la experiencia al consumidor

- Community manager

Los canales y las comunidades virtuales se definen como un importante canal tanto de venta y promoción del servicio, el *community manager* será el encargado de manejar estos medios haciendo énfasis en las redes sociales, mediante la creación de contenido y la publicación de la propuesta de valor.

Financieros

- Flujo de Caja/Capital de Trabajo.

Como recurso clave financiero, se considera la consecución de inversión semilla para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto, según las necesidades financieras planteadas en la factibilidad financiera.

Intelectuales

- Experto en telas y Personal Shopper

La propuesta de valor se fortalece, cuando la asesoría que se presta, es de un experto que tiene un alto conocimiento de los temas de moda, de materiales, de tendencias y también de que le sirve a cada persona de acuerdo a las necesidades, es por esto que es necesario tener a alguien que aporte con dicho conocimiento para poder brindar un producto de acuerdo a las necesidades de los clientes y que esto sea un factor diferenciador del negocio único en su segmento.

Key Activities

En este bloque se darán a conocer las actividades clave que deben realizarse mediante el uso de recursos para producir la oferta de valor y gestionar las relaciones con los stakeholders internos y externos.

Factores de decisión

Para poder definir y dar seguimiento a los factores de decisión, se volverán a realizar estudios cuantitativos los cuales permitirán detectar y ajustar el perfil de compra de *sportswear* y re definir el espectro de relevancia de lo que espera el consumidor de una prenda personalizada. Esto permitirá que en el momento de enmarcar la propuesta de valor estén incluidos los atributos relevantes que permitan crear valor para el usuario.

Producción

En la primera etapa del proyecto se subcontratará la manufactura de las prendas a través de un servicio de maquila en el que el proyecto definirá las necesidades de confección de cada una de las prendas.

Tecnología textil

Compra de materia prima de excelente calidad y con el mejor desarrollo de producto que cumpla con los criterios definidos para ofrecer los beneficios funcionales definidos para cada prenda, ya que es importante que se tenga en cuenta que no todas las telas permiten los mismos diseños y beneficios funcionales y esa experticia permite una completa asesoría al usuario final.

Información del cliente

Construcción de una plataforma/red que nos permitirá manejar una base de datos robusta para poder prestar una mejor asesoría y conocimiento del cliente para enfocar el servicio de personalización, como así mismo para poder solucionar los problemas de una manera más eficiente entendiendo a profundidad las necesidades y uso de cada una de las prendas por parte de los clientes.

Key Partners

Dentro de este bloque se analizan las asociaciones claves que requiere el proyecto para desarrollar sus actividades y llevar la propuesta de valor a su segmento de clientes.

Se han definido para el proyecto tres key partners, los cuales permiten definir factores importantes para el desarrollo del mismo. En primera instancia la definición de estos permiten la reducción del riesgo ya que siendo una fase inicial del proyecto es necesario que este sea mínimo.

Mediante estos *key partners* también buscamos hallar eficiencias como economías de escala (corte), evitar en un primer momento la compra de maquinaria para la confección de las prendas y así mismo asegurarnos de la propuesta de valor que cada material y diseño puede proveerle al usuario final.

Proveedor de telas

Para que el proyecto pueda cumplir con su promesa de valor, es importante asegurar que las telas que se vayan a utilizar cuenten con la mejor y más avanzada tecnología textil para poder confeccionar prendas con beneficios funcionales según cada una de las tecnologías.

Es importante recibir y contar con la asesoría que ofrece el proveedor respecto a las mejores prácticas en el corte y confección de las telas para que estas

puedan cumplir a cabalidad los objetivos ofrecidos por las mismas y estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

Maquila

Entendiendo las necesidades específicas para contar con un producto final que cumpla los requerimientos funcionales definidos, se necesita una mano de obra especializada para las diferentes tareas que conlleva la fabricación de prendas deportivas funcionales a través de telas inteligentes.

El buen corte de los patrones y confección de los mismos asegurara que se cumpla con la propuesta de valor y con los beneficios funcionales para cada una de las prendas.

Tester

Para poder asegurar la calidad y el cumplimiento de las especificaciones técnicas y funcionales de prendas, se quiere que el proyecto cuente con una persona dedicada a evaluar el buen performance de las telas y la calidad de la confección.

Estructura de Costos

La estrategia de costos está basada en el beneficio ya que los atributos más importantes que promueve la marca son el servicio, atención personalizada, calidad y personalización. Al ofrecer un servicio que supere las expectativas del consumidor no se puede basar la estrategia en costos bajos. Al tener una promesa de valor basada en estos atributos el valor percibido debe ser mayor al precio que se está pagando, esta estructura se desarrolla dentro del modelo financiero.

Estructura de Ingresos

La estructura de ingresos se basará en la venta de activos (prendas), en donde dependiendo de la tecnología requerida, del material, de los apliques y de la complejidad en la confección se podrán tener unos ingresos inferiores o superiores.

Los ingresos provienen no solo por la venta de prendas de vestir de *Active Lear* sino por la experiencia que se brinda para el desarrollo de la prenda y por el estatus que puede dar tener prendas exclusivas para las características del cada persona, esta estructura se desarrolla dentro del modelo financiero.

Resultados Modelos de Negocios del Entorno

Fuerzas del Mercado

Para el análisis de las fuerzas de mercado se tomó el informe de Ropa deportiva para Colombia de Euromonitor International. (2016)

Dentro del análisis del comportamiento de la categoría se evidencia que en términos generales los colombianos en los últimos años han demostrado un mayor interés en las formas de vida más sanas, que no sólo implican mejorar los hábitos alimenticios, sino la realización de algún tipo de ejercicio o practica de diferentes disciplinas al aire libre. Estos cambios en la forma de vida, se observan más comúnmente entre los jóvenes, que son los mayores consumidores de ropa deportiva. (Euromonitor International, 2016)

En Colombia según datos de Euromonitor Internacional (2016), el crecimiento compuesto de la categoría para los últimos años ha estado alrededor de el 6,3% y por esto Colombia se está convirtiendo en así un país atractivo para la llegada de nuevos jugadores de talla internacional como *Under Armor* que en segundo semestre de 2015, inauguró su primera tienda en Bogotá.

La ropa y calzado que son diseñados para tener un mejora en el rendimiento deportivo, según de Euromonitor Internacional (2016), genero crecimientos para el año 2015 de 8,6% y 10% respectivamente. Deportes como el trote continúan ganando adeptos en el país y esto está teniendo un impacto positivo en ventas de

ropa especializada para estos deportes, pues la gente está más enterada, en la importancia de practicar deportes con los zapatos adecuados para prevenir lesiones, así como la indumentaria con la tecnología innovadora que permite que el cuerpo se sienta más fresco, no sólo para los maratones, sino también en la práctica diaria. (Euromonitor International, 2016)

En Colombia el número de carreras corrientes continúa aumentando y allí puede estar al alrededor 100 acontecimientos al año en todo el país, como por ejemplo lo son la Media Maratón de Bogotá, Unicef 10K, tu Pierna, McDonald's Mujer 5K, Expedición Bodytech, Maratón de las Flores, Runlonger 15 Nike, Maratón del Café y 5K Indoor, realizado en Centro Comercial Santafé en Bogotá. El renombre de carreras para una causa particular también está llegando hasta los colegios y universidad, en las cuales se invita a los estudiantes y los padres que participen para levantar los fondos para estas. (Euromonitor International, 2016)

En Colombia, según la información de la prensa, hay alrededor 1.500 gimnasios, siendo el cuarto país latinoamericano más grande en términos de establecimientos y afiliados, y estos establecimientos continúan fijando crecimiento rápido. Hay gimnasios, centros del yoga y estudios tradicionales de Pilates y centros de CrossFit que son los están emergiendo más recientemente. (Euromonitor International, 2016)

El canal de distribución principal para la ropa deportiva son las tiendas especializadas y los minoristas, que en 2015 generaron el 48,9% de ventas totales, seguidos por las tiendas de deportes con el 19,8%. Los grandes almacenes y los hipermercados son también importantes, y aunque ofrecen la ropa deportiva que mejora el funcionamiento, tienen un ofrecen un portafolio más amplio de la ropa deportiva casual. (Euromonitor International, 2016)

El vender al por menor en internet continúa creciendo rápidamente en Colombia, y se estima que en 2015 la ropa deportiva que se vendió a través de este canal explicó el 3,2% de ventas totales y estas crecieron en promedio un 53%, pues la confianza de consumidor en transacciones en línea ha aumentado y la gente puede encontrar mejores precios que en los almacenes físicos, particularmente en la ropa deportiva y calzado que mejora el rendimiento. (Euromonitor International, 2016)

Tendencias claves

Evolución de la tendencia Fitness

El concepto de calidad de vida irrumpe con fuerza en la década de los 70 dentro de un contexto socio económico favorable, nace como un intento de diversos investigadores económicos de ampliar el marco de análisis de un concepto como el de bienestar que venía siendo circunscrito únicamente a un ámbito económico. (Costa & Correas, 2010)

Se define entonces calidad de vida como el grado en que se satisfacen las necesidades humanas, y por ende se relaciona esta definición con la de estilo de vida que se denomina como el conjunto de hábitos o conductas propias de la vida de una persona, por tanto un estilo de vida saludable es aquel que genera salud en el individuo. El desarrollo de estos buenos hábitos genera en últimas bienestar a la sociedad que educa e inculca a sus habitantes a que tengan equilibren su vida en los ámbitos social y personal.

Vale mencionar que en esta misma década, se venía evidenciando un fenómeno de sedentarismo particularmente en la sociedad norteamericana, hecho que impulso el estudio más a profundidad de la relación entre actividad física y salud y estos con la calidad de vida y percepción de bienestar.

Esta nueva tendencia de lucha contra el sedentarismo permea a las instituciones relacionadas a la salud, el deporte y la alimentación, y se genera un

movimiento el pro de la necesidad de realizar actividad física además del aprovechamiento efectivo del tiempo libre. Ahora bien, en este contexto nace el movimiento de Physical Fitness, que busca difundir los beneficios de este nuevo estilo de vivir, el termino fitness está directamente relacionado a la salud y es enmarcado específicamente a una apariencia saludable, al mantenimiento de un peso normal y a una buena postura. (Costa & Correas, 2010)

Adicionalmente en la actualidad se hace evidente una de las tendencias más grandes y fuertes de la industria de la moda, la denominada “*Athleisure*” que hace referencia a aquellos atuendos atléticos que las personas pueden vestir en ocasiones no deportivas, (Friedman, 2015) como ejemplo el boom de los pantalones de yoga para lucir después del trabajo, es decir que la ropa deportiva casual se ha convertido en conjunto aceptado en un ámbito social amplio.

El auge del *athleisure* ha sido demeritado por ciertos analistas que consideran que esta tendencia es sólo una moda pasajera. Sin embargo los números hasta el momento parecen indicar lo contrario, los consumidores estadounidenses gastaron 323 mil millones de dólares en ropa, calzado y accesorios en el 2014, presentando un aumento del 1 por ciento respecto de 2013. Ese 1 por ciento, sin embargo, representa cerca de 2 mil millones en ventas y fue impulsado en gran medida por el gasto de los consumidores en ropa deportiva, calzado rendimiento deportivo y maletas. (Petro, 2015)

Vale mencionar que el auge de esta tendencia está relacionado a un aumento en la toma de consciencia sobre la salud y el bienestar presente desde la década de los 70s (Costa & Correas, 2010) los consumidores miran el atletismo y al

deporte no sólo como un pasatiempo, sino también como un estilo de vida, adicionalmente se hace evidente el deseo de comprar ropa para estar cómodo, incluso cuando se supone que debe ser funcional, como ropa formal en situaciones profesionales. (Petro, 2015)

El apogeo del *athleisure* ha adquirido una definición y vida propia, ya se observa que no es una tendencia, ahora es un estilo de vida que es cómodo para los consumidores de todas las edades, por tanto se estima no vaya a desaparecer. (Petro, 2015) Es una expresión de la identidad contemporánea difundida al resto del mundo a través de la ropa, además de un estilo de vida saludable, y comodidad es moda y la moda mueve el mundo. (Friedman, 2015)

Concepto de Personalización

La creación de valor comúnmente va de la mano con el desarrollo de productos o servicios, esto es algo que le permite a los consumidores o clientes generar una mejor expectativa sobre el producto y además promueve dinamismo en el mercado.

Según Kajewski, Ritsman y Malhotra (2008) es importante tener en cuenta las siguientes 4 estrategias fundamentales para el desarrollo de producto: variedad de productos, diseño, innovación y servicio. Sin duda alguna estas son 4 estrategias por las cuales los compradores finales están dispuestos a generar un mayor grado de desembolso, sería ideal para las compañías poder tener un mix perfecto entre

estas cuatro estrategias, pero de acuerdo al *core* del negocio puede definirse uno como pilar estratégico.

La variedad de productos básicamente le satisface al consumidor la necesidad de escoger, cuando el consumidor tiene que debatirse entre algunas opciones, este no compra la que le toca sino la que este cree que se ajusta a sus necesidades.

El diseño abre la puerta a que el producto o servicio se convierta en una solución que se adapta a las expectativas del consumidor, así mismo es la que le permite pensar en la opción de personalización o adaptación del producto. La esencia misma del diseño está en el poder moldear los beneficios acorde con necesidades particulares y concretas del cliente final. Esto sin excepción alguna implica incluir en el proceso al comprador o usuario.

La innovación es aquello que maximiza los atributos de un producto o servicio y que permite que el cliente amplíe su disposición a pagar por estos. La innovación básicamente podría definirse como el acceso a hacer algo de una manera diferente y por la cual el cliente está dispuesto a pagar más.

El servicio pre, durante y post genera la lealtad de los clientes, genera potenciales y aumenta las oportunidades en el mercado. Es publicidad genuina que puede hacer que se “viralice” la propuesta de valor de una compañía, este es un deber de la compañía como tal. No se debe reducir solo a la atención al cliente sino como el momento de verdad que genera una experiencia que debe ser positiva para todos los *stakeholders* internos y externos.

Por el objetivo de este escrito profundizaremos en la estrategia del diseño, específicamente en el tema de la personalización y de la masificación del mismo.

Empresas como Coca-Cola, Starbucks y Converse, han implementado estrategias de personalización que han motivado a potenciales consumidores a acercarse a cada una de las marcas. Coca-Cola desarrollo una estrategia de personalización en la que se marcan las botellas con los nombres más populares de los diferentes mercados, esta estrategia hizo que el producto no solo fuera más recordado sino que las personas quisieran tener su nombre en la botella más famosa del mundo, así la persona no tomara Coca Cola, según Olachea (2014) quería ver su nombre en vez de una de las marcas más valiosas. El caso de personalización de Starbucks según Malacara (2014), refuerza su servicio al cliente, mediante la personalización del vaso tradicional del producto, marcándolo con el nombre de la persona que hace el pedido y dejándoles un mensaje especial, las personas al ser llamadas por su nombre en la entrega de su pedido generaron más afinidad con la marca y sienten que es una marca que los conoce.

Vale mencionar otros casos de éxito como el de Converse, según Walter Gines, Sergio Miyasato, Brenda Quesada, Rafael Reaño, Melisa Yugar y Mayli Zapata esta marca no vende únicamente tenis, este producto tiene un valor agregado asociado al estilo, originalidad y la imagen personal que muestra la esencia del cliente, además de que crea una mejor percepción del mismo frente a los demás. (Gines, y otros, 2009)

Esta marca se posiciona en el mercado como un zapato deportivo único, flexible, diferente, y original, con sus diferentes diseños y posibilidad de

personalización logra que los consumidores se identifiquen a través del modelo de zapato que más se adapta a su forma de ser. Según Converse el objetivo de la marca es convertirse en la expresión de la personalidad de sus consumidores, por tanto ofrece la posibilidad de personalizar la totalidad de los zapatos, el color de la tela exterior, cuerpo interior, rayas del talón, lengüeta, forro, goma de la suela, rayas en la suela, ojales, la costura, los cordones y hasta existe la posibilidad de imprimir algún texto personalizado en el cuerpo del zapato. (Converse , 2016)

Tecnología textil

Los textiles inteligentes según Forbes (2014), son tejidos que se han desarrollado con nuevas tecnologías que aportan valor agregado para el consumidor, las telas inteligentes pueden generar beneficios que los tejidos convencionales no pueden, incluyendo comunicar, transformar y conducir la energía así como también tienen expandirse.

Los conocidos como “Smart textiles” se pueden dividir en dos categorías: Estética y funcional que mejora el desempeño deportivo.

Según Forbes (2014), en el caso de las fibras de carácter estético existe un amplio abanico de opciones, desde telas que se iluminan, hasta telas que pueden cambiar de color, algunos de estos tejidos absorben energía del ambiente mediante el aprovechamiento de las vibraciones, el sonido o el calor, entre otras. En segundo lugar dentro de aquellas telas funcionales que mejoran el desempeño

deportivo se pueden encontrar algunas que ayudan a regular la temperatura corporal, reducir la resistencia al viento y la vibración muscular, otras desarrolladas exclusivamente para la ropa de protección contra los riesgos ambientales, la radiación, vale mencionar además que la industria de la salud y la belleza también está cobrando una gran ventaja de estas innovaciones, que van desde los textiles médicos liberadores de drogas, a la tela con la crema hidratante, perfume y propiedades anti-envejecimiento.

Es importante resaltar que en el mercado colombiano se pueden encontrar textiles con diferentes beneficios que permiten asegurar un excelente performance (Lafayette, 2013), dentro del alcance del estudio se tendrán en cuenta estas categorías disponibles en el mercado local para la manufactura de las prendas.

Aqua: Acabado que permite a los colores mantenerse firmes y vivos por más tiempo en presencia de cloro sales marinas, convirtiéndose en una fibra ideal para deportes acuáticos.

Dry Plus: Permite que la transpiración sea absorbida y transportada al exterior del textil rápidamente, evaporándola y manteniendo al deportista seco, cómodo y ligero en todo momento, esta tela se convierte en la ideal para deportes de alta exigencia física y transpiración.

Color: Desarrollo especializado que permite que las prendas duren más tiempo sin perder su coloración con los lavados y la exposición al sol, ideal para prendas que se usan constantemente y tienen una alta exposición al sol.

Odor protect: Controla la proliferación de las bacterias, impidiendo los malos olores en las prendas, ideal para deportes de alta exigencia física y transpiración.

Stretch: su contenido de fibras elásticas con elongación y recuperación en ambos sentidos permiten mayor confort, ajuste y libertad de movimiento, materia prima ideal para deportes que necesitan elongación y recuperación en las prendas.

Eco: Compuesto por polyester reciclado, elaborado a partir de desperdicios post-consumo como botellas de plástico, ideal para la elaboración de prendas con conciencia ecológica.

Sun: Esta fibra actúa como protector solar, es la ideal para deportes que se practican en exposición al sol.

Sweat: Esta tela muestra colores desarrollados con alta tecnología que evitan la decoloración textil con el contacto al sudor, ideal para deportes de alta exigencia física y transpiración.

Dry: Fibra textil que cuenta con un acabado que permite a la prenda captar y secar rápidamente la transpiración, manteniéndola cómoda y fresca para el usuario, Ideal para deportes de alta exigencia física y transpiración.

Repel: Tela con acabado que protege al tejido, evitando la absorción de líquidos y facilitando la remoción de las partículas de suciedad, ideal para los deportes en presencia de llovizna.

Seal: Fibra textil que cuenta con una película que recubre el tejido, que impide el paso del agua y líquidos manteniendo seco al usuario, ideal para los deportes en presencia de llovizna.

Ripstop: Tela que presenta una construcción especial en forma de cuadros que da al textil características de alta resistencia en ambos sentidos, convirtiéndolo en un insumo ideal anti desgarro.

Thermo: Es un tejido que actúa como aislante térmico, manteniendo estable la temperatura del cuerpo.

Thermo Pro: Tejido que evita el paso del agua del exterior hacia el interior del textil, permitiendo a la vez rápida evacuación de la transpiración hacia el exterior de la prenda, manteniendo al deportista fresco y cómodo, permitiéndole el mejor rendimiento, ideal para ejercicios al aire libre y aquellos que tengan contacto con la naturaleza en temperaturas bajas.

Fuerzas de la industria

Competencia

Según Euromonitor (2016) el panorama competitivo de la industria de ropa deportiva se resume en los siguientes análisis:

Adidas Colombia Ltda fue el jugador líder en ropa deportiva en el año 2015 alcanzando una cuota de mercado del 30% y manteniendo la tendencia positiva durante el resto del año gracias a sus marcas Adidas y Reebok.

Esta marca se ha beneficiado de su posicionamiento en el fútbol, ya que no sólo patrocina al equipo nacional, sino otros equipos locales, como Millonarios y

América de Cali, así como el Real Madrid, donde el ídolo colombiano James Rodríguez juega.

Esta empresa ha centrado su estrategia en gran medida en los zapatos y la ropa de carrera, productos que han impulsado su crecimiento de las ventas.

Vale mencionar que en 2015 Adidas lanzó la línea tubular y los zapatos de Pharrell Supershell Superstar, inspirados por el cantante Pharrell Williams, productos que contribuyeron a el buen comportamiento en ventas de la marca.

Reebok, por su parte, también registra tasas de crecimiento de mercado positivas, durante el 2015 la marca se ha enfocado en ofrecer zapatos y prendas de vestir para CrossFit, una disciplina que está ganando aficionados en Colombia.

Parte importante del éxito de Adidas es la sólida red de distribución que tienen a través de sus propias tiendas, distribuidores, grandes almacenes e hipermercados.

D-porte SAS ocupa el segundo lugar con una cuota de valor del 12% en 2015 y logra mantener un crecimiento relevante.

Su principal marca es Nike, que está fuertemente enfocada en el patrocinio y la promoción de las carreras atléticas que se ejecutan, además de los patrocinios, la compañía ofrece los guayos de fútbol y kits de equipos locales como el Atlético Nacional, uno de los equipos más importantes del país.

Dentro del segmento de ropa deportiva, la presencia de las marcas locales no es significativa, debido a que las marcas extranjeras, como Adidas, Nike, Puma,

Merrell, Reebok y Converse, tienen mayor presencia, cobertura y diversificación, llevándolos a obtener una participación en ventas mayor.

Las marcas de ropa deportiva para el aire libre o para condiciones a la intemperie, son principalmente extranjeras, siendo las más destacadas Northface y Thundra, sin embargo vale mencionar que la marca local 14 Ocho miles puede llegar a competir en este nicho ya que las marcas extranjeras cobran altos precios por lo tanto son asequibles exclusivamente para los consumidores, principalmente en estratos socioeconómicos altos.

Por otro lado, la compañía local Arturo Calle SAS, que generalmente se había centrado en moda masculina, lanzó una línea de ropa deportiva con una tecnología innovadora que permite un secado rápido y también repele el agua, lo que genera una mejor ventilación y comodidad para los hombres en la práctica de deportes de alto impacto.

Debido a que el uso de la bicicleta está ganando popularidad en Colombia como un medio de transporte hasta el lugar de trabajo, Levis ha puesto en marcha una nueva línea de ropa que incluye camisas, camisetas, jeans, pantalones y chaquetas, sobre todo para los hombres, hechos a partir de materiales que permiten la regulación de la transpiración y la temperatura corporal, y permiten movimientos más libres que la ropa convencional. Esta es una solución conveniente para aquellos que usan una bicicleta para ir a trabajar, pero que por lo general se enfrentan a problemas de tener que cambiarse de ropa después de montar la bicicleta.

Las marcas privadas en su mayoría están representadas por la marca Weekend de la Distribuidora de Textiles y Confecciones SA, perteneciente al Grupo Éxito.

El foco principal de este distribuidor es la ropa con tendencia deportiva. Recientemente Bronzini, también del Grupo Éxito, lanzó una extensión de línea de Bronzini Active + Santiago Giraldo, que es un jugador de tenis colombiano muy reconocido. La línea comprende camisetas, polos, pantalones cortos, chaquetas y gorras para hombres y niños y hace uso de materiales con tecnología de última generación, que permiten a los usuarios permanecer secos y cómodos. (Euromonitor International, 2016)

Tabla 2. Participación de Mercado Categoría Ropa Deportiva.

Marca	Razón Social	2012	2013	2014	2015
Adidas (adidas Group)	Adidas Colombia Ltda	15.6	20.6	22.5	23.3
Nike (Nike Inc)	D-porte SAS	10.8	11.3	11.8	12.1
Weekend (Casino Guichard-Perrachon SA)	Distribuidora de Textiles y Confecciones SA	6.5	6.3	6.1	6.3
Reebok (adidas Group)	adidas Colombia Ltda	3.2	3.6	3.5	3.6
adidas Kids (adidas Group)	adidas Colombia Ltda	2.2	3.0	3.3	3.5
North Star (Bata Ltd)	Cia Manufacturera Manisol	1.2	1.2	1.1	1.1
Merrell (Wolverine World Wide Inc)	Lifestyle Brands of Colombia SAS	0.4	0.7	0.9	1.0
Converse	Nike Inc	1.2	0.9	0.7	0.6
Speedo (Pentland Group Plc)	Creaciones Nadar SA	0.5	0.6	0.6	0.6
Puma	Kering SA	-	0.3	0.4	0.3
Weinbrenner (Bata Ltd)	Cia Manufacturera Manisol	0.3	0.3	0.3	0.3
Puma	PPR SA	0.4	-	-	-
Others	Others	57.6	51.2	48.8	47.3
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Modificado de: (Euromonitor International, 2016)

Proveedores

En Colombia hay empresas que han incursionado de lleno en la industria de hilos y telas con tecnología, como Plastextil o Enka, mientras otras como Lafayette, más reconocidas por la producción o confección de telas para prendas de uso común, se fueron metiendo en el mercado inteligente.

Lafayette, es una empresa tradicionalmente dedicada a proveer telas para la moda y la decoración. La empresa ha trabajado en tecnologías para indumentaria deportiva, de cinco años para acá, su apuesta en Geomatrix, una desarrolladora de geotextiles, se ha venido fortaleciendo, hasta el punto de tener una planta independiente. Allí se producen artículos para la ingeniería, como hidromallas que se despliegan en estructuras de protección de orillas para contener la acción desgastante de las corrientes de agua.

Enka de Colombia S.A., fue fundada en 1964 para la producción de polímeros y fibras sintéticas de poliamida (Nylon) y poliéster, destinados a la industria textil y como material de refuerzo para la fabricación de llantas.

Actualmente, Enka de Colombia S.A. se ha convertido en el mayor fabricante de fibras sintéticas del Grupo Andino, ampliando su oferta de productos, atendiendo también a la industria química y del plástico

Plastextil es una empresa con más de 50 años de experiencia, fabrican tejidos técnicos recubiertos y laminados de alta calidad, con aplicaciones en los sectores

de la construcción, energía, transporte, hospitalario, hogar, confecciones entre otros. Lideran el mercado del sector de telas vinílicas ideales para los acabados tipo cuero.

Fuerzas macroeconómicas

Para el desarrollo del análisis de las fuerzas macroeconómicas se tomó el informe de Colombia: Perfil de País de Euromonitor International (2016)

Estructura económica e industrial

La agricultura es el pilar de la economía colombiana con la producción de café, azúcar, banano, algodón y carne. La agricultura emplea al 17,0% de la población activa. Medio millón de familias dependen del café para su subsistencia.

El sector industrial constituye el 11,9% del PIB y emplea a 12,9% de la población activa. La mayoría de las operaciones industriales se concentran alrededor de las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla. El sector está dominado por grandes conglomerados privados. Las principales industrias incluyen la textil (utilizando algodón y lanas locales), prendas de vestir y calzado, procesamiento de alimentos, tabaco, hierro y acero (en parte utilizando carbón

local y mineral de hierro), productos de metal, montaje de automóviles, productos químicos, petróleo y productos petroquímicos.

El sector de servicios representa el 58,1% del PIB, en el sistema bancario se espera una consolidación de la banca a través de fusiones y adquisiciones. En el sector minorista, el aumento de la demanda interna, junto con un mayor poder adquisitivo debe estimular el crecimiento. El Gobierno de Colombia planea invertir US \$ 67 millones para desarrollar la infraestructura para el turismo (parques temáticos, muelles, embarcaderos y centros de convenciones). El gobierno también está modernizando terminales aéreas. La industria del turismo es pequeña pero crece rápidamente. Se espera que el valor real de los ingresos por turismo aumente un 5,6% en 2015 y un 5,8% en 2016.

El petróleo es el principal producto de exportación de Colombia (seguido por el carbón y café), representando aproximadamente el 25% de los ingresos del gobierno. Colombia es el quinto mayor exportador mundial de carbón. El país cuenta con una vasta reserva de minerales como el carbón y el petróleo, y depósitos de oro, plata, cobre, níquel, mineral de hierro, platino, bauxita, yeso, piedra caliza, fosfatos, azufre y uranio poco explotado. Es importante mencionar que adicionalmente se han creado políticas favorables a los inversionistas que han generado un aumento de nueve veces de la IED en la minería durante 2000-2011. (Euromonitor International, 2016)

Panorama de la economía

Colombia ha sido uno de los países de más rápido crecimiento en la región en los últimos años. La economía fue impulsada por un auge de petróleo y de minería, junto con la inversión extranjera directa en el sector de los productos básicos. Durante este período, la tasa de pobreza disminuyó de manera constante.

En 2013, el PIB real creció un 4,9%, debido a medidas fiscales adicionales, el aumento de los flujos de IED además de las ganancias en el consumo privado.

En el 2014 se registró un crecimiento del 4,6%, debido a las grandes ganancias en la construcción pública sin embargo el crecimiento bajó a 3.3% en 2015 ya que los precios del petróleo cayeron y las exportaciones se redujeron en casi un tercio.

La economía informal de Colombia ha sido estimada entre el 20% y el 40% del PIB. (Euromonitor International, 2016)

Ingresos y gastos

El ahorro ascendió a 8,2% de la renta disponible en 2015 y seguirá siendo el mismo en 2016. Se concluye entonces que Colombia necesita generar más capital de fuentes internas, los gastos de consumo per cápita ascienden a \$ 9.980 mil COP (US \$ 3.639) en el 2015. Para el 2016, el indicador crecerá un 0,4% en términos reales.

Bogotá representa un tercio del total del mercado de consumo del país, en el mercado más importante para los productos de lujo y servicios, y actúa como un "marcador de tendencias" para los patrones de consumo en otras regiones de Colombia.

En el período 2015-2030, el gasto total de los consumidores crecerá a una tasa promedio anual del 3,4%. El gasto total de los consumidores representará el 61,5% del PIB en 2016.

El ingreso disponible per cápita fue de \$ 10.907 mil COP (US \$ 3.977) en 2015. En 2016, la medida se incrementará en un 0,4% en términos reales.

Durante el periodo 2015-2030, el ingreso disponible total se incrementará en un acumulado de 63,4% en términos reales - creciendo a una tasa promedio anual del 3,3%. (Euromonitor International, 2016)

Las perspectivas económicas

Se espera que el PIB real crezca un 2,7% en 2016 tras las ganancias de 3.3% en 2015. Continúa el estado de depresión de los precios del petróleo y las consecuencias relacionadas, tales como la inversión moderada. El soporte para el crecimiento proviene de un crecimiento moderado en el consumo privado además de la posibilidad de que se podría llegar a asegurar la paz con las FARC.

Se espera que las exportaciones deben hacer una recuperación parcial después de una fuerte caída en 2015.

Los precios subieron un 5,0% en 2015. La inflación se estima en 4,2% para el 2016. Los precios de los alimentos y la depreciación de la moneda crea una presión al alza sobre los precios. Las tasas de interés se elevaron hasta el 5,75% tras la reciente alza en las tasas de Estados Unidos. Este es el cuarto aumento en cuatro meses.

El valor real del consumo privado aumentó un 2,6% en 2015 y se espera un incremento del 1,6% en 2016. La clase media se ha duplicado, alcanzando el 30% en la última década a medida que la economía ha crecido. crédito minorista está creciendo a un ritmo de dos dígitos. deuda de las empresas y de los hogares ha aumentado, pero sigue siendo modesta para los estándares internacionales.

La tasa de desempleo fue del 8,9% en 2015 y se elevará al 9,2% en 2016. La mayoría de los trabajadores están empleados en el sector informal. El gobierno tiene planes ambiciosos para crear 2,4 millones de nuevos puestos de trabajo en el mediano plazo. (Euromonitor International, 2016)

Ambiente de Negocios

Se han introducido reformas adicionales para aumentar los ingresos en el año 2015. Estos incluyen el aumento de impuestos sobre el patrimonio y el impuesto al valor agregado. También se han generado reformas limitadas en el sistema de pensiones. Las empresas del sector formal se enfrentan a una carga alta y

compleja de impuestos. Las estimaciones sugieren que sólo alrededor del 5% de la población paga impuestos.

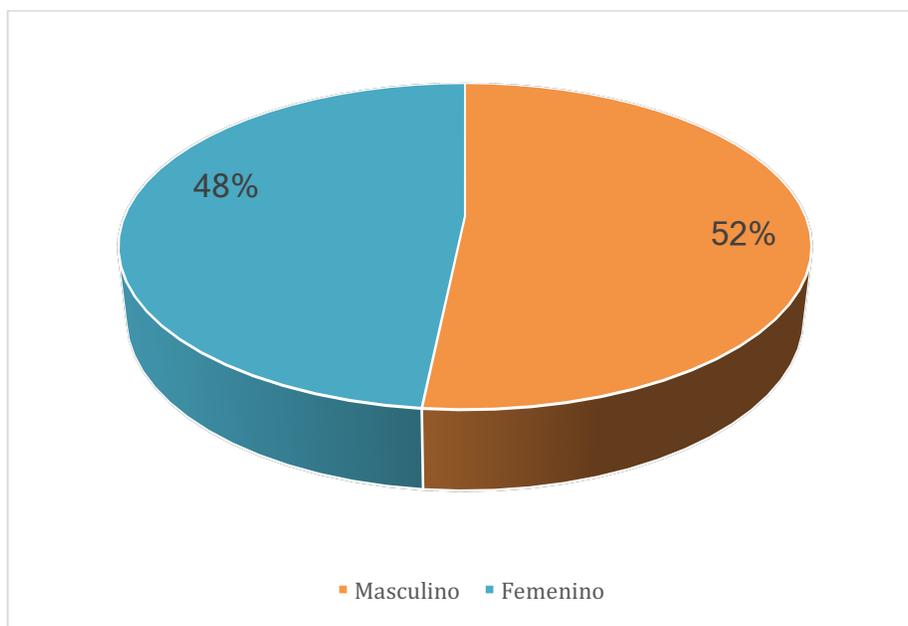
Las principales prioridades de las autoridades en el mediano plazo son reducir el tamaño del sector informal, mejorar la competitividad y reforzar la infraestructura. (Euromonitor International, 2016)

Resultados Encuestas

Análisis Univariado

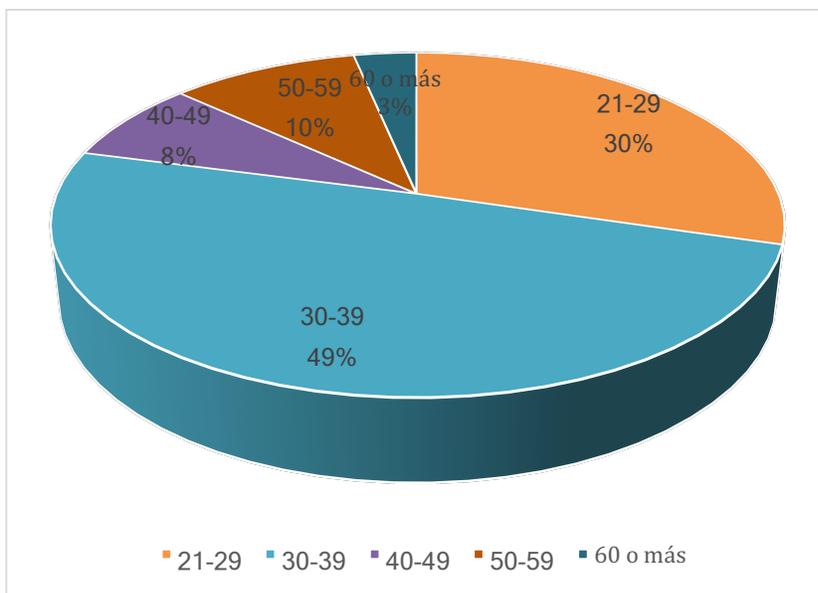
Dentro del desarrollo de este proyecto se decidió aplicar una encuesta a 91 personas, que fueron seleccionadas por un muestro no probabilístico de conveniencia, dado que los encuestados seleccionados hacen parte del segmento de mercado objetivo del proyecto. Se decidió utilizar esta técnica muestral dado que la investigación hace parte de un proyecto académico y se deben validar los resultados con una aplicación más robusta y de mayor alcance.

Figura 6 - Encuesta - Pregunta 1 - ¿Cuál es su Género?



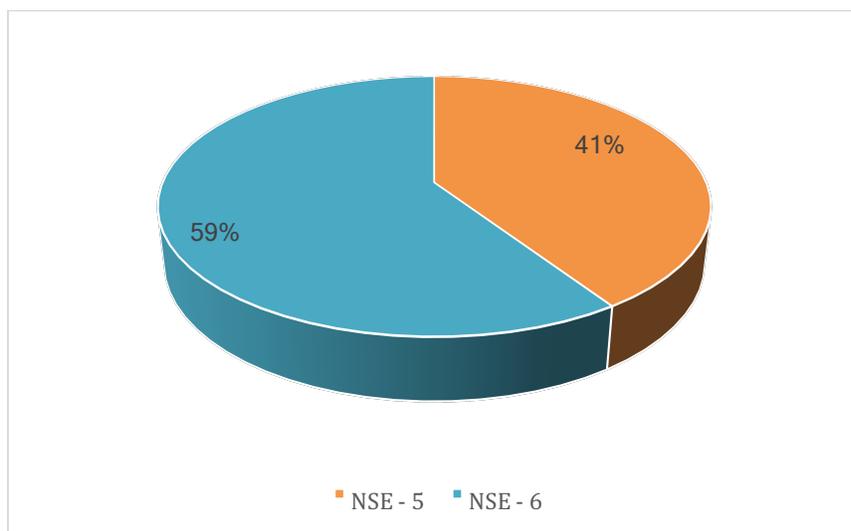
Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Figura 7 - Encuesta - Pregunta 2 - ¿Cuál es su categoría de edad?



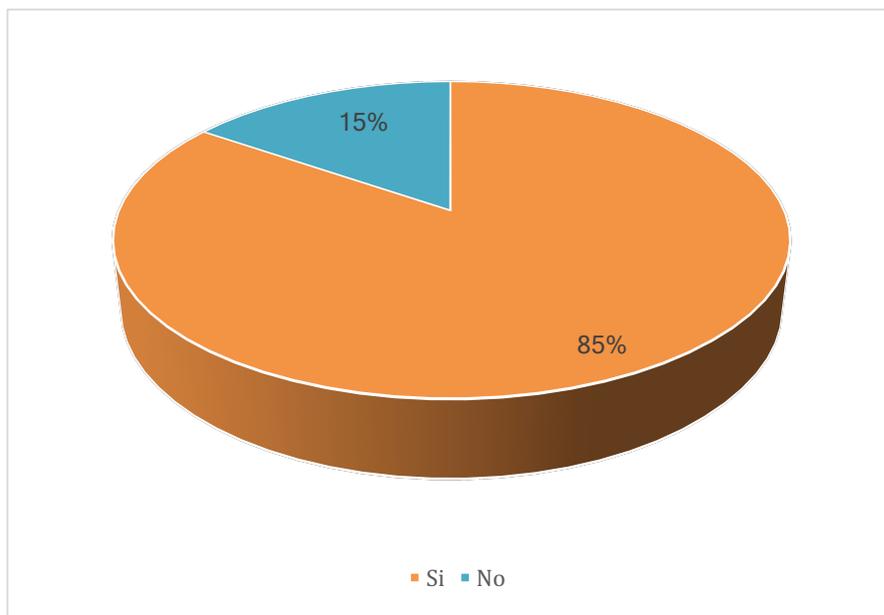
Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Figura 8 - Encuesta - Pregunta 3 - ¿Cual es su nivel socio económico?



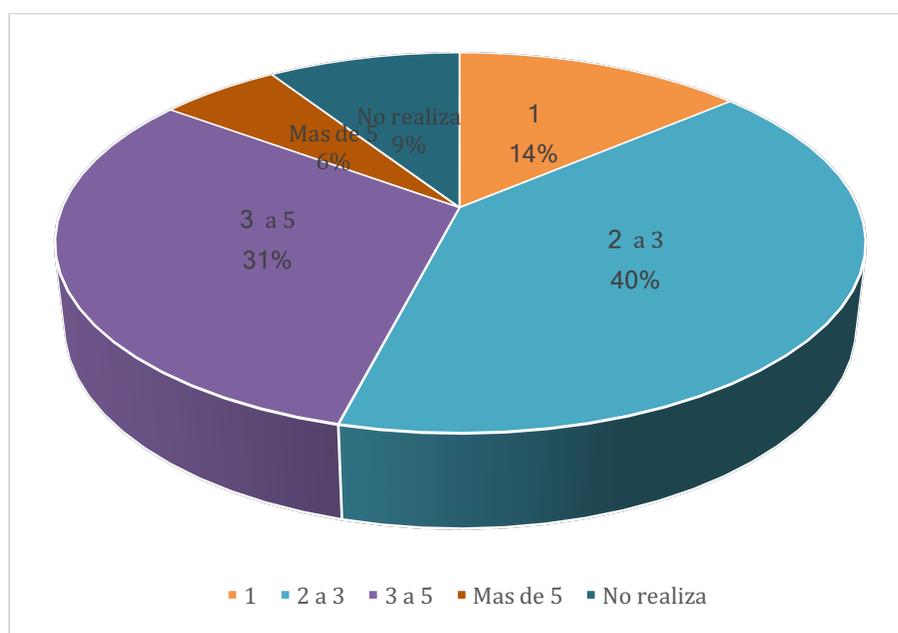
Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Figura 9 - Encuesta - Pregunta 4 - ¿Realiza algún tipo de deporte?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

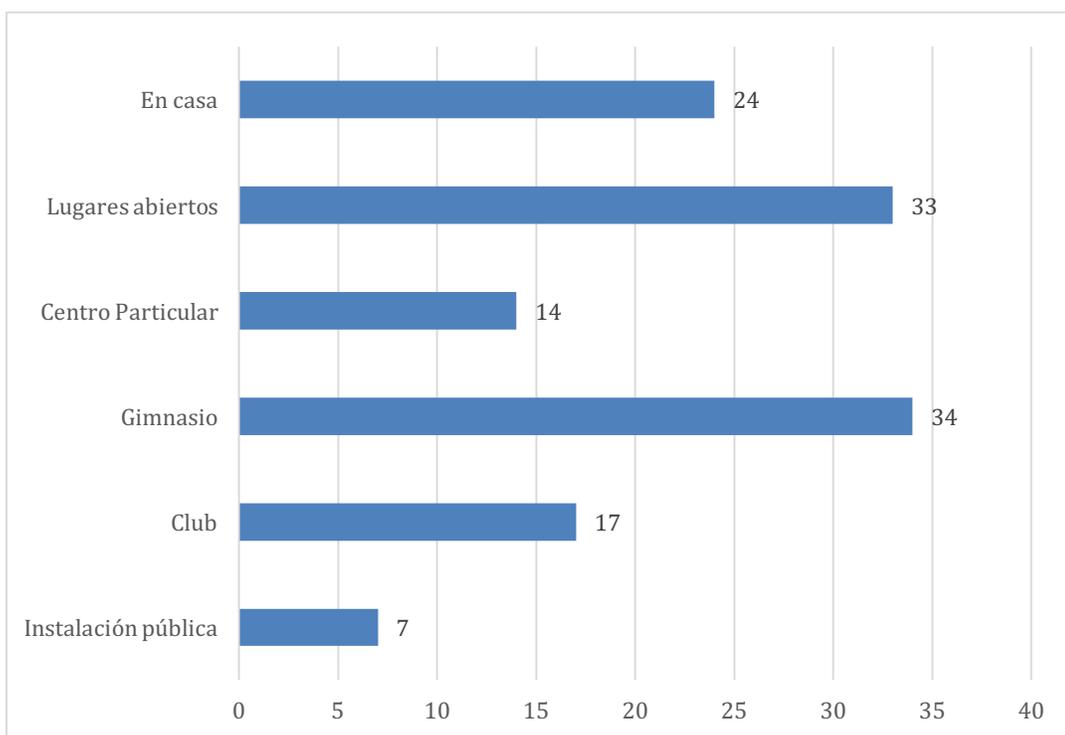
**Figura 10 - Encuesta - Pregunta 5 - ¿Con qué frecuencia realiza deporte?
(Veces por semana)**



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Dentro de los encuestados el 71% hace deporte al menos dos veces a la semana por lo que se podría concluir que mínimo requieren dos juegos de prendas completas para el deporte que realicen.

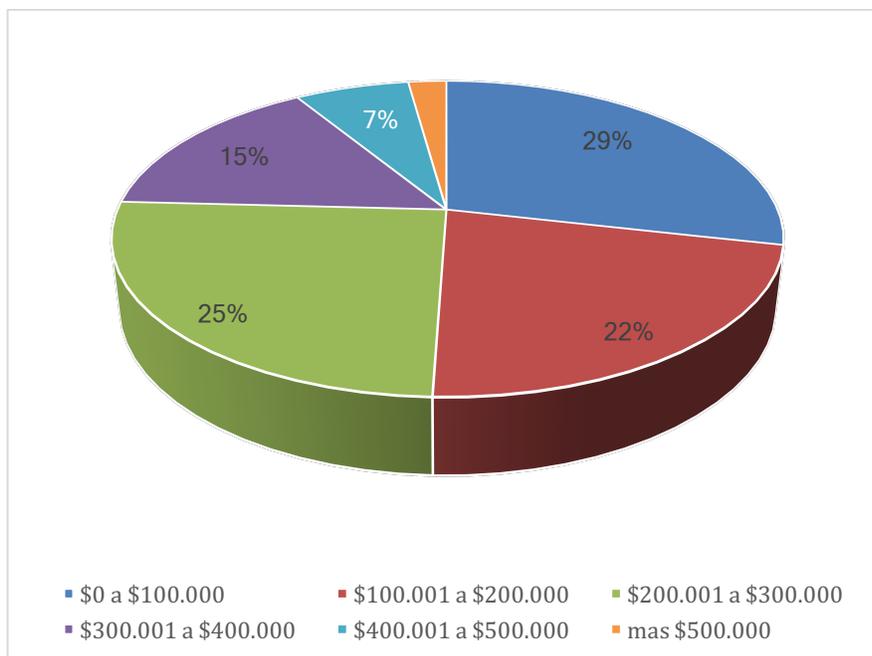
Figura 11 - Encuesta - Pregunta 6 - ¿En qué tipo de instalación suele realizar ejercicio?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Al analizar los lugares donde los encuestados realizan ejercicios, se podría concluir que se prefiere realizar ejercicio por fuera de la casa, en lugares que cuenten con los equipamientos necesarios para la práctica del deporte.

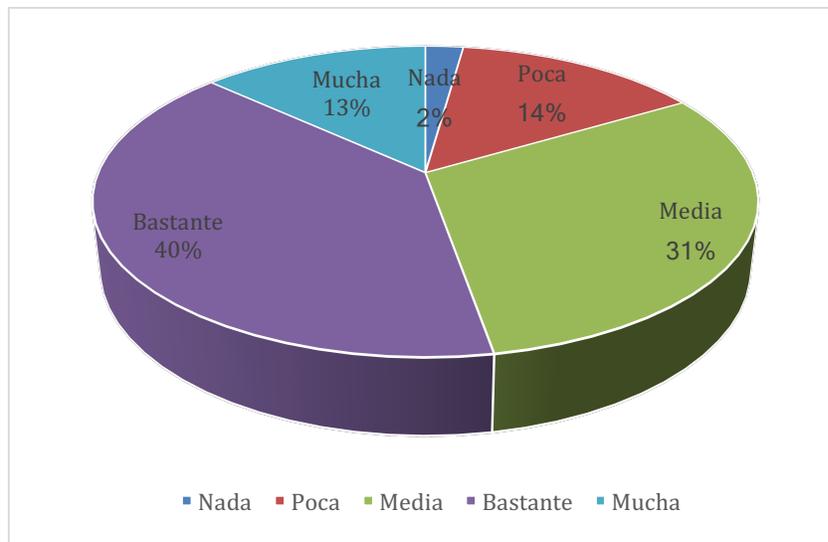
Figura 12 - Encuesta - Pregunta 7 - ¿Cuánto dinero estima que gasta al mes en realizar ejercicio o practicar algún deporte?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Dentro del análisis del nivel de gasto de los encuestados para realizar ejercicio o ejercicio se podría concluir que el 62% de los encuestados gastan entre \$100.000 y \$400.000 para poder realizar el ejercicio o deporte de preferencia, estos son los recursos que se dedican para el pago de las membresías de los gimnasios, profesores, alquiler de canchas etc.

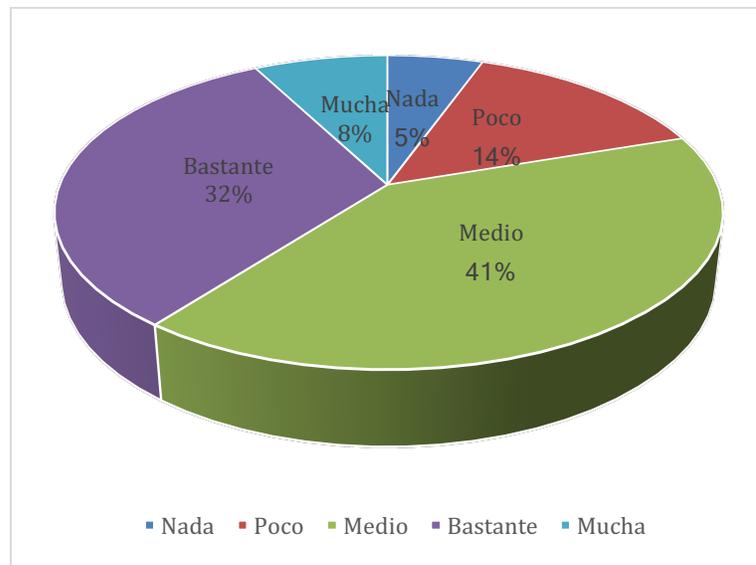
Figura 13 - Encuesta - Pregunta 8 - ¿Qué importancia tiene para usted el material y la ropa deportiva?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

El 53% de los encuestados considera que los materiales y la ropa deportiva tienen una importancia relevante para cada uno de ellos.

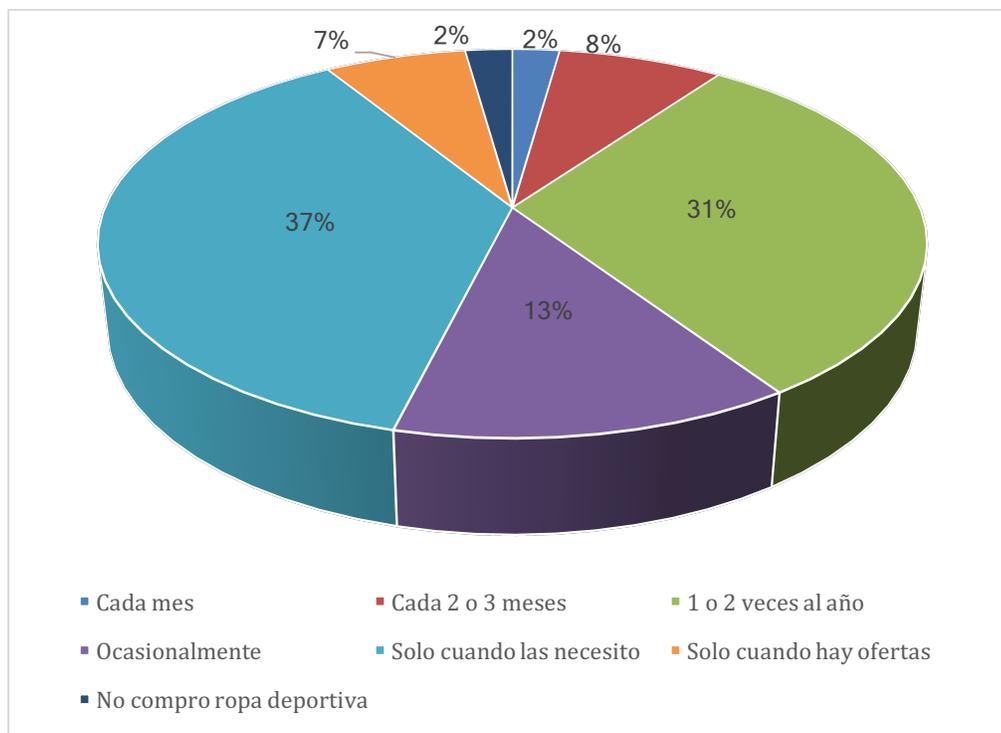
Figura 14 - Encuesta - Pregunta 9 - ¿Qué valor tienen para usted las marcas de ropa deportiva?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Para el 41% de los encuestados el valor que ven en las marcas deportivas es medio pero para el otro 40% de los encuestados el valor de las mismas toma relevancia para cada uno de ellos.

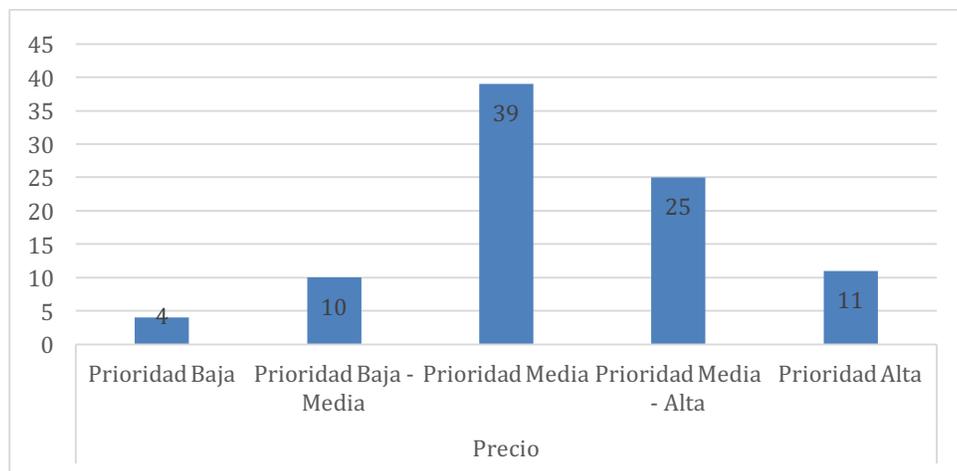
Figura 15 - Encuesta - Pregunta 10 - ¿Cuál es tu frecuencia de compra de ropa deportiva?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Analizando la frecuencia de compra de la ropa deportiva por parte de los encuestados se podría concluir que el 50% de los encuestados tiene una frecuencia de compra de ropa deportiva baja ya que solo la compran cuando consideran que la necesitan o ocasionalmente.

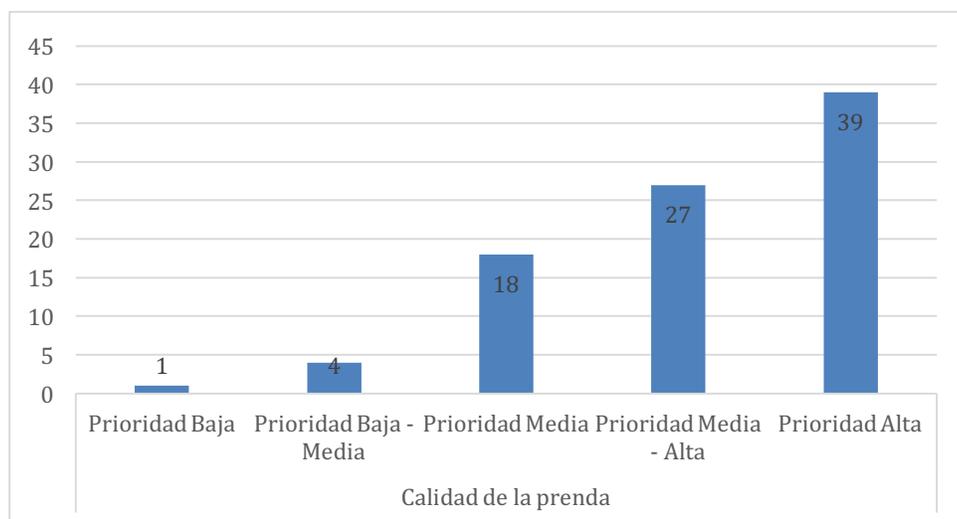
Figura 16 - Encuesta - Pregunta 11.1 -¿Qué prioriza a la hora de elegir ropa deportiva? - Precio



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Dentro del análisis de las prioridades al momento de la compra se podría concluir que el precio no es uno de los factores determinantes cuando se elige ropa deportiva.

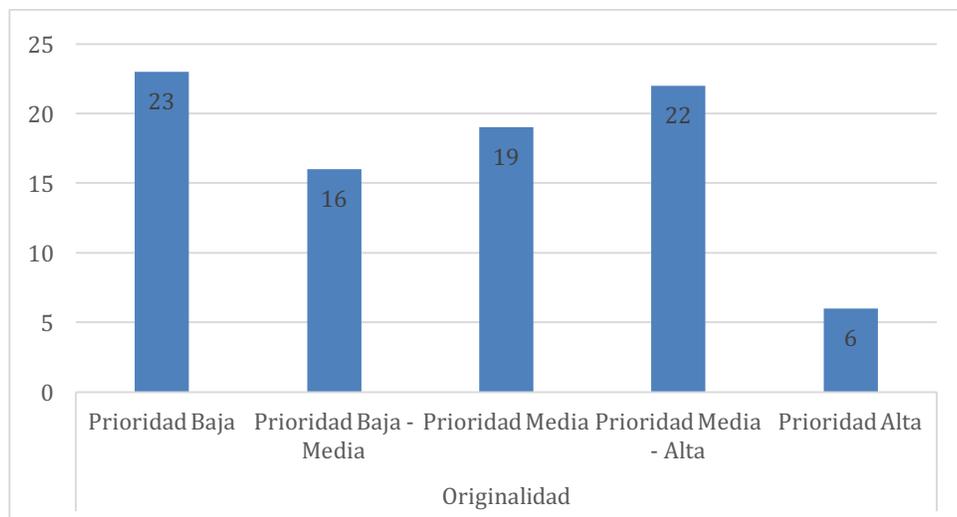
Figura 17 - Encuesta - Pregunta 11.2 -¿Qué prioriza a la hora de elegir ropa deportiva? – Calidad de la prenda



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Para los encuestados la calidad si se vuelve un factor determinante ya que 66 de los encuestados menciona que la calidad de las prendas tienen una prioridad media-alta o alta.

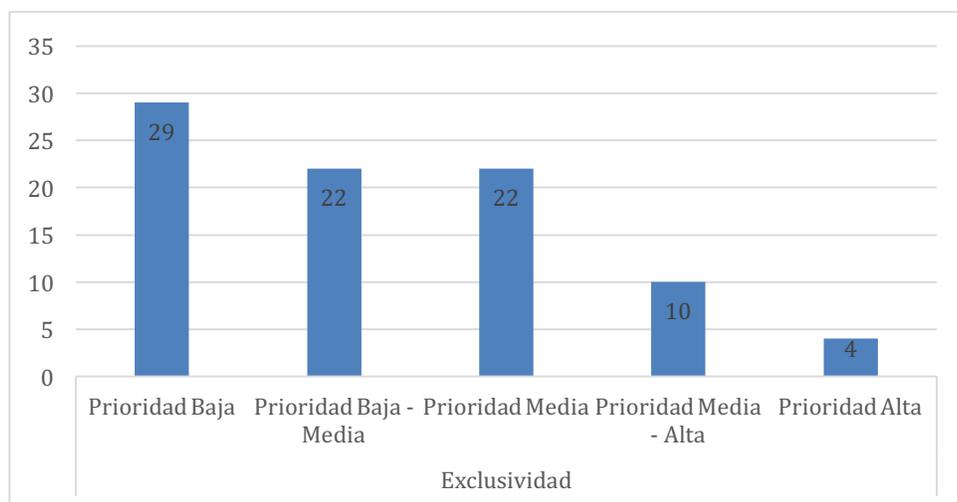
Figura 18 - Encuesta - Pregunta 11.3 -¿Qué prioriza a la hora de elegir ropa deportiva? - Originalidad



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Para los encuestados se evidencio que el atributo de la originalidad de las prendas no toma importancia al momento de la compra.

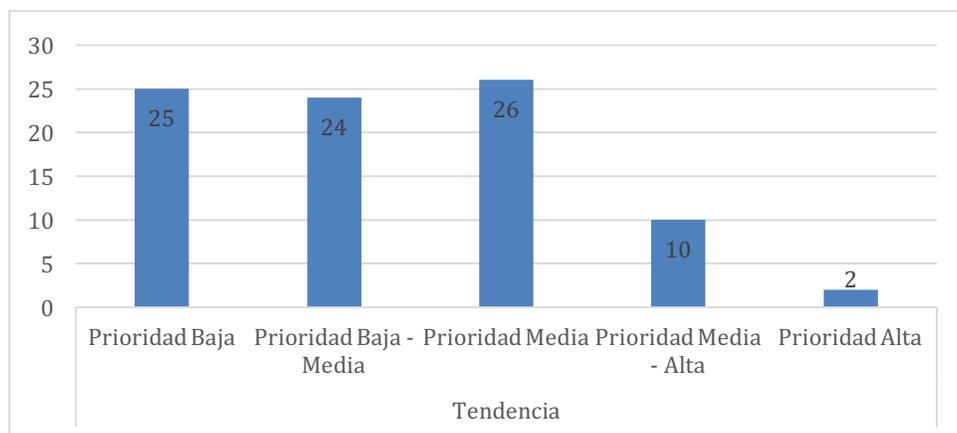
Figura 19 - Encuesta - Pregunta 11.4 -¿Qué prioriza a la hora de elegir ropa deportiva? - Exclusividad



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

El atributo de exclusividad no toma importancia para los encuestados dado que este naturalmente se puede asociar con un mayor precio únicamente asociado a este atributo y no a atributos funcionales o de calidad de las prendas.

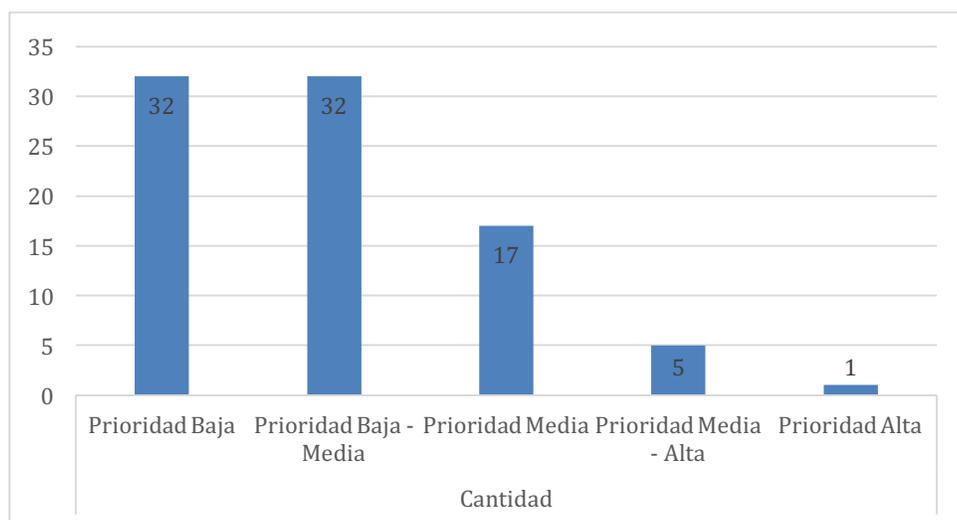
Figura 20 - Encuesta - Pregunta 11.5 -¿Qué prioriza a la hora de elegir ropa deportiva? - Tendencia



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Las tendencias de la ropa deportiva no toman relevancia al momento de compra para los encuestados y 75 de los encuestados lo catalogan con una prioridad inferior a media.

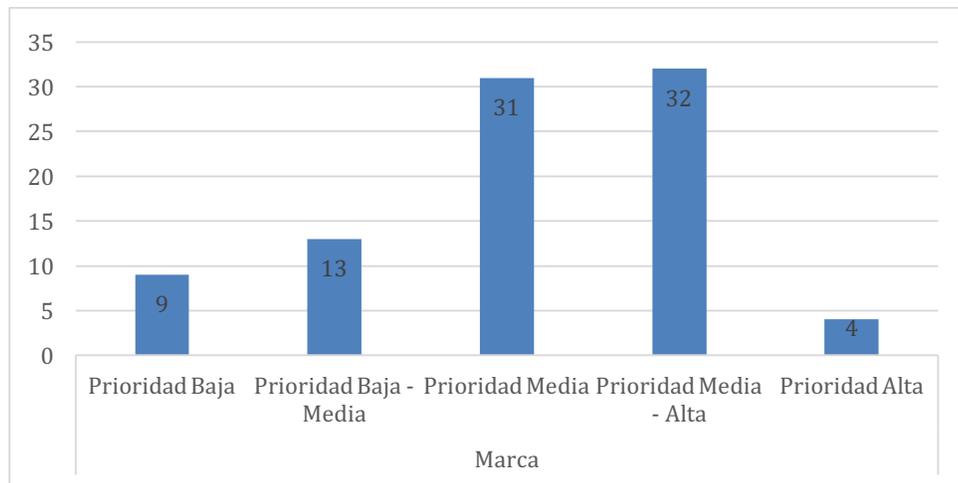
Figura 21 - Encuesta - Pregunta 11.6 -¿Qué prioriza a la hora de elegir ropa deportiva? - Cantidad



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

La cantidad de las prendas en el momento de la compra no toma importancia para los encuestados ya que 81 de ellos la considera de media hacia abajo.

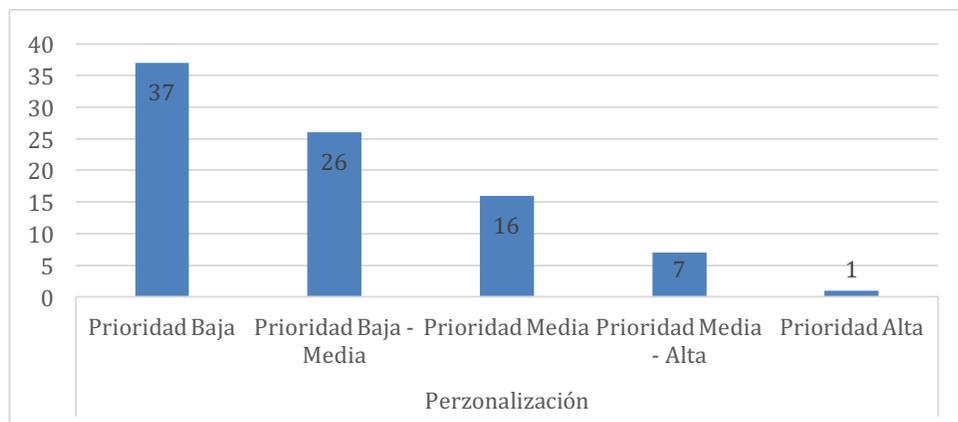
Figura 22 - Encuesta - Pregunta 11.7 -¿Qué prioriza a la hora de elegir ropa deportiva? - Marca



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

La marca si toma relevancia en el momento de la compra y se considera un factor importante ya que para 67 de los encuestados la catalogan con prioridad media o superior.

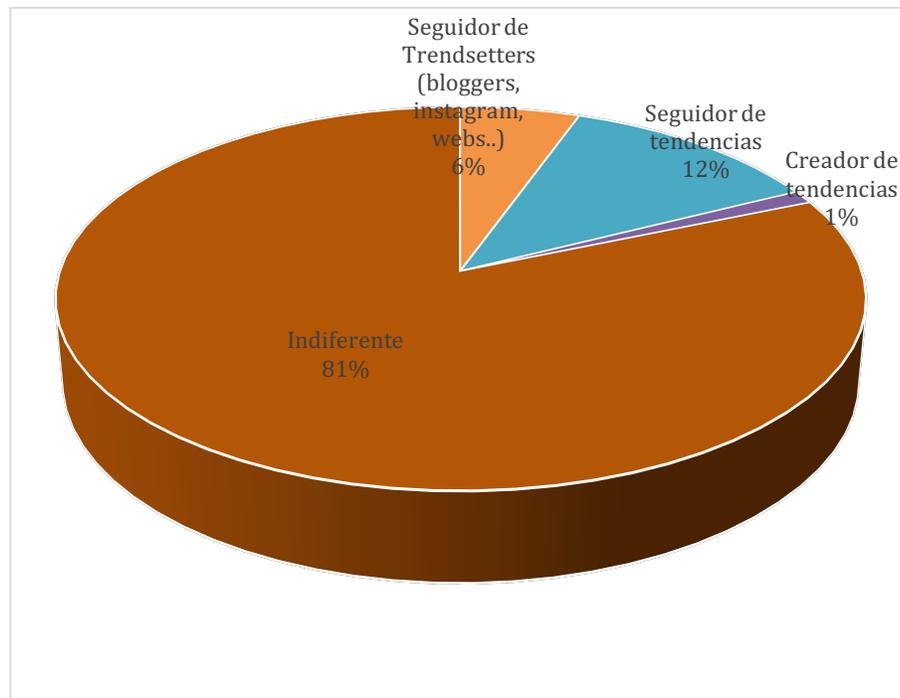
Figura 23 - Encuesta - Pregunta 11.8 -¿Qué prioriza a la hora de elegir ropa deportiva? – Personalización



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

El concepto de personalización no es relevante para los encuestados al momento de comprar una prenda, se cree que el concepto de personalización en la ropa deportiva no es valorado ya que en el momento no hay marcas que lo ofrezcan de manera masiva.

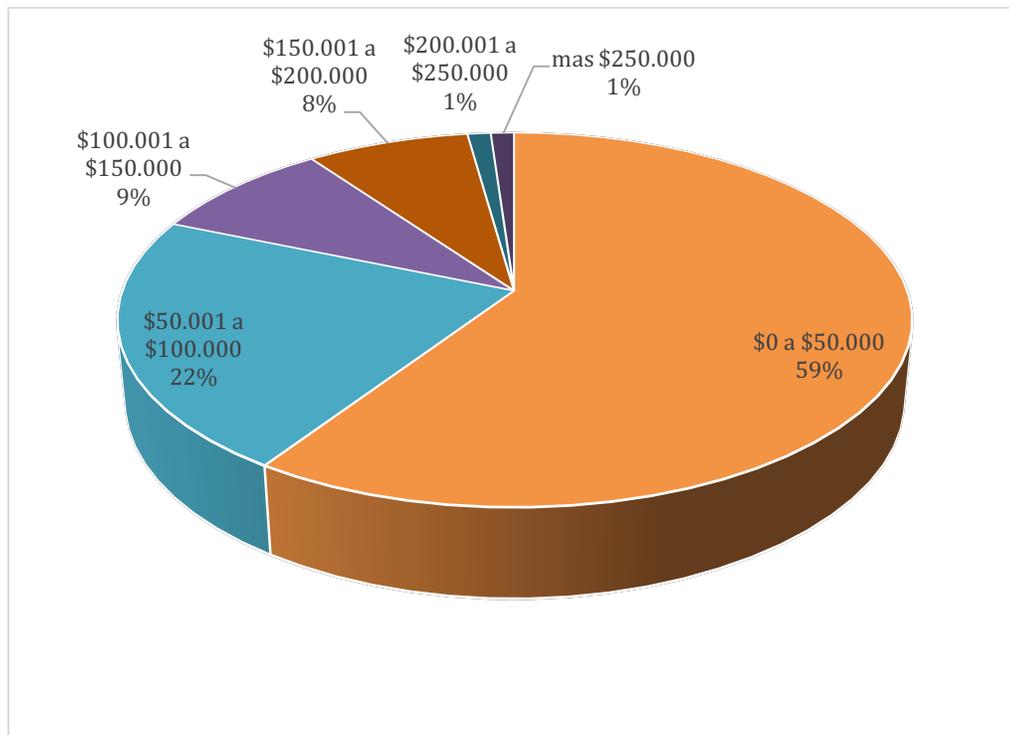
Figura 24 - Encuesta - Pregunta 12 - ¿Cómo se definiría en relación a las tendencias deportivas?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

El 81% de los encuestados se considera indiferente al momento de relacionarse con las tendencias deportivas existentes, y un 18% si sigue algún tipo de tendencia.

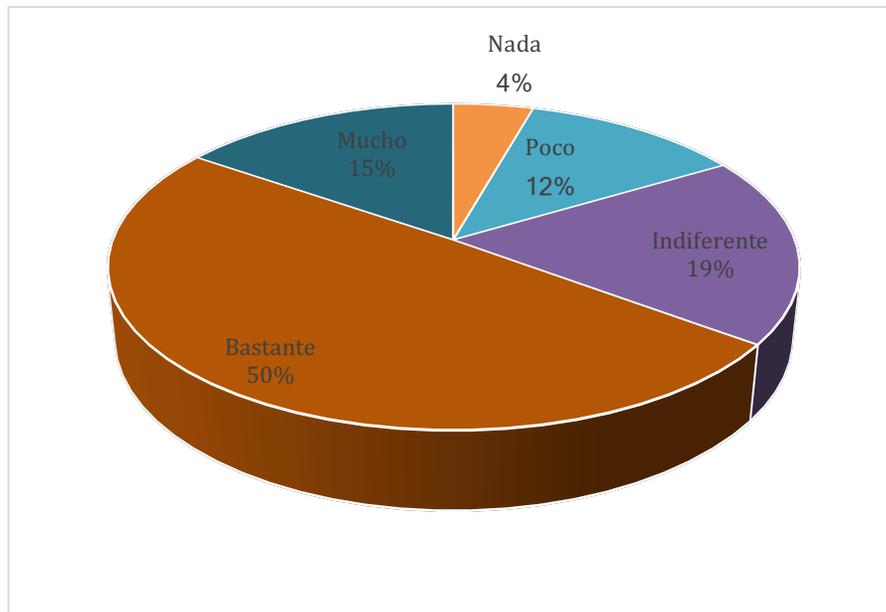
Figura 25 - Encuesta - Pregunta 13 - ¿Cuánto dinero estima que gasta al mes en ropa deportiva?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Si el desembolso para la compra de ropa deportiva, se analiza mensual y anualizado, el monto que destinarían los encuestados es menor a \$100.000 para el 81% de los encuestado, pero si profundiza en este análisis y se entiende que el la frecuencia de compra de las prendas deportivas es baja, el monto de la compra es siempre superior al análisis mensual.

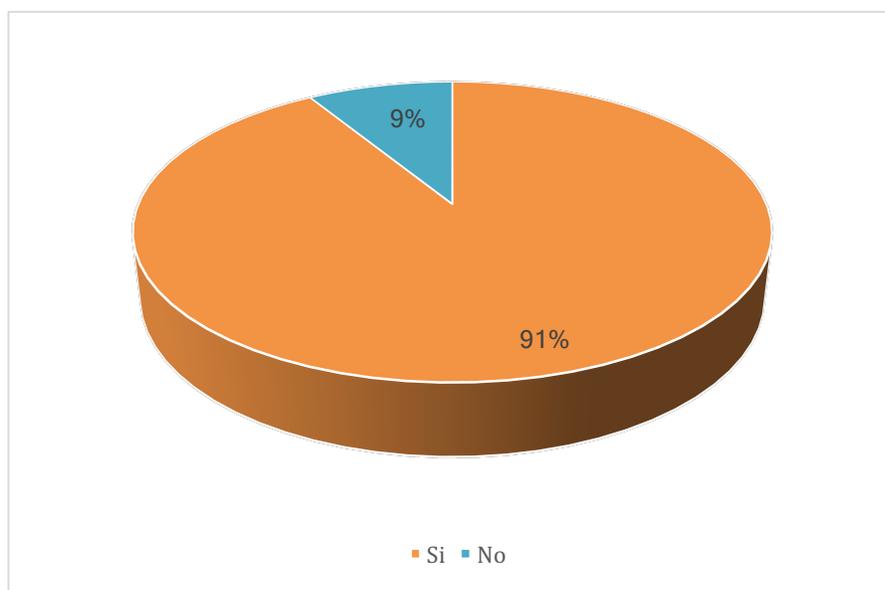
Figura 26 - Encuesta - Pregunta 14 - ¿Cree que hay relación entre la tecnología y los nuevos materiales de la ropa deportiva con un mayor rendimiento físico?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

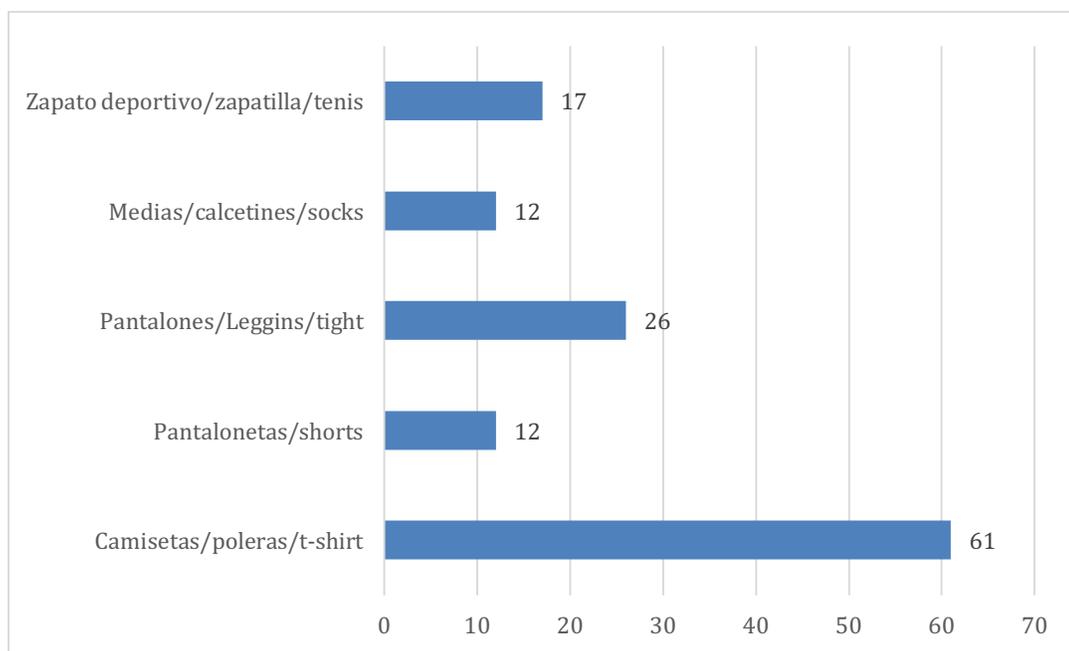
El 65% de los encuestados considera que la relación que existe entre la tecnología, los materiales y el rendimiento de la ropa deportiva es alta, por lo que se evidencia que comienza a haber un conocimiento más profundo sobre las tecnologías textiles y sus beneficios funcionales.

Figura 27 – Encuesta - Pregunta 15 - ¿En general suele estar satisfecho con la ropa deportiva que compra?



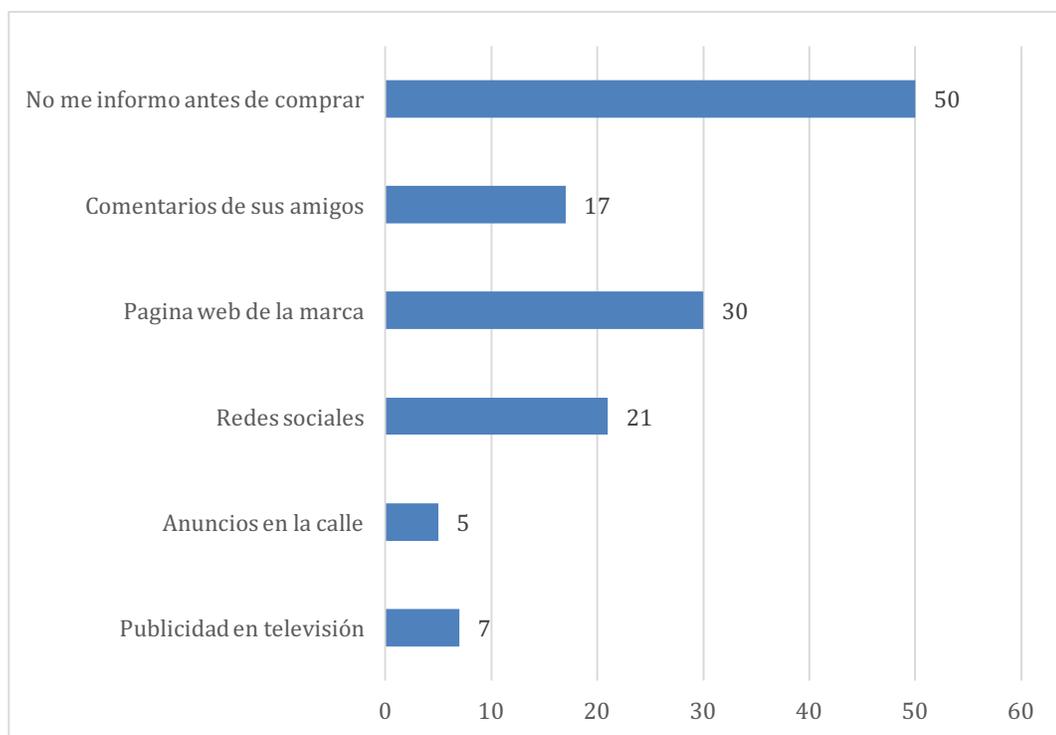
Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Figura 28 – Encuesta - Pregunta 16 - ¿Cuál es el artículo que compras más seguido?



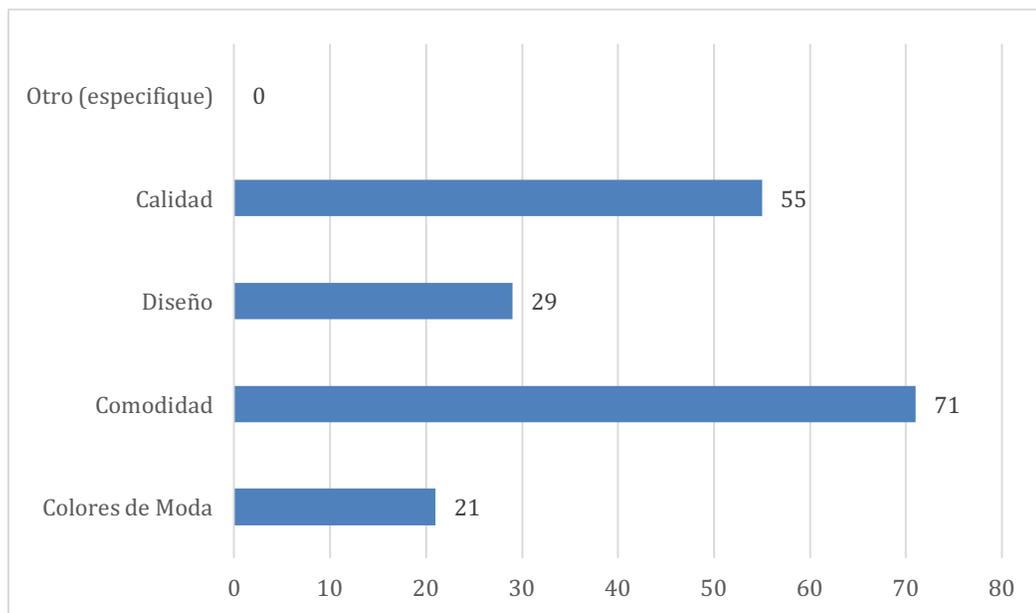
Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Figura 29 - Encuesta - Pregunta 17 - ¿Qué medios utilizas para informarte sobre ropa deportiva antes de adquirirla?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

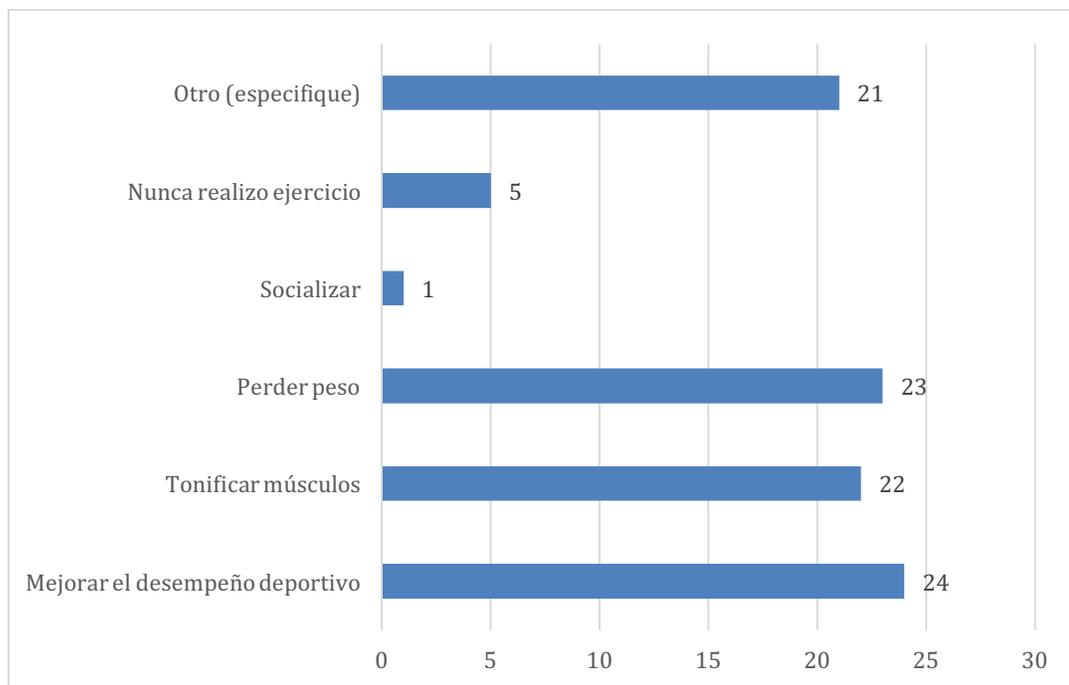
Dentro de los encuestados 50 de ellos mencionan que no se informan sobre la ropa deportiva antes de adquirirla, por lo que se considera que hay una gran oportunidad de capacitación en el punto de venta, sobre los beneficios y funcionalidades de ropa deportiva, adicionalmente toma importancia la página web para que los potenciales compradores se informen sobre las prendas deportivas a comprar.

Figura 30 - Encuesta - Pregunta 18 - ¿Qué busca en una prenda deportiva?

Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Para los encuestados la comodidad de las prendas deportivas toma una relevancia importante ya que en 71 de los casos de estos la mencionaron dentro de sus criterios de búsqueda y también la calidad es concebido como un factor importante ya que se mencionó 55 veces dentro de las respuestas.

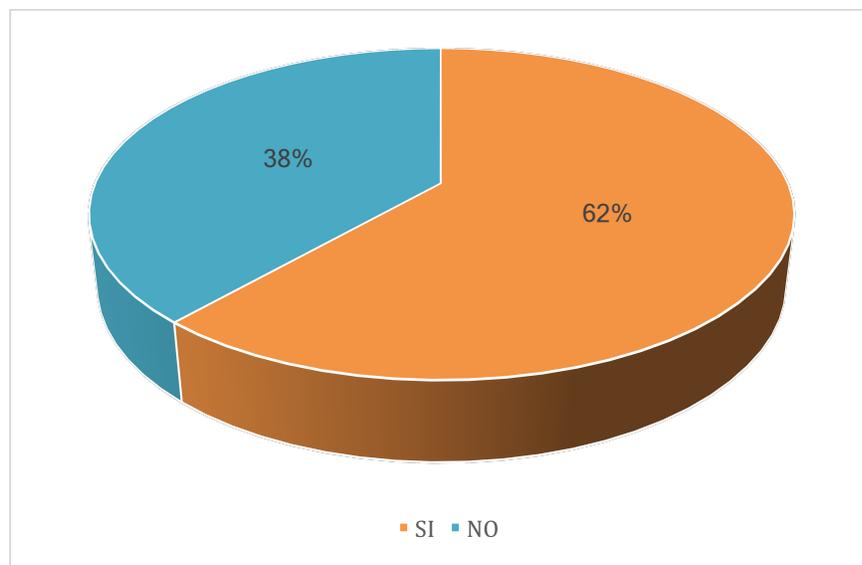
Figura 31 - Encuesta - Pregunta 19 - ¿Cuál es la razón principal por la que realiza ejercicio?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

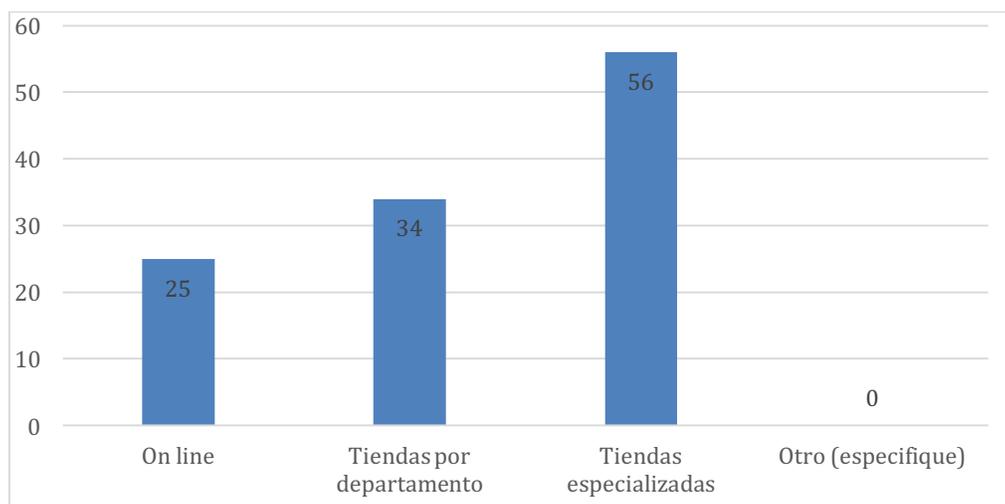
Al analizar las razones por las que se realiza ejercicio, para la muestra no existe un factor determinante en el mismo pero se denota cierta importancia en el mejoramiento del desempeño deportivo y en la opción de otros el tema de la salud se mencionó repetidamente.

Figura 32 - Encuesta - Pregunta 20 - ¿Tiene ropa deportiva específica y especializada para sus entrenamientos?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

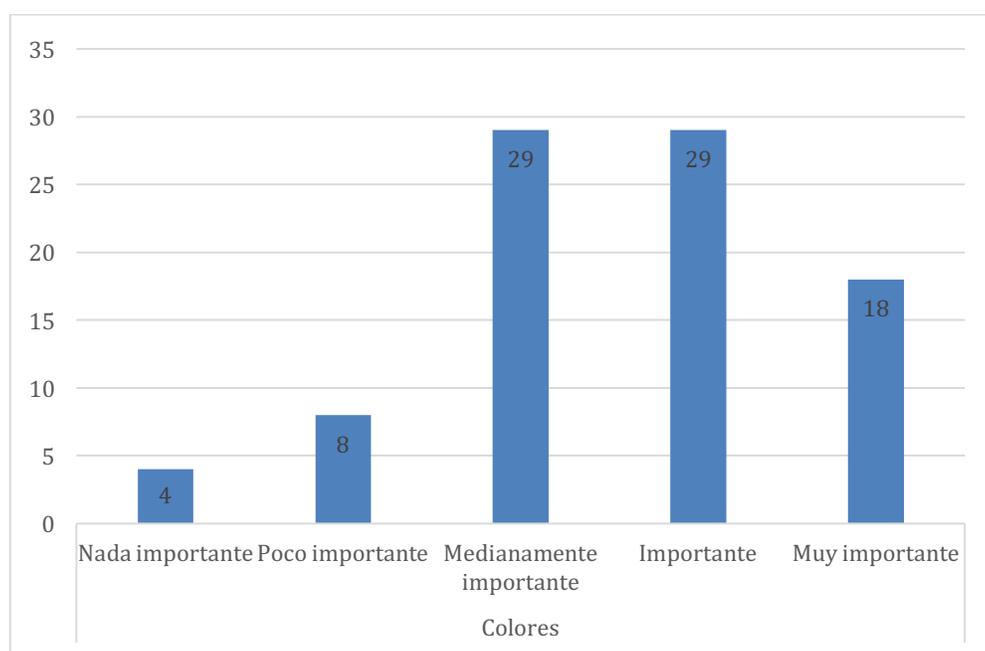
Figura 33 - Encuesta - Pregunta 21 - ¿Dónde compra su ropa deportiva?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

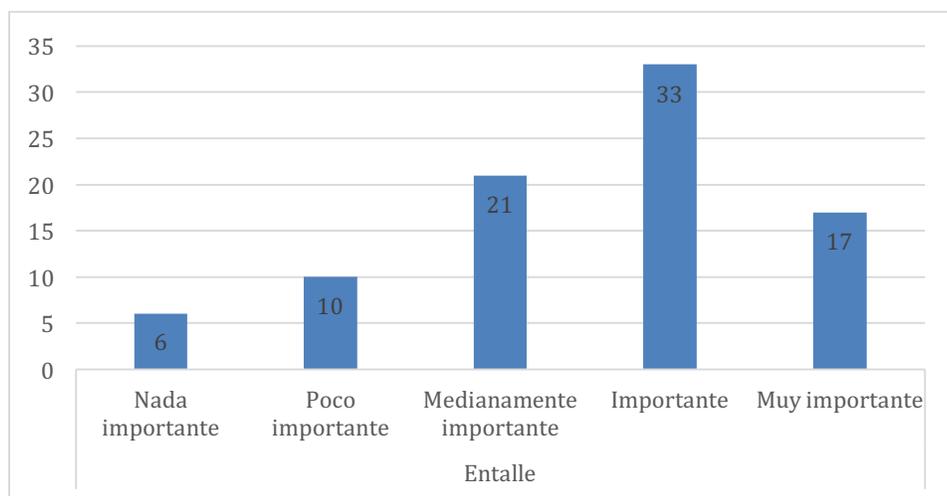
Las tiendas de ropa deportiva especializada toman importancia ya que 56 de los encuestados menciono que realiza sus compras en estas, dentro de esta categoría se tienen en cuenta las tiendas de las marcas como son Nike, Adidas, etc, que se catalogan como tiendas especializadas.

Figura 34 - Encuesta - Pregunta 21.1 - Califique la importancia de los siguientes aspectos a la hora de decidir que ropa deportiva - Colores



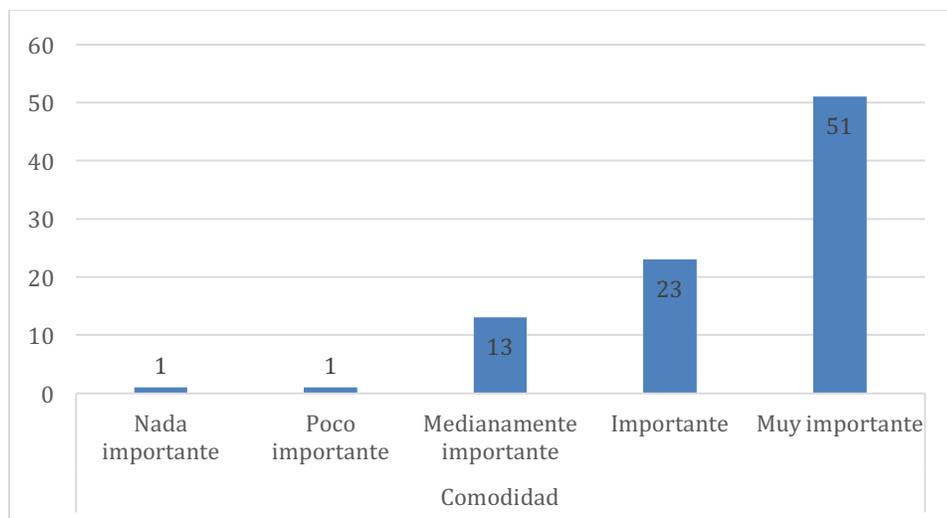
Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Figura 35 - Encuesta - Pregunta 21.2 - Califique la importancia de los siguientes aspectos a la hora de decidir que ropa deportiva – Entalle



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

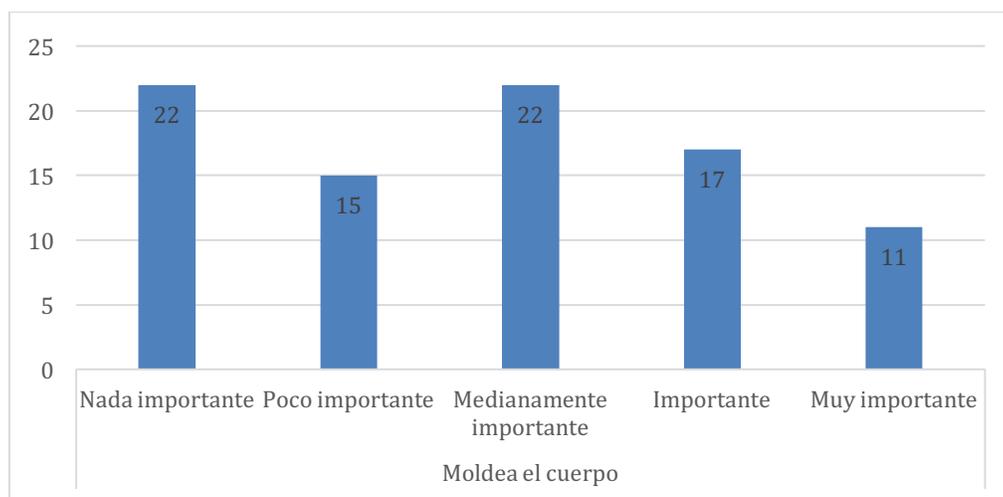
Figura 36 - Encuesta - Pregunta 21.3 - Califique la importancia de los siguientes aspectos a la hora de decidir que ropa deportiva - Comodidad



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

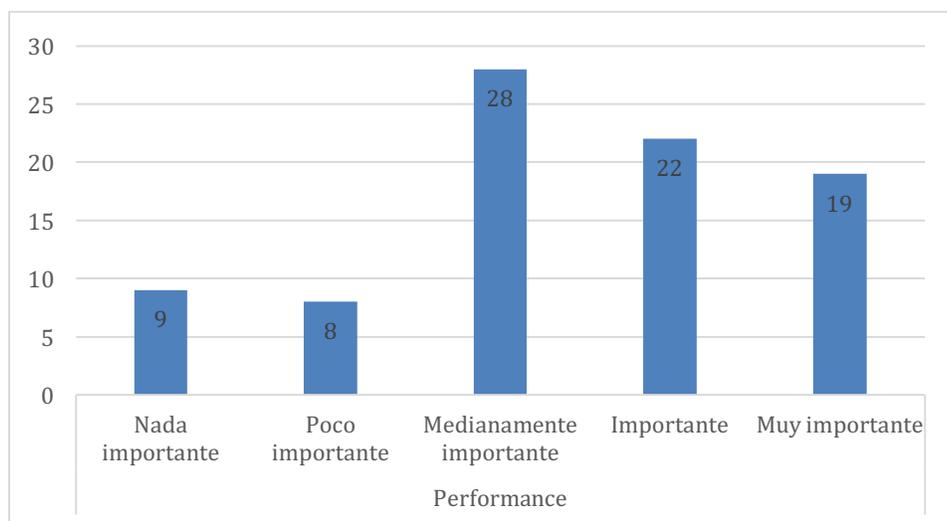
A la hora en la que los encuestados buscan decidir sobre la ropa deportiva, la comodidad de las prendas es un factor determinante, ya que 74 de los encuestados lo califica como superior a importante.

Figura 37 - Encuesta - Pregunta 21.4 - Califique la importancia de los siguientes aspectos a la hora de decidir que ropa deportiva – Moldea el cuerpo



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Figura 38 - Encuesta - Pregunta 21.5 - Califique la importancia de los siguientes aspectos a la hora de decidir que ropa deportiva - Performance



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

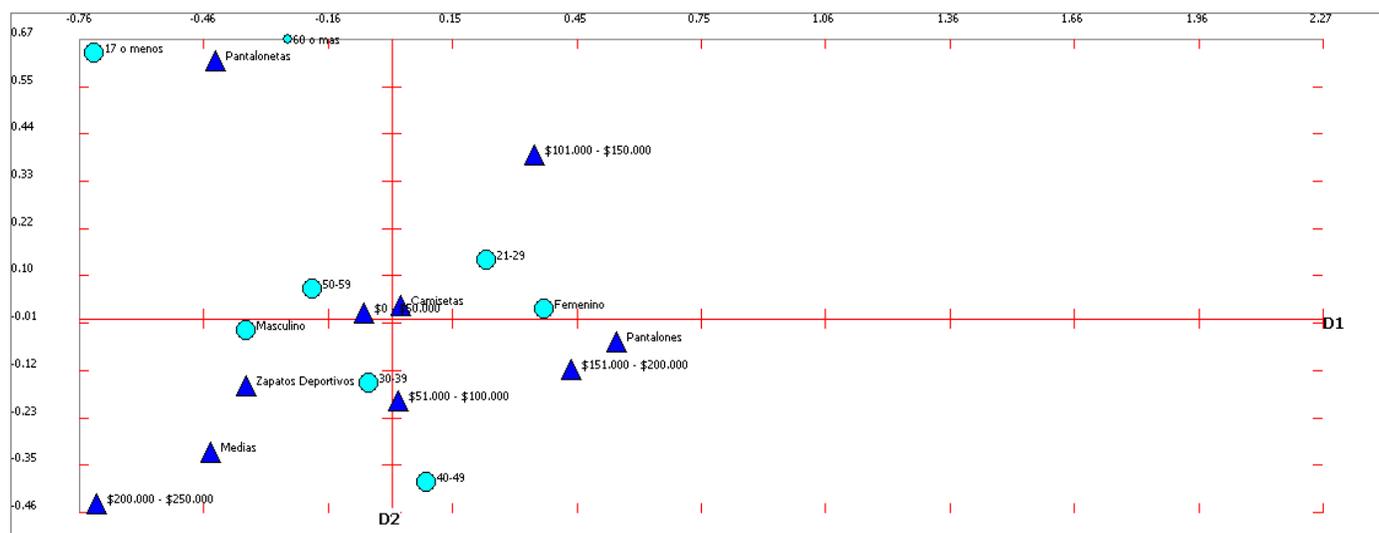
Análisis Multivariado

Mapas perceptuales

Los mapas perceptuales son un tipo de análisis multivariado que busca encontrar relaciones entre las diferentes variables.

Para que este mapa tenga utilidad, dentro del estudio se debe evidenciar que la suma de las varianzas de los primeros dos valores sea de al menos de un 70%.

Figura 39 - Mapa Perceptual 1 - ¿Cuál es su Género? - ¿Cuál es su edad? - ¿Cuánto dinero estima que gasta al mes en ropa deportiva?- ¿Cuál es el artículo que compras más seguido?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

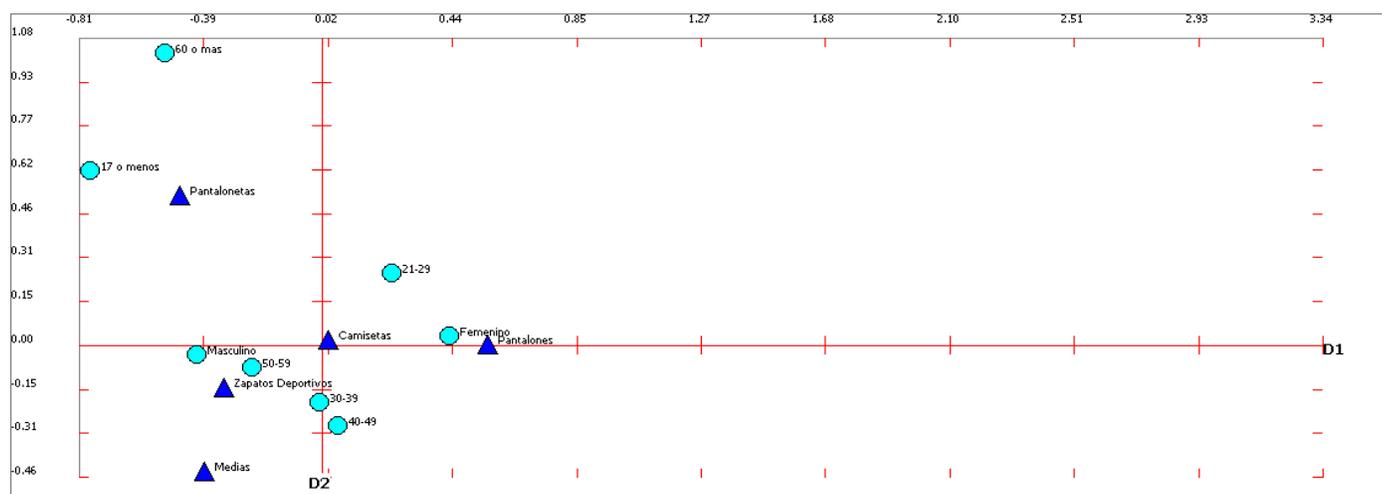
Tabla 3 - Varianza Mapa Perceptual 1

	Valor propio	% de varianza	% de varianza acumulado
Dimensión 1	8,224	55,52	55,52
Dimensión 2	3,989	26,93	82,46
Dimensión 3	1,554	10,49	92,95
Dimensión 4	0,69	4,66	97,6
Dimensión 5	0,264	1,78	99,38
Dimensión 6	0,091	0,62	100

Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Lo que se puede evidenciar con este análisis es que efectivamente existe una co-relación entre el género del consumidor, su edad, cuánto dinero gasta y que artículo compra más seguido. En este caso las mujeres entre 21 y 29 años tienden a un propensión mayor al gasto frente a los hombres, así como también le dan prioridad a la compra de pantalones. En el caso del género masculino, los hombres entre 30 y 39 años tienen mayor disposición al gasto frente a los demás rangos de edades y destinan sus recursos a la compra de zapatos deportivos.

Figura 40 - Mapa Perceptual 2 - ¿Cuál es su Género? - ¿Cuál es su edad? - ¿Cuál es el artículo que compras más seguido?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

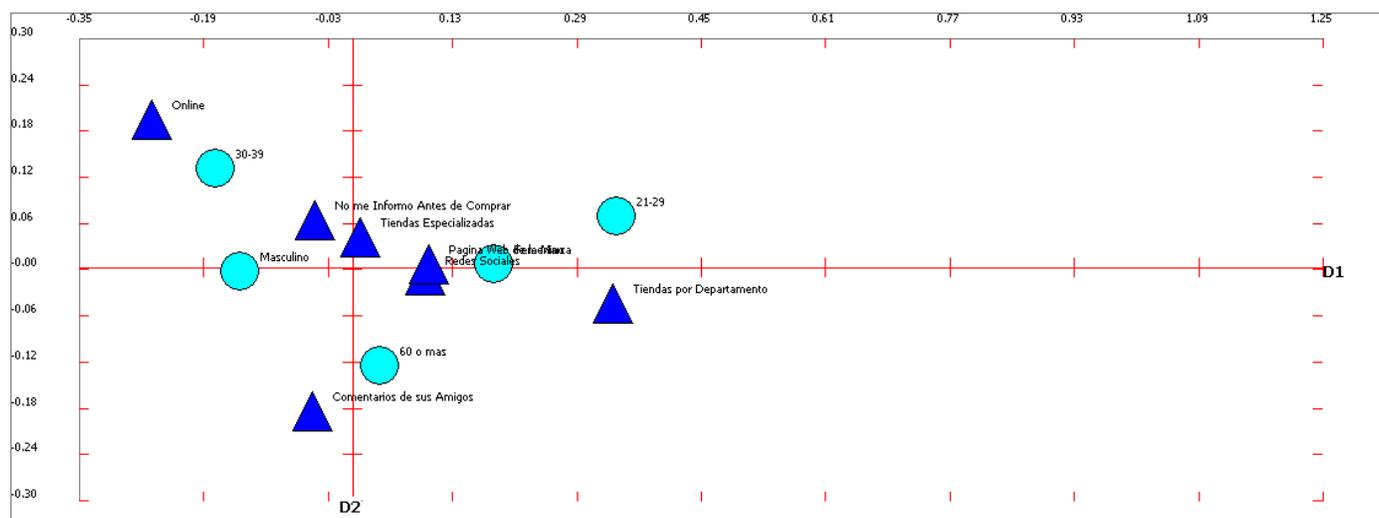
Tabla 4 - Varianza Mapa Perceptual 2

	Valor propio	% de varianza	% de varianza acumulado
Dimensión 1	11.255	63.21	63.21
Dimensión 2	4.729	26.56	89.76
Dimensión 3	1.67	9.38	99.14
Dimensión 4	0.153	0.86	100

Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Lo que se puede evidenciar en este mapa es que las mujeres entre 21 y 29 años tienden a comprar más pantalones mientras que los hombres en un rango más amplio de edad (30-59 años) tienen la inclinación a la compra de zapatos deportivos y medias.

Figura 41 - Mapa Perceptual 3 - ¿Cuál es su Género? - ¿Cuál es su edad? - ¿Qué medios utilizas para informarte sobre ropa deportiva antes de adquirirla?- ¿Dónde compra su ropa deportiva?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Tabla 5 - Varianza Mapa Perceptual 3

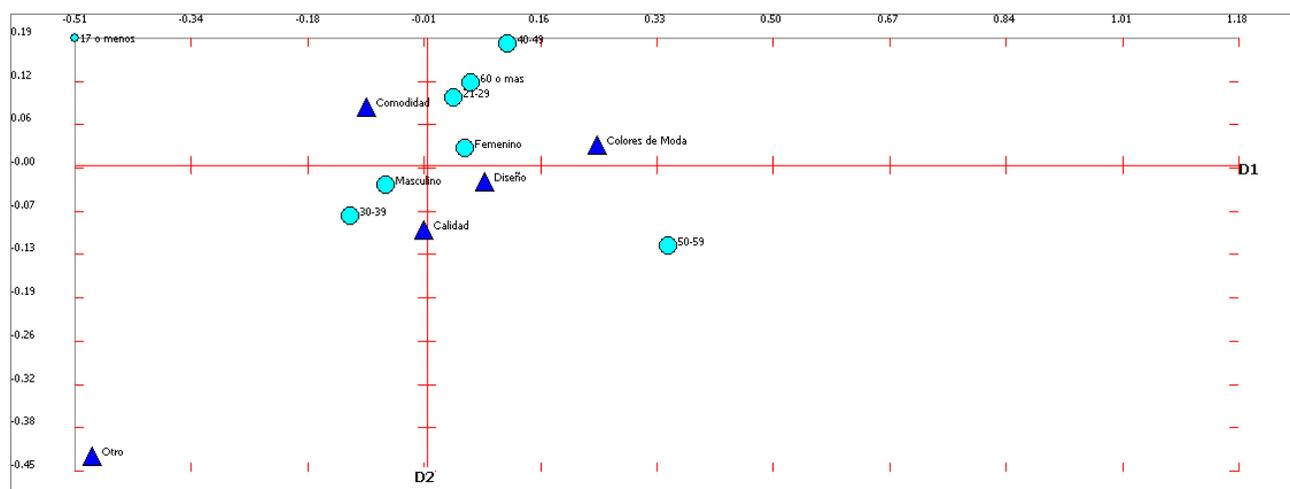
	Valor propio	% de varianza	% de varianza acumulado
Dimensión 1	4.071	41.84	41.84
Dimensión 2	3.015	30.98	72.82
Dimensión 3	1.472	15.13	87.95
Dimensión 4	0.743	7.64	95.59
Dimensión 5	0.318	3.27	98.85
Dimensión 6	0.112	1.15	100

Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Este mapa perceptual se puede evidenciar que las mujeres efectivamente se informan antes de comprar vía página web de la marca o redes sociales, a

diferencia de los hombres. Vale mencionar que las mujeres entre 21 y 29 años prefieren comprar en tiendas por departamento mientras que los hombres asisten a tiendas especializadas o hacen la compra directamente en línea.

Figura 42 - Mapa Perceptual 4 - ¿Cuál es su Género? - ¿Cuál es su edad? - ¿Qué busca en una prenda deportiva?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

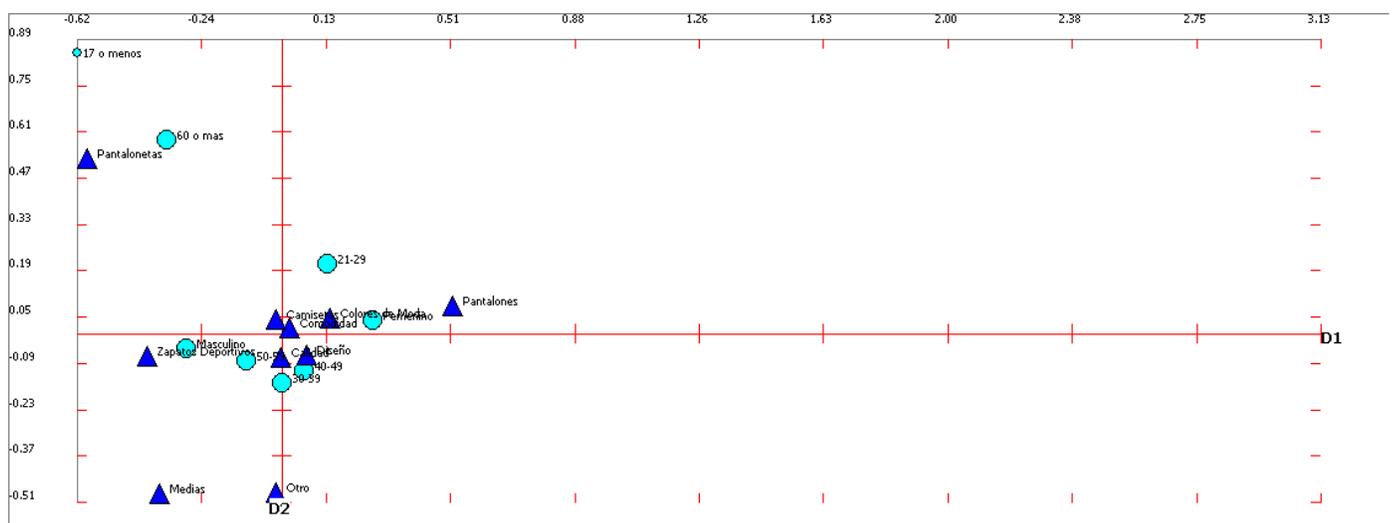
Tabla 6 - Varianza Mapa Perceptual 4

	Valor propio	% de varianza	% de varianza acumulado
Dimensión 1	1.418	57.08	57.08
Dimensión 2	0.791	31.84	88.92
Dimensión 3	0.214	8.64	97.56
Dimensión 4	0.057	2.31	99.86
Dimensión 5	0.002	0.08	99.94
Dimensión 6	0.002	0.06	100

Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Lo que se puede evidenciar con este análisis es que efectivamente existe una co-relación entre el género y el atributo de mayor importancia en la prenda deportiva, en el caso de las mujeres, se busca diseño y colores de moda, mientras que el género masculino prioriza la comodidad y la calidad.

Figura 43 - Mapa Perceptual 5 - ¿Cuál es su Género? - ¿Cuál es su edad? - ¿Qué busca en una prenda deportiva? ¿Cuál es el artículo que compras más seguido?



Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Tabla 7 - Varianza Mapa Perceptual 5

	Valor propio	% de varianza	% de varianza acumulado
Dimensión 1	5.251	54.5	54.5
Dimensión 2	2.43	25.22	79.72
Dimensión 3	1.255	13.02	92.74
Dimensión 4	0.442	4.58	97.32
Dimensión 5	0.173	1.8	99.12
Dimensión 6	0.085	0.88	100

Fuente: Resultados Encuestas – Elaboración Propia (2016)

Este mapa perceptual evidencia nuevamente que las mujeres priorizan la compra de pantalones con colores de moda, y los hombres se inclinan a la compra de zapatos buscando como principal atributo la comodidad.

De este análisis se puede evidenciar que el motivo principal por el que los hombres realizan ejercicio es mejorar el desempeño deportivo, consecuente con el hecho de que acudan a tiendas especializadas para la compra, por otro lado, las mujeres buscan perder peso y tonificar los músculos y la compra la realizan en tiendas por departamento donde tienen a su alcance un mayor rango de productos.

Resultados del Modelo Financiero.

Para el establecimiento del modelo financiero se comenzó por definir los costos de producción iniciales de los tres tipos de prendas a desarrollar, en este se incluyó todos los insumos variables para la fabricación de cada una de las piezas, en los cuales está incluida, la mano de obra, las materias primas, el material de empaque y el transporte.

Tabla 9. Modelo de Costos de Producción

Componente	Unidad de Medida	Camiseta			Pantaloneta			Pantalón		
		Costo	Consumo	Total	Costo	Consumo	Total	Costo	Consumo	Total
Mano de Obra Directa										
Corte y Confección	Prenda	\$9.000	1	\$9.000	\$9.000	1	\$9.000	\$12.500	1	12500
Materias Primas										
Tela	Metros Lineales	\$12.186	1,25	\$15.233	\$12.186	0,75	\$9.140	\$12.186	0,76	9261,52
Hilo Poliéster	Metros	\$95	30	\$2.849	\$95	25	\$2.374	\$95	60	5697,6
Etiqueta Estampada	Unidad	\$500	1	\$500	\$500	1	\$500	\$500	1	500
Elástico	Metros	\$1.300		\$0	\$1.300	1	\$1.300	\$1.300	1	1300
Material de Empaque										
Caja de Cartón	Unidad	\$882	1	\$882	\$882	1	\$882	\$882	1	882
Papel de Empaque	Unidad	\$94	1	\$94	\$94	1	\$94	\$94	1	94,08
Striker	Unidad	\$250	1	\$250	\$250	1	\$250	\$250	1	\$250
Transporte										
Transporte Puerta Puerta	Unidad	\$5.000	1	\$5.000	\$5.000	1	\$5.000	\$5.000	1	\$5.000
Total Costos Variables Producción				\$33.808			\$28.540			\$35.485

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para determinar los gastos fijos en los que debe incurrir la compañía se tomaron todos los necesarios para la correcto funcionamiento del negocio y estos son los siguientes:

Tabla 10. Gastos Fijos

Gastos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3
Arriendo Local	\$28.800.000	\$31.680.000	\$34.848.000
Administración Local	\$3.600.000	\$3.960.000	\$4.356.000
Servicios Públicos Local	\$1.800.000	\$1.980.000	\$2.178.000
Sistema de Información	\$3.600.000	\$3.852.000	\$4.121.640
Contabilidad	\$4.800.000	\$4.848.000	\$4.896.480
Página Web	\$2.400.000	\$2.640.000	\$2.904.000
Internet	\$1.800.000	\$1.980.000	\$2.178.000
Suministros Oficina	\$9.600.000	\$10.560.000	\$11.616.000
Total Costos Fijos	\$56.400.000	\$61.500.000	\$67.098.120

Fuente: Elaboración propia (2016)

Dentro de los gastos de ventas y publicidad se tuvieron en cuenta los siguientes factores, para las comisiones de ventas otorgadas a los empleados se estableció un 1,5% sobre el total de las ventas para cada uno de los dos vendedores, estos cuentan con un SMMLV, determinado por el gobierno nacional. Para los gastos de publicidad se estima para el primer año un 5% sobre el valor de ventas, y para el año 2 y 3 se definió un 7%..

Para los gastos administrativos se estableció un administrador de medio tiempo, el cual tiene un salario de \$800.000.

Tabla 11. Gastos de Ventas y Publicidad

Gastos de Ventas y Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3
Comisiones Vendedor 1	1,50%	1,50%	1,50%
Comisiones Vendedor 2	1,50%	1,50%	1,50%
Salario Básico Vendedor 1	\$13.247.136	\$14.108.200	\$15.025.233
Salario Básico Vendedor 2	\$13.247.136	\$14.108.200	\$15.025.233
Publicidad	5%	7%	7%
Publicidad	8.421.017	13.245.418	14.881.227

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla 12. Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3
Administrador 1/2	\$9.600.000	\$10.224.000	\$10.888.560

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para determinar los gastos iniciales, se tuvieron en cuenta todos aquellos rubros necesarios para el alistamiento del local y la constitución de la empresa, con esto se estimó que la inversión inicial necesaria para el establecimiento del negocio es de 40 millones de pesos, dejando una caja para capital de trabajo de 10,1 millones de pesos.

Tabla 13. Gastos Iniciales

Inversión Inicial	
Inversión Socios	40.000.000
Costos iniciales	
Adecuación Local	10.000.000
Mobiliario	8.000.000
Decoración	4.000.000
Sistema de facturación(cajas)	4.000.000
Stock Inicial	3.500.000
Gastos Establecimiento	310.600
Total Gastos Iniciales	29.810.600
Caja para flujo	10.189.400

Fuente: Elaboración propia (2016)

Dentro de los gastos de establecimiento por un valor de 310.600 pesos se tuvieron en cuenta todos los necesarios y exigidos por la reglamentación local para una empresa con activos de 10 millones de pesos.

Tabla 14. Gastos de Establecimiento

Partida	Costo	Observaciones
Matricula CCB	\$140.000	Para activos de 10 MM
Derechos Por El Registro De Matricula	\$77.000	Para activos de 10 MM
Formulario Registro Único Empresarial Y Social	\$4.000	RUES
Formulario Rut	\$0	DIAN
Inscripción Registro Mercantil Actas	\$36.000	Sociedad Anónima Simple
Inscripción Registro Mercantil Libros	\$12.000	1 Libro
Cuota De Afiliación	\$32.000	Cámara de Comercio de Bogotá
Certificados Originales De Existencia Y Representación Legal Para Apertura De Cuenta	\$9.600	Cámara de Comercio de Bogotá
Total	\$310.600	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para determinar las ventas del proyecto en unidades se tomó como referencia el número de clientes del mercado objetivo, con la frecuencia de compra resultante de la encuesta realizada por este proyecto y la distribución del tipo de prendas que los encuestados compraría, según estos datos los siguientes serían las ventas por unidades, por cada uno de los tipos de prendas para los próximos tres años en los cuales se planteó un crecimiento en unidades de un 5% anual.

Tabla 15. Ventas en Unidades

Ventas en Unidades		Total	Total	Total
Prenda	Distribución	Año 1	Año 2	Año 3
Camiseta	62%	748	785	824
Pantaloneta	12%	147	154	162
Pantalon	26%	319	335	351
Ventas Totales en UN		1213	1274	1338

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para definir los precios de venta al público se tomó como metodología, el establecimiento de precios según los precios promedios de los competidores, y para este proyecto en específico se determinó un incremento de un 60% del precio promedio de los competidores, sustentado en los atributos específicos de la marca y los productos mencionados anteriormente.

Tabla 16. Precios de las Prendas

Prenda	Precio Unitario
Camiseta	\$ 128.000
Pantaloneta	\$ 148.000
Pantalon	\$ 160.000

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para la elaboración del estado de pérdidas y ganancias del proyecto se tuvieron en cuenta todos los factores anteriormente mencionados y adicionalmente se tuvo en cuenta el impuesto al ICA que para la actividad 4771 que corresponde a comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados, es de 11,04 x 1000.

Adicionalmente el proyecto se amparará en la Ley 1429 de 2010 que define las tarifas especiales para las pequeñas empresas constituidas como sociedad y obligadas a declarar las cuales generan una exención del impuesto de renta de la siguiente manera.

a) 0% ($0 \times 33\% = 0\%$) durante los dos primeros años.

- b) 8,25% ($0,25 \times 33\% = 8,25\%$) en el tercer año gravable.
- c) 16,50% ($0,50 \times 33\% = 16,50\%$) en el cuarto año gravable.
- d) 24,75% ($0,75 \times 33\% = 24,75\%$) en el quinto año gravable.
- e) 33% ($1 \times 33\% = 33\%$) a partir del sexto año, es decir la tarifa plena.

Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias.

PYG	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	168.420.342	189.220.255	212.588.956
Costo de Ventas	40.773.775	47.093.710	54.393.235
Utilidad Bruta	127.646.568	142.126.545	158.195.721
Gastos de Ventas y Publicidad	39.967.899	47.138.425	51.309.361
Amortizaciones y Depreciaciones	9.936.867	9.936.867	9.936.867
Gastos de Operacionales	58.259.361	63.588.992	69.445.102
Gasto Fijos	54.600.000	59.520.000	64.920.120
Gasto de Servicios	1.800.000	1.980.000	2.178.000
Impuestos ICA (11.04x1000 - CIU 4771)	1.859.361	2.088.992	2.346.982
Gastos de Administración	9.600.000	10.224.000	10.888.560
Utilidad Operacional	9.882.441	11.238.262	16.615.831
Otros Ingresos No Operativos			
Otros Gastos No Operativos	586.967	663.825	734.757
Utilidad Antes de Impuestos	9.295.474	10.574.437	15.881.074
Impuestos	-	-	1.310.189
Utilidad Neta	9.295.474	10.574.437	14.570.886

Fuente: Elaboración propia (2016)

El siguiente es el flujo de caja resultante de la operación del proyecto.

Tabla 18. Flujo de Caja

Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3
Caja Inicial	10.189.400		
Ingresos Operacionales	168.420.342	189.220.255	212.588.956
Egresos Operacionales	148.601.035	168.045.126	186.036.258
Caja Operacional	30.008.708	21.175.128	26.552.698
Ingresos No Operacionales	-	-	-
Egresos No Operacionales	586.967	663.825	734.757
Caja Final Periodo	29.421.741	20.511.304	25.817.941
Caja Acumulada	29.421.741	49.933.045	75.750.986

Fuente: Elaboración propia (2016)

Con el anterior flujo de caja y la inversión inicial realizada por los socios se calcula la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto para los tres años en evaluación, dando como resultado un retorno de 41,8% Anual.

Tabla 19. TIR

Calculo TIR	
Año 0	- 40.000.000
Año 1	29.421.741
Año 2	20.511.304
Año 3	25.817.941
TIR	41,8%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Conclusiones

Es factible implementar un modelo de negocio bajo el concepto de una tienda de ropa deportiva personalizada ya que, al analizar los gustos y preferencias del mercado objetivo se evidenció que hay una oportunidad para el desarrollo de un modelo de negocio bajo este concepto.

Es factible desarrollar productos que satisfagan la creciente demanda de prendas especializadas para la práctica de deportes, ya que el desarrollo de las nuevas tendencias *fitness* ha abierto nuevos nichos de mercado.

Existe una oportunidad de utilizar a los gimnasios como un futuro canal para la comercialización de los productos ya que Colombia es el cuarto país en América Latina con el número de afiliaciones a establecimientos deportivos.

Según el estudio de mercado realizado, en Colombia a la fecha no existen compañías que personalicen la ropa deportiva, en términos de materiales y diseño.

Dentro del análisis de las encuestas realizadas se puede concluir que a al mercado objetivo le interesa el concepto de personalización en busca de una mejora en el rendimiento deportivo.

Se confirmó que el canal óptimo para la comercialización de estos productos es la tienda especializada, ya que es el lugar en el que los clientes se sienten más cómodos y atraídos para realizar la compra de este tipo de prendas.

El modelo planteado se considera factible, ya que Colombia es catalogado como un proveedor importante en el sector textil especializándose en la fabricación de telas con tecnología y no toca recurrir a proveedores internacionales.

El modelo planteado de producción optimiza los costos de arranque del proyecto, ya que no es necesario invertir en maquinaria para la producción de prendas.

Dentro del análisis financiero realizado se concluye que este es un modelo de negocio rentable el cual ofrece un retorno de inversión atractivo a los inversionistas.

Anexos

Benchmark Competencia

Genero	Mujer			Hombre		
Marca/Prenda	Top	Camiseta	Pantalon / Capri	Camiseta	Pantalon	Pantaloneta
Nike	\$ 110.000,00	\$ 120.000,00	\$ 100.000,00	\$ 105.000,00	\$ 170.000,00	\$ 120.000,00
Imagen referencia						
Adidas	\$ 59.000,00	\$ 75.000,00	\$ 110.000,00	\$ 100.000,00	\$ 170.000,00	\$ 99.000,00
Imagen referencia						
Puma	\$ -	\$ -	\$ 120.000,00	\$ 90.000,00	\$ -	\$ 90.000,00
Imagen referencia						
Reebok	\$ 65.000,00	\$ 80.000,00	\$ 100.000,00	\$ 80.000,00	\$ 100.000,00	\$ 90.000,00
Imagen referencia						
Punto Blanco	\$ 53.000,00	\$ 56.000,00	\$ 72.000,00	\$ 60.000,00	\$ 85.000,00	\$ 66.000,00
Imagen referencia						

Cuestionario Encuestas

Encuesta Proyecto de Emprendimiento: Tienda de Ropa Deportiva

Personalizada

Q1: ¿Sexo?

Femenino

Masculino

Q2: ¿Cuál es su categoría de edad?

17 o menos

18 - 20

21 - 29

30 - 39

40 - 49

50 - 59

60 o mas

Q3: ¿Cuál es su nivel socio económico?

1

2

3

4

5

6

Q4: ¿Cuál es su peso actual? (kilogramos)

Q5: ¿Cuál es su estatura? (centímetros)

Q6: ¿Realiza algún tipo de deporte?

Si

No

Q7: ¿Con que frecuencia realiza deporte? (Veces por semana)

1

2 a 3

3 a 5

Más de 5

No realiza

Q8: ¿En qué tipo de instalación suele realizar ejercicio?

Instalación publica

Club

Gimnasio

Centro particular

Lugares abiertos

En casa

Q9: ¿Señale los 3 deportes de su preferencia?, Solo marque aquellas que interesen, 1 Muy Interesante, 3 Menos Interesante

Actividades de gimnasio

Artes marciales

Bicicleta

Correr

Crossfit

Deportes de montaña

Futbol

Gimnasia rítmica

Pilates

Squash

Yoga

Zumba

Q10: ¿Cuánto dinero estima que gasta al mes en realizar ejercicio o practicar algún deporte?

\$0 a \$100.000

\$100.001 a \$200.000

\$200.001 a \$300.000

\$300.001 a \$400.000

\$400.001 a \$500.000

mas \$500.000

Q11: ¿Qué importancia tiene para usted el material y la ropa deportiva?

Nada

Poca

Media

Bastante

Mucha

Q12: ¿Qué valor tienen para usted las marcas de ropa deportiva? ¿Qué valor tienen para usted las marcas de ropa deportiva?

Nada

Poca

Media

Bastante

Mucha

Q13: ¿Cuál es tu frecuencia de compra de ropa deportiva?

Cada mes

Cada 2 o 3 meses

1 o 2 veces al año

Ocasionalmente

Solo cuando hay ofertas

Solo cuando las necesito

No compro ropa deportiva

Q14: ¿Qué prioriza a la hora de elegir ropa deportiva?

Precio

Calidad de la prenda

Originalidad

Exclusividad

Tendencia

Cantidad

Marca

Personalización

Q15: ¿Cómo se definiría en relación a las tendencias deportivas?

Indiferente

Creador de tendencias

Seguidor de tendencias

Seguidor de Trendsetters (bloggers, instagram, webs..)

Q16: ¿Cuánto dinero estima que gasta al mes en ropa deportiva?

\$0 a \$50.000

\$50.001 a \$100.000

\$100.001 a \$150.000

\$150.001 a \$200.000

\$200.001 a \$250.000

mas \$250.000

Q17: ¿Cree que hay relación entre la tecnología y los nuevos materiales de la ropa deportiva con un mayor rendimiento físico?

Bastante

Mucho

Indiferente

Poco

Nada

Q18: ¿En general suele estar satisfecho con la ropa deportiva que compra?

Si

No

Q19: ¿Cuál es el artículo que compras más seguido?

Camisetas/poleras/t-shirt

Pantalonetas/shorts

Pantalones/Leggins/tight

Medias/calcetines/socks

Zapato deportivo/zapatilla/tenis

Q20: ¿Qué medios utilizas para informarte sobre ropa deportiva antes de adquirirla?

Publicidad en televisión

Anuncios en la calle

Redes sociales

Página web de la marca

Comentarios de sus amigos

No me informo antes de comprar

Q21: ¿Qué talla de camiseta usa?

XS

S

M

L

XL

XXL

Q22: ¿Qué talla de pantalón usa?

0 Mujer

2 Mujer

4 Mujer

6 Mujer

8 Mujer

10 Mujer

12 Mujer

Más de 12 Mujer

28 Hombre

30 Hombre

32 Hombre

34 Hombre

36 Hombre

38 Hombre

Más de 38

Q23: ¿Qué busca en una prenda deportiva?

Colores de moda

Comodidad

Diseño

Calidad

Otro

Q24: ¿Cuál es la razón principal por la que realiza ejercicio?

Tonificar músculos

Perder peso

Socializar

Nunca realizo ejercicio

Mejorar el desempeño deportivo

Otro (especifique)

Q25: ¿Tiene ropa deportiva específica y especializada para sus entrenamientos?

Si

No

Q26: ¿Dónde compra su ropa deportiva?

On line

Tiendas por departamento

Tiendas especializadas

Otro (especifique)

Q27: Califique la importancia de los siguientes aspectos a la hora de decidir que ropa deportiva comprar

Colores

Entalle al cuerpo

Comodidad

Moldea el cuerpo

Performance

Otro (especifique)

Q28: Si usted pudiera personalizar su ropa deportiva, ¿que le gustaría personalizar?

GLOSARIO

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: “Es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física” (Liderazgoymercadeo.com, 2006)

CLÁSICO: según Indexmoda (2014), es la obra que se tiene por modelo digno de imitación. Genialidad en la idea o diseño donde el valor y el aprecio permanece en el tiempo.

CLIENTE: “En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona”. (Mejias, 2006)

CLIENTE: “Persona que utiliza con asiduidad los servicios o productos de un profesional o empresa” (Real Academia de la lengua Española, 2015).

COMPETENCIA: La competencia es según Durlauf & Blume (2008) surge en el momento en que dos o más partes se esfuerzan por algo que no todos pueden obtener.

COMPRADOR: “Persona que compra” (Real Academia de la Lengua Española, 2015), no necesariamente es el consumidor o usuario.

CONCEPTO: según Indexmoda (2014), es la síntesis de un tema sin el cual este no podría existir. Figura representativa de un tema basado en: analogía, intención.

CONSUMIDOR: “Es la persona que consume un producto, quien lo usa” (Real Academia de la Lengua Española, 2015). Es el mismo usuario.

ESTILO: según Indexmoda (2014), el estilo es personal y cada individuo lo manifiesta según las características personas y su comunicación se realiza a través de la actitud y del vestuario. En el estilo se manifiesta la identidad de la persona, que está fundamentada en la unidad que se refleja a partir de la relación

que existe entre el ser y su aspecto exterior o la apariencia. Coherencia entre el ser y el parecer.

IMAGEN: Según Indexmoda (2014), es la figura, representación, semejanza de una cosa.

INDICE DE CRECIMIENTO: que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece.

MARKETING: es definido por Kotler & Armstrong (2001) como: “Un proceso Social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación de y el intercambio de productos y de valor con otros”.

MODA: según Indexmoda (2014), es el uso, modo o costumbre que es popular durante un tiempo. Actualidad, vigencia, innovación.

OCASIONES DE USO: según Indexmoda (2014), son las diferentes actividades en las que se mueve el consumidor, que requieren un vestuario determinado y que está representado en los Universos del Vestuario.

PERSONALIZAR: Adaptar algo a las características, al gusto o a las necesidades de una persona. (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007). De esta se habla cuando un cliente quiere hacer el mix de características que le hagan sentir que fue parte del proceso y que pudo escoger el diseño y color (u otras variables de la construcción de la prenda) para que este sienta que es única.

PRECIO: Según Kotler & Armstrong (2001) el precio en el sentido más estricto es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el **precio** es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio

PREMIUMIZATION: Según Ciurleo (s.f.) Concepto de aquello que es exclusivo. Propuesta de incremento de valor en los artículos para volverlos un bien de lujo.

PRODUCTO: Según Kotler & Keller (2006) el producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido con el objetivo de satisfacer los deseos o necesidades del consumidor.

PROMOCION: Según la Editorial Vértice (2008) es la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren".

USUARIO: Que usa ordinariamente algo (Real Academia de la Lengua Española, 2015), no necesariamente comprador. Es el mismo consumidor.

Bibliografía

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row Publishers Inc.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation .
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey, Estados Unidos: Pearson Prentice Hall .
- Osterwalder, A. (2012). Generación de modelos de negocio. *BBVA INNOVATION CENTER*, 8.
- Inexmoda. (2014). Informe de Sensibilidades y Conceptos de Moda de Inexmoda. Vestuario exterior e interior. . Medellín: Inexmoda.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*. Essex: Pearson Education.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson.
- Durlauf, S. N., & Blume, N. L. (2008). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Palgrave Macmillan.
- Mejias, R. (2006). *El Cliente Potencial*. Recuperado el 20 de 11 de 2014, de Liderazgoymercadeo.com: liderazgoymercadeo.com
- Liderazgoymercadeo.com. (2006). *Canal de Distribución*. Recuperado el 20 de 11 de 2014, de Liderazgoymercadeo.com: http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=115

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

Editorial Vértice. (2008). *Marketing Estratégico*. España: Editorial Vértice.

Raddar. (2014). *Perfil Consumidor Vestuario y Calzado*. Bogotá: Raddar.

DANE. (2014). *Cuentas Nacionales Anuales*. Recuperado el 18 de 1 de 2015, de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <http://www.dane.gov.co/index.php/es/sala-de-prensa/comunicados-y-boletines/109-boletines/cuentas-y-sintesis-nacionales/2756-producto-interno-bruto-pib>

Diccionario Manual de la Lengua Española. (2007). *thereedictionary.com*.
Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/personalicen>

Real Academia de la Lengua Española. (2015). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*.
Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=usuario>

Real Academia de la Lengua Española. (2015). *Real Academia Española*.
Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=consumidor>

Real Academia de la Lengua Española. (2015). *Real Academia Española*.
Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=comprador>

Real Academia de la lengua Española. (2015). *Real Academia Española*.
Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=Cliente>

Ciurleo, E. (s.f.). <http://fido.palermo.edu/>. Recuperado el 1 de 2 de 2014, de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc//blog/docentes/trabajos/15107_50327.pdf

Booms, B., & Bitner, M. (1981). Marketing strategies an Organizational Structures for Service Firms. in Marketing of Services. Chicago, Estados Unidos: American Marketing Association.

Costa, S. L., & Correias, R. G. (2010). *Ocio Deportivo en la Naturaleza*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.

Friedman, V. (4 de November de 2015). Adventures in Athleisure Clothing. *The New York Times*.

Petro, G. (2015). Lululemon, Nike And The Rise Of 'Athleisure'. *Forbes* .

Krajewski, L., Ritzman , L., & Malhotra , M. (2008). *Operations Managment*. Pearson Education.

Olachea, O. (15 de enero de 2014). *Paredro*. Obtenido de <http://www.paredro.com/>: <http://www.paredro.com/3-marcas-que-aumentaron-sus-ventas-por-personalizar-su-diseno/>

Malacara, N. (18 de Diciembre de 2014). *Informa BTL*. Obtenido de <http://www.informabtl.com/>: <http://www.informabtl.com/por-que-las-marcas-deben-personalizar-los-productos/>

Forbes. (7 de Mayo de 2014). *Forbes Lifestyle*. Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/forbesstylefile/2014/05/07/what-is-the-future-of-fabric-these-smart-textiles-will-blow-your-mind/#298939e49143>

Lafayette. (2013). *Lafayette Sports*. Recuperado el 22 de 3 de 2016, de Lafayette: <http://www.lafayettesports.com.co/tecnologias-es/>

Gines, W., Miyasato, S., Quesada, B., Reaño, R., Yugar, M., & Zapata, M. (2009). *LinkedIn SlideShare-Pontificia Universidad Catolica del Perú*. Obtenido de LinkedIn: <http://es.slideshare.net/cristinaqdavila/psicologa-del-consumo-el-caso-de-zapatillas-converse-1936945>

Converse . (2016). *Converse* . Obtenido de Converse Customize: www.converse.com

La República. (24 de Enero de 2015). *Diario La República*. Recuperado el 3 de Abril de 2015, de Colombia alcanzará los 16,3 millones de personas con smartphones al final de 2015: http://www.larepublica.co/colombia-alcanzará-los-163-millones-de-personas-con-smartphones-al-final-de-2015_212451

Osterwalder, A. (4 de Agosto de 2014). *Navigating Your Business Model Environment*. Obtenido de Strategyzer: <http://blog.strategyzer.com/posts/2014/7/26/your-business-model-environment>

Euromonitor International. (2016). *Colombia: Country Profile*. Bogotá: Euromonitor.

Euromonitor International. (2016). *SPORTSWEAR IN COLOMBIA*. Bogotá: Euromonitor.

