

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UN E-COMMERCE DE
PRODUCTOS Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN COLOMBIA

ALEJANDRA SUANCA NIÑO

MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS

ORIENTADOR
ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA
INGENIERO INDUSTRIAL

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá D.C., abril de 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector de Claustro.

Dr. Mario Posada García Peña.

Consejero Institucional.

Dr. Luis Jaime Posada García Peña.

Vice rectora Académica y de Investigaciones.

Dra. Alexandra Mejía Guzmán.

Vicerrector Administrativo y Financiero.

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro.

Secretario General.

Dr. José Luis Macías Rodríguez.

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Dr. Marcel Hofstetter Gascón.

Director Especialización en Gerencia de Empresas.

Dr. Jose Andrés Rueda Montaña.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo de docentes no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta monografía a mis padres, por inculcarme la disciplina y la excelencia, por apoyarme en cada uno de mis sueños y por sus valiosas enseñanzas. También a mi hermana, porque en todo tipo de situaciones me ha orientado y me ha motivado a ser siempre la mejor. Los amo mucho.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme su amor incondicional y guiarme en todo momento, a mis padres y mi hermana, por darme los mejores consejos y apoyarme en mis proyectos.

A Karen, por acompañarme y compartir mis logros, a Juan Carlos y Hernando, por su ayuda y asesoría.

A los docentes de la Universidad de América por sus conocimientos y orientación para la elaboración de esta monografía.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. MARCO REFERENCIAL	16
1.1 Marco teórico	16
1.2 Marco conceptual	19
1.3 Marco legal	21
2. ESTUDIO DE MERCADOS	23
2.1 Diseño de encuesta	23
2.1.1 Selección de productos y servicios	23
2.1.2 Elaboración de listado con precios	29
2.1.3 Selección de redes sociales	29
2.1.4 Elaboración de listado con horarios	30
2.2 Aplicación de encuesta	31
2.3 Análisis estadístico	31
2.3.1 Presentación de la información	32
2.3.2 Análisis de resultados	43
2.4 Análisis del sector	46
2.4.1 Análisis de la competencia	46
2.4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	51
2.4.3 Análisis PESTEL	53
2.4.4 Análisis de proveedores	57
2.5 Marketing mix	65
2.5.1 Producto	66
2.5.2 Precio	66
2.5.3 Plaza	67
2.5.4 Promoción	67
2.6 Portafolio de productos y servicios	68
3. ESTUDIO TÉCNICO – OPERATIVO	70
3.1 Creación del logo	70

3.2	Contenido inicial para redes sociales	71
3.3	Modelo Canvas	73
3.3.1	<i>Alianzas clave</i>	74
3.3.2	<i>Actividades clave</i>	74
3.3.3	<i>Propuesta de valor</i>	74
3.3.4	<i>Relación con clientes</i>	74
3.3.5	<i>Segmentos de clientes</i>	75
3.3.6	<i>Recursos clave</i>	75
3.3.7	<i>Canales</i>	75
3.3.8	<i>Estructura de costos</i>	75
3.3.9	<i>Fuentes de ingresos</i>	76
3.3.10	<i>Consolidación del modelo</i>	76
3.4	Especificaciones para creación de cuentas en redes sociales	78
3.4.1	<i>Usuario</i>	78
3.4.2	<i>Imagen de portada</i>	78
3.4.3	<i>Información y características</i>	78
3.5	Especificaciones página web	79
3.5.1	<i>Estructura</i>	79
3.5.2	<i>Herramientas</i>	80
4.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	81
4.1	Opciones de tipo de sociedad	81
4.2	Organigrama general	82
4.2.1	<i>Principales funciones por departamento</i>	82
4.3	Investigación de requisitos	83
4.3.1	<i>Entidades regulatorias y documentos</i>	83
5.	ESTUDIO FINANCIERO	85
5.1	Costo total de productos para el primer año	85
5.2	Costo unitario para el primer año	90
5.3	Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)	91
5.4	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	103
6.	CONCLUSIONES	104
	BIBLIOGRAFÍA	106
	ANEXOS	111

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Bandas elásticas cortas	24
Figura 2. Bandas elásticas de tela	24
Figura 3. Bandas elásticas largas	25
Figura 4. Bandas elásticas tubulares	25
Figura 5. Chalecos con peso	26
Figura 6. Equipos de levantamiento de pesas	26
Figura 7. Lazos de salto y velocidad	27
Figura 8. Colchoneta	27
Figura 9. Rueda abdominal	28
Figura 10. TRX	28
Figura 11. Informe de redes sociales más utilizadas en Colombia	30
Figura 12. Edad de los encuestados	32
Figura 13. Género de los encuestados	34
Figura 14. Productos seleccionados por los encuestados	34
Figura 15. Precios de productos seleccionados por los encuestados	35
Figura 16. Servicios seleccionados por los encuestados	37
Figura 17. Precios de servicios seleccionados por los encuestados	38
Figura 18. Redes sociales utilizadas por los encuestados	39
Figura 19. Horario de uso de Facebook	40
Figura 20. Horario de uso de Instagram	41
Figura 21. Logo del negocio	71
Figura 22. Anuncio de bandas elásticas cortas	72
Figura 23. Anuncio de lazos de salto y velocidad	73
Figura 24. Modelo Canvas	77
Figura 25. Organigrama general	82

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Listado de precios	29
Tabla 2. Listado de horarios	31
Tabla 3. Frecuencia absoluta de edades	33
Tabla 4. Conteo de votos por producto	35
Tabla 5. Conteo de votos por precio de productos	36
Tabla 6. Conteo de votos por servicio	37
Tabla 7. Conteo de votos por precio de servicios	38
Tabla 8. Frecuencia absoluta de redes sociales	39
Tabla 9. Frecuencia absoluta de rango de horas en Facebook	40
Tabla 10. Frecuencia absoluta de rango de horas en Instagram	41
Tabla 11. Conteo para actividades físicas	42
Tabla 12. Precios de los productos y servicios de la competencia	47
Tabla 13. Propuesta de valor de la competencia	49
Tabla 14. Estrategias de la competencia	50
Tabla 15. Canales digitales de la competencia	51
Tabla 16. Tarifas y convenios de proveedores	58
Tabla 17. Portafolio de productos y servicios	68
Tabla 18. Costo y cantidad mínima de productos por proveedor	85
Tabla 19. Costo total por producto en dólares americanos para el primer año	86
Tabla 20. Costo total por producto en pesos colombianos para el primer año	87
Tabla 21. Costos asociados a los productos	89
Tabla 22. Costo total por producto con costos asociados para el primer año	89
Tabla 23. Costo unitario por producto para el primer año	90
Tabla 24. Inversión	91
Tabla 25. Total en ventas por producto para el primer año	92
Tabla 26. Costo total por producto en dólares americanos para el segundo año	93
Tabla 27. Costo total por producto con costos asociados para el segundo año	94
Tabla 28. Total en ventas por producto para el segundo año	95
Tabla 29. Costo total por producto en dólares americanos para el tercer año	96

Tabla 30. Costo total por producto con costos asociados para el tercer año	97
Tabla 31. Total en ventas por producto para el tercer año	98
Tabla 32. Precio de servicios por año	99
Tabla 33. Sueldos por año	99
Tabla 34. Pago de servicios por año	100
Tabla 35. Costo de publicidad por año	100
Tabla 36. Cálculo de depreciación	101
Tabla 37. Flujo neto efectivo para los primeros tres años	102

RESUMEN

En la monografía expuesta a continuación se presenta el diseño de un plan de negocio para un e-commerce (comercio electrónico) de productos y servicios deportivos en Colombia, por medio de cuatro capítulos principales. El primero de estos consistió en estudiar el mercado mediante la aplicación de una encuesta para conocer la perspectiva de los clientes, el análisis de la competencia (propuesta de valor, canales digitales, precios y productos), la identificación de oportunidades y amenazas del sector, y la evaluación de proveedores.

El segundo capítulo comprende el estudio técnico-operativo, en donde se seleccionó el nombre, eslogan y colores del emprendimiento; además, se diseñó el modelo de negocio Canvas para suministrar una visualización clara, concisa y estructurada de los segmentos clave para el éxito del negocio. Por otra parte, el desarrollo del tercer capítulo, correspondiente al estudio administrativo y legal, comprende la investigación de la documentación exigida por las entidades regulatorias, de las cuales la Cámara de Comercio de Bogotá es la principal; la estructuración del organigrama general y las funciones por departamento, y los tipos de sociedad que mejor se ajustan al modelo de negocio.

Por último, en el cuarto capítulo se desarrolló el estudio financiero y mediante el cálculo de costos, valor presente neto y tasa interna de retorno, se determinó la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: Comercio electrónico, Plan de negocio, Productos y servicios deportivos.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el comercio electrónico se ha convertido en una excelente herramienta para el intercambio de bienes y servicios, pues según un informe presentado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico - CCCE - (2020), durante el año 2019 las ventas a través del comercio electrónico crecieron a una tasa mensual promedio de 2,74% y para el año 2020 (entre enero y agosto), la tasa mensual promedio fue de 1.9% (p. 3).

Estas cifras permiten afirmar que numerosas empresas de distintas industrias han visto la oportunidad de comercializar sus productos y servicios, a través de internet y los canales digitales derivados de este; así mismo, que la cantidad de personas que realizan compras por internet ha aumentado. Adicionalmente, debido a la coyuntura actual protagonizada por el COVID-19, los negocios y emprendimientos han migrado con mayor razón al comercio electrónico, pues de esta manera pueden brindar atención inmediata y facilidades a sus clientes, asegurar la venta y distribución de sus productos, y alcanzar un segmento mayor del mercado.

Por otra parte, se han fortalecido las tendencias relacionadas con el deporte: ejercicio en casa, entrenamiento funcional y fitness, adquisición de artículos e implementos para rutinas, y programas virtuales para la práctica de cualquier disciplina.

La presente monografía entonces, bajo esa perspectiva, desarrolla un estudio de mercados, estudio técnico-operativo, estudio administrativo y legal, y estudio financiero para el diseño de un plan de negocio para un e-commerce de productos y servicios deportivos en Colombia, siendo de gran utilidad para cualquier tipo de negocio que se enfrente a la transición que se está dando actualmente entre la comercialización tradicional y la comercialización electrónica.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para un e-commerce de productos y servicios deportivos en Colombia.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercados para identificar clientes objetivo y sus preferencias.
- Realizar un estudio técnico-operativo para poner en funcionamiento el plan de negocio.
- Realizar un estudio administrativo y legal para determinar la estructura y organización de la empresa.
- Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad del plan de negocio.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco teórico

Resulta imperativo conocer las teorías a partir de las cuales puede fundamentarse la identificación de distintos factores para el establecimiento de patrones en el mercado, oportunidades y amenazas en el mismo, estrategias para la comercialización electrónica de productos y servicios, entre otros; por lo tanto, a continuación, se realizará la explicación de dichos principios o teoremas.

Según teoría económica, el mercado es una institución social en la cual hay intercambio de productos y servicios, así como de factores productivos. Afirma Mochón (2012) que el mercado de un bien o servicio está conformado por todos los compradores y vendedores de dicho bien o servicio; dentro de tal mercado, la oferta y demanda son de carácter fundamental para determinar la cantidad que se produce de cada bien y el precio de venta del mismo (p. 62).

La ley de la demanda, según Mochón (2012), corresponde a una relación inversa entre el precio de un bien y la cantidad demandada del mismo, pues a mayor precio la cantidad demandada disminuirá y, a menor precio, la cantidad demandada incrementará (p. 63).

Esto puede entenderse fácilmente estableciendo que, a un mayor precio las personas estarían dispuestas a -o en la capacidad de- adquirir menos bienes; por otra parte, a un menor precio la cantidad de bienes que los compradores estarían dispuestos a -o en la capacidad de- comprar sería mayor. Sin embargo, dicha adquisición baja o nula, estará siempre acompañada de la sustitución por otro bien que esté a un precio menor, lo cual se conoce por efecto sustitución (Mochón, 2012, p. 63).

En otras palabras, cuando aumenta el precio de un bien, además de disminuir su consumo debido al reemplazo por otro bien, los consumidores demandarán una cantidad menor porque la capacidad, o poder adquisitivo de la renta, de la cual disponen disminuirá como consecuencia de dicha elevación en los precios; lo cual se conoce como efecto renta (Mochón, 2012, p. 64).

Por otro lado, como expresa Mochón (2012), la ley de oferta expresa la relación directa entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida en el mercado, pues cuanto mayor sea

el precio de un bien o servicio, mayor será la cantidad ofrecida con el fin de obtener mayores beneficios (p. 66).

Ahora bien, entre oferta y demanda se constituye el equilibrio del mercado, es decir, cuando la cantidad ofrecida por productores es igual a la cantidad demandada por consumidores. O, dicho matemáticamente, corresponde al punto exacto en donde las curvas de oferta y demanda se cruzan (Mochón, 2012, p. 68).

Dicho punto en donde intersecan las curvas de oferta y demanda se denomina punto de equilibrio; por lo tanto, a un precio mayor que el de equilibrio, la cantidad que los productores desean ofrecer es mayor que la cantidad que los consumidores desean adquirir y, debido a la presión de las unidades no vendidas, la competencia entre vendedores hará que el precio disminuya hasta la situación de equilibrio nuevamente (Mochón, 2012, p. 69).

Por el contrario, si el precio del bien es menor que el de equilibrio, la cantidad demandada por consumidores será mayor que la ofrecida por productores y, los compradores que no hayan podido obtener las unidades deseadas, presionarán al alza el precio tratando de adquirir la cantidad que necesitan (Mochón, 2012, p. 69).

Lo anterior, como afirma Luciano (2012), se traduce en que si el precio de un bien es bajo y los consumidores demandan una cantidad mayor de lo que los productores ofrecen, se producirá escasez y las personas estarán dispuestas a pagar más; en la situación inversa, si el precio de un bien es alto y los consumidores no están dispuestos a pagarlo, se producirá exceso de cantidades ofrecidas sobre cantidades demandadas y el precio tenderá a disminuir hasta vender todas las unidades ofrecidas (p. 4).

En síntesis, el precio es el intermediario para relacionar la oferta y la demanda: a mayor precio, habrá mayor oferta y, por lo tanto, menor demanda; a menor precio, existirá mayor demanda y, a su vez, menor oferta. Como resultado se obtiene que, a mayor oferta, menor demanda, y a menor oferta, mayor demanda.

Adicionalmente, es relevante evocar la definición de teoría de precios propuesta por Tapia (2015): la teoría de los precios estudia la determinación de los precios relativos de bienes y servicios de consumo final, entendiendo por precio relativo el precio de un bien o servicio respecto del precio de otro bien o servicio (p. 14).

La economía describe cómo se determinan los precios. En una economía bajo un sistema de planificación central, los precios son fijados por el Estado; en cambio, en una economía de mercado, los precios son el resultado de la interacción entre consumidores, trabajadores y empresas. Estas interacciones ocurren en el mercado, el cual corresponde al conjunto de compradores y vendedores que determinan conjuntamente el precio de un bien (Tapia, 2015, p. 5).

Así mismo, un factor de suma importancia para el planteamiento de estrategias y la determinación de oportunidades y amenazas en el sector en el que una empresa se va a desempeñar, corresponde a las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

La primera de estas es la amenaza de nuevos entrantes, referente a los nuevos competidores en un sector, los cuales introducen nuevas capacidades y una intención de adquirir participación en el mercado, ejerciendo presión sobre los precios, costos y tasa de inversión necesaria para competir (Porter, 2008, p. 2).

En segundo y tercer lugar se encuentran el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores; la primera de estas explica que los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. El poder de negociación de los compradores hace referencia a la capacidad de los clientes poderosos para capturar más valor si obligan a una baja en precios, exigiendo mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, provocando que los participantes del sector se enfrenten (Porter, 2008, p. 4-6).

Posteriormente, se ubica la amenaza de productos o servicios sustitutos, fuerza que se refiere a un producto o servicio sustituto que cumple la misma función -o una similar- que el producto de un sector mediante formas distintas. Y, por último, se encuentra rivalidad entre los competidores existentes, comprendiendo los descuentos de precios, lanzamiento de productos nuevos, campañas publicitarias y mejoras en los servicios, entre otros (Porter, 2008, p. 6-7).

De igual manera, cabe destacar la importancia del Marketing Mix, Kotler y Armstrong (2013) lo definen como el conjunto de herramientas de mercadotecnia que las empresas combinan para implementar su estrategia de mercadeo (p. 12). Tal como afirma Novoa (2009), el conocimiento de una buena mezcla de marketing permite que la empresa tenga

la opción de actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del cliente y garantizar un beneficio mutuo (p. 170).

Los elementos que conforman el Marketing Mix son producto, precio, promoción y plaza (product, price, promotion, placement en inglés), también conocidos como las cuatro P's del marketing.

El producto hace alusión a la definición de las características del producto para satisfacer las necesidades del cliente o del segmento del mercado al cual este se dirige. El precio consiste en fijar una tarifa por encima del coste total medio para obtener beneficios, teniendo en cuenta las limitaciones derivadas del entorno competitivo y la actitud del consumidor (Novoa, 2009, p. 171).

La promoción consiste en el diseño de actividades de publicidad y relaciones públicas para dar a conocer el producto y orientar al consumidor en su compra. La plaza o distribución comprende la determinación de los medios de transporte y canales de distribución más idóneos para hacer llegar el producto al sitio deseado y en el momento adecuado (Novoa, 2009, p. 171).

Aunado a lo expuesto anteriormente, es oportuno hacer hincapié en la importancia del análisis PESTEL y su significado. El análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno en el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática; su función consiste en determinar la situación actual para crear estrategias, aprovechar oportunidades y actuar ante posibles riesgos (Torres, 2019, dip. 2-3).

1.2 Marco conceptual

Este elemento del marco referencial cobra vital importancia dado que permite la conceptualización de términos fundamentales, los cuales son la base del entendimiento de la presente investigación.

Para iniciar, Zamora (2014) establece que el internet es una red integrada por miles de redes y computadoras interconectadas en todo el mundo mediante cables y señales de telecomunicaciones, que utilizan una tecnología común para la transferencia de datos (dip. 4).

Del internet se deriva todo tipo de servicio que requiera el intercambio electrónico de datos (EDI), por ejemplo, las páginas web. Las páginas web son archivos o documentos electrónicos que tienen la característica de ser hipertextuales e hipermediales, es decir, que pueden incluir textos, imágenes, sonidos, audios y vínculos a otras páginas o archivos (Torre y Codner, 2013, p. 76).

Además de las páginas web, las redes sociales también funcionan gracias al internet. Estas son lugares en internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos (Hütt, 2012, p. 123). Algunos ejemplos de red social son Facebook, Instagram y Twitter, entre otros.

Hoy en día, las páginas web y redes sociales han permitido no sólo el intercambio de información, sino de bienes y servicios entre personas sin importar la ubicación geográfica de las mismas. A este intercambio o compraventa de bienes y servicios a través de medios electrónicos se le conoce como comercio electrónico o e-commerce en inglés (Oropeza, 2018, p. 2).

Según la Comisión de Regulación de Comunicaciones - CRC - (2017), el comercio electrónico puede ser de distintos tipos:

- B2B (Business-to-business): consiste en el comercio electrónico entre empresas, bien sea entre un fabricante y un mayorista, o entre un mayorista y un minorista.
- B2C (Business-to-consumer): este tipo de comercio electrónico se lleva a cabo entre empresas y consumidores.
- C2C (Consumer-to-consumer): esta modalidad se da entre consumidores, por medio de plataformas en las cuales consumidores ponen productos a la venta para otros consumidores.
- B2G (Business-to-Government): es un tipo específico de comercio B2B, en el cual el comprador es una entidad de gobierno (p. 11).

La conceptualización de comercio electrónico y sus tipos, es de carácter sustancial para comprender el tema central de la presente investigación. Además, durante la investigación se elaborará un plan de negocio, definido como un documento que se redacta con el fin de describir de forma detallada en qué consistirá un negocio, cuáles son sus objetivos, estrategias comerciales y de marketing, que se ejecutarán para alcanzar dichos objetivos, rentabilidad esperada, etc. (Junta de Extremadura, 2012, p. 18).

Para finalizar, es importante mencionar que para la elaboración del plan de negocio debe recurrirse al Modelo Canvas, el cual es un esquema que recoge el modelo de negocio en nueve módulos (socios clave, actividades clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, segmentos de clientes, recursos clave, canales, estructura de costos y fuente de ingresos) de contenido plasmados en un lienzo de manera estructurada, visual y a modo de resumen (Junta de Extremadura, 2012, p. 21).

1.3 Marco legal

Definir el ámbito legal es fundamental para conocer la regulación y normatividad colombianas, contexto bajo el cual se llevará a cabo el proyecto. Por lo tanto, se hará una breve descripción del mismo.

La Ley 527 de 1999 es “por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones”.

Adicionalmente, la Ley 633 de 2000 es “por la cual se expiden normas en materia tributaria, se dictan disposiciones sobre el tratamiento a los fondos obligatorios para la vivienda de interés social y se introducen normas para fortalecer las finanzas de la Rama Judicial”.

En el artículo 91 de la misma, se establece que “todas las páginas web y sitios de internet de origen colombiano que operan en el internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN,

la información de transacciones económicas en los términos que esta entidad lo requiera”.

Por otra parte, la Ley 1480 de 2011, "por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones", establece los parámetros legales de los trámites de garantías, procesos de retracto y devoluciones en compras por internet, además de las disposiciones y responsabilidades de los agentes que intervienen en una transacción en línea (Ríos, 2017, p. 36).

La ley 962 de 2005, “por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos”, en su artículo 26 hace referencia a la expedición, aceptación, archivo y legalidad de la factura electrónica, siempre y cuando se garantice su autenticidad e integridad.

Por último, la Ley 1273 de 2009, “por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado -denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones”, estableciendo el manejo de datos personales y las sanciones por manejo inapropiado de los mismos ; es acompañada de la Ley Estatutaria 1581 de 2012, “por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales”.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

En este capítulo se diseñó y aplicó una encuesta, con el fin de conocer el mercado y la respuesta del mismo frente a los productos y servicios planteados; a partir de los resultados, se estableció información que permitió realizar la selección de proveedores y el Marketing Mix del negocio.

Adicionalmente, se analizó el sector mediante el estudio de la competencia, las oportunidades, amenazas, factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

2.1 Diseño de encuesta

Para el diseño de la encuesta se realizó un listado de posibles productos y servicios, junto con un rango precios para determinar los intereses de los encuestados y su opinión respecto a estos. Además, se seleccionaron las redes sociales en las que se enfoca el diseño del plan de negocio y se establecieron distintos rangos de horas de acceso a las mismas.

2.1.1 Selección de productos y servicios

Los productos seleccionados para presentar en la encuesta son bandas elásticas cortas (kit x5), bandas elásticas de tela (kit x3), bandas elásticas largas (x1), bandas elásticas tubulares (x5 y 6 accesorios), chalecos con peso (10 kg), equipos de levantamiento de pesas (60 lb y 7 accesorios), lazos de salto y velocidad, colchonetas, ruedas abdominales y TRX. Los productos se observan de la Figura 1 a la Figura 10.

Figura 1.

Bandas elásticas cortas



Nota: Tomado de Alibaba. (2020). Bandas elásticas cortas [Ilustración]. Alibaba.com
<https://n9.cl/1q7n3>

Figura 2.

Bandas elásticas de tela



Nota: Tomado de Alibaba. (2020). Bandas elásticas de tela [Ilustración]. Alibaba.com.
<https://n9.cl/4idil>

Figura 3.

Bandas elásticas largas



Nota: Tomado de Alibaba. (2020). Bandas elásticas largas [Ilustración]. Alibaba.com.
<https://n9.cl/57jh>

Figura 4.

Bandas elásticas tubulares



Nota: Tomado de Alibaba. (2020). Bandas elásticas tubulares [Ilustración]. Alibaba.com.
<https://n9.cl/vcuie>

Figura 5.

Chalecos con peso



Nota: Tomado de Alibaba. (2020). Chalecos con peso [Ilustración]. Alibaba.com. <https://n9.cl/anb01>

Figura 6.

Equipos de levantamiento de pesas



Nota: Tomado de Alibaba. (2020). Equipos de levantamiento de pesas [Ilustración]. Alibaba.com. <https://n9.cl/hqfo>

Figura 7.

Lazos de salto y velocidad



Nota: Tomado de Alibaba. (2020). Lazos de salto y velocidad [Ilustración]. Alibaba.com. <https://n9.cl/yb7wp>

Figura 8.

Colchoneta



Nota: Tomado de Alibaba. (2020). Colchoneta [Ilustración]. Alibaba.com. <https://n9.cl/td8ht>

Figura 9.

Rueda abdominal



Nota: Tomado de Alibaba. (2020). Rueda abdominal [Ilustración]. Alibaba.com. <https://n9.cl/34twf>

Figura 10.

TRX



Nota: Tomado de Alibaba. (2020). TRX [Ilustración]. Alibaba.com. <https://n9.cl/ouij>

Por otra parte, los servicios que se van a presentar son: explicación de ejercicios, suministro de rutinas y vídeos, tips de alimentación, sugerencias de platos de comida y entrenamiento personalizado.

2.1.2 Elaboración de listado con precios

Puesto que aún no se ha realizado una cotización con proveedores, las opciones de precios que se utilizarán en la encuesta serán un estimado de acuerdo a lo observado en distintas plataformas. Los precios a sugerir en la encuesta se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1.

Listado de precios

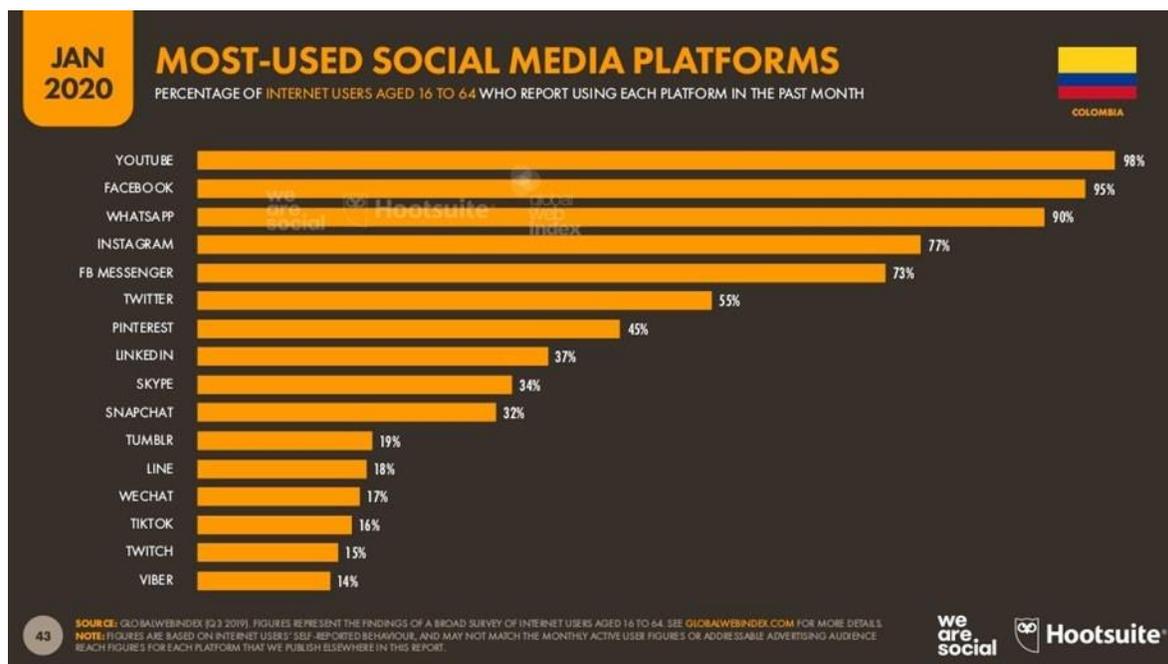
Producto o Servicio	Precio
Bandas elásticas cortas	\$30.000 - \$40.000
Bandas elásticas de tela	\$55.000 - \$70.000
Bandas elásticas largas	\$28.000 - \$40.000
Bandas elásticas tubulares	\$70.000 - \$90.000
Chaleco con peso	\$90.000 - \$110.000
Equipo de levantamiento de pesas	\$400.000 - \$500.000
Lazo de salto y velocidad	\$40.000 - 50.000
Colchoneta	\$25.000 - \$40.000
Rueda abdominal	\$30.000 - \$40.000
TRX	\$80.000 - \$90.000
Explicación de ejercicios	\$6.000 - \$10.000
Rutinas y vídeos	\$30.000 - \$40.000
Tips de alimentación	\$10.000 - \$12.000
Sugerencias de platos de comida	\$15.000 - \$20.000
Entrenamiento personalizado	\$150.000 - \$180.000

2.1.3 Selección de redes sociales

Según el reporte de Kemp (2020), los usuarios colombianos muestran una preferencia por redes sociales como YouTube, Facebook, WhatsApp e Instagram, principalmente (dip. 43). El informe de las redes sociales más utilizadas en Colombia se aprecia en la Figura 11.

Figura 11.

Informe de redes sociales más utilizadas en Colombia



Nota: Tomado de Kemp, S. (2020, 17 febrero). Digital 2020: Colombia. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-colombia>

YouTube se utiliza principalmente para vídeos y tutoriales, más no para oferta y venta de productos, WhatsApp se utiliza para comunicación entre personas mediante mensajes y llamadas, primordialmente. Por lo tanto, se seleccionan Facebook e Instagram para la encuesta, pues a través de estas redes sociales se observa gran cantidad de empresas que ofrecen y venden sus productos y servicios.

2.1.4 Elaboración de listado con horarios

En la Tabla 2 se ubican distintos rangos de hora para Facebook e Instagram, con el objetivo de proponerlos en la encuesta.

Tabla 2.

Listado de horarios

Red social	Horario de uso
Facebook	5:00 am – 8:00 am
	8:00 am – 11:00 am
	11:00 am – 2:00 pm
	2:00 pm – 5:00 pm
	5:00 pm – 8:00 pm
	8:00 pm – 11:00 pm
	11:00 pm – 2:00 am
Instagram	5:00 am – 8:00 am
	8:00 am – 11:00 am
	11:00 am – 2:00 pm
	2:00 pm – 5:00 pm
	5:00 pm – 8:00 pm
	8:00 pm – 11:00 pm
	11:00 pm – 2:00 am

2.2 Aplicación de encuesta

La encuesta aplicada abordó preguntas relacionadas con el comportamiento del mercado y respuesta a los productos y servicios del e-commerce, como se ha venido mencionando; esta puede ser consultada en el Anexo A.

2.3 Análisis estadístico

En esta sección se presentará la información obtenida al encuestar a un grupo de personas de distintas edades, que han manifestado realizar actividad física o gusto por el deporte.

2.3.1 Presentación de la información

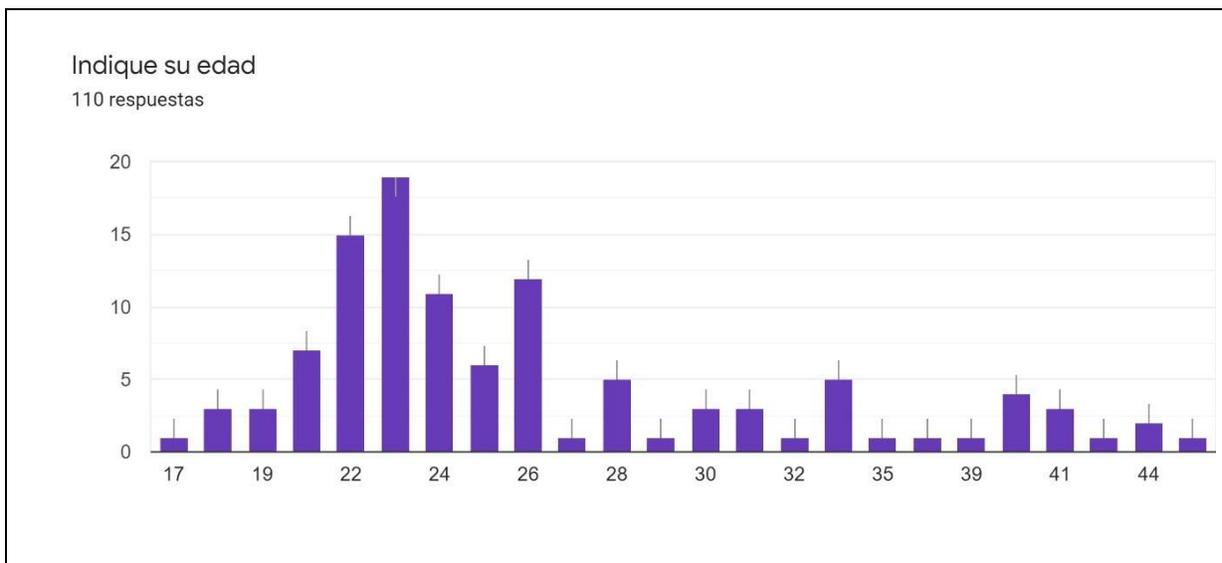
El tamaño de la muestra corresponde a 110 personas, cuyas edades se encuentran en el rango de 17 a 52 años.

Adicionalmente, 57 encuestados son hombres y 53 son mujeres, procurando un diligenciamiento equilibrado de la encuesta. Estos afirmaron practicar boxeo, taekwondo, gimnasio, tenis, entrenamiento funcional, ciclismo y pesas, entre otros.

La información obtenida en Google Forms para cada pregunta cerrada se presenta de la Figura 12 a la Figura 20:

Figura 12.

Edad de los encuestados



Nota: Obtenida de Google Forms

La frecuencia absoluta para cada edad se muestra en la Tabla 3:

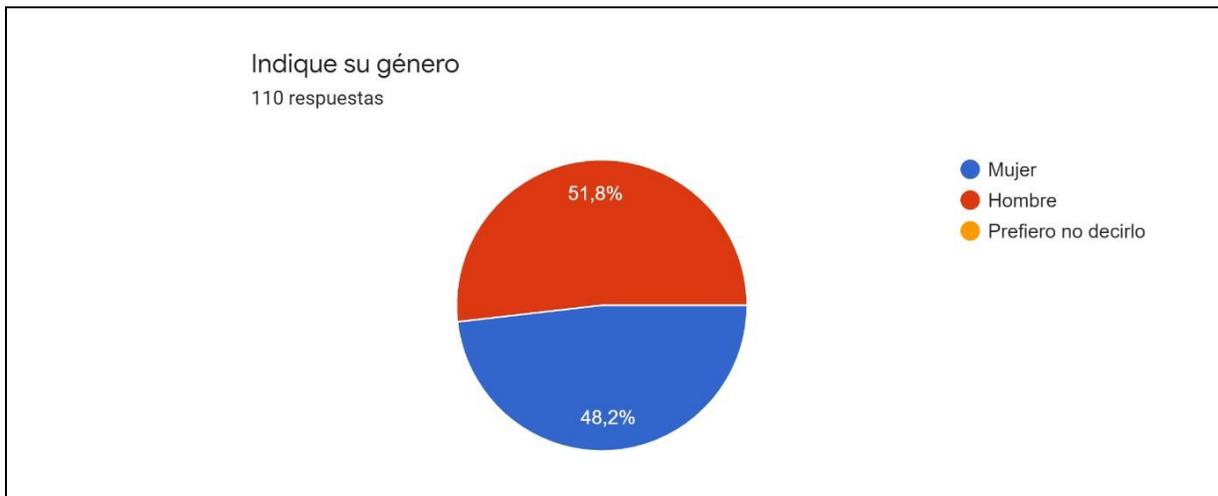
Tabla 3.

Frecuencia absoluta de edades

Edad	Frecuencia absoluta
17	1
18	3
19	3
21	7
22	15
23	19
24	11
25	6
26	12
27	1
28	5
29	1
30	3
31	3
32	1
33	5
35	1
38	1
39	1
40	4
41	3
43	1
44	2
52	1
TOTAL	110

Figura 13.

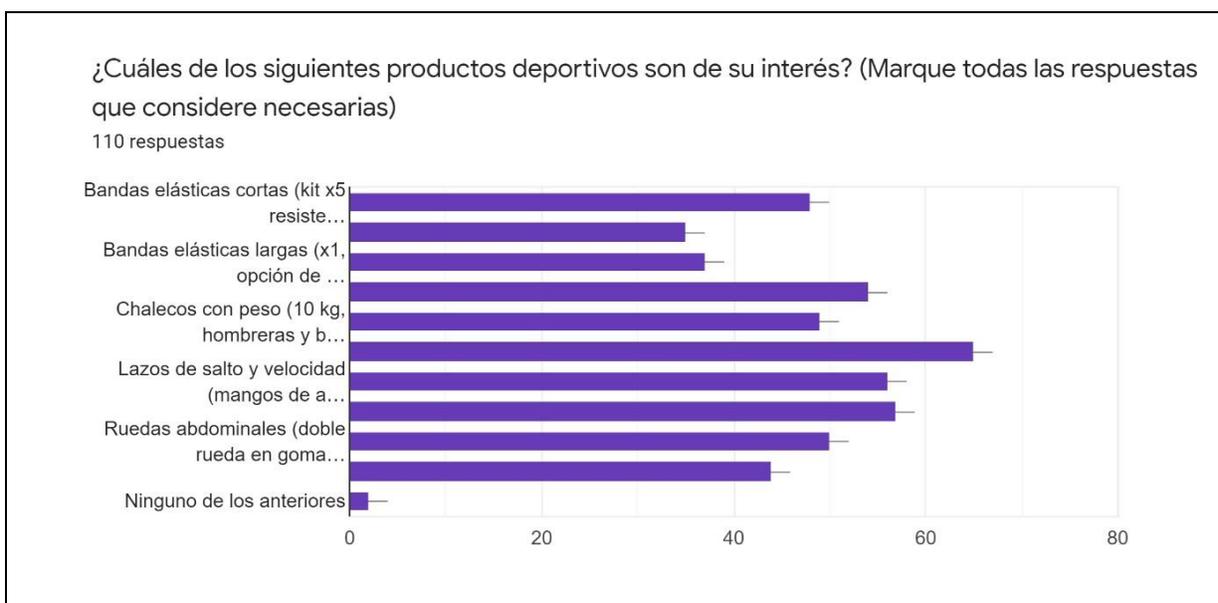
Género de los encuestados



Nota: Obtenida de Google Forms

Figura 14.

Productos seleccionados por los encuestados



Nota: Obtenida de Google Forms

La cantidad de veces que cada producto fue seleccionado se muestra en la Tabla 4:

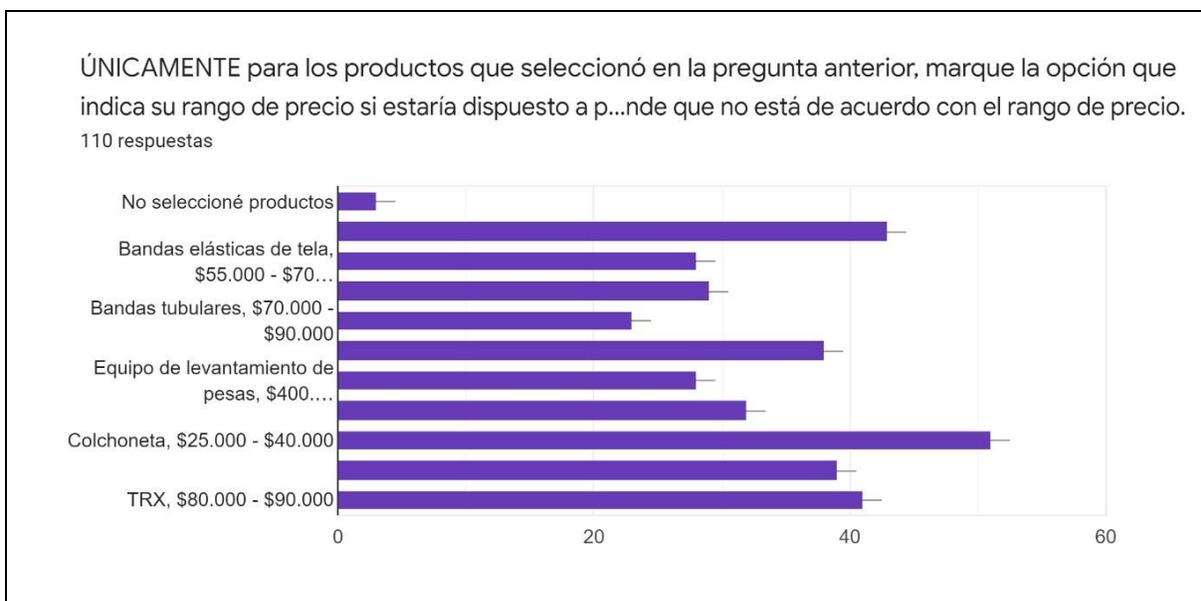
Tabla 4.

Conteo de votos por producto

Producto	Conteo
Bandas elásticas cortas	48
Bandas elásticas de tela	35
Bandas elásticas largas	37
Bandas elásticas tubulares	54
Chaleco con peso	49
Equipo de levantamiento de pesas	65
Lazo de salto y velocidad	56
Colchoneta	57
Rueda abdominal	50
TRX	44

Figura 15.

Precios de productos seleccionados por los encuestados



Nota: Obtenida de Google Forms

La cantidad de veces que cada rango de precio de cada producto fue escogido, se muestra en la Tabla 5.

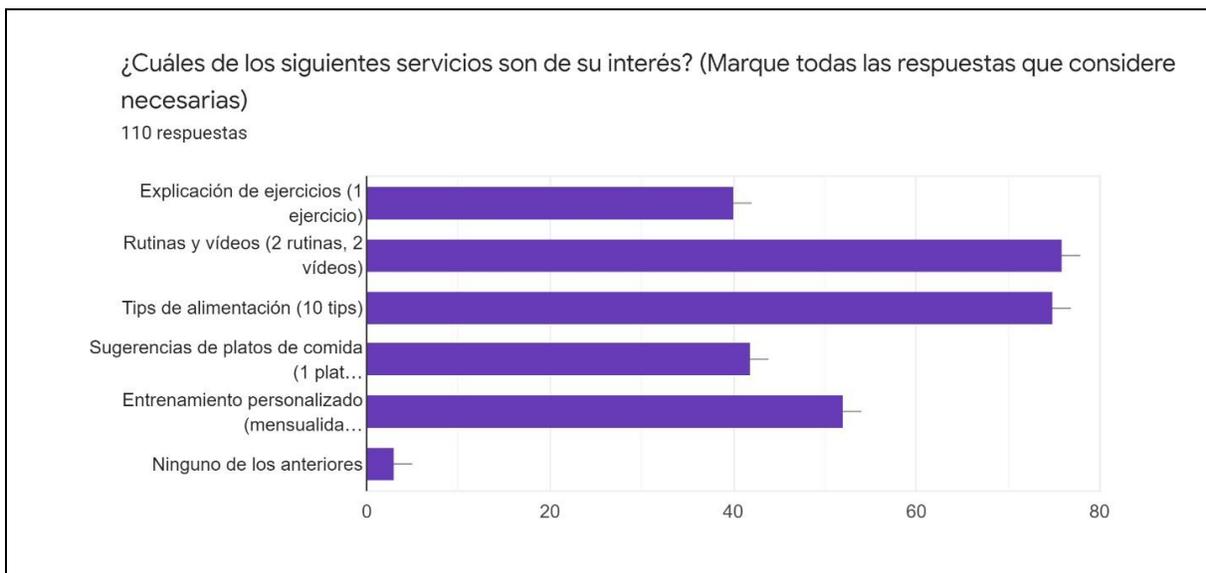
Tabla 5.

Conteo de votos por precio de productos

Rango de precio por producto	Conteo
Bandas elásticas cortas (\$30.000 - \$40.000)	43
Bandas elásticas de tela (\$55.000 - \$70.000)	28
Bandas elásticas largas (\$28.000 - \$40.000)	29
Bandas elásticas tubulares (\$70.000 - \$90.000)	23
Chaleco con peso (\$90.000 - \$110.000)	38
Equipo de levantamiento de pesas (\$400.000 - \$500.000)	28
Lazo de salto y velocidad (\$40.000 - \$50.000)	32
Colchoneta (\$25.000 - \$40.000)	51
Rueda abdominal (\$30.000 - \$40.000)	39
TRX (\$80.000 - \$90.000)	41

Figura 16.

Servicios seleccionados por los encuestados



Nota: Obtenida de Google Forms

La cantidad de veces que cada servicio fue seleccionado se muestra en la Tabla 6:

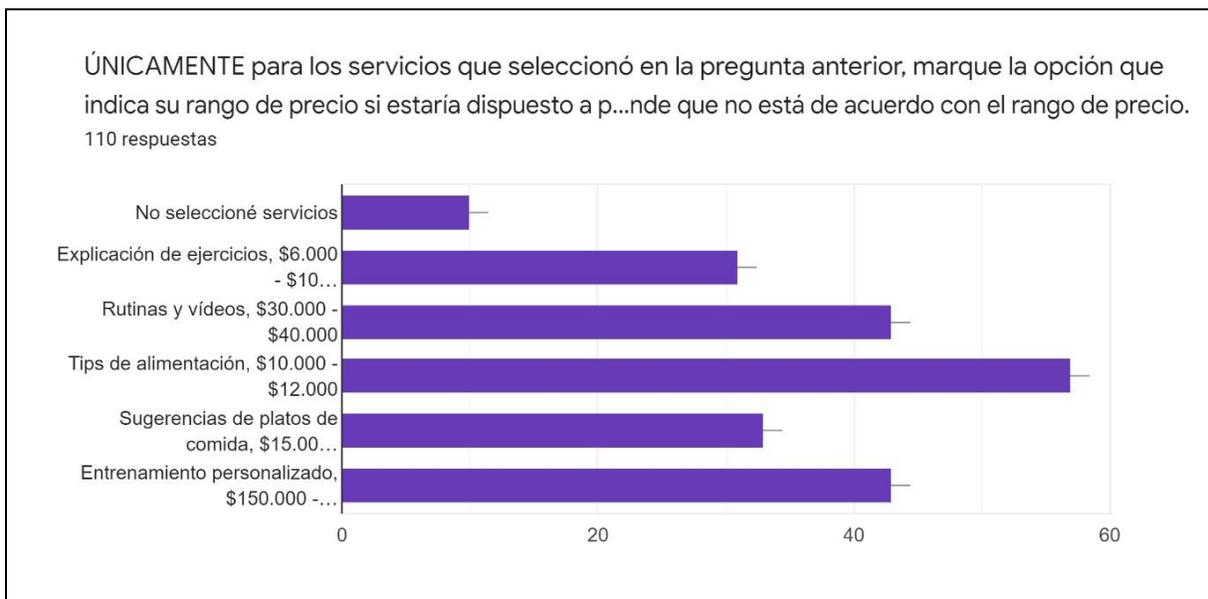
Tabla 6.

Conteo de votos por servicio

Servicio	Conteo
Explicación de ejercicios	40
Rutinas y vídeos	76
Tips de alimentación	75
Sugerencias de platos de comida	42
Entrenamiento personalizado	52

Figura 17.

Precios de servicios seleccionados por los encuestados



Nota: Obtenida de Google Forms

La cantidad de veces que cada rango de precio de cada servicio fue escogido, se muestra en la Tabla 7.

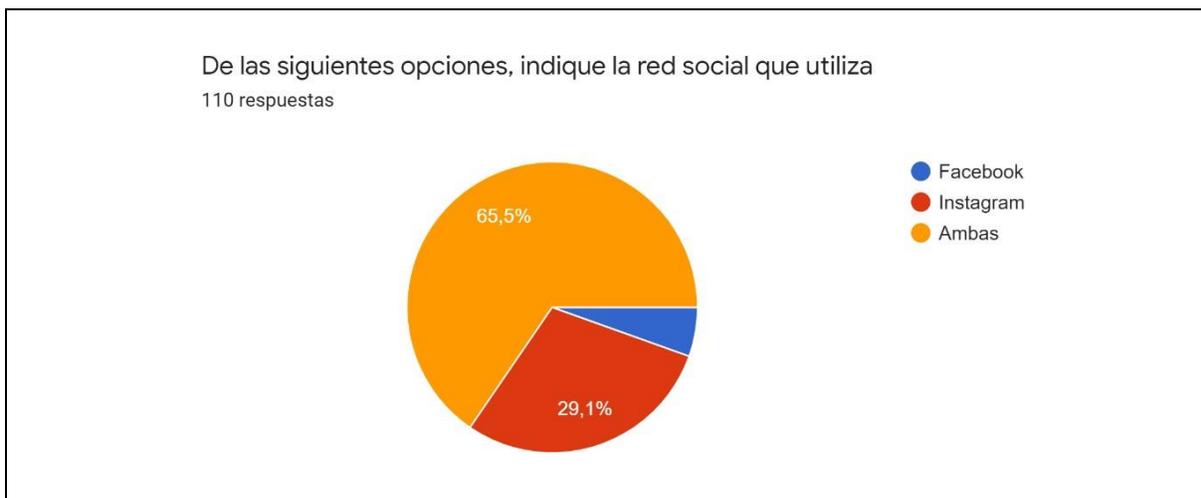
Tabla 7.

Conteo de votos por precio de servicios

Rango de precio por servicio	Conteo
Explicación de ejercicios (\$6.000 - \$10.000)	31
Rutinas y vídeos (\$30.000 - \$40.000)	43
Tips de alimentación (\$10.000 - \$12.000)	57
Sugerencias de platos de comida (\$15.000 - \$20.000)	33
Entrenamiento personalizado (\$150.000 - \$180.000)	43

Figura 18.

Redes sociales utilizadas por los encuestados



Nota: Obtenida de Google Forms

La frecuencia absoluta para cada red social se muestra en la Tabla 8:

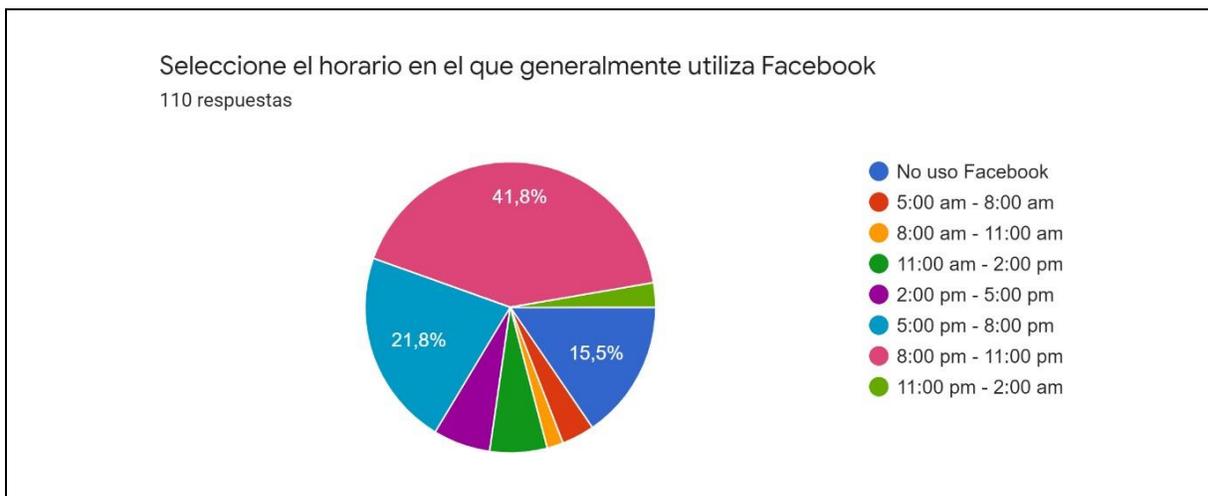
Tabla 8.

Frecuencia absoluta de redes sociales

Red social	Frecuencia absoluta
Facebook	6
Instagram	32
Ambas	72
TOTAL	110

Figura 19.

Horario de uso de Facebook



Nota: Obtenida de Google Forms

La frecuencia absoluta de cada rango de horas seleccionado para Facebook se muestra en la Tabla 9:

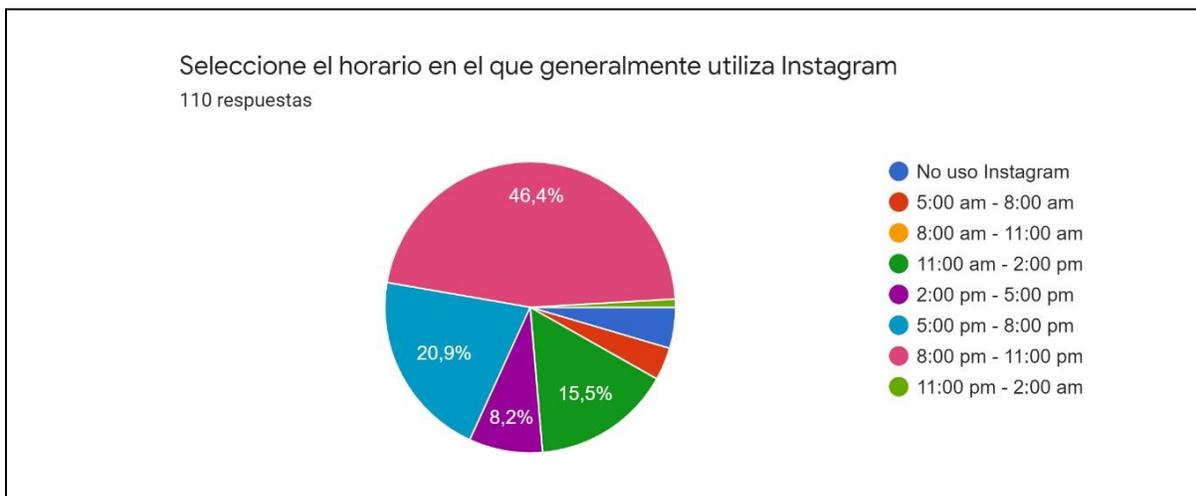
Tabla 9.

Frecuencia absoluta de rango de horas en Facebook

Rango de horas para Facebook	Frecuencia absoluta
5:00 am - 8:00 am	4
8:00 am - 11:00 am	2
11:00 am - 2:00 pm	7
2:00 pm - 5:00 pm	7
5:00 pm - 8:00 pm	24
8:00 pm - 11:00 pm	46
11:00 pm - 2:00 am	3
No utiliza Facebook	17
TOTAL	110

Figura 20.

Horario de uso de Instagram



Nota: Obtenida de Google Forms

La frecuencia absoluta de cada rango de horas seleccionado para Instagram se observa en la Tabla 10:

Tabla 10.

Frecuencia absoluta de rango de horas en Instagram

Rango de horas para Instagram	Frecuencia absoluta
5:00 am - 8:00 am	4
8:00 am - 11:00 am	0
11:00 am - 2:00 pm	17
2:00 pm - 5:00 pm	9
5:00 pm - 8:00 pm	23
8:00 pm - 11:00 pm	51
11:00 pm - 2:00 am	1
No utiliza Instagram	5
TOTAL	110

La pregunta abierta referente a la actividad física realizada por los encuestados puede representarse mediante la Tabla 11:

Tabla 11.

Conteo para actividades físicas

Actividad física realizada	Conteo
Gimnasio	13
Taekwon-Do	15
Caminata	6
Boxeo	3
Entrenamiento funcional	11
Tenis	3
Ejercicio en casa	7
Bicicleta	9
Ejercicio cardiovascular	4
Jogging	7
Karate	2
Natación	2
Pesas	6
Voleibol	2
Ultimate	1
Fútbol	6
Halterofilia	1
Kickboxing	1
Tai Chi	1
Calistenia	1
No especifica	9
TOTAL	110

Respecto a sugerencias de precios para los productos, se puede establecer que los encuestados aconsejan: incluir en el portafolio de productos mancuernas de distintos pesos, manejar precios económicos por compras al por mayor, ofrecer equipos de levantamiento de pesas, bandas elásticas (cortas, de tela, largas y tubulares) y lazos a un precio menor; por último, considerar un TRX con más accesorios para evaluar otros precios.

Por otra parte, en sugerencias de precios para los servicios, los encuestados opinan que estos no deberían cobrarse porque generalmente son gratuitos y, por el contrario, deberían ser un valor agregado por la compra de los productos. También proponen un paquete que incluya todos los servicios o algunos de estos, por ejemplo, entrenamiento personalizado y plan de nutrición.

Para un par de personas el precio de las rutinas y vídeos es elevado, pero otro encuestado expresa estar dispuesto a pagar este costo dependiendo de la explicación y énfasis del servicio.

Por último, un participante recomienda ampliar el servicio de tips de alimentación a seguimiento nutricional para poder subir su precio.

2.3.2 Análisis de resultados

En primer lugar, es importante resaltar que el rango de edad de las personas encuestadas permite estudiar a fondo la opinión en cuanto a precios, productos y servicios deportivos, de gran parte de la población objetivo. Adicionalmente, conocer equitativamente el concepto, tanto de hombres como de mujeres, permite identificar los aspectos que estas personas consideran importantes al momento de realizar cualquier actividad física.

A partir de las edades reportadas, es válido afirmar que la mayoría de los encuestados están comprendidos entre los 21 y los 26 años, por lo cual, para la determinación de la población objetivo es fundamental tener en cuenta sus preferencias, claramente sin dejar a un lado la opinión de los participantes que se encuentran fuera de este rango de edad, pues, independientemente de su género, todos tienen algo en común: el gusto por el deporte.

Adicionalmente, los resultados obtenidos de la encuesta permiten identificar que la mayoría de los participantes van al gimnasio, practican Taekwon-Do o entrenamiento funcional y montan bicicleta. En segundo lugar, se ubican aquellos que hacen jogging, ejercicio en casa, pesas, fútbol y caminatas; y los demás, practican tenis, karate y boxeo, entre otros.

Todo esto se reduce a que los productos ofrecidos pueden ser utilizados en las distintas actividades físicas realizadas por los encuestados y, en consecuencia, se podría predecir el éxito de los mismos.

Aunado a esto, se evidencia que todos los productos fueron, unos más que otros, interesantes para los encuestados; el producto con menor cantidad de votos (siendo estos 35) fue el correspondiente a las bandas elásticas de tela y el producto con mayor cantidad de votos (siendo estos 65) fue el equipo de levantamiento de pesas.

De lo anterior, es válido afirmar que sería viable incluir todos los artículos seleccionados en el portafolio de productos del e-commerce, pues si bien sólo dos encuestados se interesaron por todos los productos a la vez, los demás votaron por uno o varios de estos, acumulando así un total de 495 votos entre todos los productos.

Ahora bien, al comparar el conteo de votos por producto y el conteo por rango de precio para cada producto se observa que, de 48 personas que se interesaron en bandas elásticas cortas, 43 estarían dispuestas a pagar entre \$30.000 y \$40.000; de 35 personas que se interesaron en bandas elásticas de tela, 28 estarían dispuestas a pagar entre \$55.000 y \$70.000; de 37 personas que se interesaron en bandas elásticas largas, 29 estarían dispuestas a pagar entre \$28.000 y \$40.000; de 54 personas que se interesaron en bandas elásticas tubulares, 23 estarían dispuestas a pagar entre \$70.000 y \$90.000.

Así mismo, de 49 personas que se interesaron en chaleco con peso, 38 estarían dispuestas a pagar entre \$90.000 y \$110.000; de 65 personas que se interesaron en equipo de levantamiento de pesas, 28 estarían dispuestas a pagar entre \$400.000 y \$500.000; de 56 personas que se interesaron en lazo de salto y velocidad, 32 estarían dispuestas a pagar entre \$40.000 y \$50.000; de 57 personas que se interesaron en colchoneta, 51 estarían dispuestas a pagar entre \$25.000 y \$40.000; de 50 personas que se interesaron en rueda abdominal, 39 estarían dispuestas a pagar entre \$30.000 y \$40.000; y, finalmente, de 44 personas que se interesaron en TRX, 41 estarían dispuestas a pagar entre \$80.000 y \$90.000.

Igual que los productos ofrecidos, los servicios mostraron ser de interés para los participantes de la encuesta, pues el servicio con menor cantidad de votos (siendo estos 40) fue la explicación de ejercicios y, el de mayor cantidad de votos (siendo estos 76) fue el de rutinas y vídeos.

Por lo tanto, es pertinente tener en cuenta todos los servicios en la estrategia del e-commerce, pues si bien sólo 15 encuestados se interesaron por todos los servicios a la vez, los demás votaron por uno o varios de estos, acumulando un total de 285 votos entre todos los servicios.

Realizando la comparación entre el conteo de votos por servicio y el conteo por rango de precio para cada servicio se determinó que, de 40 personas que se interesaron en la explicación de ejercicios, 31 estarían dispuestas a pagar entre \$6.000 y \$10.000; de 76 personas que se interesaron en las rutinas y vídeos, 43 estarían dispuestas a pagar entre \$30.000 y \$40.000; de 75 personas que se interesaron en los tips de alimentación, 57 estarían dispuestas a pagar entre \$10.000 y \$12.000.

Adicionalmente, de 42 personas que se interesaron en las sugerencias de platos de comida, 33 estarían dispuestas a pagar entre \$15.000 y \$20.000; y, por último, de 52 personas que se interesaron en el entrenamiento personalizado, 43 estarían dispuestas a pagar entre \$150.000 y \$180.000.

Teniendo en cuenta lo anterior y las opiniones adquiridas en las preguntas abiertas de sugerencias para productos y servicios, es relevante recomendar la búsqueda exhaustiva de un costo unitario bajo para los productos, con el fin de ofrecer los mismos a un precio justo en el mercado, garantizando la satisfacción de los compradores.

Además, es pertinente evaluar la posibilidad de armar un paquete que, por la compra de un producto permita acceder parcial o totalmente a uno o varios de los servicios contemplados en la encuesta. Y, finalmente, determinar la viabilidad de ofrecer combinaciones de servicios, tales como el entrenamiento personalizado y el seguimiento de un plan nutricional.

Referente a la sección de redes sociales, se observa que el 65,5% de los encuestados utiliza ambas, el 29,1% utiliza sólo Instagram y el 5,5% utiliza sólo Facebook. Esto es positivo, en tanto que son los canales por los cuales se planea llegar al público y realizar la venta de productos y servicios deportivos.

De las personas que utilizan Facebook, el rango de horas con mayor número de votos (41,8%) está comprendido entre las 8:00 pm y las 11:00 pm, y en segundo lugar se ubica el rango de las 5:00 pm y las 8:00 pm (21,8%).

Así mismo, de las personas que utilizan Instagram, el rango de horas con mayor número de votos (46,4%) está comprendido entre las 8:00 pm y las 11:00 pm, y en segundo lugar se encuentra el rango de las 5:00 pm y las 8:00 pm (20,9%).

Según lo anterior, es correcto afirmar que ambas redes sociales son más frecuentadas entre las 5:00 pm y las 11:00 pm y por esto, dicho horario es óptimo para realizar publicaciones de productos y servicios, así como otro tipo de información que permita la captación de clientes y aumento de las ventas.

Finalmente, se determinó que 60 encuestados se encuentran entre los 21 y 26 años de edad, y utilizan ambas redes sociales, o al menos una de las dos, entre las 5:00 pm y las 11:00 pm, lo cual representa un 54,54% de los participantes.

2.4 Análisis del sector

A continuación, se desarrolla un análisis PESTEL, junto con la evaluación de la competencia, las oportunidades, amenazas y proveedores del sector.

2.4.1 Análisis de la competencia

En esta sección se exponen los productos, servicios, propuesta de valor, canales digitales y estrategias de la competencia.

2.4.1.a. Productos y servicios de la competencia. En la Tabla 12 se pueden observar los productos o servicios ofrecidos por la competencia, junto con sus precios en el mercado. Aquellos artículos que llevan alguna especificación entre paréntesis presentan alguna diferencia con el producto seleccionado en la sección 2.1.1.

Tabla 12.*Precios de los productos y servicios de la competencia*

Nombre	Producto o Servicio	Precio
Sport Fitness	Bandas elásticas cortas	\$39.568
	Bandas elásticas de tela	\$100.853
	Bandas elásticas largas	\$38.973
	Bandas elásticas tubulares (x3)	\$107.100
	Chaleco de pesas	\$192.185
	Lazo rápido de salto	\$64.855
	Colchoneta	\$102.638
	Rueda abdominal	\$70.000
	TRX	\$177.905
Falabella	Bandas elásticas cortas	\$31.900
	Bandas elásticas de tela	\$69.900
	Bandas elásticas largas	\$32.300
	Bandas elásticas tubulares	\$129.900
	Equipo de levantamiento de pesas (50 kg)	\$646.900
	Soga para saltar / Speed rope	\$79.990
	Colchoneta	\$39.990
	Rueda abdominal	\$39.990
	TRX	\$119.400
Decathlon	Bandas elásticas cortas (x3)	\$25.000
	Bandas elásticas largas	\$50.000
	Equipo de levantamiento de pesas (50 kg)	\$495.000
	Lazo para saltar de velocidad	\$50.000
	Rueda abdominal	\$50.000
	TRX	\$99.000
El Deportista	Bandas elásticas cortas	\$27.120
	Bandas elásticas de tela	\$64.560
	Bandas elásticas largas (50 lb de tensión)	\$23.120
	Bandas elásticas tubulares	\$100.720
	Chaleco de peso	\$167.600
	Equipo de levantamiento de pesas (50 kg)	\$535.920
	Lazo para saltar	\$33.320
	Colchoneta	\$38.080
	Rueda abdominal	\$41.920
	TRX	\$172.000

Tabla 12. (continuación)

Nombre	Producto o Servicio	Precio
HOME TRAINING	Bandas elásticas cortas	\$38.000
	Bandas elásticas tubulares	\$80.000
	Equipo de levantamiento de pesas (50 kg)	\$530.000
	Lazo fitness (agarre plástico)	\$9.000
	Colchoneta	\$40.000
	Rueda abdominal	\$36.000
IMPULFIT	Bandas elásticas cortas	\$35.000
	Bandas elásticas de tela	\$65.000
	Bandas elásticas largas	\$40.000
	Bandas elásticas tubulares	\$85.000
	Chaleco de peso	\$80.000
	Lazo de salto (plástico)	\$20.000
	Colchoneta	\$49.000
	Rueda abdominal	\$45.000
	TRX	\$55.000
Fitness & Home	Bandas elásticas cortas	\$45.000
	Bandas elásticas de tela	\$75.000
	Bandas elásticas largas	\$55.000
	Bandas elásticas tubulares	\$95.000
	Chaleco de peso	\$97.000
	Lazo de salto (plástico)	\$16.000
	Colchoneta	\$45.000
	Rueda abdominal	\$45.000

Nota: Tomado de Sport Fitness (2020); Falabella (2020); Decathlon (2020); El Deportista (2020); HOME TRAINING (2020); IMPULFIT (2020); Fitness & Home (2020).

2.4.1.b. Propuesta de valor de la competencia. Para cada una de las marcas estudiadas en el punto anterior, se identificaron los factores más relevantes de su propuesta de valor y se incluyeron en la Tabla 13.

Tabla 13.

Propuesta de valor de la competencia

Nombre	Propuesta de valor
Sport Fitness	Excelente calidad, envíos a todo el país, variedad de productos, garantía legal de compra, diferentes métodos de pago, blog gratuito de noticias y ejercicios
Falabella	Entrega 100% garantizada, experiencia inigualable, variedad de productos, despacho preciso y puntual, información de calidad, disponibilidad de la información, diferentes métodos de pago, precios y promociones convenientes, seguridad en compras
Decathlon	Diferentes métodos de pago, garantía extensa, entrega en casa, plazos para cambios, opción de reclamo en tienda, diversidad de productos
El Deportista	Envíos a todo el país, rapidez en envíos, promociones, priorizar al cliente, diversidad de marcas y productos, excelente calidad
HOME TRAINING	Envíos nacionales, diversidad de productos, respuesta inmediata, atención permanente, información de calidad, disponibilidad de la información
IMPULFIT	Domicilios locales gratis, envíos nacionales, atención permanente, variedad de productos, buena calidad, información de calidad, disponibilidad de la información, excelente servicio
Fitness & Home	Envíos nacionales, atención permanente, variedad de productos, precios especiales, buena calidad, disponibilidad de la información

Nota: Tomado de Sport Fitness (2020); Falabella (2020); Decathlon (2020); El Deportista (2020); HOME TRAINING (2020); IMPULFIT (2020); Fitness & Home (2020).

2.4.1.c. Estrategias de la competencia. Por medio de los canales de la competencia se estudiaron las estrategias utilizadas y se agruparon para cada una de las marcas en la Tabla 14.

Tabla 14.

Estrategias de la competencia

Nombre	Estrategias
Sport Fitness	Oferta de más de 47 categorías distintas de productos, suministro de diferentes opciones de pago, aportar información de alimentación y ejercicios para mayores visitas en página web, gran cobertura geográfica, atención en línea, facilidad de búsqueda y aplicación de filtros en página web, canales físicos y digitales, exhibición profesional de productos, referencia de clientes por producto, suscripción gratuita
Falabella	Asistente virtual de Falabella "Paula", gran cobertura geográfica, canales físicos y digitales, suministro de diferentes métodos de pago, garantías soportadas por ley, tips de búsqueda, sección de preguntas frecuentes, atención en línea
Decathlon	Sección de preguntas frecuentes, exhibición de reseñas y calificación de usuarios, recomendaciones de compra, suministro de diferentes métodos de pago, canales físicos y digitales, facilidad de búsqueda y aplicación de filtros en página web, registro gratis
El Deportista	Atención en línea, facilidad de búsqueda, sección de preguntas frecuentes, suministro de diferentes métodos de pago, canales físicos y digitales, suscripción gratuita, oferta de más de 25 categorías distintas de productos
HOME TRAINING	Oferta de kits económicos, consejos de entrenamiento en casa y levantamiento de pesas, sugerencia de actividades saludables, publicidad en historias de Instagram, organización de catálogo en historias destacadas, arreglos de sets deportivos
IMPULFIT	Catálogo en historias destacadas, publicidad en historias de Instagram, publicaciones con información de interés para los clientes, videos interactivos, explicación de ejercicios, experiencia de clientes
Fitness & Home	Publicidad de productos en historias de Instagram, organización de catálogo de productos en historias destacadas, suministro de tips y ejercicios, información de hábitos saludables, publicaciones motivacionales, oferta de kits deportivos

Nota: Tomado de Sport Fitness (2020); Falabella (2020); Decathlon (2020); El Deportista (2020); HOME TRAINING (2020); IMPULFIT (2020); Fitness & Home (2020).

2.4.1.d. Canales digitales de la competencia. Nuevamente se realizó el análisis para las marcas seleccionadas, con el fin de determinar los canales digitales usados por las mismas para la comercialización de sus productos y servicios. Estos se presentan en la Tabla 15.

Tabla 15.

Canales digitales de la competencia

Nombre	Canales digitales
Sport Fitness	Instagram, Facebook, Página web, WhatsApp, Correo
Falabella	Facebook, Página web, Instagram, Twitter
Decathlon	Facebook, Página web, Twitter, Instagram, YouTube, Correo
El Deportista	Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram, Correo
HOME TRAINING	Instagram, WhatsApp, Correo
IMPULFIT	Instagram, WhatsApp
Fitness & Home	Instagram, WhatsApp

Nota: Tomado de Sport Fitness (2020); Falabella (2020); Decathlon (2020); El Deportista (2020); HOME TRAINING (2020); IMPULFIT (2020); Fitness & Home (2020).

2.4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El economista Michael Porter (2008) describe cinco fuerzas como una estrategia para entender y enfrentar la competencia (p. 1-2), estas se estudiaron para el sector en el cual se analiza el plan de negocio y fueron desarrolladas a continuación.

a. Identificación de oportunidades y amenazas. Se describe la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

- Amenaza de nuevos entrantes: Este aspecto es de gran relevancia, en tanto que la apertura de comercios electrónicos a través de redes sociales y páginas web es cada vez más común, debido a la facilidad en el diseño de perfiles, exhibición de catálogos, cercanía con clientes y disponibilidad de información, entre otros. Adicionalmente, debido al auge actual del ejercicio en casa y el entrenamiento funcional, la creación

de emprendimientos busca suplir estas necesidades y captar estos clientes del mercado.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta que la entrada de nuevos competidores al sector es inminente, lo cual puede ejercer presión sobre los costos y precios, aumentando el riesgo de disminuir la participación en el mercado y, en consecuencia, la rentabilidad del negocio.

- Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza representa una gran oportunidad, pues hay abundantes proveedores y por esta razón, los mismos buscan ofrecer el mejor precio a los compradores, procurando otorgar beneficios o menores tarifas de envío. Dado esto, es fundamental realizar una búsqueda exhaustiva en diferentes plataformas y con distintos proveedores, para lograr un precio económico que garantice la calidad de los productos.
- Poder de negociación de los compradores: Tomar en consideración el poder de negociación de los compradores es de suma importancia porque hay ciertas ciudades en Colombia en las que el grupo de compradores tiene bajos ingresos y, como resultado, su poder adquisitivo es menor, entonces buscarán la compra de los productos a un precio más bajo. Además, los actuales vendedores ofrecen algunos de los productos a precios muy bajos y, de acuerdo a esto, los clientes optarán por negociar dichos precios con otros vendedores que quizás ofrezcan mayor calidad.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Este aspecto puede representar una amenaza siempre y cuando dentro de la logística y organización del emprendimiento no se contemple la posibilidad de incluir nuevos productos o servicios al portafolio, pues constantemente entran al mercado artículos que cumplen la misma función (o una similar) que los productos que ya se comercializan. Por lo tanto, es imperativo percatarse de la aparición de productos o servicios sustitutos y, en la medida de lo posible, buscar la forma de implementarlos en el negocio o destacar las funcionalidades de los productos y servicios por los cuales se opten.

- Rivalidad entre competidores existentes: Esta fuerza representa una amenaza de gran magnitud, debido a que los competidores actuales otorgan descuentos de precios, lanzan nuevos productos constantemente y realizan campañas publicitarias permanentemente. En consecuencia, el comercio electrónico en desarrollo debe procurar ofrecer productos de excelente calidad sin caer en la guerra de precios con competidores y reducir su rentabilidad debido al excesivo otorgamiento de descuentos.

2.4.3 Análisis PESTEL

A continuación, se hará una descripción de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, por los cuales se puede ver influenciado el diseño del plan de negocio para un e-commerce de productos y servicios deportivos en Colombia.

2.4.3.a. Factores políticos. Según Portafolio (2020), el gobierno puso en marcha el programa “Unidos por Colombia”, a través del cual busca respaldar a las mipymes en Colombia por medio del Fondo Nacional de Garantías - FNG - (sección economía). Adicionalmente, se ha anunciado el lanzamiento de 12 herramientas de financiación a las cuales tienen acceso las empresas del país, con el fin de garantizar liquidez y aliviar la situación causada por la pandemia (Revista Semana, 2020, sección empresas).

Si bien el plan de negocio se desarrollará teniendo en cuenta el gobierno del Presidente Iván Duque y la legislación vigente, es pertinente tener en cuenta que al momento de ejecutarlo pueden presentarse cambios en el Gobierno y, así mismo, en la legislación.

Por otra parte, es de gran importancia considerar los tratados comerciales y acuerdos internacionales que existan entre Colombia y el país en el cual se encuentre el proveedor, que será definido más adelante.

2.4.3.b. Factores económicos. La DIAN (2020) es la Unidad Administrativa Especial de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, entre otras.

Entre los impuestos que las empresas deben cancelar en Colombia, se encuentran el impuesto de renta, impuesto de valor agregado (IVA), retención en la fuente, impuesto de industria y comercio (ICA), impuesto al patrimonio y gravamen a los movimientos financieros - GMF - (“¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?”, 2020).

Infortunadamente, el impuesto de renta es elevado en el país, pues corresponde al 32% para el año 2020 y grava las utilidades generadas por la empresa desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año (“¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?”, 2020).

Por otra parte, el IVA es un impuesto que grava la venta de bienes, prestación de servicios e importaciones, entre otros; corresponde al 19%, porcentaje adicional que toda empresa debe calcular sobre el valor de cada uno de sus productos (“¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?”, 2020).

La retención en la Fuente no es propiamente un impuesto, pero corresponde a un mecanismo anticipado de recaudo del impuesto de renta y puede manejarse mediante dos vías: activa y pasiva (“¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?”, 2020).

Por otro lado, el ICA es un impuesto de carácter municipal causado por el ejercicio o realización, bien sea directa o indirecta, de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en jurisdicción del Distrito Capital de Bogotá; se cumpla de forma permanente u ocasional, en inmueble determinado, con establecimiento de comercio o sin ellos. Este impuesto puede medirse mediante dos regímenes: común y simplificado (“¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?”, 2020).

El impuesto al Patrimonio grava la riqueza de las empresas, entendiendo riqueza como el patrimonio líquido que la compañía o empresa tiene el 1 de enero de cada año (“¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?”, 2020).

Por último, el GMF se conoce como el cuatro por mil (4 x 1000), que cobran las entidades financieras por las transacciones financieras que se hacen en cuentas de

ahorro y corriente, este recaudo lo hacen las entidades bancarias, pero luego debe ser enviado al Gobierno (“¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?”, 2020).

Así mismo, de acuerdo a la selección del proveedor es importante considerar la inflación que pueda existir en productos adquiridos nacionalmente, o la devaluación y revaluación del peso colombiano frente a otras monedas en productos adquiridos internacionalmente.

2.4.3.c. Factores sociales. Es fundamental tener en cuenta que, desde hace algunos años, la práctica del entrenamiento funcional y la adopción de hábitos saludables, han adquirido fuerza; por lo tanto, se han abierto distintos centros de entrenamiento y gimnasios, en los cuales se han implementado nuevos accesorios y rutinas. En consecuencia, la oferta de los productos y servicios seleccionados, sería óptima y apropiada para el mercado actual.

Esto se encuentra estrechamente relacionado con el estilo de vida que las personas han desarrollado, pues independientemente de su edad, buscan constantemente mantenerse saludables e involucrar el ejercicio en su rutina diaria.

Adicionalmente, los patrones de compra actuales han permitido evidenciar que el intercambio de bienes y servicios mediante redes sociales y páginas web es cada vez mayor, por lo cual, el negocio se vería beneficiado.

2.4.3.d. Factores tecnológicos. La empresa puede sacar provecho de las tecnologías emergentes, como el software en nube y códigos de programación, pues a través de estos es posible recopilar, organizar y almacenar con mayor facilidad la información de clientes y sus compras para su acceso en cualquier momento. Además, puede implementar estas tecnologías en el control de inventarios y pedidos para brindar un mejor servicio a los compradores.

Por ejemplo, se recomienda hacer uso de las hojas de cálculo de Google para el registro de compras e inventarios, en tanto que cualquier persona autorizada de una empresa puede acceder a esta información y, por lo tanto, optimizar los procesos y logística en las operaciones.

Por otra parte, el uso de internet permite un fácil acceso a redes sociales, páginas web y distintos medios de comunicación para la captación de clientes y la exhibición de productos y servicios.

Aunado a esto, el internet permite brindar una atención continua y seguimiento a los clientes que han adquirido productos y servicios, o se encuentran interesados en hacerlo.

2.4.3.e. Factores legales. Tomar en consideración la legislación vigente es fundamental para conocer la regulación y normatividad bajo la cual se desarrollará el proyecto, por lo tanto, debe recalcar la Ley 527 de 1999, “por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones”. Además, la Ley 633 de 2000 en uno de sus artículos establece que “todas las páginas web y sitios de internet de origen colombiano que operan en el internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la información de transacciones económicas en los términos que esta entidad lo requiera”.

Por otra parte, la Ley 1480 de 2011, "por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones", establece los parámetros legales de los trámites de garantías, procesos de retracto y devoluciones en compras por internet, además de las disposiciones y responsabilidades de los agentes que intervienen en una transacción en línea. (Ríos, 2017, p. 36).

Adicionalmente, la ley 962 de 2005, “por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos”, en su artículo 26 hace referencia a la expedición, aceptación, archivo y legalidad de la factura electrónica, siempre y cuando se garantice su autenticidad e integridad.

Por último, la Ley 1273 de 2009, “por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado -denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de

la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones”, estableciendo el manejo de datos personales y las sanciones por manejo inapropiado de los mismos; es acompañada de la Ley Estatutaria 1581 de 2012, “por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales”.

2.4.3.f. Factores ambientales. En este ámbito no se identifican características o aspectos que afecten el diseño del plan de negocio, pues independientemente de cambios en el clima, políticas medioambientales y otros, el proyecto puede llevarse a cabo.

2.4.4 Análisis de proveedores

En esta sección se muestran las tarifas y convenios ofrecidos por los proveedores, con el fin de analizar y determinar el proveedor recomendado.

a. Tarifas y convenios con proveedores. Para la evaluación de proveedores se procedió a buscar en Alibaba.com las diferentes tarifas y convenios ofrecidos, pues esta página web es conocida por su variedad y calidad en productos, seguridad en compras, diversidad de proveedores y garantías, entre otros.

El primer criterio tomado en cuenta para la selección de proveedores, consistió en la calificación de los mismos; siendo esta, mínimo de cuatro punto cinco (4.5) sobre un total de cinco (5) puntos.

Posteriormente, se seleccionaron los proveedores con una antigüedad igual o superior a tres años de ventas en la plataforma, y aquellos que contaban con el ícono de garantía comercial para la protección de pedidos.

Por último, dependiendo de las tasas de respuesta y entrega a tiempo (superiores al 80%), se seleccionaron los mejores proveedores y, a partir de estos, se evaluó el precio de cada producto y la cantidad mínima que debía comprarse.

La información de tarifas y convenios con proveedores para cada producto se presenta en la Tabla 16.

Tabla 16.*Tarifas y convenios de proveedores*

Producto	Proveedor	Tarifas y convenios
Bandas elásticas cortas	Aupcon Medical Technology (Wuxi) Co., Ltd.	- Logotipo y embalaje personalizados a partir de 500 unidades - 100 unidades en adelante: \$3.00 USD/unidad
	Shenzhen Topwiser Outdoor Products Co., Ltd.	- 10 a 99 unidades: \$2.87 USD/unidad - 100 a 499 unidades: \$2.66 USD/unidad - 500 a 999 unidades: \$2.58 USD/unidad - 1000 unidades en adelante: \$2.50 USD/unidad
	Huizhou Mingxu Industrial Co., Ltd.	- Logotipo y embalaje personalizados a partir de 100 unidades - 100 a 999 unidades: \$3.39 USD/unidad - 1000 a 4999 unidades: \$2.79 USD/unidad - 5000 unidades en adelante: \$2.59 USD/unidad
	Wuxi Wemade Healthcare Products Co., Ltd.	- Logotipo y embalaje personalizados a partir de 500 unidades - 100 unidades en adelante: \$2.134 USD/unidad
Bandas elásticas de tela	Suzhou Topdive Sports Products Co., Ltd.	- Logotipo y embalaje personalizados a partir de 1000 unidades - 10 a 999 unidades: \$1.10 USD/unidad

Tabla 16. (continuación)

Producto	Proveedor	Tarifas y convenios
Bandas elásticas de tela	Suzhou Topdive Sports Products Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> - 1000 a 2499 unidades: \$1.06 USD/unidad - 2500 a 4999 unidades: \$1.05 USD/unidad - 5000 unidades en adelante: \$1.00 USD/unidad
	Shenzhen City Yangyu Trading Company Limited	<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo y embalaje personalizados a partir de 1 unidad - 20 a 99 unidades: \$3.00 USD/unidad - 100 a 499 unidades: \$2.68 USD/unidad - 500 a 99999 unidades: \$2.00 USD/unidad - 100000 unidades en adelante: \$1.70 USD/unidad
Bandas elásticas largas	Procircle Fitness Training Products (Suzhou) Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo y embalaje personalizados a partir de 100 unidades - 100 a 499 unidades: \$1.49 USD/unidad - 500 a 999 unidades: \$1.39 USD/unidad - 1000 unidades en adelante: \$1.19 USD/unidad
	Shenyang KRS Sporting Goods Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo y personalización gráfica a partir de 200 unidades - 50 unidades en adelante: \$1.35 USD/unidad
	Yiwu Zhouyou Trade Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo personalizado a partir de 100 unidades - Embalaje personalizado a partir de 500 unidades - 1 a 99 unidades: \$2.20 USD/unidad

Tabla 16. (continuación)

Producto	Proveedor	Tarifas y convenios
Bandas elásticas largas	Yiwu Zhouyou Trade Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> - 100 a 499 unidades: \$2.10 USD/unidad - 500 a 999 unidades: \$1.99 USD/unidad - 1000 unidades en adelante: \$1.89 USD/unidad
Bandas elásticas tubulares	Yiwu Navi Bag Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo y embalaje personalizados a partir de 500 unidades - 2 a 9 unidades: \$4.90 USD/unidad - 10 a 49 unidades: \$4.80 USD/unidad - 50 a 99 unidades: \$4.60 USD/unidad - 100 unidades en adelante: \$4.40 USD/unidad
	Quanzhou Kwok Shing Automotive Subassembly Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo y embalaje personalizados a partir de 2000 unidades - 2 a 199 unidades: \$6.50 USD/unidad - 200 a 499 unidades: \$6.20 USD/unidad - 500 a 999 unidades: \$6.00 USD/unidad - 1000 unidades en adelante: \$5.80 USD/unidad
	Rise Group Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo personalizado a partir de 500 unidades - Embalaje personalizado a partir de 1000 unidades - 500 a 999 unidades: \$5.00 USD/unidad

Tabla 16. (continuación)

Producto	Proveedor	Tarifas y convenios
Bandas elásticas tubulares	Rise Group Co., Ltd.	- 1000 a 2999 unidades: \$4.50 USD/unidad - 3000 unidades en adelante: \$4.15 USD/unidad
Chaleco con peso	Changzhou Newer Sports Co., Ltd.	- Logotipo personalizado a partir de 300 unidades - Embalaje personalizado a partir de 100 unidades - 1 a 99 unidades: \$8.65 USD/unidad - 100 a 499 unidades: \$8.30 USD/unidad - 500 a 49999 unidades: \$7.96 USD/unidad - 50000 unidades en adelante: \$6.92 USD/unidad
	Nantong Peak Power Sporting Goods Co., Ltd.	- Logotipo personalizado a partir de 50 unidades - Embalaje personalizado a partir de 100 unidades - 5 unidades en adelante: \$25.50 USD/unidad
Equipo de levantamiento de pesas	Hebei Chuangya Technology Co., Ltd.	- Equipo de 50 kg, barra, 2 mancuernas y 6 seguros - Logotipo personalizado a partir de 200 unidades. - Personalización gráfica a partir de 100 unidades. - 20 a 99 unidades: \$86.00 USD/unidad - 100 a 499 unidades: \$80.00 USD/unidad - 500 unidades en adelante: \$67.90 USD/unidad
	Quzhou Alway Import And Export Co., Ltd.	- Equipo de 50 kg, barra, 2 mancuernas y 6 seguros

Tabla 16. (continuación)

Producto	Proveedor	Tarifas y convenios
Equipo de levantamiento de pesas	Quzhou Alway Import And Export Co., Ltd.	- 100 unidades en adelante: \$60.00 USD/unidad
Lazo de salto y velocidad	Wuxi Wemade Healthcare Products Co., Ltd.	- Logotipo y embalaje personalizados a partir de 500 unidades - 50 unidades en adelante: \$3.3174 USD/unidad
	Aupcon Medical Technology (Wuxi) Co., Ltd.	- 100 unidades en adelante: \$5.50 USD/unidad
Colchoneta	Ningbo Yinzhou Hines Rubber & Plastic Co., Ltd.	- Logotipo y embalaje personalizados a partir de 500 unidades - 100 a 999 unidades: \$2.00 USD/unidad - 1000 a 2999 unidades: \$1.50 USD/unidad - 3000 unidades en adelante: \$1.20 USD/unidad
	Dongguan IUIU Household Products Co., Ltd.	- Embalaje personalizado a partir de 10000 unidades - 800 a 9999 unidades: \$1.99 USD/unidad - 10000 unidades: \$1.89 USD/unidad
Rueda abdominal	Zhejiang Junfeng Fitness Equipment Co., Ltd.	- 1 a 499 unidades: \$2.00 USD/unidad - 500 a 999 unidades: \$1.90 USD/unidad - 1000 unidades en adelante: \$1.70 USD/unidad

Tabla 16. (continuación)

Producto	Proveedor	Tarifas y convenios
Rueda abdominal	Shanghai Gravim Industrial Co., Ltd.	- Logotipo y embalaje personalizados a partir de 1000 unidades - 1000 a 2999 unidades: \$3.48 USD/unidad - 3000 a 4999 unidades: \$2.98 USD/unidad - 5000 unidades en adelante: \$2.59 USD/unidad
	Wuxi Wemade Healthcare Products Co., Ltd.	- Logotipo y embalaje personalizados a partir de 100 unidades - 2 a 29 unidades: \$2.30 USD/unidad - 30 a 299 unidades: \$2.20 USD/unidad - 300 unidades en adelante: \$2.10 USD/unidad
TRX	Quanzhou Kwok Shing Automotive Subassembly Co., Ltd.	- 2 a 199 unidades: \$10.00 USD/unidad - 200 a 499 unidades: \$9.00 USD/unidad - 500 a 999 unidades: \$8.00 USD/unidad - 1000 unidades en adelante: \$6.00 USD/unidad
	Yiwu Saiyang Imp. & Exp. Co., Ltd.	- 200 a 999 unidades: \$6.80 USD/unidad - 1000 a 4999 unidades: \$6.45 USD/unidad - 5000 unidades en adelante: \$6.00 USD/unidad

Nota: Tomado de Alibaba. (2020). Alibaba.com. Recuperado 2 de diciembre de 2020, de <https://www.alibaba.com/>

Para iniciar, referente a los proveedores de bandas elásticas cortas se puede evidenciar que Huizhou Mingxu Industrial Co., Ltd. ofrece personalización de logo y embalaje a partir de tan sólo 100 unidades, pero esto no es relevante puesto que se busca conseguir los artículos a un costo bajo; por lo tanto, se observa que Wuxi Wemade

Healthcare Products Co., Ltd. cuenta con los precios más bajos y, en consecuencia, se recomendaría adquirir este producto con dicho proveedor.

Respecto a los proveedores de bandas elásticas de tela, Suzhou Topdive Sports Products Co., Ltd. ofrece personalización de logo y embalaje a partir de 1000 unidades, pero el costo unitario es muy bajo en comparación con Shenzhen City Yangyu Trading Company Limited, por lo cual se recomienda adquirir las bandas elásticas de tela con el primer proveedor citado.

En cuanto a proveedores de bandas elásticas largas, se determina que Shenyang KRS Sporting Goods Co., Ltd., a diferencia de los otros dos proveedores, no cuenta con la opción de personalización de embalaje. Sin embargo, es de mayor importancia seleccionar un proveedor con bajos costos unitarios y este ofrece un precio inferior al de sus competidores.

Por otra parte, en proveedores de bandas elásticas tubulares se establece que el costo unitario ofrecido por Quanzhou Kwok Shing Automotive Subassembly Co., Ltd. es bastante elevado en comparación con los demás proveedores. Ahora bien, entre Yiwu Navi Bag Co., Ltd. y Rise Group Co., Ltd., el precio de las bandas elásticas tubulares ofrecidas por el primero de estos es menor y cuenta con la misma cantidad exigida para personalizaciones, en caso de requerirse esta opción para los productos.

En proveedores de chalecos con peso se observa que Changzhou Newer Sports Co., Ltd. cuenta con costo unitario mucho más bajo, pero esto se debe al diseño y relleno del chaleco; esto no significa que el precio de los chalecos con peso vendidos por Nantong Peak Power Sporting Goods Co., Ltd. sea elevadamente costoso, pues su diseño y relleno es distinto. Por lo tanto, al momento de ejecutar el plan de negocio para el e-commerce de productos y servicios deportivos, es pertinente que las personas a cargo del emprendimiento determinen las características del chaleco con peso que desean ofrecer y, así mismo, el proveedor de este producto.

Para los proveedores del equipo de levantamiento de pesas es pertinente aclarar que en Alibaba.com no se encontró algún vendedor con las características deseadas para este tipo de producto y, por lo tanto, se seleccionaron los mejores proveedores con nuevas características (indicadas en la Tabla 13). Entre estos dos proveedores, es

evidente que Quzhou Alway Import And Export Co., Ltd. cuenta con los precios más bajos independientemente de la cantidad.

Referente a los dos proveedores del lazo de salto y velocidad, es válido afirmar que Wuxi Wemade Healthcare Products Co., Ltd. ofrece un costo unitario más bajo que Aupcon Medical Technology (Wuxi) Co., Ltd. y, en consecuencia, es un mejor candidato para la obtención de este artículo.

Para la adquisición de colchonetas, se evidencia que Dongguan IUIU Household Products Co., Ltd. ofrece un costo unitario un poco más bajo que Ningbo Yinzhou Hines Rubber & Plastic Co., Ltd., pero exige una cantidad elevada de colchonetas que deben ser compradas. Dado esto, se recomienda adquirir este producto con el segundo proveedor mencionado en el presente análisis.

Por otro lado, los proveedores de ruedas abdominales permiten analizar que Zhejiang Junfeng Fitness Equipment Co., Ltd. ofrece el costo unitario más bajo, pero los precios de Wuxi Wemade Healthcare Products Co., Ltd. no son mucho mayores y este ya ha sido recomendado en otros dos productos como proveedor. Entonces, de acuerdo a su criterio, las personas a cargo del emprendimiento deberán encargarse de la selección entre estos proveedores.

Por último, Yiwu Saiyang Imp. & Exp. Co., Ltd. ofrece el costo unitario más bajo en el TRX, por lo tanto, se recomienda comprar este producto con este proveedor, pues no hay diferencia en materiales o funcionamiento con el TRX ofrecido por Quanzhou Kwok Shing Automotive Subassembly Co., Ltd.

2.5 Marketing mix

Aquí se explicarán las 4 P's: precio, producto, promoción y plaza; con la finalidad de aterrizar con mayor pertinencia la información desarrollada anteriormente.

2.5.1 Producto

Los productos que se sugiere ofrecer son: kit x5 bandas elásticas cortas, kit x3 bandas elásticas de tela, banda elástica larga, set x5 bandas elásticas tubulares, lazo de salto y velocidad, colchoneta, rueda abdominal y TRX.

El chaleco de 10 kg y el equipo de levantamiento de pesas de 50 kg no son incluidos debido a su costo.

Los servicios que se propone ofrecer son: entrenamiento personalizado (mensualidad) y seguimiento de plan nutricional (mensualidad).

2.5.2 Precio

Teniendo en cuenta la opinión de los encuestados respecto al precio de los productos y servicios, así como las tarifas y convenios de proveedores; el precio propuesto para cada producto y servicio del e-commerce se especificará a continuación.

- Kit x5 bandas elásticas cortas: \$40.000
- Kit x3 bandas elásticas de tela: \$55.000
- Banda elástica larga: \$35.000
- Set x5 bandas elásticas tubulares: \$70.000
- Lazo de salto y velocidad: \$40.000
- Colchoneta: \$30.000
- Rueda abdominal: \$35.000
- TRX: \$90.000
- Entrenamiento personalizado: \$150.000
- Seguimiento de plan nutricional: \$45.000

2.5.3 Plaza

La adquisición del producto se realiza mediante Alibaba.com, este es despachado desde China hacia Colombia mediante UPS, y al llegar a puerto en Colombia, Coordinadora lo transporta hacia la ciudad de destino indicada (esta puede ser Bogotá). Los productos estarán publicados en Facebook, Instagram y página web, con el fin de ofrecerlos al público; una vez se efectúe la compra de algún producto, se procede a realizar el envío a la ciudad solicitada por medio de Servientrega.

Los servicios también serán publicados en los canales digitales del negocio y se prestarán de forma virtual o presencial, tan pronto sean adquiridos por el cliente. De ser virtuales, se hará uso de la plataforma Zoom para la comunicación con el consumidor; de ser presenciales, la persona encargada se trasladará al domicilio o gimnasio del comprador.

2.5.4 Promoción

En primer lugar, se recomienda realizar una o dos publicaciones en redes sociales y página web para dar a conocer el emprendimiento y, posteriormente, contactar a las personas conocidas e informar la ejecución del plan de negocio, solicitando su apoyo y transmisión de la información.

Seguido a esto, realizar mínimo tres publicaciones semanales en los canales digitales para impulsar el negocio y, al mismo tiempo, seguir o agregar a clientes potenciales para que puedan visitar las redes y web, y conozcan los productos y servicios.

Dichas publicaciones pueden ser de diferentes tipos: exhibición de productos y servicios junto con mención de sus ventajas, exhibición de productos y servicios acompañados de su precio, vídeos de clientes utilizando los productos, y experiencia de clientes al tomar servicios ofrecidos, entre otros.

Es importante tener en cuenta el rango de horas óptimo seleccionado a partir de la encuesta, para poder realizar lanzamientos y promociones en horarios en los cuales acceden a redes sociales los clientes objetivo.

Otra forma de impulsar el negocio es buscar a personas o “influencers” reconocidos por su estilo de vida fitness, o gusto por el deporte y el entrenamiento funcional; y pedir su ayuda en redes sociales para compartir la información y su opinión con seguidores.

Adicionalmente, consultar los costos de Google Ads y publicidad en Facebook e Instagram; para dar a conocer los productos y servicios a distintos grupos de personas que puedan estar interesadas en los mismos.

Por otra parte, sería conveniente realizar de vez en cuando giveaways o campañas que promuevan la participación de otras personas que puedan conocer los productos y servicios del e-commerce desarrollado. Así mismo, promocionar días de envíos gratis, combos y 2x1, o ideas similares.

Por último, visitar gimnasios, centros de entrenamiento funcional y crossfit, academias de fútbol, artes marciales y ciclismo, entre otros; con el fin de exponer los productos, sus características y beneficios, y ampliar el número de clientes objetivo.

2.6 Portafolio de productos y servicios

En la Tabla 17 se explicarán las características de cada producto y servicio, y se indicará el precio asignado en el Marketing Mix.

Tabla 17.

Portafolio de productos y servicios

Producto o Servicio	Características	Precio
Kit x5 bandas elásticas cortas	Un nivel de resistencia distinto para cada banda (10, 15, 20, 30 y 40 lbs), 100% látex, 50 centímetros de longitud cerrada, 5 centímetros de ancho, mini instructivo y bolsa para cargarlas.	\$40.000
Kit x3 bandas elásticas de tela	Un nivel de resistencia distinto para cada banda (90, 120 y 150 lbs), longitud de acuerdo a resistencia (32, 37 y 42 centímetros), 8 centímetros de ancho, mezcla de látex y algodón, bolsa para cargarlas.	\$55.000

Tabla 17. (continuación)

Producto o Servicio	Características	Precio
Banda elástica larga	Resistencia a elección (15-25, 25-50, 50-80, 100-120, 120-175 y 175-230 lbs), 208 centímetros de longitud cerrada, ancho de acuerdo a resistencia (13, 22, 32, 45, 64 y 83 milímetros), espesor de 4,5 milímetros, 100% látex.	\$35.000
Set x5 bandas elásticas tubulares	Un nivel de resistencia distinto para cada banda (10, 15, 20, 25 y 30 lbs), 120 centímetros de longitud por banda, 100% látex, 2 agarres antideslizantes de mano, 2 agarres con anclajes metálicos para pies, 1 agarre con anclaje para la puerta, manual y bolsa para cargar el set.	\$70.000
Lazo de salto y velocidad	Mangos antideslizantes en aluminio texturizado, cable cubierto en PVC, longitud de 3 metros, caja para cargarlo.	\$40.000
Colchoneta	Estera de 183 centímetros de largo, 61 centímetros de ancho, 1 centímetro de espesor	\$30.000
Rueda abdominal	Doble rueda de PVC, mangos ergonómicos en acero inoxidable cubiertos con espuma EVA, 33 centímetros de largo, 15,7 centímetros de alto, mangos con 3,8 centímetros de espesor, almohadilla para rodillas, caja o bolsa para cargarla.	\$35.000
TRX	Correas de nylon, aleación de zinc, mangos de espuma, 130 centímetros de longitud, gancho plano de alta resistencia, adaptador de puerta, instrucciones, bolsa de malla para cargarlo.	\$90.000
Entrenamiento personalizado	Mensualidad con disponibilidad de 5 sesiones semanales de 1 hora, rutinas de entrenamiento funcional con o sin accesorios enfocadas al objetivo del cliente.	\$150.000
Seguimiento de plan nutricional	Mensualidad con opción a generación o modificación de plan nutricional y supervisión del mismo durante los 7 días de la semana, alimentación enfocada al objetivo del cliente.	\$45.000

3. ESTUDIO TÉCNICO – OPERATIVO

En este capítulo se exhiben bosquejos a partir de los cuales se puede crear el logo y el contenido inicial para realizar publicidad en redes sociales. También se describen los nueve factores que componen el modelo Canvas y posteriormente se consolidan en un esquema.

Adicionalmente, se especifican las características para la creación y adecuación de la página web, y los perfiles en Facebook e Instagram.

3.1 Creación del logo

Para la creación del logo es imperativo contar con un nombre sugerido para el e-commerce, además de los posibles colores a utilizar en la marca.

Por lo tanto, al realizar una lluvia de ideas y tener en cuenta palabras relacionadas con el deporte, se determina que el nombre será “FIT FOR CHAMPS”, el cual tiene dos significados. El primero de estos es su traducción al español, que expresa “apto para campeones”; en cuanto al segundo significado, es pertinente aclarar que “FIT” es una abreviación de la palabra fitness, por lo tanto, al traducir “fitness for champs” resulta “fitness para campeones”.

Aunado a esto, se optó por crear un eslogan motivador y fácil de recordar, que acompañe el nombre de la marca en el logo y extienda una invitación al cliente para sobrepasar sus límites en el deporte: “Beyond your limits” (más allá de tus límites).

Ahora bien, a partir de la observación de los colores utilizados por la competencia, principalmente azul, verde, rojo y blanco; se tomó la decisión de aplicar colores que pudieran marcar una diferencia, siendo estos negro, naranja y blanco.

En función de las características expuestas anteriormente, se utilizó la herramienta Wix para la creación gratuita del logo, obteniendo el diseño mostrado en la Figura 21.

Figura 21.

Logo del negocio



Nota: Obtenido mediante Wix

3.2 Contenido inicial para redes sociales

Como se mencionó en el Marketing Mix, antes de dar a conocer los perfiles en redes sociales bajo los cuales funcionará el negocio, es óptimo realizar un par de publicaciones que informen al cliente sobre los productos o servicios que se ofrecerán.

Mediante la aplicación Canva se elaboraron dos ejemplos que podrían ser utilizados para anunciar cada uno de los productos o servicios, estos se observan en la Figura 22 y la Figura 23.

Figura 22.

Anuncio de bandas elásticas cortas



Nota: Obtenido mediante Canva

Figura 23.

Anuncio de lazos de salto y velocidad



Nota: Obtenido mediante Canva

3.3 Modelo Canvas

El Business Model Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder y plasmado en el libro Business Model Generation, que escribió junto a Yves Pigneur. Es un lienzo que recoge el modelo de negocio en nueve módulos ubicados a modo de resumen (Junta de Extremadura, 2012, p. 21).

Las alianzas clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con clientes, segmentos de clientes, recursos clave, canales, estructura de costos y fuente de ingresos se consolidan en un esquema.

3.3.1 Alianzas clave

Mantener una buena relación con proveedores es fundamental para garantizar las tarifas y convenios, así como el desarrollo de transacciones sanas y transparentes. Adicionalmente, contar con asesoría en entrenamiento funcional y nutrición es imperativo para poder brindar una excelente calidad en ambos servicios.

3.3.2 Actividades clave

Las actividades clave para el desarrollo de la propuesta de valor son compras, abastecimiento, publicidad, comercialización y atención.

3.3.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el recurso más importante para compartir con los clientes las ventajas de estar vinculados a la empresa y mostrarles uno o varios factores diferenciadores de la competencia.

Según lo anterior, la propuesta de valor se destacará por los siguientes aspectos: precio competitivo, descuento por volumen, bonos por recompra, respuesta inmediata, entrega oportuna, excelente calidad, rutinas y vídeos, explicación de ejercicios, tips de alimentación y sugerencias de platos de comida.

3.3.4 Relación con clientes

Para garantizar la fidelización de clientes y una relación duradera con ellos, es importante priorizar el otorgamiento de bonos, conocimiento de sus necesidades, rapidez de entrega de los productos, servicios adicionales totalmente gratuitos, acceso a precio competitivo y descuento por volumen, respuesta inmediata a cualquier inquietud y atención cordial desde el primer contacto.

3.3.5 Segmentos de clientes

Personas de todas las edades y estratos socioeconómicos, que hagan deporte y/o sientan gusto por el mismo.

Necesidad específica a satisfacer: Personas que busquen o requieran llevar un estilo de vida fitness, y deseen o deban incluir en sus rutinas diferentes implementos para hacer ejercicio.

3.3.6 Recursos clave

Los recursos tangibles e intangibles para el desarrollo del proyecto son: trabajo en equipo, asesores técnicos, estructura de costos, capacidad de cambio, capacidad de innovación, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, capacitación constante del personal, capacidad de análisis de estadísticas en redes sociales, y acceso a Wi-Fi, redes sociales, página web, Canva, Wix y Alibaba.

3.3.7 Canales

Los canales para comunicación con clientes, venta (minorista y mayorista) y entrega de la propuesta de valor son Facebook, Instagram, Página web, WhatsApp, Teléfono fijo y Móvil.

Por otra parte, el canal mediante el cual se realizará la distribución de los productos será Servientrega.

3.3.8 Estructura de costos

La estructura de costos se divide en costos fijos y costos variables. Los costos fijos se atribuyen al envío desde China a Colombia, envío de puerto a Bogotá, servicio de internet y teléfono fijo, servicio de celular y plan de datos, y cuota de manejo de cuentas bancarias.

Los costos variables se asocian a la cantidad de productos importada y el impuesto de nacionalización de acuerdo al valor declarado en el país.

3.3.9 Fuentes de ingresos

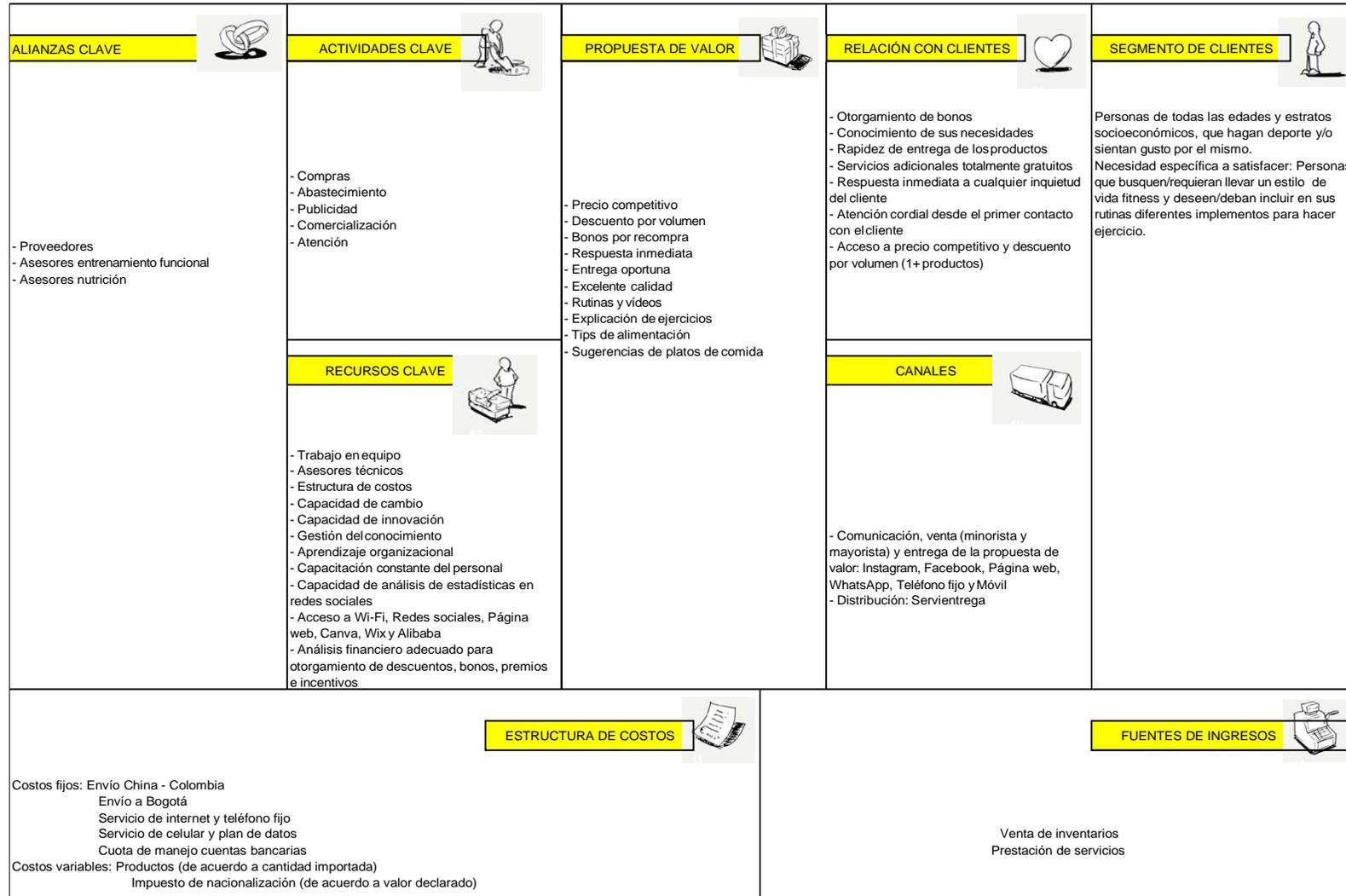
Las fuentes de ingresos serán la venta de inventarios y la prestación de los servicios especificados en el portafolio.

3.3.10 Consolidación del modelo

En la Figura 24 se muestra cada uno de los factores del modelo Canvas.

Figura 24.

Modelo Canvas



Nota: Obtenido mediante Excel

3.4 Especificaciones para creación de cuentas en redes sociales

Para crear una cuenta en Facebook o Instagram es necesario detallar la información que se utilizará en cada perfil, la cual es descrita a continuación.

3.4.1 Usuario

Para ambas redes sociales es necesario crear primero un correo en Gmail, con este correo se creará en Instagram una cuenta, cuyo usuario será @fit4champs y el nombre del perfil será FIT FOR CHAMPS.

De la misma manera, en Facebook también se utilizará el correo creado y el nombre del perfil será FIT FOR CHAMPS.

3.4.2 Imagen de portada

Ambas redes sociales tendrán como imagen de perfil y portada, el logo creado en la sección 3.1.

3.4.3 Información y características

Tanto en Facebook como en Instagram, se especificarán cuatro aspectos fundamentales en la descripción del negocio: artículos deportivos, ejercicios y rutinas, tips de alimentación y envíos nacionales; pues esto es lo primero que ven las personas al ingresar al perfil y podrán darse una idea de lo que van a encontrar.

Adicionalmente, en Instagram se habilitará un link de WhatsApp, sobre el cual las personas pueden hacer clic y comunicarse inmediatamente con alguien del negocio; en Facebook se habilitará un botón de acceso a WhatsApp, el cual al ser presionado dirige al cliente a un chat del negocio.

Sin embargo, el link y el botón de WhatsApp no serán el único medio para establecer comunicación con los visitantes del perfil; también existe la opción de abrir un chat o

enviar un mensaje en ambas redes sociales, y se indicarán dos números de celular para brindar la opción de llamadas.

Respecto a los productos y servicios que se ofrecerán, se recomienda crear una publicación llamativa para cada uno de estos y ubicarla estratégicamente en el panel de publicaciones de Instagram y las imágenes destacadas de Facebook.

Es importante mencionar que las publicaciones para productos y servicios deben contar con las características, ventajas y precio de cada uno, de esta manera el cliente tiene a la mano la información que generalmente es de su interés y no debe esperar para resolver sus preguntas.

En cuanto a los ejercicios, rutinas, tips de alimentación y sugerencias de platos de comida, debe evaluarse la opción de habilitar las historias destacadas y agregarlas por categorías o, en cambio, realizar una publicación para cada uno de estos.

3.5 Especificaciones página web

En esta sección se detallan la estructura y herramientas que se presentarán en la página web del negocio.

3.5.1 Estructura

El color principal de la página web será negro, y los íconos o texto serán de color naranja o blanco. Al ingresar a la página web podrán verse varias secciones: inicio, ¿quiénes somos?, portafolio de productos y servicios, contacto, servicios adicionales y nuevos lanzamientos.

En el inicio se sugiere mostrar el nombre de la marca, un mensaje de bienvenida y un menú de acceso a las demás secciones. Adicionalmente, mediante imágenes y frases cortas es fundamental dar a conocer la propuesta de valor del negocio y los beneficios para todos los clientes.

En la sección de ¿quiénes somos? debe explicarse a qué se dedica FIT FOR CHAMPS, su misión, visión y políticas. Si se desea agregar mayor información puede indicarse la historia de la empresa y el equipo que la conforma.

En el portafolio de productos y servicios deben incluirse todos los establecidos en el Marketing Mix del presente documento, junto con su precio y características descritas en la sección 2.6. En adición a lo anterior, deben incluirse imágenes y vídeos; y en la parte inferior puede habilitarse un espacio para calificaciones y opiniones.

En la sección contacto se recomienda indicar el correo y los teléfonos fijos o móviles habilitados para el negocio, así como los links de acceso a WhatsApp, Facebook e Instagram, y por último, un chat en vivo para cualquier pregunta que puedan tener los visitantes.

La sección de servicios adicionales estará dividida en explicación de ejercicios, rutinas y vídeos, tips de alimentación y sugerencias de platos de comida; al hacer clic en cada una de estas, los clientes podrán acceder gratis a las publicaciones que haya disponibles en ese momento.

Finalmente, en nuevos lanzamientos se mostrarán los productos o servicios nuevos, y los que estén próximos a incorporarse en el portafolio.

3.5.2 Herramientas

Para que los clientes puedan acceder a los perfiles de Facebook e Instagram es necesario implementar un ícono para cada red social que posea un vínculo directo para acceder a los perfiles de FIT FOR CHAMPS.

De la misma manera, el ícono de WhatsApp abrirá automáticamente un chat asociado al número celular del negocio. Por otro lado, el ícono de mensajería permite iniciar un chat en vivo, o redactar un correo para comunicar alguna inquietud.

Respecto a la explicación de ejercicios y rutinas, se sugiere habilitar una herramienta que permita visualizar los vídeos a distintas velocidades y observar desde distintos ángulos. Y para las sugerencias de platos de comida, se recomienda utilizar una herramienta que permita visualizar no sólo los ingredientes de cada plato, sino los pasos para su preparación.

En último lugar, para la adquisición de productos y servicios en la página es necesario adquirir la opción de PSE para que los compradores puedan pagar directamente y no tengan que dirigirse al portal de su banco e ingresar datos manualmente.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

En este capítulo se recomiendan dos tipos de sociedad que se consideran aptas para el plan de negocio, se desarrolla el organigrama general y las principales funciones por departamento, y se indican las entidades y documentación requerida para la consolidación de la empresa.

4.1 Opciones de tipo de sociedad

Para este tipo de negocio se recomienda la sociedad por acciones simplificada o la sociedad de responsabilidad limitada. La sociedad por acciones simplificada, tal como se especifica en la Ley 1258 de 2008, podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Adicionalmente, la Ley 1258 de 2008 explica que es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social y, para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Así mismo, en las compañías de responsabilidad limitada, los socios responderán hasta el monto de sus aportes y el capital social se pagará íntegramente al constituirse la compañía.

Aunado a lo anterior, la sociedad girará bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra “limitada” o de su abreviatura “Ltda.”, que de no aparecer en los estatutos, hará responsables a los asociados solidaria e ilimitadamente frente a terceros.

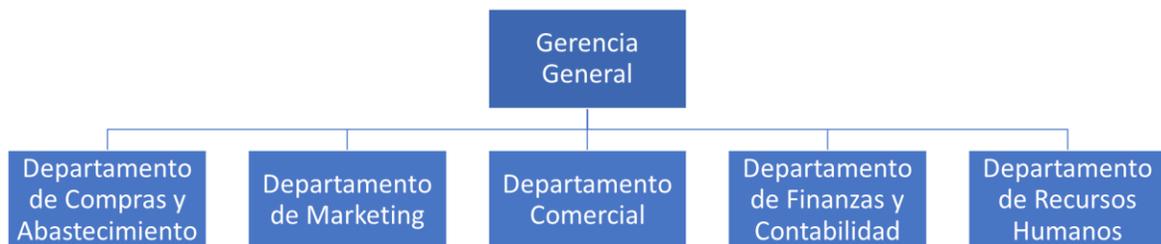
Sin embargo, a partir de las dos opciones presentadas, la selección del tipo de sociedad será una decisión a cargo de las personas que decidan emprender en el e-commerce de productos y servicios deportivos. Para consultar a profundidad los aspectos y detalle de cada tipo de sociedad sugerida, se recomienda recurrir a la Ley 1258 de 2008 y al Decreto 410 de 1971 del Código de Comercio entre los artículos 353 y 372.

4.2 Organigrama general

En la Figura 25 se muestra el organigrama general propuesto para el e-commerce de productos y servicios deportivos, basado principalmente en las actividades clave definidas en el modelo Canvas para el plan de negocio.

Figura 25.

Organigrama general



Nota: Obtenido mediante PowerPoint

4.2.1 Principales funciones por departamento

La función principal del gerente general consiste en planear el modelo de negocio a ejecutar y tomar decisiones estratégicas que le permitan conducir a la empresa hacia los objetivos planteados. Adicionalmente, el gerente general debe encargarse de organizar los diferentes departamentos de su empresa y coordinar el trabajo de los mismos para potenciar los resultados del negocio (Trenza, 2019).

El departamento de compras y abastecimiento debe encargarse de la evaluación de proveedores y negociación con ellos, análisis de precio y calidad de los productos, control de inventarios, gestión de pedidos, recepción de mercancía, documentación para cada compra y logística de abastecimiento (Trenza, 2019).

El departamento de marketing debe realizar el estudio de mercados y diseñar un plan de acción de acuerdo a este, análisis de estrategias y posicionamiento de la marca, creación de publicidad, desarrollo de canales digitales y evaluación de estadísticas en redes sociales (Trenza, 2019).

El departamento comercial tendrá como función principal la venta de los productos y servicios ofrecidos por el negocio, establecer métodos de atención al cliente y servicios de post-venta, fijar el precio de los productos y servicios mediante la asesoría de Finanzas y Marketing, agilizar la rotación de stock y elaborar estrategias de gestión de clientes (Trenza, 2019).

El departamento de finanzas y contabilidad estará compuesto por dos grupos de actividades principalmente: el primero de estos constará de la elaboración de presupuestos, búsqueda de financiación y opciones de inversión, y gestión de costos; el segundo grupo estará compuesto de la recepción y emisión de facturas, gestión de pagos y cobros, control de movimientos de bancos y pago de impuestos (Trenza, 2019).

El departamento de recursos humanos estará al mando de la gestión administrativa de personal (nómina, seguros sociales, contratos, despidos, etc.), reclutamiento y selección, ascensos, incorporación de nuevos empleados, análisis de puestos de trabajo y descripción de los puestos de trabajo, entre otros (Trenza, 2019).

4.3 Investigación de requisitos

En esta sección se investigaron las entidades que regularían la creación del negocio y la documentación requerida para el establecimiento del e-commerce de productos y servicios deportivos en Colombia.

4.3.1 Entidades regulatorias y documentos

Después de consultar los trámites jurídicos y tributarios para crear empresa, se determina que, en primer lugar, es necesario establecer si realizar el registro como persona natural o jurídica (Salcedo y Fuentes citado por la Cámara de Comercio de Bogotá, 2021), para lo cual se recomienda seleccionar la opción de persona jurídica, en tanto que una vez constituida, forma una persona diferente de los individuales que la conforman.

Adicionalmente, la persona jurídica posee su propio patrimonio, siendo este diferente del patrimonio de cada uno de los socios; y se identifica con el certificado de existencia

y representación legal, y el NIT fijado por la DIAN (Salcedo y Fuentes citado por la Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Seguidamente, se debe realizar la consulta de homonimia, es decir, la disponibilidad del nombre que se va a asignar a la empresa. Además, debe consultarse la clasificación de actividades económicas y realizar un trámite gratuito en la página web de la CCB (Salcedo y Fuentes citado por la Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Posteriormente, en la Superintendencia de Industria y Comercio debe verificarse que la marca escogida no cuente con un registro previo (Salcedo y Fuentes citado por la Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Una vez realizados los pasos anteriores, debe descargarse, diligenciarse y organizarse la documentación exigida: formulario del registro único empresarial y social (RUES); estatutos, modelos y guía disponibles en la página web de la CCB, y fotocopias de las cédulas de los representantes legales (Salcedo y Fuentes citado por la Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Con dicha documentación, presentarse ante la Cámara de Comercio de Bogotá para resolución de dudas, y solicitar el pre-RUT en caso de haberse registrado como persona jurídica, junto con la pre-matrícula mercantil (Salcedo y Fuentes citado por la Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Los dos siguientes pasos consisten en dirigirse a un banco para abrir una cuenta a nombre de la empresa y radicar los documentos en una ventanilla de la CCB; a partir de este último proceso, esperar aproximadamente tres días para verificar en línea la aprobación de los documentos presentados (Salcedo y Fuentes citado por la Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

La aceptación de documentos representa una pre-aprobación de la empresa y, por lo tanto, se debe agendar una cita en la DIAN. En la cita de la DIAN se procede a solicitar el RUT, la firma digital en caso de haberse inscrito como persona natural, y la resolución y habilitación de facturación (Salcedo y Fuentes citado por la Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

5. ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se realiza el cálculo del costo total de productos y costo unitario para el primer año. Adicionalmente, se determina la viabilidad del proyecto mediante la interpretación del valor presente neto y la tasa de retorno.

5.1 Costo total de productos para el primer año

Para empezar, se tomaron en cuenta la cantidad de unidades exigidas y el precio manejado por cada proveedor recomendado de la sección 2.4.4a, como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18.

Costo y cantidad mínima de productos por proveedor

Proveedor	Producto	Cantidad mínima a adquirir	Costo por proveedor (USD)
Wuxi Wemade Healthcare Products Co., Ltd.	Kit x5 bandas elásticas cortas	100	\$ 2,134
Suzhou Topdive Sports Products Co., Ltd.	Kit x3 bandas elásticas de tela	10	\$ 1,10
Shenyang KRS Sporting Goods Co., Ltd.	Banda elástica larga	50	\$ 1,35
Yiwu Navi Bag Co., Ltd.	Set x5 bandas elásticas tubulares	2	\$ 4,40
Wuxi Wemade Healthcare Products Co., Ltd.	Lazo de salto y velocidad	50	\$ 3,3174
Ningbo Yinzhou Hines Rubber & Plastic Co., Ltd.	Colchoneta	100	\$ 2,00

Tabla 18. (continuación)

Proveedor	Producto	Cantidad mínima a adquirir	Costo por proveedor (USD)
Wuxi Wemade Healthcare Products Co., Ltd.	Rueda abdominal	2	\$ 2,20
Yiwu Saiyang Imp. & Exp. Co., Ltd.	TRX	200	\$ 6,80

A partir de las cantidades exigidas por cada proveedor, se estableció la cantidad a pedir por cada uno de los productos, y con el precio de cada uno de ellos se determinó el total a pagar en dólares para cada producto, como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19.

Costo total por producto en dólares americanos para el primer año

Producto	Costo por proveedor (USD)	Cantidad a solicitar	Costo total por producto (USD)
Kit x5 bandas elásticas cortas	\$ 2,134	150	\$ 320,10
Kit x3 bandas elásticas de tela	\$ 1,10	200	\$ 220,00
Banda elástica larga	\$ 1,35	150	\$ 202,50
Set x5 bandas elásticas tubulares	\$ 4,40	200	\$ 880,00
Lazo de salto y velocidad	\$ 3,3174	150	\$ 497,61
Colchoneta	\$ 2,00	150	\$ 300,00

Tabla 19. (continuación)

Producto	Costo por proveedor (USD)	Cantidad a solicitar	Costo total por producto (USD)
Rueda abdominal	\$ 2,20	150	\$ 330,00
TRX	\$ 6,80	200	\$ 1.360,00

Según las cifras presentadas por el Banco de la República (2021), la Tasa Representativa del Mercado (TRM) al día 22 de Enero de 2021 es de 3.477,48 pesos colombianos (COP) por dólar americano (USD). De acuerdo con esta información, se procedió a calcular el costo total por producto en pesos colombianos, como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20.

Costo total por producto en pesos colombianos para el primer año

Producto	Costo total por producto (USD)	Costo total por producto (COP)
Kit x5 bandas elásticas cortas	\$ 320,10	\$ 1'113.141,35
Kit x3 bandas elásticas de tela	\$ 220,00	\$ 765.045,60
Banda elástica larga	\$ 202,50	\$ 704.189,70
Set x5 bandas elásticas tubulares	\$ 880,00	\$ 3'060.182,40
Lazo de salto y velocidad	\$ 497,61	\$ 1'730.428,82
Colchoneta	\$ 300,00	\$ 1'043.244,00

Tabla 20. (continuación)

Producto	Costo total por producto (USD)	Costo total por producto (COP)
Rueda abdominal	\$ 330,00	\$ 1'147.568,40
TRX	\$ 1.360,00	\$ 4'729.372,80

El costo total de todos los productos sería de \$14'293.173,07 COP.

Sin embargo, este costo total de productos no tiene en cuenta los costos asociados a los artículos, por lo cual deben incluirse para determinar con certeza el monto total de inversión. Los costos asociados a los productos son tarifa de transacción, envío desde China e impuesto de nacionalización.

Debido a la cantidad de productos, se recomienda realizar tres transacciones en Alibaba, cada una de estas tiene un costo de \$18,75 USD; en consecuencia, tres transacciones tienen un costo de \$56,25 USD y equivalen a \$195.608,25 COP, aplicando la tasa de cambio mencionada anteriormente.

El envío debe contratarse con alguna agencia china que se dedique a reclamar los productos con cada proveedor y enviarlos hasta Colombia; el servicio de logística y el envío tienen un costo de \$60 USD y \$1.000 USD, respectivamente, para un total de \$1.060 USD o \$3'686.128,80 COP.

Por último, el impuesto de nacionalización debe calcularse de acuerdo al valor declarado de los productos, es decir, \$14'293.173,07 COP; a este valor hay que sumarle un 10% y después, debe calcularse el 19% de la cifra obtenida. Así pues, el impuesto de nacionalización equivale a \$2'987.273,17 COP.

Ahora bien, el total de costos asociados a los productos es igual a la suma de la tarifa de transacción, el envío desde China y el impuesto de nacionalización: \$6'869.010,22 COP.

Los costos de la tarifa de transacción, envío desde China, impuesto de nacionalización y total de costos asociados, se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21.*Costos asociados a los productos*

Costo asociado a productos	Valor (COP)
Tarifa de transacción	\$ 195.608,25
Envío	\$ 3'686.128,80
Impuesto de nacionalización	\$ 2'987.273,17
TOTAL	\$ 6'869.010,22

El total de costos asociados debe incluirse en cada costo total por producto mediante la asignación de la décima parte (teniendo en cuenta la oferta de ocho productos y dos servicios) de los \$6'869.010,22 pesos colombianos calculados. Una vez realizada esta asignación, se obtiene el costo total por producto teniendo en cuenta los costos asociados, este es mostrado en la Tabla 22.

Tabla 22.*Costo total por producto con costos asociados para el primer año*

Producto	Costo total por producto (COP)	Costo total por producto con costos asociados (COP)
Kit x5 bandas elásticas cortas	\$ 1'113.141,35	\$ 1'800.042,37
Kit x3 bandas elásticas de tela	\$ 765.045,60	\$ 1'451.946,62
Banda elástica larga	\$ 704.189,70	\$ 1'391.090,72
Set x5 bandas elásticas tubulares	\$ 3'060.182,40	\$ 3'747.083,42

Tabla 22. (continuación)

Producto	Costo total por producto (COP)	Costo total por producto con costos asociados (COP)
Lazo de salto y velocidad	\$ 1'730.428,82	\$ 2'417.329,84
Colchoneta	\$ 1'043.244,00	\$ 1'730.145,02
Rueda abdominal	\$ 1'147.568,40	\$ 1'834.469,42
TRX	\$ 4'729.372,80	\$ 5'416.273,82

Por lo tanto, el costo total de 1.350 productos sería de \$19'788.381,25 COP.

5.2 Costo unitario para el primer año

Para calcular el costo unitario se debe tomar el costo total por producto con costos asociados y dividirlo entre la cantidad a solicitar de cada producto. El costo unitario para todos los productos se presenta en la Tabla 23.

Tabla 23.

Costo unitario por producto para el primer año

Producto	Cantidad a solicitar	Costo total por producto con costos asociados (COP)	Costo unitario (COP)
Kit x5 bandas elásticas cortas	150	\$ 1'800.042,37	\$ 12.000,28
Kit x3 bandas elásticas de tela	200	\$ 1'451.946,62	\$ 7.259,73
Banda elástica larga	150	\$ 1'391.090,72	\$ 9.273,94

Tabla 23. (continuación)

Producto	Cantidad a solicitar	Costo total por producto con costos asociados (COP)	Costo unitario (COP)
Set x5 bandas elásticas tubulares	200	\$ 3'747.083,42	\$ 18.735,42
Lazo de salto y velocidad	150	\$ 2'417.329,84	\$ 16.115,53
Colchoneta	150	\$ 1'730.145,02	\$ 11.534,30
Rueda abdominal	150	\$ 1'834.469,42	\$ 12.229,80
TRX	200	\$ 5'416.273,82	\$ 27.081,37

5.3 Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)

Para determinar el VPN es necesario calcular la inversión (Tabla 24), teniendo en cuenta la adquisición de cinco computadores portátiles, cinco celulares y cinco escritorios, para cada uno de los empleados iniciales del negocio.

Tabla 24.*Inversión*

Concepto	Valor unitario (COP)	Cantidad	Valor total (COP)
Computador	\$ 2'000.000	5	\$ 10'000.000
Celular	\$ 800.000	5	\$ 4'000.000
Escritorio	\$ 200.000	5	\$ 1'000.000
TOTAL			\$ 15'000.000

Posteriormente, para la proyección del primer año (2021) se incluyó el precio establecido para cada producto, y se multiplicó por la cantidad de unidades a vender (iguales a las solicitadas), con el objetivo de determinar el total de ventas. Los valores obtenidos se muestran en la Tabla 25.

Tabla 25.*Total, en ventas por producto para el primer año*

Producto	Cantidad a solicitar	Precio de venta (COP)	Total ventas por producto (COP)
Kit x5 bandas elásticas cortas	150	\$ 40.000,00	\$ 6'000.000,00
Kit x3 bandas elásticas de tela	200	\$ 55.000,00	\$ 11'000.000,00
Banda elástica larga	150	\$ 35.000,00	\$ 5'250.000,00
Set x5 bandas elásticas tubulares	200	\$ 70.000,00	\$ 14'000.000,00
Lazo de salto y velocidad	150	\$ 40.000,00	\$ 6'000.000,00
Colchoneta	150	\$ 30.000,00	\$ 4'500.000,00
Rueda abdominal	150	\$ 35.000,00	\$ 5'250.000,00
TRX	200	\$ 90.000,00	\$ 18'000.000,00
TOTAL			\$70'000.000,00

Para la proyección del segundo año (2022), se calculó un 10% adicional de unidades a solicitar para cada producto, utilizando esta misma cantidad como meta en ventas.

Además, se consultó el Índice de Precios del Productor (IPP) en China y se determinó que la variación de este es mínima (Investing, 2021), por lo tanto, se asumirá el mismo costo del primer año para cada uno de los productos, como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26.*Costo total por producto en dólares americanos para el segundo año*

Producto	Costo por proveedor (USD)	Cantidad a solicitar	Costo total por producto (USD)
Kit x5 bandas elásticas cortas	\$ 2,134	165	\$ 352,11
Kit x3 bandas elásticas de tela	\$ 1,10	220	\$ 242,00
Banda elástica larga	\$ 1,35	165	\$ 222,75
Set x5 bandas elásticas tubulares	\$ 4,60	220	\$ 1.012,00
Lazo de salto y velocidad	\$ 3,3174	165	\$ 547,37
Colchoneta	\$ 2,00	165	\$ 330,00
Rueda abdominal	\$ 2,20	165	\$ 363,00
TRX	\$ 6,80	220	\$ 1.496,00

Sin embargo, el costo en pesos colombianos se ve influenciado por el cambio en la TRM, siendo esta de 3.550 pesos colombianos por dólar americano, según las proyecciones del Grupo Bancolombia et al. (2020). El costo total por producto para el segundo año, se presenta en la Tabla 27.

Tabla 27.*Costo total por producto con costos asociados para el segundo año*

Producto	Costo total por producto (USD)	Costo total por producto (COP)	Costo total por producto con costos asociados (COP)
Kit x5 bandas elásticas cortas	\$ 352,11	\$ 1'249.991	\$ 1'984.976,56
Kit x3 bandas elásticas de tela	\$ 242,00	\$ 859.100	\$ 1'594.086,06
Banda elástica larga	\$ 222,75	\$ 790.763	\$ 1'525.748,56
Set x5 bandas elásticas tubulares	\$ 1.012,00	\$ 3'592.600	\$ 4'327.586,06
Lazo de salto y velocidad	\$ 547,37	\$ 1'943.167	\$ 2'678.153,11
Colchoneta	\$ 330,00	\$ 1'171.500	\$ 1'906.486,06
Rueda abdominal	\$ 363,00	\$ 1'288.650	\$ 2'023.636,06
TRX	\$ 1.496,00	\$ 5'310.800	\$ 6'045.786,06
TOTAL			\$22'086.458,56

Adicionalmente, se consultó el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Colombia pronosticado por el Grupo Bancolombia et al. (2020) para los siguientes años, siendo este del 3,28%; aplicándolo al precio de venta del periodo anterior y calculando el total de ventas (Tabla 28).

Tabla 28.*Total, en ventas por producto para el segundo año*

Producto	Precio de venta (COP)	Total ventas por producto (COP)
Kit x5 bandas elásticas cortas	\$ 41.312,00	\$ 6'816.480,00
Kit x3 bandas elásticas de tela	\$ 56.804,00	\$ 12'496.880,00
Banda elástica larga	\$ 36.148,00	\$ 5'964.420,00
Set x5 bandas elásticas tubulares	\$ 72.296,00	\$ 15'905.120,00
Lazo de salto y velocidad	\$ 41.312,00	\$ 6'816.480,00
Colchoneta	\$ 30.984,00	\$ 5'112.360,00
Rueda abdominal	\$ 36.148,00	\$ 5'964.420,00
TRX	\$ 92.952,00	\$ 20'449.440,00
TOTAL		\$ 79'525.600,00

De la misma manera, para el tercer año (2023) se tomó un incremento del 10% en unidades a solicitar y se mantuvo constante el costo de cada proveedor, debido a la baja variación del IPP en China (Investing, 2021), como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29.*Costo total por producto en dólares americanos para el tercer año*

Producto	Costo por proveedor (USD)	Cantidad a solicitar	Costo total por producto (USD)
Kit x5 bandas elásticas cortas	\$ 2,134	182	\$ 388,39
Kit x3 bandas elásticas de tela	\$ 1,10	242	\$ 266,20
Banda elástica larga	\$ 1,35	182	\$ 245,70
Set x5 bandas elásticas tubulares	\$ 4,60	242	\$ 1.113,20
Lazo de salto y velocidad	\$ 3,3174	182	\$ 603,77
Colchoneta	\$ 2,00	182	\$ 364,00
Rueda abdominal	\$ 2,20	182	\$ 400,40
TRX	\$ 6,80	242	\$ 1.645,60

E igualmente se consideró la proyección de la TRM realizada por el Grupo Bancolombia et al. (2020), presentando una equivalencia de 3.550 pesos colombianos por cada dólar americano. El costo total por producto en pesos colombianos para el tercer año se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30.*Costo total por producto con costos asociados para el tercer año*

Producto	Costo total por producto (USD)	Costo total por producto (COP)	Costo total por producto con costos asociados (COP)
Kit x5 bandas elásticas cortas	\$ 388,39	\$ 1'378.777	\$ 2'148.043,32
Kit x3 bandas elásticas de tela	\$ 266,20	\$ 945.010	\$ 1'714.275,92
Banda elástica larga	\$ 245,70	\$ 872.235	\$ 1'641.500,92
Set x5 bandas elásticas tubulares	\$ 1.113,20	\$ 3'951.860	\$ 4'721.125,92
Lazo de salto y velocidad	\$ 603,77	\$ 2'143.372	\$ 2'912.638,06
Colchoneta	\$ 364,00	\$ 1'292.200	\$ 2'061.465,92
Rueda abdominal	\$ 400,40	\$ 1'421.420	\$ 2'190.685,92
TRX	\$ 1.645,60	\$ 5'841.880	\$ 6'611.145,92
TOTAL			\$24'000.881,90

Aplicando nuevamente la proyección del Grupo Bancolombia et al. (2020) del IPC para el tercer año, siendo del 3,40% y calculando el total de ventas, se obtienen las siguientes cifras (Tabla 31).

Tabla 31.*Total, en ventas por producto para el tercer año*

Producto	Precio de venta (COP)	Total ventas por producto (COP)
Kit x5 bandas elásticas cortas	\$ 42.716,61	\$ 7'774.422,66
Kit x3 bandas elásticas de tela	\$ 58.735,34	\$ 14'213.951,31
Banda elástica larga	\$ 37.377,03	\$ 6'802.619,82
Set x5 bandas elásticas tubulares	\$ 74.754,06	\$ 18'090.483,49
Lazo de salto y velocidad	\$ 42.716,61	\$ 7'774.422,66
Colchoneta	\$ 32.037,46	\$ 5'830.816,99
Rueda abdominal	\$ 37.377,03	\$ 6'802.619,82
TRX	\$ 96.112,37	\$ 23'259.193,06
TOTAL		\$90'548.529,81

Además de las ventas indicadas anteriormente para cada uno de los años, es importante tener en cuenta los dos servicios que se van a prestar: entrenamiento personalizado y seguimiento a plan nutricional.

Como se muestra en la Tabla 32, el precio del primer año es el establecido en el Marketing Mix y en los siguientes años se aplica un incremento porcentual debido al IPC consultado (Grupo Bancolombia et al., 2020). Adicionalmente, se estima tener 15, 20 y

22 clientes durante los 12 meses del año, para el primer, segundo y tercer periodo, respectivamente, resultando otra suma en ventas que debe ser tenida en cuenta.

Tabla 32.

Precio de servicios por año

Servicio	Valor Año 1 (COP)	Valor Año 2 (COP)	Valor Año 3 (COP)
Entrenamiento personalizado	\$ 150.000	\$ 154.920	\$ 160.187,28
Seguimiento de plan nutricional	\$ 45.000	\$ 46.476	\$ 48.056,18
Ventas	\$ 35'100.000	\$ 32'223.360	\$ 70'482.403,20

Los gastos administrativos se componen del pago de nómina y servicios; cabe destacar que, durante los primeros años las funciones de los cargos especificados deberán ser cubiertas por los emprendedores del negocio. Adicionalmente, se escogió un incremento porcentual anual del 3,5% debido al último incremento del salario mínimo observado en Colombia (Editorial La República S.A.S., 2021, sección economía).

En adición a lo anterior, es pertinente aclarar que para el tercer año se incluirá un empleado más en el Departamento Comercial. La Tabla 33 indica los sueldos para cada uno de los periodos:

Tabla 33.

Sueldos por año

Cargo	Valor Año 1 (COP)	Valor Año 2 (COP)	Valor Año 3 (COP)
Gerente General	\$ 2'000.000	\$ 2'070.000	\$ 2'142.450
Personal Marketing	\$ 1'150.000	\$ 1'190.250	\$ 1'231.909
Personal Ventas	\$ 1'150.000	\$ 1'190.250	\$ 2'463.818
Personal Finanzas	\$ 1'014.980	\$ 1'050.504	\$ 1'087.272

Tabla 33. (continuación)

Cargo	Valor Año 1 (COP)	Valor Año 2 (COP)	Valor Año 3 (COP)
Personal RRHH	\$ 1'014.980	\$ 1'050.504	\$ 1'087.272
Total mensual	\$ 6'329.960	\$ 6'551.509	\$ 8'012.720
Total anual	\$ 75'959.520	\$ 78'618.103	\$ 96'152.642

Referente a los servicios (Tabla 34), se incluyó un aumento porcentual de acuerdo con el IPC pronosticado para los siguientes años (Grupo Bancolombia et al., 2020) y se calculó el total a pagar anualmente.

Tabla 34.

Pago de servicios por año

Servicio	Valor Año 1 (COP)	Valor Año 2 (COP)	Valor Año 3 (COP)
Internet y telefonía fija	\$ 70.000	\$ 72.296	\$ 74.754
Celular y plan de datos	\$ 30.000	\$ 30.984	\$ 32.037
Cuota de manejo cuenta bancaria	\$ 15.000	\$ 15.492	\$ 16.019
Total mensual	\$ 115.000	\$ 118.772	\$ 122.810
Total anual	\$ 1'380.000	\$ 1'425.264	\$ 1'473.723

Por otro lado, para el primer año se estima realizar publicidad por un valor de \$4'000.000 COP, con un incremento del 10% para el siguiente periodo. El valor de publicidad para cada año se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35.

Costo de publicidad por año

Concepto	Valor Año 1 (COP)	Valor Año 2 (COP)	Valor Año 3 (COP)
Publicidad	\$ 4'000.000	\$ 4'400.000	\$ 4'840.000

Para el cálculo de depreciación se consultó la vida útil de los equipos de computación, muebles y enseres, siendo estos de 5 y 10 años (Gerencie.com, 2019); y mediante el

método de Depreciación en Línea Recta se determinó la depreciación para los computadores, celulares y escritorios pertenecientes a la inversión (Tabla 36).

Tabla 36.

Cálculo de depreciación

Concepto	Valor (COP)	Vida útil (años)	Depreciación (COP)
Computador	\$ 10'000.000	5	\$ 2'000.000
Celular	\$ 4'000.000	5	\$ 800.000
Escritorio	\$ 1'000.000	10	\$ 100.000
TOTAL			\$ 2'900.000

Por último, el impuesto sobre la renta se consultó en Gerencie.com (2020), siendo del 31% para el primer año, y 30% para el segundo y tercer año.

Los valores determinados y presentados anteriormente deben ser incluidos en el flujo neto efectivo para cada año, considerando las convenciones de ingresos y egresos, como se muestra en la Tabla 37.

Tabla 37.*Flujo neto efectivo para los primeros tres años*

Concepto/Año	0	1	2	3
(+) Ingresos (COP)		\$ 105'100.000	\$ 111'748.960	\$ 161'030.933
(-) Costo productos (COP)		-\$ 19'788.381	-\$ 22'086.459	-\$ 24'000.882
(-) Gastos Administrativos (COP)		-\$ 77'339.520	-\$ 80'043.367	-\$ 97'626.365
(-) Gastos venta o comercial (COP)		-\$ 4'000.000	-\$ 4'400.000	-\$ 4'840.000
(-) Gastos financieros (COP)		\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación fijos y amortización diferidos (COP)		-\$ 2'900.000	-\$ 2'900.000	-\$ 2'900.000
UTILIDAD ANTES IMPUESTO (COP)		\$ 1'072.099	\$ 2'319.134	\$ 31'663.686
(-) Impuesto (COP)		-\$ 332.351	-\$ 695.740	-\$ 9'499.106
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTO (COP)		\$ 739.748	\$ 1'623.394	\$ 22'164.580
(+) Depreciación activos fijos y amortización diferidos (COP)		\$ 3'639.748	\$ 4'523.394	\$ 25'064.580
(-) Amortización crédito (COP)		\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES (COP)				
Activos fijos (COP)	-\$ 15'000.000			
Activos diferidos (COP)				
FLUJO NETO EFECTIVO (COP)	-\$ 15'000.000	\$ 3'639.748	\$ 4'523.394	\$ 25'064.580

Tomando en cuenta que la tasa máxima ofrecida en Colombia para un CDT de 360 días es de aproximadamente el 6% (González, 2021), al presente proyecto se le asignará una Tasa Interna de Oportunidad (TIO) del 12%, de forma que sea mucho más rentable invertir en el negocio.

Para determinar el VPN, debe hacerse uso de la función “VNA” de Excel y asignarse la TIO indicada junto con la inversión y los flujos de efectivo obtenidos para cada periodo. Una vez especificados estos argumentos, se determinó que el Valor Presente Neto es de \$8'657.384,25 COP.

De acuerdo con el VPN obtenido, siendo este superior a cero, es válido afirmar que la ejecución del proyecto es viable.

5.4 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para determinar la TIR, debe hacerse uso de la función “TIR” de Excel y especificar en los argumentos la inversión y los flujos de efectivo obtenidos para cada periodo. En consecuencia, se determinó una Tasa Interna de Retorno del 36%.

De acuerdo con la TIR obtenida, siendo esta superior a la TIO propuesta, es correcto indicar que el proyecto es viable.

6. CONCLUSIONES

Se realizó un estudio de mercados que permitió determinar las preferencias del público frente a los precios de diez productos y cinco servicios deportivos, así como el horario de mayor concurrencia en redes sociales, siendo este entre las 5:00pm y las 11:00pm. Adicionalmente, facilitó la selección de factores diferenciadores de la competencia, de los cuales el más importante son los servicios gratuitos; y la apropiada recomendación de proveedores de acuerdo al costo unitario más bajo.

Se desarrolló un estudio técnico-operativo, cuya función principal consistió en el diseño del modelo de negocio Canvas, a través del cual se estableció que los aliados clave son proveedores y asesores, y los aspectos fundamentales de la propuesta de valor son precio competitivo, respuesta inmediata, excelente calidad y servicios sin costo.

Se elaboró un estudio administrativo y legal, con el fin de resolver que los tipos de sociedad que mejor se ajustan al modelo de negocio son la sociedad por acciones simplificada y la sociedad de responsabilidad limitada. Por otra parte, se precisó que es óptimo que el organigrama general cuente con cinco departamentos bajo el mando del gerente general, quien debe velar por el cumplimiento de objetivos; y por último, se observó que la Cámara de Comercio de Bogotá es la entidad principal para trámites del negocio.

Se ejecutó un estudio financiero mediante el cual se determinó que el costo total de los productos para el primer año sería de aproximadamente \$20,000,000 COP. Además, se realizó una proyección financiera a tres años, obteniendo un VPN de \$8,657,384 COP y una TIR del 36%, parámetros que siendo mayores a cero y la TIO, respectivamente, corroboran la viabilidad del proyecto.

REFERENCIAS

- Alibaba. (diciembre de 2020). Alibaba.com. <https://www.alibaba.com/>
- Alibaba. (noviembre de 2020). Bandas elásticas cortas [Ilustración]. Alibaba.com. <https://cutt.ly/jbovaJf>
- Alibaba. (noviembre de 2020). Bandas elásticas de tela [Ilustración]. Alibaba.com. <https://cutt.ly/tbovINF>
- Alibaba. (noviembre de 2020). Bandas elásticas largas [Ilustración]. Alibaba.com. <https://cutt.ly/GbovWCU>
- Alibaba. (noviembre de 2020). Bandas elásticas tubulares [Ilustración]. Alibaba.com. <https://cutt.ly/mbovYT9>
- Alibaba. (noviembre de 2020). Chalecos con peso [Ilustración]. Alibaba.com. <https://cutt.ly/WbovFf6>
- Alibaba. (noviembre de 2020). Colchoneta [Ilustración]. Alibaba.com. <https://cutt.ly/zbovH7v>
- Alibaba. (noviembre de 2020). Equipos de levantamiento de pesas [Ilustración]. Alibaba.com. <https://cutt.ly/1bovL9D>
- Alibaba. (noviembre de 2020). Lazos de salto y velocidad [Ilustración]. Alibaba.com. <https://cutt.ly/rbovVuD>
- Alibaba. (noviembre de 2020). Rueda abdominal [Ilustración]. Alibaba.com. <https://cutt.ly/Ybov1am>
- Alibaba. (noviembre de 2020). TRX [Ilustración]. Alibaba.com. <https://cutt.ly/7bov3tG>
- Banco de la República. (22 de enero de 2021). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar). Banco de la República (banco central de Colombia). <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Betancourt, D. (20 de octubre de 2020). Cómo hacer un Análisis PESTEL. Ingenio Empresa. <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). COMPORTAMIENTO DEL ECOMMERCE EN COLOMBIA DURANTE 2020 Y PERSPECTIVAS PARA 2021 (Informe n° 1). CCCE. <https://www.ccce.org.co/wp->

content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf

Canva. (2020). Canva. <https://www.canva.com/>

Código de Comercio [CC]. Decreto 410 de 1971. 27 de marzo de 1971 (Colombia).

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2017). El comercio electrónico en Colombia, análisis integral y perspectiva regulatoria. <https://www.crcm.gov.co/es/pagina/comercio-electronico-en-colombia-analisis-integral-y-perspectiva-regulatoria>

Decathlon. (2020). Tienda online de deportes, ropa e implementos deportivos. <https://www.decathlon.com.co/es/>

DIAN. (diciembre de 2020). Presentación. <https://cutt.ly/GboWpe5>

Editorial La República S.A.S. (enero de 2021). Salario mínimo para 2021 sube 3,5% y queda en \$1.014.980 con auxilio de transporte. La República. <https://cutt.ly/EboWIsS>

El Deportista. (2020). Fitness. <https://www.eldeportista.co/collections/fitness-gimnasio-equipos-pesas-entrenamiento-fitness-gimnasio-deporte-salud-bienestar-gym>

Falabella. (2020). Falabella.com. FalabellaCO. <https://www.falabella.com.co/falabella-co/category/cat731039/Accesorios-Fitness?page=13>

Fernández, H. (2020). Organigrama: Qué es, función, tipos, ejemplos y ¡cómo crealos online! Economía TIC. <https://economiatic.com/que-es-un-organigrama-y-como-crear-uno-online/>

Fitness & Home [@fitnessandhome_col]. (15 de abril de 2020). ¡Entrena en casa!. Mats para yoga o para cualquier tipo de ejercicio. Envíos en Bogotá y a nivel nacional. [Fotografía]. Instagram. https://www.instagram.com/fitnessandhome_col/

Gerencie.com. (2019). Vida útil de los activos fijos o depreciables. <https://www.gerencie.com/vida-util-de-los-activos-fijos.html>

Gerencie.com. (2020). Tarifas del impuesto de renta. <https://cutt.ly/5boORve>

González, J. C. (2021). Que CDT en Colombia es el mejor para invertir en 2021 [a enero]. Mis Finanzas Personales. <https://cutt.ly/gboOAtk>

Grupo Bancolombia, Min Hacienda, BanRep, y Bloomberg. (2020). Resumen de proyecciones económicas [Imagen]. Grupo Bancolombia. <https://cutt.ly/YboPpUx>

HOME TRAINING [@_hometraining]. (16 de abril de 2020). ¡Hola! Somos Hometraining, Aquí encontrarás artículos deportivos y de entrenamiento para el hogar, con precios asequibles #hometraining #bucaramanga #bucaramangafitness #Bucaramangafit. [Logo]. Instagram. https://www.instagram.com/_hometraining/

Hütt, H. (2012). LAS REDES SOCIALES: UNA NUEVA HERRAMIENTA DE DIFUSIÓN. Reflexiones, 91, 121-128. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/1513>

IMPULFIT [impul_fit]. (10 de agosto de 2020). [Logo]. Instagram. https://www.instagram.com/impul_fit/

Investing. (11 de enero de 2021). China - Índice de Precios del Productor (IPP) - interanual. Investing.com Español. <https://es.investing.com/economic-calendar/chinese-ppi-464>

Junta de Extremadura (2012). Guía Didáctica: Modelo Canvas. Expertemprende. <https://cutt.ly/mbo4OfF>

Kemp, S. (2020). Digital 2020: Colombia. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-colombia>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing (11.a ed.). Pearson Educación. <https://cutt.ly/bbo41rW>

Ley 527 de 1999. Por la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. 21 de agosto de 1999. D.O. No. 43673.

Ley 633 de 2000. Por la cual se expiden normas en materia tributaria, se dictan disposiciones sobre el tratamiento a los fondos obligatorios para la vivienda de interés social y se introducen normas para fortalecer las finanzas de la Rama Judicial. 29 de diciembre de 2000. D.O. No. 44275.

Ley 962 de 2005. Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos. 6 de septiembre de 2005. D.O. No. 46023.

- Ley 1258 de 2008. Por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. 5 de diciembre de 2008. D.O. No. 47194.
- Ley 1273 de 2009. Por la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones. 5 de enero de 2009. D.O. No. 47223.
- Ley 1480 de 2011. Por la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. 12 de octubre de 2011. D.O. No. 48220.
- Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. 18 de octubre de 2012. D.O. No. 48587.
- Luciano, F. (2012). LEY DE OFERTA Y DEMANDA. calameo.com. <https://es.calameo.com/read/001486842fb282139fbe8>
- Mochón, F. (2012). Economía, 1o Bachillerato (5a ed., 1a imp. ed.). McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A. <https://www.mheducation.es/economia-1-bachillerato-9788448181048-spain-group>.
- Novoa Tamayo, A. L. (2009). Plan de marketing para el lanzamiento al mercado farmacéutico ecuatoriano del medicamento antidepresivo Valdoxan de Laboratorios Servier (Trabajo de grado). Escuela Politécnica del Ejército. Repositorio Dspace. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1154>
- Oropeza, D. (2018). La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano (1.a ed.). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/4667-la-competencia-economica-en-el-comercio-electronico-y-su-proteccion-en-el-sistema-juridico-mexicano>
- Portafolio. (19 de agosto de 2020). Así funciona la ayuda económica para Pymes respaldada por el FNG. Portafolio.co. <https://cutt.ly/fbo7EKx>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, R0801E-E, 2. <https://cutt.ly/ybo7PuL>

- ¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas? (2020). Rankia. <https://www.rankia.co/blog/dian/4653867-que-impuestos-pagan-colombia-empresas>
- Revista Semana. (20 de noviembre de 2020). Las 12 ayudas del Gobierno a las que podrán acceder los empresarios. Semana.com. Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/empresas/articulo/cuales-son-las-ayudas-del-gobierno-para-los-empresarios-en-colombia/307341/>
- Ríos García, A. F. (2017). Análisis al comercio electrónico en las pequeñas y medianas empresas del sector real en Colombia como herramienta de mercadeo (Trabajo de grado). Fundación Universidad de América. Repositorio Institucional Lumieres. <http://hdl.handle.net/20.500.11839/7091>
- Salcedo, E., y Fuentes, A. citado por Cámara de Comercio de Bogotá (2021). Legal y trámites. <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Temas-clave-para-su-proyecto-de-empresa/Legal-y-tramites>
- Sport Fitness. (2020). Tienda Sport Fitness | Sitio Oficial | Equipos para el entrenamiento físico. Tienda Sport Fitness Colombia. <https://tienda-sportfitness.com/tienda/page/19/>
- Tapia, J. A. (2015). Teoría de los precios. Plataforma Digital Universidad Metropolitana Latín Campus. <https://cutt.ly/pbo70aB>
- Torre, G. S. y Codner, D. G. (2013). FUNDAMENTOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO [Diapositivas]. Biblioteca virtual CUNORI. <https://cutt.ly/lbo77S2>
- Torres, M. G. (2019). Análisis de PESTEL [Diapositivas]. Repositorio UDG Virtual. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- Trenza, A. (2019, 23 abril). Departamentos En Una Empresa. Ana Trenza. <https://anatrencia.com/departamentos-empresa-funciones/#21-departamentos-de-una-empresa>
- Wix. (2020). Wix Logo Maker. <https://es.wix.com/logo/maker>
- Zamora, M. A. (2014). Internet [Diapositivas]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://cutt.ly/Qbo5uGV>

ANEXOS

ANEXO 1
ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADOS

Encuesta para monografía del diseño de un plan de negocio e-commerce

Esta encuesta se realiza con fines académicos para la Especialización en Gerencia de Empresas de la Universidad de América. Se busca hacer un sondeo de los productos y servicios deportivos que son de su interés, así como los precios que estaría dispuesto a pagar por ellos.

También encontrará una sección de redes sociales para determinar si hace uso de las mismas y el horario en que lo hace.

Gracias por su participación.

***Obligatorio**

Indique su edad *

Tu respuesta _____

Indique su género *

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

Otro: _____

¿Qué actividad física realiza? *

Tu respuesta _____

¿Cuáles de los siguientes productos deportivos son de su interés? (Marque todas las respuestas que considere necesarias) *



Bandas elásticas cortas (kit x5 resistencias diferentes, mini instructivo y bolsita para cargarlas)



Bandas elásticas de tela (kit x3 resistencias diferentes y bolsita para cargarlas)



- Bandas elásticas largas (x1, opción de escoger resistencia)



- Bandas tubulares (x5 resistencias, 2 mano, 2 adaptaciones tobillo, adapt. puerta y manual)



- Chalecos con peso (10 kg, hombreras y banda elástica ajustable, bolsillos con velcro y cremallera)



- Equipos de levantamiento de pesas (barra, 2 mancuernas desarmables, 4 seguros, 60 lb)



- Lazos de salto y velocidad (mangos de aluminio texturizado, recubrimiento PVC, 3 mts longitud)



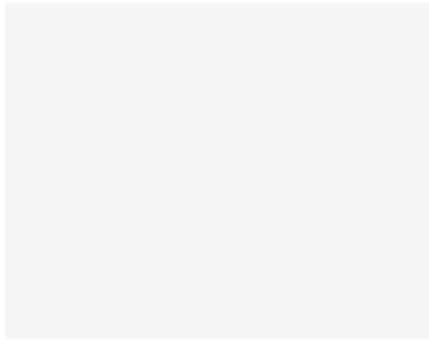
- Colchonetas (140 x 60cm, 5mm grosor)



- Ruedas abdominales (doble rueda en goma, mango antideslizante, bolsita para cargarla)



- TRX (100% nylon, costuras de seguridad, cinta ajustable, bolsita para cargarlo)



Ninguno de los anteriores

ÚNICAMENTE para los productos que seleccionó en la pregunta anterior, marque la opción que indica su rango de precio si estaría dispuesto a pagarlo. De no marcar una opción para cada producto que haya escogido, se entiende que no está de acuerdo con el rango de precio. *

- No seleccioné productos
- Bandas elásticas cortas, \$30.000 - \$40.000
- Bandas elásticas de tela, \$55.000 - \$70.000
- Bandas elásticas largas, \$28.000 - \$40.000
- Bandas tubulares, \$70.000 - \$90.000
- Chaleco con peso, \$90.000 - \$110.000
- Equipo de levantamiento de pesas, \$400.000 - \$500.000
- Lazo de salto y velocidad, \$40.000 - \$50.000
- Colchoneta, \$25.000 - \$40.000
- Rueda abdominal, \$30.000 - \$40.000
- TRX, \$80.000 - \$90.000

Si desea hacer alguna sugerencia de precio para los productos que seleccionó, indíquela. De lo contrario, escriba "N/A" *

Tu respuesta

¿Cuáles de los siguientes servicios son de su interés? (Marque todas las respuestas que considere necesarias) *

- Explicación de ejercicios (1 ejercicio)
- Rutinas y vídeos (2 rutinas, 2 vídeos)
- Tips de alimentación (10 tips)
- Sugerencias de platos de comida (1 plato)
- Entrenamiento personalizado (mensualidad)
- Ninguno de los anteriores

ÚNICAMENTE para los servicios que seleccionó en la pregunta anterior, marque la opción que indica su rango de precio si estaría dispuesto a pagarlo. De no marcar una opción para cada producto que haya escogido, se entiende que no está de acuerdo con el rango de precio. *

- No seleccioné servicios
- Explicación de ejercicios, \$6.000 - \$10.000
- Rutinas y vídeos, \$30.000 - \$40.000
- Tips de alimentación, \$10.000 - \$12.000

Sugerencias de platos de comida, \$15.000 - \$20.000

Entrenamiento personalizado, \$150.000 - \$180.000

Si desea hacer alguna sugerencia de precio para los servicios que seleccionó, indíquela. De lo contrario, escriba "N/A" *

Tu respuesta _____

Siguiente

Redes sociales

De las siguientes opciones, indique la red social que utiliza *

Facebook

Instagram

Ambas

Seleccione el horario en el que generalmente utiliza Facebook *

No uso Facebook

5:00 am - 8:00 am

8:00 am - 11:00 am

11:00 am - 2:00 pm

2:00 pm - 5:00 pm

5:00 pm - 8:00 pm

8:00 pm - 11:00 pm

11:00 pm - 2:00 am

Seleccione el horario en el que generalmente utiliza Instagram *

- No uso Instagram
- 5:00 am - 8:00 am
- 8:00 am - 11:00 am
- 11:00 am - 2:00 pm
- 2:00 pm - 5:00 pm
- 5:00 pm - 8:00 pm
- 8:00 pm - 11:00 pm
- 11:00 pm - 2:00 am

[Atrás](#) [Enviar](#)

Nota: Google Forms

ANEXO 2

RECOMENDACIONES

Seleccionar un tamaño de muestra mayor para la realización de encuestas, con la finalidad de conocer una porción más grande del mercado, sus características y sus preferencias.

Consultar las tarifas y convenios con proveedores nacionales, en tanto v.gr. para los chalecos con peso y equipos de levantamiento de pesas podría conseguirse un costo unitario más bajo.

Evaluar la expansión del negocio hacia otras redes sociales o canales digitales, con el objetivo de contar con más medios para la atención de clientes y comercialización de los productos y servicios.

Considerar la implementación de guantes de boxeo, barra multifuncional, pesas rusas, tobilleras con peso y ropa deportiva, para la ampliación del portafolio de productos del negocio.

Diseñar un manual de funciones y responsabilidades para los cargos de cada departamento del organigrama general, con el fin de asignar actividades específicas a cada profesional de la empresa.

Estudiar un plan de acción para la búsqueda e incorporación de inversionistas, para contar con más recursos que permitan la diversificación del e-commerce de productos y servicios deportivos.