



## PLAN DE NEGOCIO

### PLAN DE NEGOCIO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA TIENDA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS EN CALI ELITE SPORTS

PRESENTADO POR:

EDGAR HERNEY MUÑOZ ROMERO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN MERCADEO/MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2024

## PLAN DE NEGOCIO

### PLAN DE NEGOCIO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA TIENDA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS EN CALI ELITE SPORTS

EDGAR HERNEY MUÑOZ ROMERO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el  
título de Magíster en MERCADEO/Magister EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

Director del trabajo de grado: María Clara Guzmán De Enríquez  
Magister en Administración de Empresas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN MERCADEO/MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2024

Cali, 4 de abril del 2024

Doctor

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Plan de Negocio para el establecimiento de una tienda de artículos deportivos en Cali, Elite Sports “.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Edgar Muñoz Romero

CC 94.473.309

Santiago de Cali, 10 de enero de 2024

Doctor

**Fabián Osorio Tinoco**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “**Plan de Negocio para el establecimiento de una tienda de artículos deportivos en Cali**”, realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana: **Edgar Herney Muñoz Romero** cédula número 9447309, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



---

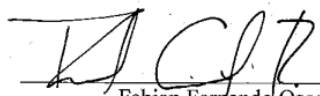
**María Clara Guzmán de Enríquez**

Director del Trabajo de Grado

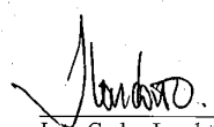
ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

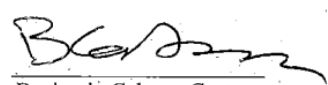
**“PLAN DE NEGOCIO ELITE SPORTS”**. Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Maestría en Mercadeo.



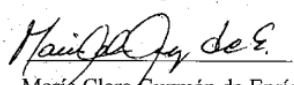
Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Juan Carlos Londoño Roldán  
Director Maestría en Mercadeo



Benjamin Cabrera Castro  
Jurado



María Clara Guzmán de Enríquez  
Director del Trabajo de Grado

## AGRADECIMIENTOS

*A mi Madre, **Nidia Leonor Romero***

*Por creer en mí siempre.*

*A mi sobrino, **Nicolás Quintero Muñoz***

*Por ser un inspirador natural de este sueño*

*A mi hija, **Gabriela Muñoz***

*Por generarme la motivación para crecer*

*A mi hermana, **Nathalie Muñoz Romero***

*Por apoyarme en todo lo que emprendo.*

*A **María Clara Guzmán de Enríquez***

*Por su guía en la elaboración de este proyecto y su disposición para orientarme con  
paciencia.*

*Y finalmente, a todas las personas que me colaboraron con los diferentes estudios que se  
realizaron y el feedback constructivo para crear este proyecto.*

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
1. Descripción de la oportunidad.....	1
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Contexto .....	3
1.3. Identificación de la oportunidad.....	3
1.4. Idea de negocio.....	5
1.5. Propuesta de negocio.....	6
1.6. Conocimientos y capacidades de los miembros del proyecto .....	7
1.6.1. Problema.....	8
1.7. Objetivos.....	8
1.7.1. Objetivo general del Plan de Negocio .....	8
1.7.2. Objetivos específicos.....	8
1.7. Justificación.....	8
1.7.1. Justificación teórica .....	8
1.7.2. Justificación práctica .....	9
1.7.3. Justificación social.....	9
1.7.4. Beneficios prácticos, teóricos y sociales .....	9
2. Estudio de Mercado Elite Sports .....	10
2.1. Segmentos del mercado .....	10
2.2. Metodología de investigación.....	10
2.2.1. Tipo de investigación .....	10
2.2.2. Método de investigación.....	11
2.2.3. Técnicas de investigación.....	12
2.2.4. Instrumento de investigación.....	13
2.2.5. Población y muestra.....	13
2.2.6. Criterios inclusión .....	14
2.2.7. Criterios de exclusión .....	15
2.2.6. Procesamiento de la información .....	16
2.3. Resultados del estudio de mercado.....	16
2.3.1. Resultados de la encuesta .....	17
2.3.2. Resultados de la entrevista .....	32

3. Análisis de Inteligencia Competitiva.....	46
3.1. Análisis Externo .....	46
3.1.1. Análisis PESTEL.....	46
3.1.3. Conclusión análisis PESTEL.....	52
3.1.2. Cinco fuerzas de Porter .....	53
3.2. Propuesta base .....	67
4. Propuesta de la Estrategia del Negocio .....	68
4.1. El propósito de la empresa o Misión .....	68
4.1.1. MISIÓN .....	68
4.1.2. VISIÓN.....	68
4.2. VALORES.....	68
4.3. Declaración de la estrategia.....	69
4.3.1. Objetivo estratégico.....	69
4.3.2. Alcance de la estrategia .....	69
4.3.3. Ventaja: Propuesta de valor para el cliente .....	69
4.3.4. Ventaja: Sistema de actividades .....	69
5. Estrategia de mercadeo.....	71
5.1. Tamaño del mercado .....	72
5.2. Objetivo de mercadeo.....	73
5.3. Productos y servicios.....	74
5.3.1. Productos .....	74
5.3. Marca.....	74
5.4. Manifiesto de marca .....	76
5.5. Canales .....	77
5.6. Estrategia de comunicaciones de mercadeo .....	78
5.5.1. Objetivos de comunicación .....	78
5.5.2. Diagnóstico comunicacional.....	79
5.5.3. Definición de la audiencia .....	79
5.5.4. Plan de comunicaciones.....	80
5.5.5. Canales utilizados.....	82
5.5.6. Responsables .....	82
5.5.7. Plazos.....	82
5.5.8. Medición de resultados.....	82
5.6. Estrategia de precios.....	82

5.7 Presupuesto de mercadeo y ventas .....	84
5.7.1. Costos de diseño y de desarrollo del producto .....	84
5.7.2. Costos de desarrollo de la marca .....	84
5.7.3 Costos de desarrollo de los canales .....	85
5.7.4 Costos de desarrollo de las campañas de marketing.....	86
5.7.5 Estimación de los ingresos por ventas para al menos tres años .....	87
5.7.6 Presupuesto de mercadeo.....	87
6.    Diseño técnico u operativo .....	90
6.1 Diseño de los procesos clave .....	90
6.2. Reconocimiento de los recursos clave del negocio .....	94
6.2.1. Recursos o activos tangibles.....	94
6.2.2. Recursos o activos intangibles.....	94
6.2.3 Tercerización y otros proveedores clave .....	94
6.2.4 Establecimiento de los requerimientos de materia prima e insumos.....	95
6.2.5. Presupuesto de inversión y gastos de operación.....	99
7. Diseño Organizacional y Forma legal .....	102
7.1. Modelo organizacional .....	102
7.2. Cargos y responsabilidades .....	103
7.3 Estudio de referenciación salarial.....	104
7.4. El tipo de sociedad a constituir.....	105
7.5. Presupuesto de gastos de operación .....	106
7.5.1. Gastos de constitución y permisos de operación .....	107
7.5.2. Gastos de la operación mensual de la nómina.....	108
8. Análisis de Viabilidad Financiera.....	109
8.1 El monto de las inversiones y sus tiempos .....	109
8.2. Los ingresos y la estimación de su crecimiento .....	111
8.3. Los egresos en el tiempo .....	111
8.4. La tasa de descuento calculada por WACC o Valor Presente Ajustado: .....	112
8.5. Sí hay deuda debe hacerse el análisis separado .....	116
8.6 Viabilidad del negocio desde la determinación de la T.I.R.....	116
8.7 Análisis de sensibilidad .....	117
1.    \$1.000.000.000 .....	118
2.    \$684.000.000 Inversión del proyecto .....	118
3.    \$400.000.000 .....	118

4. \$200.000.000 .....	118
9. Conclusiones.....	121
9.1 El proceso .....	121
9.2 El resultado.....	122
Bibliografía.....	125
Anexos .....	128

## Índice de cuadros

Tabla 1: Ficha Técnica Universo.....	17
Tabla 2: Lista de entrevistados .....	33
Tabla 3: Respuestas de los entrevistados pregunta 1.....	34
Tabla 4: Respuestas de los entrevistados pregunta 2.....	34
Tabla 5: Respuestas de los entrevistados pregunta 3.....	35
Tabla 6: Respuestas de los entrevistados pregunta 4.....	35
Tabla 7: Respuestas de los entrevistados pregunta 5.....	36
Tabla 8: Respuestas de los entrevistados pregunta 6.....	36
Tabla 9: Respuestas de los entrevistados pregunta 7.....	36
Tabla 10: Respuestas de los entrevistados pregunta 8.....	37
Tabla 11: Respuestas de los entrevistados pregunta 9.....	37
Tabla 12: Respuestas de los entrevistados pregunta 10.....	38
Tabla 13: Respuestas de los entrevistados pregunta 11.....	38
Tabla 14: Respuestas de los entrevistados pregunta 12.....	39
Tabla 15: Datos del competidor entrevistado.....	41
Tabla 16: Entrevista al competidor pregunta 1.....	41
Tabla 17: Entrevista al competidor pregunta 2.....	42
Tabla 18: Entrevista al competidor pregunta 3.....	42
Tabla 19: Entrevista al competidor pregunta 4.....	42
Tabla 20: Entrevista al competidor pregunta 5.....	42
Tabla 21: Entrevista al competidor pregunta 6.....	43
Tabla 22: Entrevista al competidor pregunta 7.....	43
Tabla 23: Entrevista al competidor pregunta 8.....	43
Tabla 24: Entrevista al competidor pregunta 9.....	44
Tabla 25: Entrevista al competidor pregunta 10.....	44
Tabla 26: Matriz PESTEL.....	52
Tabla 27: Benchmarking .....	62
Tabla 28: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	65
Tabla 29: Matriz Canvas.....	70
Tabla 30: Tamaño del mercado y cuota de mercado proyectados.....	72
Tabla 31: Plan de comunicación con el modelo See – Think – Do – Care .....	80

Tabla 32: Precios y costos variables por producto .....	83
Tabla 33: Flujo de egresos.....	85
Tabla 34: Matriz Thompson .....	86
Tabla 35: Estimación de ingresos.....	87
Tabla 36: Costos fijos y variables de comercialización .....	88
Tabla 37: Costos variables.....	89
Tabla 38: Costos variables individuales .....	95
Tabla 39: Costos variables totales .....	96
Tabla 40: Costos fijos.....	97
Tabla 41: Ventas proyectadas.....	98
Tabla 42: Presupuesto de inversión .....	99
Tabla 43: Gastos de operación mensual .....	100
Tabla 44: Costos individuales.....	101
Tabla 45: Cargos y responsabilidades .....	103
Tabla 46: Referencia salarial .....	104
Tabla 47: Gastos de constitución.....	107
Tabla 48: Gastos de operación de la nómina.....	108
Tabla 49: Presupuesto de inversión .....	110
Tabla 50: Flujo de ingresos .....	111
Tabla 51: Flujo de egresos.....	111
Tabla 52: Tasa de descuento.....	113
Tabla 53: Flujo de caja libre incremental .....	115

## Índice de figuras

Figura 1: Edad de los encuestados.....	18
Figura 2: Zona de residencia de los encuestados.....	18
Figura 3: Estrato socio económico según lugar de residencia de los encuestados .....	19
Figura 4: Realizan algún tipo de práctica deportiva los encuestados .....	20
Figura 5: Frecuencia de práctica deportiva de los encuestados.....	21
Figura 6: Deportes que practican los encuestados.....	22
Figura 7: Frecuencia de compra de artículos deportivos de los encuestados .....	23
Figura 8: Canales de compra de artículos deportivos de los encuestados .....	24
Figura 9: Canales de compra virtuales de artículos deportivos de los encuestados .....	25
Figura 10: Atributos que buscan en los artículos deportivos los encuestados al comprar .....	26
Figura 11: Variables más determinantes al comprar presencialmente los artículos deportivos por parte de los encuestados .....	27
Figura 12: Tiendas elegidas al momento de comprar presencialmente los artículos deportivos por parte de los encuestados .....	29
Figura 13: Nivel de satisfacción de la oferta de artículos deportivos en su zona de residencia .....	29
Figura 14: Cinco fuerzas de Michael Porter .....	53
Figura 15: Logotipo Decathlon .....	57
Figura 16: Tienda virtual Decathlon .....	58
Figura 17: Logotipo de Adidas.....	58
Figura 18: Tienda virtual Adidas .....	59
Figura 19: Logotipo Sportline .....	59
Figura 20: Tienda virtual Sportline .....	60
Figura 21: Logotipo Miro Deportes .....	61
Figura 22: Tienda virtual Miro Deportes .....	61
Figura 23: Logotipo de la empresa .....	75
Figura 24: Círculo dorado de marca .....	76
Figura 25: Estructura organizacional .....	102

## Índice de anexos

Anexo 1: CANVAS .....	128
Anexo 2: Capital de trabajo .....	129
Anexo 3: Proyección de ingresos .....	130
Anexo 4: Proyección de precios 11 artículos .....	131
Anexo 5: Proyección de ingresos Producto 1 .....	132
Anexo 6: Proyección de ingresos Producto 2 .....	133
Anexo 7: Proyección de ingresos Producto 3 .....	134
Anexo 8: Proyección de ingresos Producto 4 .....	135
Anexo 9: Proyección de ingresos Producto 5 .....	136
Anexo 10: Proyección de ingresos Producto 6 .....	137
Anexo 11: Proyección de ingresos Producto 7 .....	138
Anexo 12: Proyección de ingresos Producto 8 .....	139
Anexo 13: Proyección de ingresos Producto 9 .....	140
Anexo 14: Proyección de ingresos Producto 10 .....	141
Anexo 15: Proyección de ingresos Producto 11 .....	142
Anexo 16: Proyección Punto de equilibrio .....	143
Anexo 17: Proyección Costos variables año 1 .....	144
Anexo 18: Proyección Costos variables año 2 .....	145
Anexo 19: Proyección Costos variables año 3 .....	146
Anexo 20: Proyección Costos Fijos año 1 .....	147
Anexo 21: Proyección Costos Fijos año 2 .....	148
Anexo 22: Proyección Costos Fijos año 3 .....	149
Anexo 23: Proyección Costos Comercialización Año 1 .....	150
Anexo 24: Proyección Costos Comercialización Año 2 .....	151
Anexo 25: Proyección Costos Comercialización Año 3 .....	152
Anexo 26: Proyección Flujo de Fondos 10 años .....	153
Anexo 27: Proyección Depreciaciones a 10 años .....	154

## **Introducción**

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Plan de Negocio para el establecimiento de una tienda de artículos deportivos en Cali. Este es importante porque los emprendimientos comerciales necesitan fundamentarse en un estudio de viabilidad técnica, financiera y comercial; así como en un proceso de planificación, porque este contribuye a asegurar el éxito del proyecto.

El deporte es una parte esencial de nuestras vidas e impacta positivamente en la salud de todas las personas y afortunadamente existe una gran cultura del deporte en Cali.

Por esta razón, surge esta idea y se crea este proyecto para entregar una alternativa diferente a esa gran demanda que tenemos en Cali, que busca satisfacer esa necesidad de contar con artículos deportivos de vanguardia, innovadores, disruptivos y de buenas marcas.

Es por ello que Elite Sports propondrá una alternativa diferente, otorgando un valor agregado soportado en una asesoría personalizada y especializada en ámbitos deportivos y con un servicio adecuado.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera, primero se abordará el estudio de mercado, donde se iniciará con un análisis cuantitativo y un análisis cualitativo, utilizando fuentes primarias, puntualmente encuestas y entrevistas. Y posteriormente se complementará con fuentes secundarias para realizar principalmente el análisis externo. En el capítulo 6 se plantea el diseño técnico operativo y en el capítulo 7 se discute el Diseño Organizacional y la Forma legal.

### **1. Descripción de la oportunidad**

## 1.1. Antecedentes

Previo a presentar los antecedentes, resulta pertinente ofrecer una definición de lo que se entiende por deporte. Según la RAE (2023), el deporte es la actividad o ejercicio físico, sujeto a determinadas normas, en que se hace prueba, con o sin competición, de habilidad, destreza o fuerza física o también puede ser considerado como una recreación, pasatiempo o ejercicio físico, por lo común, al aire libre.

En cuanto a la ropa y artículos deportivos, éstos son productos que las personas compran para realizar actividades de tipo físico. Cabe mencionar que los precios de estos artículos siempre van a estar determinados por el mercado, por la interacción de oferentes y demandantes.

A continuación, se presentan algunos antecedentes investigativos que se consultaron para la fundamentación del presente trabajo.

Según una investigación de trabajo de grado desarrollada por Sánchez (2023), la industria textil de ropa deportiva presentó evidentes crecimientos porcentuales y nominales entre el 2017 y el 2022. Así, en el periodo de febrero a abril de 2021 se presentó una variación porcentual de cerca del 60% en la producción real, ventas y personal de ropa, debido a la recuperación económica tras la pandemia. Por otro lado, según Acosta (2023), las 25 empresas más importantes de la industria textil en Colombia lograron ingresos operacionales de 14,34 billones de pesos en 2022, lo cual significó un incremento de 28% en comparación con 2021.

Es necesario mencionar que según la Guía TDG para Plan de Negocio, este proyecto sería “La creación de un emprendimiento del tipo Start-up” y que el origen de la oportunidad seleccionado para este plan de negocio, será ruta descubierta que se soporta

en el concepto ruta completa, donde “Solo hay una idea” y su estudio de mercado se basa en el análisis cuantitativo y cualitativo.

## **1.2. Contexto**

Según el Diseño Cuenta Satélite del Deporte (CSD) y estadísticas asociadas (DANE, 2022), se presentan algunos conceptos:

- Actividades deportivas - definición estadística: categoría donde se encuentran vinculadas las actividades económicas más directas en cuanto a su relación con el deporte y su impacto económico, estas actividades son: gestión de instalaciones deportivas, actividades de los clubes deportivos y enseñanza deportiva (4 actividades económicas).

- Actividades deportivas - definición estricta: categoría donde se encuentran vinculadas las actividades económicas que tienen como propósito producir todo tipo de bienes necesarios para realizar la práctica deportiva (25 actividades económicas).

- Actividades deportivas - definición ampliada: categoría donde se encuentran vinculadas las actividades económicas que producen bienes y servicios que tienen una relación indirecta con el deporte, pero no son necesarios para hacer deporte (6 actividades económicas).

Según la Clasificación Central de Productos del DANE (2022), en su Versión 2.1 Adaptada para Colombia 2022, la ropa deportiva está clasificada con el Código 28228.

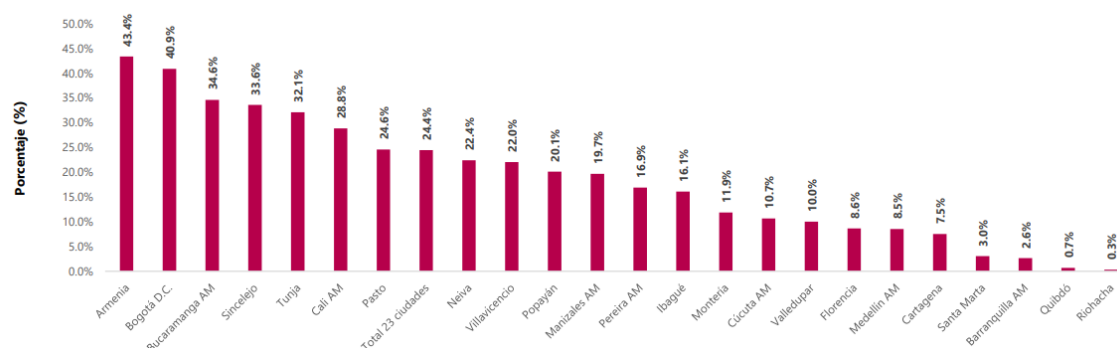
## **1.3. Identificación de la oportunidad**

Se identifica una oportunidad en el mercado de la ropa deportiva en Cali, dado que se evidencia el incremento de la práctica deportiva en la ciudad y que según cifras del DANE (2022a), Cali es la sexta ciudad con mayor porcentaje de habitantes que practican deportes

con una alta frecuencia (29%). La figura 1 ilustra los resultados que se presentaron para las diferentes ciudades en los primeros meses del 2022.

### Figura 1

*Personas que durante los últimos 7 días han realizado actividades físicas para sentirse mejor por ciudad (expresado en porcentaje) (trimestre febrero, marzo y abril 2022)*



*Notas. Recuperado de DANE (2022a).*

En la figura 1 se puede comprobar que Cali es la sexta ciudad con mayor porcentaje de personas que practicaron deporte recientemente. Esta estadística del deporte desarrollada por el DANE, es una de las más relevantes para medir el nivel de actividad física de las personas por ciudad en Colombia.

Por otro lado, existen cifras que muestran un aumento de la población de Cali y de Jamundí. En 2023, Cali creció en un 0,7% en población en comparación a 2022, habiendo llegado a los 2.297.230 habitantes (DANE, 2022b). Por su lado, Jamundí tuvo un crecimiento poblacional también de 0,7%, habiendo alcanzado los 170.492 habitantes (DANE, 2020). Por lo tanto, se trata de locaciones dentro del Valle del Cauca que se encuentran en una situación de expansión demográfica.

Además, nos muestran que cada vez tenemos una mayor difusión de los estilos de vida saludables, un mayor interés por mantener la salud a través del deporte y también una expansión de las empresas del sector.

Considerando esa tendencia a practicar deporte en Cali, la oportunidad identificada es el establecimiento de una tienda de ropa y artículos deportivos.

#### **1.4. Idea de negocio**

Fundamentado en lo mencionado hasta aquí, nace este concepto, Elite Sports, donde se contará con cuatro canales de distribución:

- Almacén o tienda física: Ubicada en el sur de Cali en un Centro Comercial.
- Canal de ventas Online: Página de internet e Instagram
- Canal Institucional: Atenderá las Ligas Departamentales y Municipales
- Canal Corporativo: Atenderá el segmento Empresarial y sus necesidades.

Es un almacén que comercializará artículos deportivos, la tienda tendría apertura a finales del primer semestre del 2024, haciendo un énfasis en 7 deportes, tenis, golf, ciclismo, crossfit, gimnasio, natación y fútbol; sin embargo, ofrecerá productos de muchos otros deportes. Según el estudio de mercado que se realizó y se presenta más adelante, puntualmente en el de fuentes primarias, se identificó que, en algunos de estos deportes, como en el tenis y en el golf, se carece de oferta para el segmento del consumidor que se buscará satisfacer.

Y lo que hará que la tienda sea una idea disruptiva será la asesoría especializada, lo que permitirá a los demandantes comprar el mejor artículo para su necesidad insatisfecha, siempre viviendo una agradable experiencia, este diferencial se encontrará en

la especialización en algunos deportes y en la asesoría personalizada, que convertirá la compra en una experiencia distinta, cuya propuesta de valor se centrará en brindar un excelente servicio.

También se investigó a través del análisis cuantitativo y cualitativo a los futuros posibles clientes o mercado potencial, sus necesidades, su zona de residencia en Cali, su nivel aproximado de ingresos, que porcentaje de su ingreso destinan para comprar artículos de este tipo, sus preferencias respecto a la práctica de deportes, la frecuencia de práctica, las marcas preferidas, lugares donde compran actualmente los artículos deportivos, la frecuencia de compra de estos artículos, en qué canal compran, al comprar virtual, por cual medio lo hacen, los atributos preferidos en los artículos deportivos a adquirir, variables determinantes para tomar la decisión en el momento de verdad y calificación de la oferta actual.

### **1.5. Propuesta de negocio**

Los productos serán artículos deportivos, especialmente y en primera instancia para la práctica de siete deportes: tenis, ciclismo, crossfit, gimnasio, golf, natación y fútbol; siempre en los cuatro canales de distribución expresados anteriormente.

El canal de ventas Online o virtual contará con despacho a domicilio a toda Colombia para los productos ofertados en dicho canal; tendrá un portal en internet, Instagram y Facebook, con su respectiva pasarela de pagos, donde los usuarios podrán pagar los artículos a través de un botón de pagos PSE o con cargo a su tarjeta de crédito. Se firmará un contrato con Coordinadora Mercantil para los despachos a nivel nacional y se estima que el costo promedio por envío a cualquier ciudad en Colombia, será de aproximadamente \$15.000, los cuales deberán ser asumidos por el demandante.

En la tienda física trabajarán personas capacitadas para brindar una asesoría especializada y personalizada, convirtiendo la compra en una verdadera experiencia. El factor servicio será un diferencial en la tienda física, al igual que la asesoría otorgada por personal idóneo, quienes serán personas que practiquen deportes y que serán capacitados en producto y funcionabilidad de los mismos, logrando diferenciar con facilidad que productos estarán dirigidos para los amateurs y cuales harán parte de la oferta de producto para semi profesionales; esto hará parte de nuestra propuesta de valor.

En el Canal Corporativo tendremos servicios complementarios, como el diseño y la comercialización de material POP y otros productos que requieran las empresas para eventos puntuales, la fabricación de estos productos los conseguiremos en Outsourcing, a través de aliados estratégicos.

#### **1.6. Conocimientos y capacidades de los miembros del proyecto**

A pesar de no contar con experticia en la industria, los impulsores del proyecto han practicado a buen nivel 4 de los 7 deportes con los que iniciará el modelo de negocio, esto les permite conocer de manera general los artículos y la ropa requerida para la práctica de los deportes, adicionalmente uno de ellos será el Gerente General; las capacitaciones a todo el equipo comercial las dictará una persona idónea para ello.

Además, el plan contempla 3 socios adicionales; uno de ellos con un cargo directivo en la Gobernación del Valle, quién enlazará con contactos en las ligas Departamentales. Otro socio tiene tres emprendimientos y uno de ellos se especializa en el canal online, su conocimiento ayudará impulsar ese canal de distribución. El cuarto socio cuenta con un buen relacionamiento con muchas personas en cargos Directivos de algunas empresas grandes de la ciudad, lo que podría ayudar al desarrollo del Canal Corporativo.

### **1.6.1. Problema**

- ¿Qué características debe tener un plan de negocios para la formulación de un proyecto empresarial de comercialización de ropa deportiva y de artículos deportivos que atienda la demanda insatisfecha de estos productos en Cali, Colombia?

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general del Plan de Negocio**

- Determinar las características del plan de negocio que permita conocer el mercado objetivo de la tienda de artículos deportivos.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Establecer los atributos que más valora un cliente para seleccionar un almacén de artículos deportivos en los canales físicos y virtuales.
- Identificar y cuantificar la existencia de una demanda adecuada para la viabilidad comercial del negocio.
- Identificar los diferenciales que ofrecen los competidores actuales.
- Determinar el potencial comercial del negocio basado en su sostenibilidad.
- Conocer las variables gerenciales y técnicas que permitan proveer la base para la toma de decisiones complejas en este modelo semiestructurado.

## **1.7. Justificación**

### **1.7.1. Justificación teórica**

La realización del presente trabajo puede contribuir a generar un referente para la realización de otros estudios sobre temas relacionados con la implementación de Planes de Negocio para tiendas de artículos deportivos o similares de estos.

El aporte del trabajo de grado a la disciplina del mercadeo, será la combinación idónea de análisis cuantitativo y análisis cualitativo, utilizando fuentes primarias y secundarias, teniendo como resultado final la efectiva apertura de la tienda de artículos deportivos en el 2024.

### ***1.7.2. Justificación práctica***

La utilidad práctica de hacer este trabajo será la implementación efectiva del emprendimiento, facilitando la toma de decisiones, permitiendo eficiencia y mitigando posibles riesgos que acompañan a ideas de negocio como esta.

### ***1.7.3. Justificación social***

El beneficio para la sociedad de hacer este trabajo será el poder satisfacer la necesidad de ropa deportiva y artículos deportivos de los consumidores del mercado Caleño; adicionalmente, el aporte al tejido empresarial Vallecaucano y la contribución al empleo formalizado de Cali.

### ***1.7.4. Beneficios prácticos, teóricos y sociales***

Era primordial construir un plan de negocios para este proyecto, para poder contar con beneficios teóricos, como la efectiva aplicación de las teorías del mercadeo para poder demostrar con datos a los posibles inversionistas del proyecto que efectivamente Cali tiene una demanda insatisfecha en artículos para la práctica de los siete deportes en mención.

En cuanto a los beneficios prácticos del Plan de Negocio, se encuentra que este nos permitirá mitigar riesgos al momento de tomar decisiones relevantes para la efectiva implementación de creación y apertura de la tienda.

Y en lo concerniente a lo social, la apertura de la tienda les permitirá a los deportistas Caleños contar con una alternativa diferente, con el valor agregado de que será una verdadera experiencia el comprar en Elite Sports y que la tienda de alguna manera motive e incentive a más Caleños a practicar deportes y/o a practicar un nuevo deporte.

## **2. Estudio de Mercado Elite Sports**

### **2.1. Segmentos del mercado**

Según los resultados de la encuesta el mercado estará segmentado acorde al estrato socio económico y al lugar de residencia, siendo así que según el resultado de las encuestas y el análisis de las entrevistas, la tienda y los productos deben estar dirigidos a mujeres y hombres residentes en Cali, que practiquen deportes y/o que el deporte haga parte de su estilo de vida, cuyas edades oscilen entre los 18 y los 50 años, que pertenezcan a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6; que tengan su lugar de residencia en Cali.

### **2.2. Metodología de investigación**

#### ***2.2.1. Tipo de investigación***

La investigación se hizo de manera descriptiva, mixta (cuantitativa y cualitativa), de campo, inductiva y de corte transversal.

Se escogió una investigación descriptiva, porque es el tipo de investigación que permitió contar con una claridad meridiana sobre la viabilidad comercial de este plan de negocio.

Se hizo una investigación cuantitativa y cualitativa, porque esta mezcla proporcionó todos los elementos necesarios para tener mayor certeza de cuáles son los gustos en materia de artículos deportivos de una fracción de los Caleños, representados en esos **202** encuestados y en las 5 personas entrevistadas.

### ***2.2.2. Método de investigación***

El método de investigación a utilizar fue mixto (cuantitativo y cualitativo); lo anterior, teniendo en cuenta que se realizó el análisis y se sacaron conclusiones determinantes para tomar decisiones, basados en las respuestas entregadas por la totalidad de los encuestados y se complementó integralmente con las respuestas que suministraron los entrevistados.

Para ello se realizó una encuesta a 202 personas y se llevaron a cabo cinco entrevistas a clientes prospectos y una entrevista a un competidor. En el análisis cualitativo se incluyó una entrevista con un propietario de un almacén de ropa deportiva para ir al gimnasio y para la práctica de Crossfit, quién tiene su punto de venta en Cosmocentro y cuenta con un canal robusto de ventas online y también es socio de una conocida marca de vestidos de baño para mujer, a él se le consultó sobre aspectos relevantes, como la elección del producto a ofrecer, que tipo de promoción y publicidad son los indicados, poder de negociación con proveedores y con clientes, entre otros temas.

Para determinar si está satisfecha la nueva y creciente demanda de artículos deportivos especializados y/o exclusivos, se realizó una investigación de entorno y mercado, diseño de modelos de negocio, evaluación legal, diseños técnicos y organizacionales, evaluaciones financieras y análisis del efecto socio- económico de la iniciativa.

### **2.2.3. Técnicas de investigación**

La encuesta consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo, Ñaupas et al. (2014, p. 211); siendo así, se usó esta técnica dentro del estudio de mercado para definir algunas variables determinantes del plan de negocio, cómo el segmento del consumidor que tendrá la tienda, sus edades, sus zonas de residencia en Cali y sus estratos socio económicos y nos irá suministrando pautas para definir la posible ubicación de la tienda física.

Por otro lado, la entrevista es una especie de conversación formal entre el investigador y el investigado o entre el entrevistador y el entrevistado o informante; es una modalidad de la encuesta, que consiste en formular preguntas en forma verbal con el objetivo de obtener respuestas o informaciones o con el fin de verificar o comprobar las hipótesis de trabajo, Ñaupas et al. (2014, p. 220).

Siendo así que esta técnica se utilizará dentro del estudio de mercado para determinar con una mayor certeza los gustos y preferencias en materia de artículos deportivos de los clientes prospectos de la tienda, qué artículos compran, dónde los

compran, cómo definen el lugar de compra y qué aspectos valoran en el momento de verdad al adquirir el producto.

#### **2.2.4. Instrumento de investigación**

En lo concerniente a la encuesta, el cuestionario de la encuesta ha sido aplicado a través de Google Forms, dado que facilitó los criterios de accesibilidad y la disponibilidad de los encuestados y se realizó entre el 30 de septiembre del 2023 y el 16 de marzo del 2024. El cuestionario utilizado puede ser consultado en los anexos.

En lo referente a la entrevista, se debe mencionar que algunas se realizaron de manera presencial y otras a través de Google Meet; en todos los casos se utilizó un medio magnético para grabar las entrevistas en formato de audio, siempre con la debida autorización de los entrevistados, las entrevistas se llevaron a cabo entre el 1 y el 11 de noviembre del 2023. El instrumento utilizado para la entrevista es el cuestionario de la entrevista. El cuestionario de la entrevista puede ser consultado en los anexos.

#### **2.2.5. Población y muestra**

La población para el presente trabajo es de 1.791.000 personas, que constituyen los ciudadanos mayores de edad en Cali, Colombia. Se determinó utilizar una muestra de 269 individuos para contar con 202 encuestas efectivas, con base en los criterios de accesibilidad, conveniencia y eficiencia. Se seleccionaron los individuos encuestados mediante muestreo no probabilístico, mediante criterios de juicio del investigador. La encuesta se envió a través de redes sociales, utilizando principalmente a WhatsApp, especialmente grupos de esta red, grupos académicos, laborales y del ámbito deportivo y

en una segunda instancia y en menor relevancia a través de Instagram y Facebook. Los criterios de inclusión de estas personas se presentarán más adelante.

Cabe mencionar, que estas 202 personas, las de las 202 encuestas efectivas, cumplen con todos los criterios de inclusión a presentar y que ninguno cumple con alguno de los criterios de exclusión que se debe considerar.

Por otro lado, para el caso de la entrevista, se decidió trabajar con cinco individuos. Estos sujetos fueron seleccionados por muestreo no probabilístico, mediante muestreo por conveniencia. La cantidad de entrevistas a realizar se definió por saturación de la información recopilada.

Son personas que, en su mayoría, contestaron la encuesta y afirmaron que, si practicaban deportes y adicionalmente tienen una fuente de ingresos constante, superior a 2 SMLMV.

#### **2.2.6. Criterios inclusión**

En lo referente a la encuesta, se consideró como parte de la muestra a sujetos que poseen las siguientes características:

- Rango de edad entre 18 y 50 años.
- Estratos socioeconómicos del 3 al 6
- Practican algún deporte con cierta frecuencia o practicaron en el pasado
- Consumidores habituales de ropa y artículos deportivos.
- Residentes de Cali, Colombia.
- Han visitado alguna vez las tiendas de ropa deportiva de marca existentes en Cali,

Colombia.

- Tienen acceso a Internet.
- Tienen la capacidad para responder una encuesta en la plataforma Google Forms.

En el caso de la entrevista, se consideró a individuos que cumplen con las siguientes características:

- Rango de edad entre 18 y 50 años.
- Estratos socioeconómicos del 3 al 6
- Practican algún deporte con cierta frecuencia, según lo que contestaron en la encuesta
- Son consumidores habituales de ropa y artículos deportivos.
- Residentes de Cali, Colombia.
- Trabajadores asalariados que ganan al menos dos salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Han visitado alguna vez las tiendas de ropa deportiva de marca existentes en Cali, Colombia.

#### **2.2.7. Criterios de exclusión**

Tanto para el caso de la encuesta como la entrevista, los criterios de exclusión que se utilizaron fueron estos:

- Rango de edad menor a 18 años o mayor a 51 años.
- Estrato socioeconómico 1 y 2.
- No practican algún deporte.
- No son consumidores habituales de ropa y artículos deportivos.

- No son residentes de Cali, Colombia.
- Trabajadores asalariados que ganan menos de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Personas que nunca han visitado las tiendas de ropa deportiva de marca existentes en Cali, Colombia.

#### **2.2.6. Procesamiento de la información**

Para el caso de la encuesta, se utilizó la estadística descriptiva y específicamente se utilizó MS Excel para hacer cálculos y gráficos, haciendo mucho más amigable la lectura y las interpretaciones de las respuestas por parte de todos los lectores del plan de negocio.

Para el caso de la entrevista se utilizó el análisis lógico interpretativo y se plasmaron las respuestas en el trabajo en cuadros provenientes de Word.

### **2.3. Resultados del estudio de mercado**

Para poder analizar la viabilidad comercial del modelo se realizó un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo.

Con cada uno de estos enfoques analíticos se buscó comprender la expectativa del cliente frente a un proyecto de este tipo, comprendiendo los atributos que más valorarían en la tienda física, la afinidad con la práctica deportiva y lo que puede generar; además, conocer la viabilidad de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar.

Para esta parte, se utilizaron fuentes primarias, cuantitativas y cualitativas, con el objetivo de comprender las preferencias de los consumidores; siendo así que se realizaron encuestas y entrevistas, de modo que logramos conocer gustos y preferencias de los clientes prospectos.

### 2.3.1. Resultados de la encuesta

#### 2.3.1.1. Análisis cuantitativo de la encuesta

A continuación, en la tabla 1, se presenta la ficha técnica de la encuesta, para mostrar las características del estudio efectuado:

**Tabla 1**

*Ficha Técnica Universo*

<b>Ficha Técnica Universo</b>
• <b>Ciudad:</b> Cali
• <b>Género:</b> No hay distinción de género
• <b>Estrato:</b> 3 a 6
• <b>Edad:</b> Mayores de 18 años y hasta 50 años
• <b>Personas que practican deporte</b>
<b>Características del Trabajo de Campo</b>
• <b>Metodología:</b> Cuantitativa
• <b>Tipo de encuesta:</b> Encuesta Virtual
• <b>Tamaño de la muestra:</b> 202 encuestas
• <b>Margen de error:</b> 6,9%
• <b>Método de muestreo:</b> No probabilístico por conveniencia
• <b>Número de encuestadores:</b> 1
• <b>Duración de la encuesta:</b> 3 minutos
• <b>Fecha trabajo de campo:</b> 30 de septiembre de 2023 al 16 de marzo del 2024
• <b>Instrumento de recolección:</b> Encuestas virtuales en la plataforma Google Forms
• <b>Cuestionario:</b> <a href="https://forms.gle/bRh4ptqzTDArqxDk6">https://forms.gle/bRh4ptqzTDArqxDk6</a>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

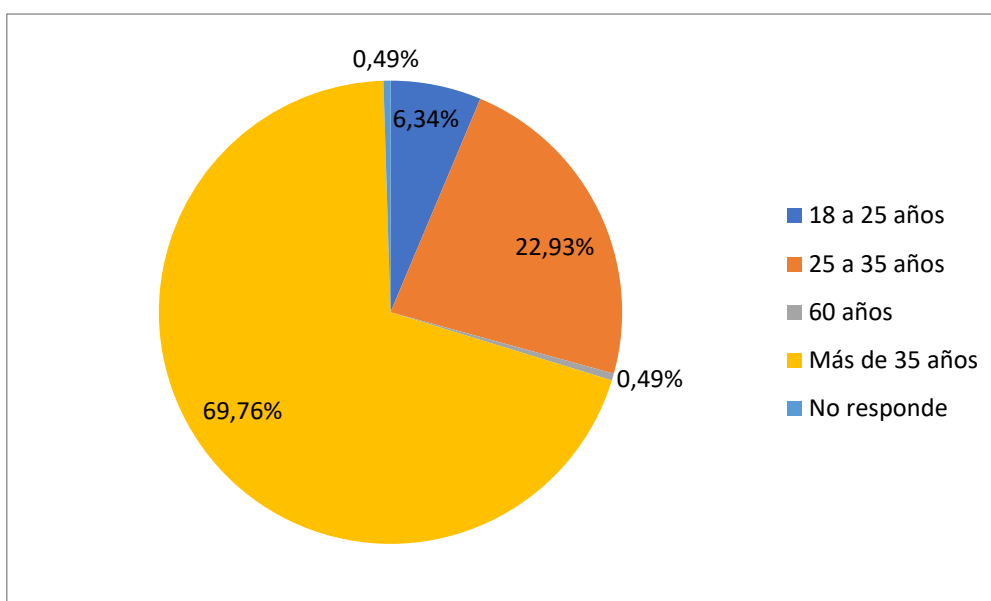
Cabe aclarar que se realizaron 202 encuestas válidas. Se excluyeron de los resultados a todos aquellos encuestados que cumplieron con alguno o varios de los criterios de exclusión, por lo que sus respuestas no se incluyeron dentro del cálculo de resultados. De esa manera, se llegó a la cifra de 202 encuestas válidas que dan lugar a un margen de error de 6,9%. En otras palabras, incluyendo las encuestas omitidas en la cifra de encuestas realizadas, se llega a un número de 269 encuestas, de las cuales 64 fueron excluidas por

haber respondido de manera negativa a la pregunta sobre si practicaban algún deporte y 3 más porque no residen en Cali.

La figura 1, que se presenta a continuación, ilustra la distribución por edades de manera porcentual entre los encuestados.

**Figura 1**

*Edad de los encuestados*



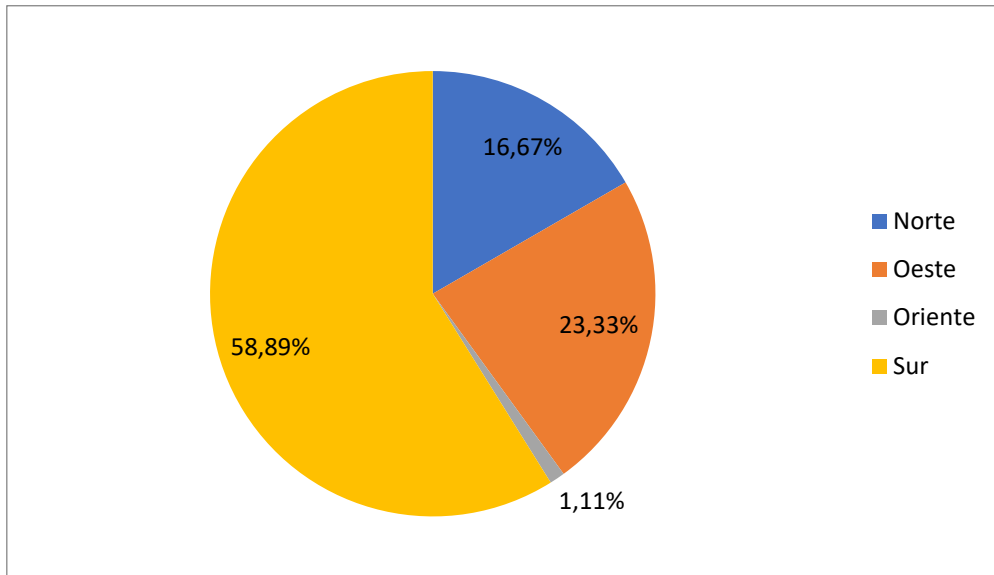
*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

Se concluye que, de los encuestados, más de tres quintas partes son mayores de 35 años, el 69,76% de las personas que realizaron la encuesta. Más de una quinta parte, están entre los 26 y los 35 años, y el 6,34% de ellos tienen entre 18 y 25 años.

En la figura 2, se presentan los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de dónde residen los encuestados.

**Figura 2**

*Zona de residencia de los encuestados*



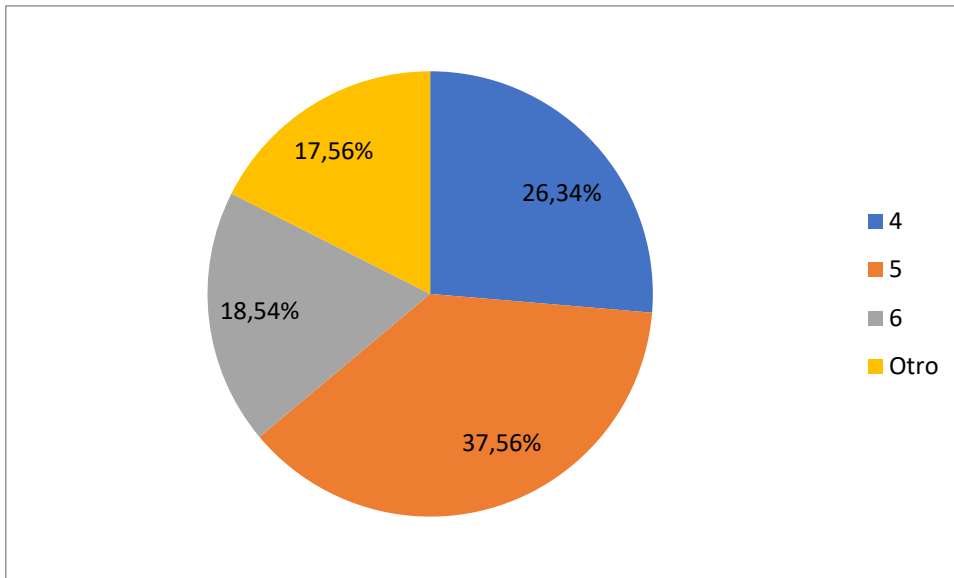
*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

Se concluye que casi tres quintas partes de los encuestados viven en el sur de Cali, el 58,89%; una quinta parte viven en el Oeste, el 23,33% y el 16,67% de ellos viven en el norte de la ciudad.

La figura 3 muestra los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca del estrato socio económico de los encuestados.

**Figura 3**

*Estrato socio económico según lugar de residencia de los encuestados*



*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

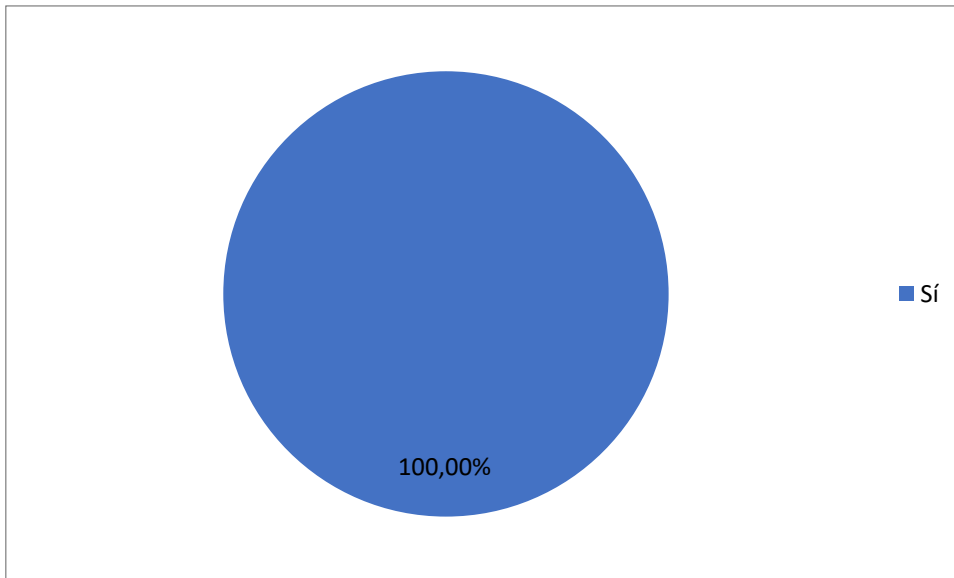
Se concluye que casi dos quintas partes de los encuestados viven en el estrato 5, es decir, 37,56% de ellos; el 26,34% vive en el estrato 4, el 18,54% de ellos viven en estrato 6 y el restante en otro estrato.

En la figura 4 se pueden revisar los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de la práctica de algún deporte por parte de los encuestados.

Cabe mencionar, que a los encuestados que indicaron que no practicaban ningún deporte, la encuesta los redireccionaba a finalizar la misma.

#### **Figura 4**

*Realizan algún tipo de práctica deportiva los encuestados*



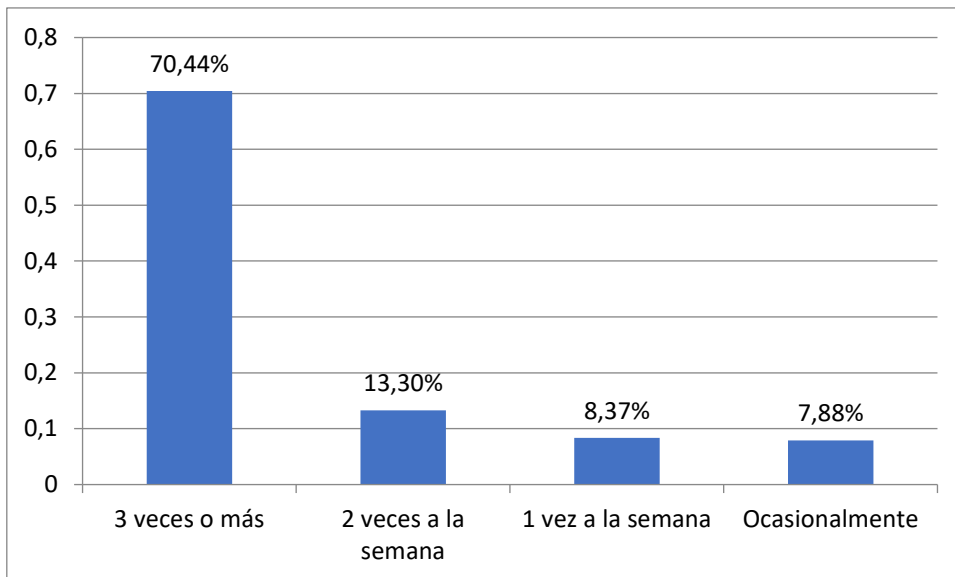
*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

Se observó dentro de la viabilidad comercial de Elite Sports que, de las 202 encuestas efectivas, la totalidad a las que se les aplicó la encuesta, el 100% sí practican deportes. Las personas que indicaron que no practican deportes, cumplen con un criterio de exclusión, no se tendrán en cuenta para el análisis.

La figura 5 contiene los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de la frecuencia de la práctica de algún deporte por parte de los encuestados.

### **Figura 5**

*Frecuencia de práctica deportiva de los encuestados*



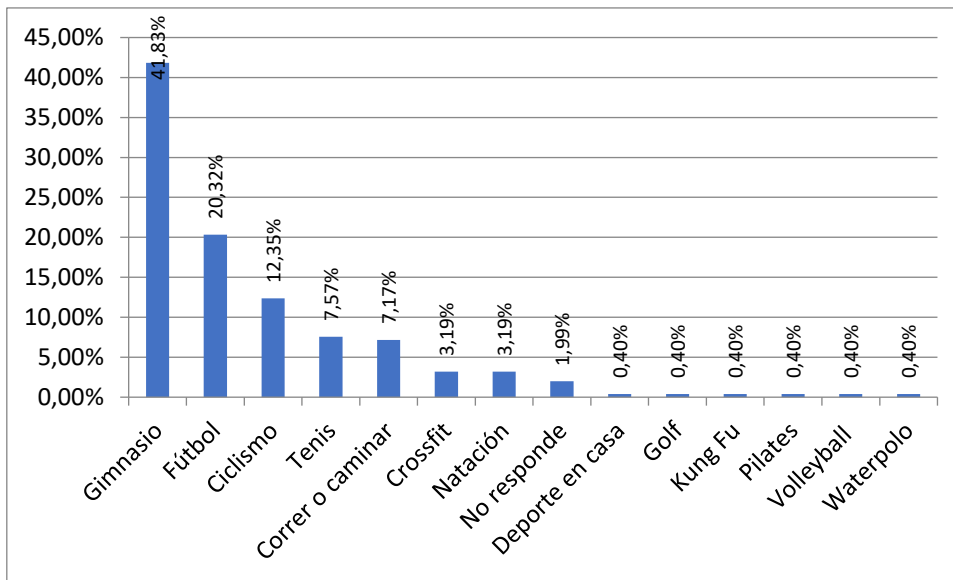
*Notas. Elaboración propia a través del software MS Excel 2016, 2013.*

En lo concerniente a la frecuencia de práctica de los deportes, se identificó que más de dos terceras partes de ellos practican deporte tres veces a la semana o más, el 70,44%, de los encuestados; mientras que, en segunda instancia, el 13,3% de los encuestados, practican deporte dos veces a la semana; el 7,88% de ellos lo practican ocasionalmente y el 8,37%, lo hacen una vez a la semana.

En la figura 6, se presentan los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de los deportes que practican los encuestados.

## **Figura 6**

*Deportes que practican los encuestados*



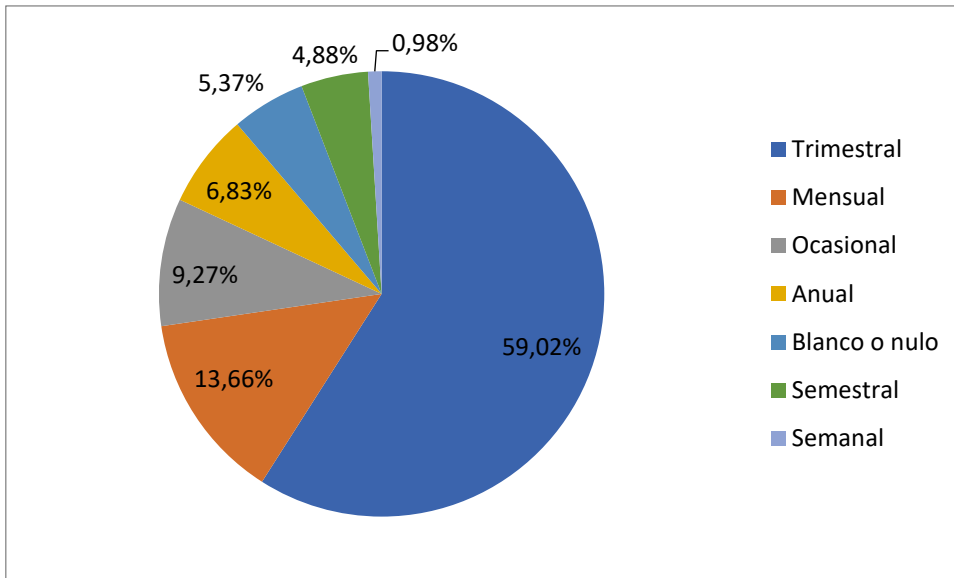
*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

Así, en lo referente a los deportes que practican y teniendo en cuenta que aquellas personas que practican más de un deporte, podían marcar varias opciones, se encontró que cerca de la mitad de las personas encuestadas, van al gimnasio, es decir, 41,83%; una quinta parte, el 20,32% de los encuestados, juegan fútbol; el 12,35% de los encuestados practican ciclismo; el 7,57% de los encuestados, juegan tenis.

En la figura 7 se pueden revisar los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de la frecuencia de compra de artículos deportivos por parte de los encuestados.

### **Figura 7**

*Frecuencia de compra de artículos deportivos de los encuestados*



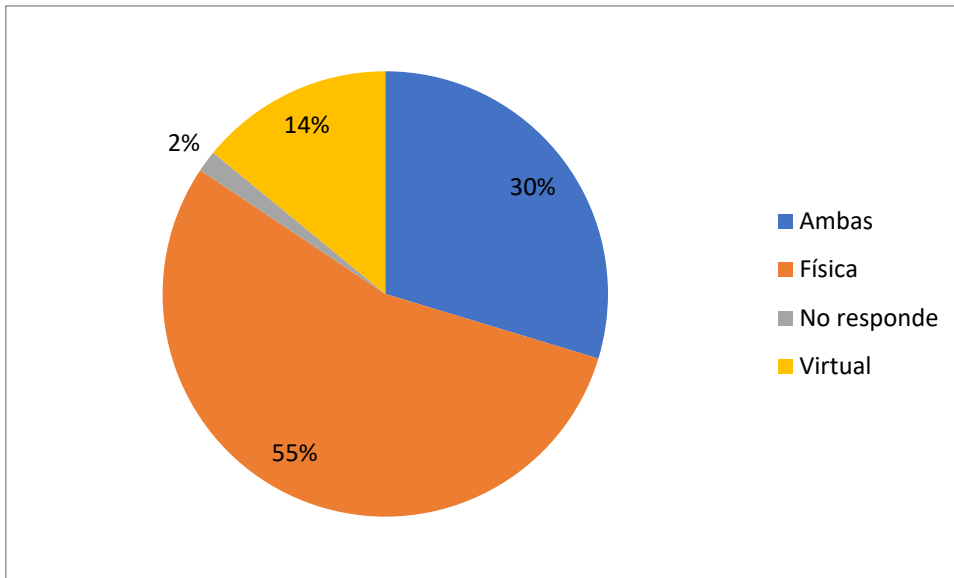
*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

En cuanto a la frecuencia de compra de artículos para la práctica del deporte, se observó que más de la mitad de los encuestados, el 59,02% de ellos, compran artículos deportivos de manera trimestral; el 13,66% de los encuestados compran artículos deportivos de manera mensual y el 9,27% de los encuestados, compran artículos deportivos de manera ocasional.

La figura 8 presenta los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de las preferencias de los canales de compra de artículos deportivos por parte de los encuestados.

### **Figura 8**

*Canales de compra de artículos deportivos de los encuestados*



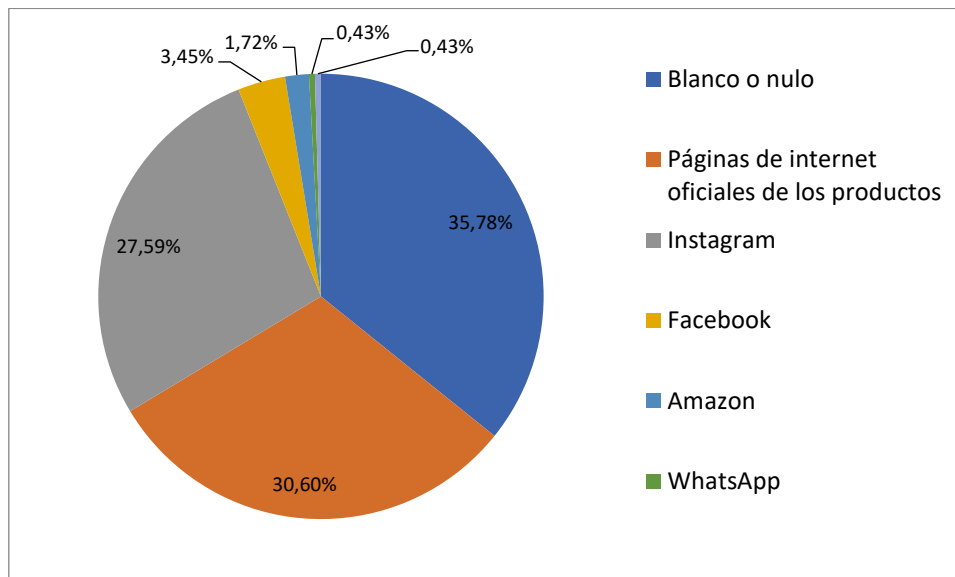
*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

En lo referente a la preferencia de la compra, más de la mitad de los encuestados, prefieren el canal físico, el 55%; casi una tercera parte, el 30% de las personas encuestadas compran por canales físicos y virtuales y el 14%, lo hacen por canales virtuales o digitales.

La figura 9 expone los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de las preferencias de los canales de compra virtuales de artículos deportivos por parte de los encuestados.

**Figura 9**

### Canales de compra virtuales de artículos deportivos de los encuestados



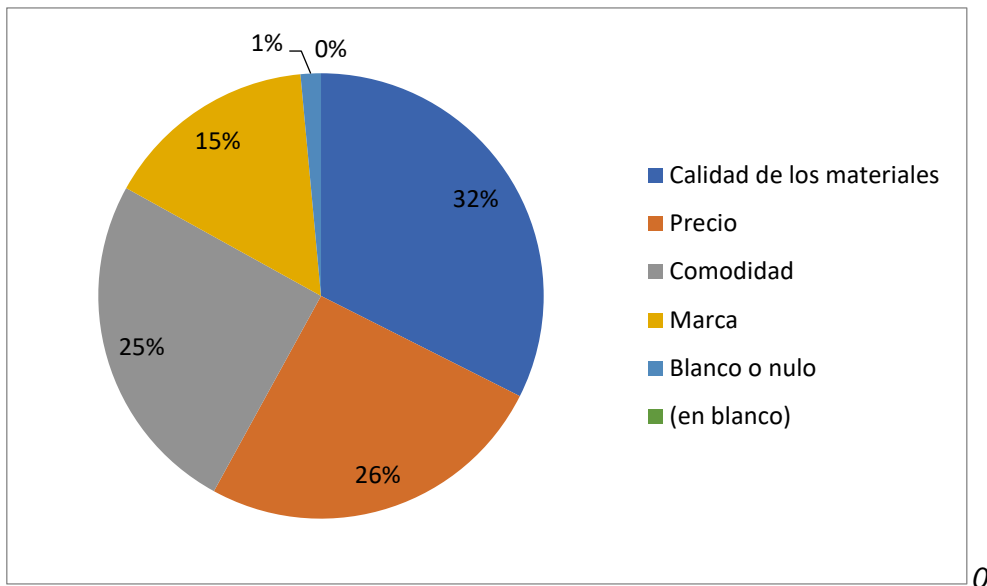
Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.

En cuanto a los canales virtuales; el 30,60% compra a través de las páginas de internet oficiales de los productos, el 27,59% prefiere Instagram y casi la totalidad de los restantes encuestados, combinan diversos canales virtuales al momento de comprar.

La figura 10 muestra los resultados que se obtuvieron con respecto a la pregunta acerca de los atributos de los artículos deportivos que son determinantes para los encuestados.

### Figura 10

*Atributos que buscan en los artículos deportivos los encuestados al comprar*



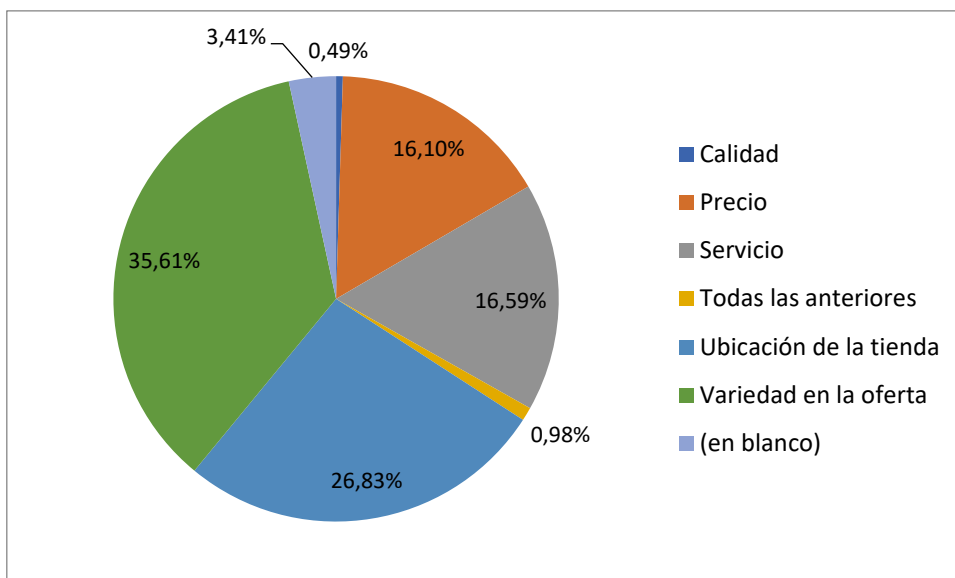
*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

En lo concerniente a los atributos que buscan en el artículo al momento de comprar, una tercera parte de los encuestados indicaron que la calidad de los materiales, el 32%; una cuarta parte de ellos (25%) contestaron que era la comodidad y otro 26% más de ellos dijeron que era el precio.

A continuación, se presenta la figura 11, donde se muestran los resultados que se obtuvieron, con respecto a la pregunta acerca de las variables más determinantes al comprar presencialmente los artículos deportivos por parte de los encuestados.

**Figura 11**

*Variables más determinantes al comprar presencialmente los artículos deportivos por parte de los encuestados*



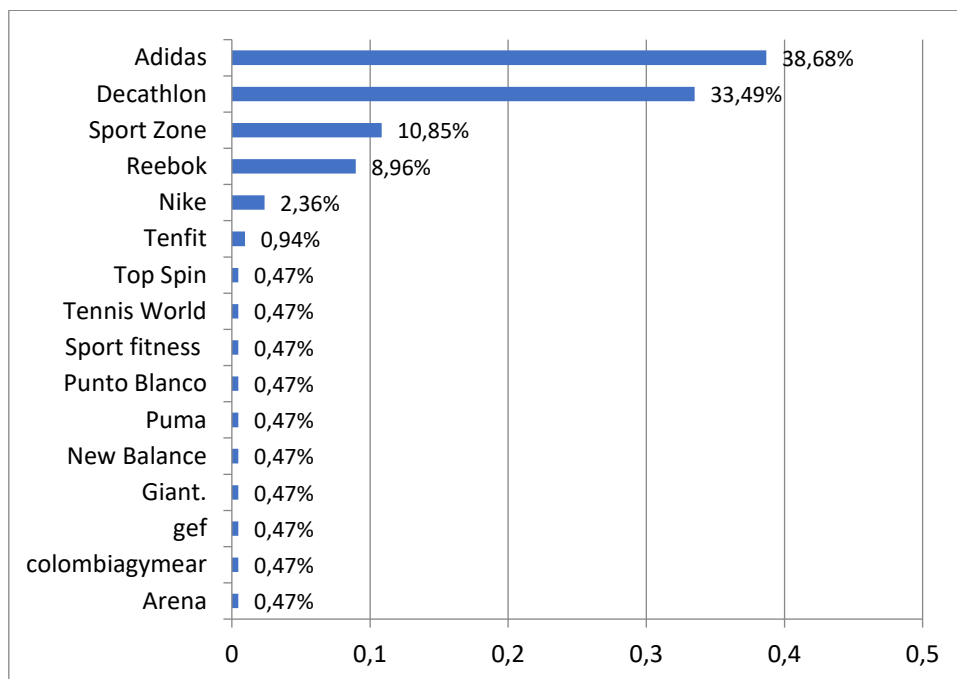
*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

En lo referente a las compras presenciales y a las variables más determinantes para elegir el lugar de la compra, más de una tercera parte de los encuestados indicó que la variedad en la oferta, o sea el 35,61%; otro 26,83% manifestó que la ubicación de la tienda; para el 16,10% el precio es lo más importante y para el 16,59% el servicio es un factor primordial.

En la figura 12, se exponen los resultados que arrojó la encuesta con respecto a la pregunta acerca de las tiendas elegidas al momento de comprar presencialmente los artículos deportivos por parte de los encuestados.

## Figura 12

*Tiendas elegidas al momento de comprar presencialmente los artículos deportivos por parte de los encuestados*



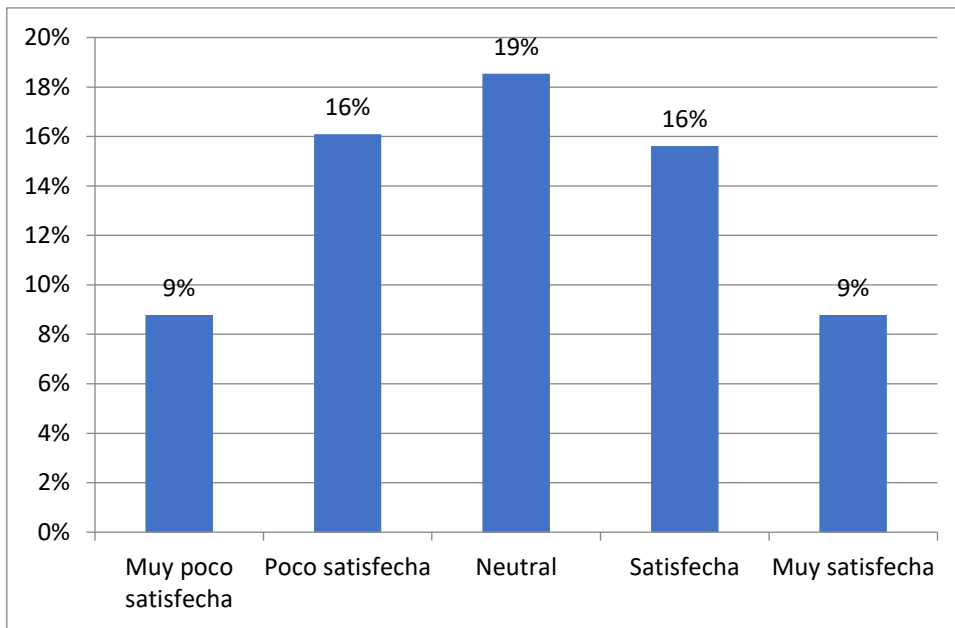
*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

En cuanto a los lugares en los que han comprado recientemente, más de una tercera parte de los encuestados han comprado en Adidas (38,68%); el 33,49% lo han hecho en Decathlon; el 8,96%% han comprado en Reebok y el 10,85% lo ha hecho en Sport Zone.

En la figura 13, se presentan los resultados que arrojó la consulta con respecto a la pregunta acerca del nivel de satisfacción de la oferta de los artículos deportivos en su zona de residencia por parte de los encuestados.

## Figura 13

*Nivel de satisfacción de la oferta de artículos deportivos en su zona de residencia*



*Notas. Elaboración propia, mediante el software MS Excel 2016, 2023.*

En cuanto a la satisfacción de la demanda de estos artículos deportivos en su zona de residencia, 19% de ellos manifestó que está medianamente satisfecha o neutral; el 16,1% dijo que está insatisfecha o poco satisfecha y el 15,6% dijo que está satisfecha, el 9% expresó que muy poco satisfecha, otro 9% dijo que muy satisfecha y los restantes encuestados no contestaron esta pregunta.

### *2.3.1.2. Conclusiones de la encuesta*

Habiéndose realizado 202 encuestas válidas con individuos que cumplen los criterios de inclusión y no cumplen ninguno de los criterios de exclusión, los resultados muestran que la mayoría de las personas encuestadas son mayores de 35 años y viven en

el sur de Cali; cerca de la mitad lo hacen en el estrato 5 y el 100% de ellos si practican deportes, es decir que estarían dentro del target de la tienda deportiva; dos tercios de ellos practican deporte con una frecuencia alta, 3 veces a la semana o más y los deportes que más practican los encuestados son los siguientes: casi la mitad de ellos van al gimnasio, una quinta parte juegan fútbol, más del 10% practican ciclismo y casi otro 10% juegan tenis, adicionalmente casi el 8% trotan o caminan, todos estos deportes tendrán presencia con artículos en la tienda.

Más de la mitad de los encuestados, el 59%, compran artículos deportivos de manera trimestral, siendo esta una periodicidad aceptable para la sostenibilidad financiera de la tienda; más de la mitad de los encuestados, el 55%, prefieren el canal físico, dato alentador, si se tiene en cuenta que la tienda presencial será el principal soporte para los otros tres canales.

En la preferencia de los canales virtuales, el 31% de los encuestados optan por comprar en las páginas de internet oficiales de los productos, lo que nos indica que será de vital importancia contar con un muy buen portal de internet; al momento de comprar una tercera parte de los encuestados indicaron que la calidad de los materiales es determinante y el 25% de ellos contestaron que la comodidad era otro factor fundamental para tomar la decisión; en cuanto al lugar de la compra, más de una tercera parte de los encuestados indicó que la variedad en la oferta los hace inclinarse por un lugar y otro 27% manifestó que la ubicación de la tienda también es relevante para escoger el sitio de compra; en lo concerniente a la competencia, más de una tercera parte de los encuestados han comprado en Adidas y otra tercera parte lo ha hecho en Decathlon, siendo estas dos tiendas las de mayor preferencia por los encuestados.

En satisfacción de la demanda de estos artículos deportivos en su zona de residencia, casi una cuarta parte de ellos manifestó que está casi satisfecha o neutral y casi

otra cuarta parte dijo que está poco satisfecha, lo que representa una oportunidad para Elite Sports.

Estos resultados nos demuestran que existe una demanda considerable para los artículos deportivos que se comercializaran en Elite Sports y que una cuarta parte está poco satisfecha.

Según los resultados de la encuesta, los productos deben estar dirigidos a mujeres y hombres residentes en Cali, que practiquen deportes y/o que el deporte haga parte de su estilo de vida, cuyas edades oscilen entre los 18 y los 50 años, que pertenezcan a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6; que tengan su lugar de residencia en el sur o en el oeste de la ciudad. Y que sean profesionales o amateurs en la práctica de los deportes foco del almacén.

El almacén deberá estar ubicado en el sur de la ciudad y según el análisis cuantitativo y cualitativo, debería estar ubicado en un centro comercial y sería de aproximadamente 80 m<sup>2</sup>. Tendría entre 120 y 150 SKU.

En algunas categorías tendremos productos que hayan sido lanzados recientemente en Europa y en Estados Unidos.

Para desarrollar el Plan de Negocio fue necesario investigar con profundidad a la competencia, a sus portales de internet y sus redes sociales, sitios tales como Decathlon, Adidas, Miro Deportes y Sport Zone.

También se realizó investigación concerniente a emprendimiento en Cámara de Comercio Cali y entidades gubernamentales que exigen permisos y/o certificaciones para realizar apertura de sitios de este tipo.

### **2.3.2. Resultados de la entrevista**

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento de la entrevista. Se muestran primero los resultados de la entrevista a clientes potenciales, y posterior a ello, la entrevista a un competidor que trabaja en el mercado de la ropa deportiva.

Cabe mencionar que las entrevistas se llevaron a cabo entre el 1 de noviembre de 2023 y el 11 de noviembre de 2023. Una de las entrevistas fue realizada de manera presencial, la primera, mientras que las demás fueron hechas a través de Google Meet. En todos los casos se utilizó un medio magnético para grabar las entrevistas en formato de audio. En el caso de la entrevista presencial se utilizó un dispositivo móvil para hacer la grabación, a través de una aplicación.

El rol de entrevistador lo desarrolló el investigador a cargo del presente documento.

La tabla 2 que se muestra a continuación presenta los datos de identificación de los entrevistados dentro de la entrevista a consumidores potenciales:

**Tabla 2**

*Lista de entrevistados*

Número de entrevistado	Nombre	Edad	Deporte que practica	Ocupación	Medio de la entrevista
1	Melisa Delgado	34 años	Gimnasio	Empleada	Presencial
2	Erika Suarez	23 años	Gimnasio	Empleada	Videollamada
3	Nathalie Muñoz	39 años	Tenis, Trotar	Empleada	Videollamada
4	Andrés Burbano	40 años	Fútbol, Running	Empleado	Videollamada

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Se observa que el rango de edades de los entrevistados es de 23 a 40 años. Todos ellos practican algún deporte, por lo cual se puede suponer que ellos tienen una comprensión al menos básica acerca de los elementos e insumos que se necesita para practicar esa actividad.

### *2.3.2.1. Análisis cualitativo de la entrevista*

En la tabla 3 se puede revisar la comparación de las respuestas de los entrevistados ante la pregunta 1, referida a qué tipo de artículos son comprados por ellos. Posterior a ello, se presenta cada uno de las tablas acerca de cada respuesta, con las respectivas observaciones en la última columna.

**Tabla 3**

*Respuestas de los entrevistados pregunta 1*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿Compra artículos deportivos? Si es así, de qué tipo? ¿Y con qué frecuencia?	Sí, licras, camisetas, medias, tops y ropa para gimnasio, mensualmente	Sí, bolas para tenis, tornagrips para las raquetas, medias, zapatos, licras; semestralmente u ocasionalmente	Sí, licras, camisetas, tenis y bolsos para gimnasio. Trimestralmente.	Sí, guayos, balones de fútbol; tenis para trotar, ropa deportiva; semestralmente.	Se observa que las tres mujeres compran licras y camisetas principalmente; el hombre compra artículos para practicar fútbol y running.

*Notas. Elaboración propia, 2023*

**Tabla 4**

*Respuestas de los entrevistados pregunta 2*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿Qué atributos buscas en los artículos al momento de comprar?	Calidad y calidad en las telas de las licras.	Calidad en los productos, funcionalidad, diseño y precio.	Calidad en los productos y en sus materiales.	Marca, precio, comodidad.	La respuesta más recurrente fue la calidad en los productos y/o en los materiales de los mismos.

*Notas. Elaboración propia, 2023*

**Tabla 5**

*Respuestas de los entrevistados pregunta 3*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿Cuándo compras presencialmente, qué variables son determinantes para elegir la tienda?	Calidad en los materiales de los productos	Tennis World tiene buen inventario y varias formas de pago	Servicio; que la ropa luzca bien en los maniqués.	Producto original; precio, servicio.	Las respuestas fueron muy variadas; sin embargo, la que se repitió en este caso, fue el servicio.

*Notas. Elaboración propia, 2023*

**Tabla 6**

*Respuestas de los entrevistados pregunta 4*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿Dónde compras? ¿Por qué prefieres los productos de esa tienda?	Adidas, principalmente por marca. Y porque está ubicado en centros comerciales.	Tennis World por calidad en producto, Fabby Sport por diseño y Dafiti por precio.	Aquarela: Calidad en los productos. Decathlon.	Páginas de Nike y Adidas, por marca y Decathlon por precio y variedad en oferta.	El almacén más utilizado en esta muestra es Decathlon; en cuanto a la razón de elección de la tienda en general, predominaron la calidad de

					los productos y el precio.
--	--	--	--	--	----------------------------

*Notas. Elaboración propia, 2023*

**Tabla 7**

*Respuestas de los entrevistados pregunta 5*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿Qué características tienen los productos de esa tienda?	En Adidas la oferta de tenis es muy variada	Variedad de producto e inventario; servicio.	Variedad en producto, más colores.	Son funcionales, prácticos y tienen buen precio.	La respuesta más común fue la variedad en los productos.

*Notas. Elaboración propia, 2023*

**Tabla 8**

*Respuestas de los entrevistados pregunta 6*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿Qué aspectos priorizas al comprar?	Servicio, forma de pago, que esté ubicado en un centro comercial.	Diseño, forma de pago.	Que me lo pueda medir; el servicio.	Durabilidad y que le guste.	La forma de pago es determinante al momento de comprar. El servicio también fue un aspecto destacado.

*Notas. Elaboración propia, 2023*

**Tabla 9**

*Respuestas de los entrevistados pregunta 7*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿Qué tipo de	Variedad de marcas en	Variedad en faldas para	Integralidad en la oferta;	Productos de mucha	La respuesta más recurrente

producto te gustaría que se te ofreciera?	tenis, zapatillas especiales para hacer ejercicios de pierna en el gimnasio; buenas licras.	jugar tenis; variedad y calidad en oferta de zapatos para jugar tenis.	variedad de productos y que se complementen.	calidad, muy exclusivos, como el balón de la Champions League.	fue la variedad en los productos, también se repitió el poder contar con producto especializado.
---	---	--	--	--	--

*Notas. Elaboración propia, 2023*

**Tabla 10**

*Respuestas de los entrevistados pregunta 8*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿Qué precios te gustaría que tuvieran los productos? ¿El precio es relevante para ti?	El precio es irrelevante en la mayoría de los casos	En tiendas físicas el precio es irrelevante en Dafiti compra por precio.	Precios accesibles; si están los conjuntos completos para el gimnasio, pierde relevancia.	Si es relevante; si el producto es original importado que el incremento vs. la página oficial de la marca no sea el doble.	Para la mayoría de los entrevistados, el precio no es relevante en la tienda física.

*Notas. Elaboración propia, 2023*

**Tabla 11**

*Respuestas de los entrevistados pregunta 9*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿Qué tipo de publicidad debería hacer esa tienda? ¿Por qué medio te gustaría?	Preferiblemente por Instagram y por WhatsApp	Preferiblemente por Instagram y por WhatsApp.	Preferiblemente por Instagram y Facebook.	Por Instagram.	El canal donde suelen ver más publicidad de este tipo es Instagram. What's App también se repite.

*Notas. Elaboración propia, 2023*

Tabla 12

*Respuestas de los entrevistados pregunta 10*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿En qué lugar de Cali debería estar la tienda? ¿Por qué?	Palmetto, Cosmocentro o Unicentro	Palmetto o en un centro comercial del sur.	En el sur.	En un centro comercial y que tenga asesoría especializada.	El clamor general es que esté ubicada en un centro comercial del sur de Cali.

*Notas. Elaboración propia, 2023*

Tabla 13

*Respuestas de los entrevistados pregunta 11*

Pregunta	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Observaciones
¿Qué te gusta y qué no te gusta de la oferta actual para articular deportivos en Cali?	No le gusta en Adidas la poca variedad en tenis; en Colombiangymwear se agotan muy rápido las referencias, hay poco inventario. Le gusta la calidad de las licras de Colombiangymwear y de Adidas la marca y el servicio.	No le gustan los precios de Fabby Sport y le gusta la variedad de la oferta. No le gusta de Tennis World que no abre los domingos y le gusta la variedad en la oferta y el servicio. De Dafiti le gusta el precio y no le gusta no	No le gusta que la oferta en medios virtuales es similar; le gusta la tienda sea bonita el vestier esté impecable. Y el servicio.	Decathlon no le gusta que subieron los precios y la calidad es la misma de antes. Le gusta la variedad en la oferta, variedad en precios y en marcas.	No les gusta que los precios actualmente están altos y que la oferta es limitada. Les gusta la marca y el servicio.

		poder medirse la prenda.			
--	--	--------------------------	--	--	--

*Notas. Elaboración propia, 2023*

**Tabla 14**

*Respuestas de los entrevistados pregunta 12*

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado #1</b>	<b>Entrevistado #2</b>	<b>Entrevistado #3</b>	<b>Entrevistado #4</b>	<b>Observaciones</b>
<b>¿Qué porcentaje de tu ingreso destinas para comprar artículos deportivos?</b>	25%.	10%.	10%.	No lo tiene muy claro; sin embargo, los tenis y los guayos que compra son muy costosos. Puede ser más del 10%.	La respuesta que predominó fue el 10%.

*Notas. Elaboración propia, 2023*

#### *2.3.2.2. Conclusión de la entrevista a clientes potenciales*

De las entrevistas se puede concluir que la mayoría de los entrevistados compran artículos deportivos y ropa deportiva buscando buena calidad en los productos y/o en los materiales de estos.

Que compran con mayor frecuencia ropa para la práctica del deporte y con menor frecuencia los artículos deportivos.

Para casi todos los entrevistados, el servicio es determinante para finalmente tomar una decisión en el momento de verdad y para comprar de nuevo en una tienda.

En lo concerniente a la competencia, el almacén donde más compran es Decathlon y la marca más utilizada es Adidas.

En cuanto a porque eligen las tiendas que visitan para comprar, la respuesta más común fue la variedad en los productos, siendo el servicio, también un factor fundamental.

Los factores que priorizan al comprar son la forma de pago y de nuevo se volvió a mencionar al servicio.

Cuando se les preguntó por el tipo de producto que les gustaría se ofreciera en la nueva tienda; mencionaron que era muy importante poder contar con gran variedad de productos y a varios de ellos les gustaría que la tienda tuviera productos especializados y/o exclusivos.

En lo referente al precio, para la mayoría de los entrevistados, el precio no es relevante al momento de comprar en la tienda física; sin embargo, para aquellos que utilizan los canales virtuales, este si termina siendo un factor importante.

En cuanto al medio por el cual les llega este tipo de publicidad, el canal donde suelen ver más publicidad de este tipo es en las redes sociales, principalmente Instagram; WhatsApp también fue mencionado por varios de ellos.

Cuando se encontraron con la pregunta sobre donde creen ellos que debería estar ubicada esta nueva tienda, casi que fue una generalidad que debería estar ubicada en un centro comercial del sur de la ciudad.

Al momento de contestar la pregunta sobre lo que les gusta y lo que no les gusta de las tiendas donde compran actualmente, contestaron que no les gusta que los precios actualmente están un poco altos y que la oferta en ocasiones es limitada. En cuanto a lo que les gusta, respondieron que la marca y el buen servicio.

Cuando los indague por el porcentaje de su ingreso que destinan para comprar artículos deportivos, la respuesta más recurrente fue el 10%.

#### *2.3.2.3. Resultados de la entrevista a un competidor*

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista que se realizó a un competidor para obtener información acerca del mercado de la ropa deportiva importada. La entrevista fue realizada mediante videollamada, a través de la plataforma Zoom, el 4 de noviembre de 2023, a las 5 pm, con una duración de 16 minutos. Los datos del entrevistado se muestran en la tabla 15:

**Tabla 15**

*Datos del competidor entrevistado*

Número de entrevistado	Nombre	Edad	Deporte	Ocupación	Medio de comunicación
1	Jorge Moreno	43 años	Crossfit	Competidor	Videollamada

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

#### 2.3.2.4. Discusión de la entrevista al competidor

**Tabla 16**

*Entrevista al competidor pregunta 1*

Pregunta #1	Entrevistado
¿Cuándo el comprador te elige, que variables son determinantes para que lo hagan?	En la tienda física: Que mi segmento de clientes pueda acceder a la tienda, que la ubicación sea acorde a los estratos socioeconómicos de clientes: 4, 5 y 6. En la virtual: Que la página y el Instagram reflejen la credibilidad de la marca. Que sea amigable, fácil de navegar y que sea interesante, que genere atracción y que genere confianza. Que la página tenga el candado para que los pagos sean seguros. Y que en la página exista un enlace que conecte con las redes sociales de la marca.

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

**Tabla 17**

*Entrevista al competidor pregunta 2*

Pregunta #2	Entrevistado
¿Qué tipo de publicidad haces?	Principalmente en redes sociales: Asistimos a eventos de Crossfit con patrocinio y/o con presencia. Eso se está usando mucho en este tipo de marcas. Hemos estado en 5 eventos este año

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

**Tabla 18**

*Entrevista al competidor pregunta 3*

Pregunta #3	Entrevistado
¿Percibes que tu empresa tiene poder de negociación con los proveedores?	No, mis proveedores son muy grandes, Pat Primo, Lafayette, Protela o Coltejer no me dan posibilidad de tener poder de negociación. En ocasiones tienen descuentos en compras grandes, son muy puntuales.

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

**Tabla 19**

*Entrevista al competidor pregunta 4*

Pregunta #4	Entrevistado
¿Percibes que tu empresa tiene poder de negociación con los clientes?	Sí, con el cliente sí tenemos. Tenemos precios al detal y al por mayor.

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

**Tabla 20**

*Entrevista al competidor pregunta 5*

Pregunta #5	Entrevistado #1
¿Las medidas económicas del gobierno te han afectado?	Sí, los proveedores se han visto afectados negativamente por la volatilidad en el dolar y por los temas tributarios. La alta inflación afecta a mis proveedores y por ende a mí. Yo también importó algunos productos directamente y la T.R.M. me ha afectado. La reforma tributaria ha afectado a mis clientes, pagan más impuestos, tienen menos para gastar.

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

**Tabla 21***Entrevista al competidor pregunta 6*

Pregunta #6	Entrevistado #1
¿Tienes incentivos a nivel del gobierno municipal?	No mucho, si existen capacitaciones por parte de la Cámara de Comercio. De resto, no conozco incentivos a nivel municipal.

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

**Tabla 22***Entrevista al competidor pregunta 7*

Pregunta #7	Entrevistado #1
¿Los clientes exigen ofertas?	No tanto. Hay que ser cuidadoso con las ofertas, el cliente tiene tendencia a acostumbrarse a las ofertas, como por ejemplo, cuando estaban los días sin IVA solían esperar esas fechas. No tenemos muchas ofertas.

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

**Tabla 23***Entrevista al competidor pregunta 8*

Pregunta #8	Entrevistado #1
¿Existe mucha competencia?	Sí, los grandes se han visto muy afectados por el alza en la T.R.M., eso les ha impactado negativamente en las ventas; mi mayor competencia son empresas pequeñas y medianas.

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

#### **Tabla 24**

*Entrevista al competidor pregunta 9*

Pregunta #9	Entrevistado
¿Qué productos son sustitutos de los tuyos?	Cada deporte tiene su moda. Un ejemplo de sustituto se da cuando el que juega fútbol, lo hace con una pantaloneta de ir al gimnasio y viceversa.

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

#### **Tabla 25**

*Entrevista al competidor pregunta 10*

Pregunta #10	Entrevistado
¿Cuánto pagas de arriendo en Cosmocentro?	\$4.000.000, más servicios y los empleados.

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

#### **2.3.2.5. Conclusión de la entrevista**

De la entrevista se puede concluir que la tienda física debe estar ubicada en un lugar donde el segmento de clientes pueda llegar fácilmente a ella, que la ubicación sea acorde a los estratos socioeconómicos de los clientes: 4, 5 y 6.

En lo concerniente a la tienda virtual es importante que la página de internet y las redes sociales reflejen la credibilidad de la marca, que la página sea fácil de navegar. Es necesario pagar un dominio para que la página tenga el candado para que los pagos sean

seguros y que en la página exista un enlace que conecte con las redes sociales de la marca para generar marca.

En lo que se refiere a la publicidad, puede llegar a ser una buena alternativa asistir a eventos deportivos para hacer presencia de marca.

En cuanto a posible poder de negociación con los proveedores, es muy probable que solo se dé con proveedores pequeños, con los grandes es muy difícil tenerlo. Mientras que con los clientes, si se tiene poder de negociación.

En lo concerniente a la economía nacional, el comportamiento de la misma si ha afectado negativamente, la volatilidad en la tasa de cambio y los nuevos impuestos hacen que el producto final sea más costoso y que el cliente tenga menos disponible para gastar. Del Gobierno municipal no se reciben incentivos actualmente, la Cámara de Comercio otorga algunos beneficios a través de capacitaciones.

Se concluye del manejo de las ofertas, que estas no son beneficiosas porque el cliente tiene una clara tendencia a acostumbrarse a las ofertas.

En cuanto a la competencia, si existe mucha, especialmente empresas pequeñas y medianas; los competidores más grandes se han visto muy afectados por el comportamiento de la economía nacional.

En lo referente a posibles productos sustitutos, no hay tantos porque actualmente cada deporte tiene su propia moda, lo que se puede presentar es que alguien practique algún deporte visitando prendas de otro deporte.

Se concluye que, dentro de los costos fijos, uno muy importante es el arriendo del local, que para un local en un centro comercial del sur de la ciudad, puede estar sobre los \$4.000.000.

### **3. Análisis de Inteligencia Competitiva**

#### **3.1. Análisis Externo**

##### **3.1.1. Análisis PESTEL**

Como parte del análisis externo del negocio que se está planteando, se aplicó el análisis PESTEL para identificar los diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en ese mercado.

###### **3.1.1.1. Político**

A continuación, se presentará una noticia política que podría impactar a la idea de negocio:

“Cualquier Mipyme que se instale en Cali o que nazca en la ciudad como emprendimiento en los próximos cuatro años, pagará cero impuestos de Industria y Comercio durante los próximos cinco años. De esa manera generamos ese incentivo para que haya nuevos emprendedores” Alejandro Eder (Loaiza, 2023).

Esta noticia política describe un beneficio tributario que tendrá Elite Sports, debido a que la tienda de artículos deportivos será abierta en el 2024 y gozará de este beneficio, que se traducirá en un menor pago de impuestos en los primeros cinco años de constituida la persona jurídica.

Algunos otros elementos políticos que podrían llegar a tener algún tipo de impactos sobre la idea de negocio, serían la Reforma tributaria del 2022, una posible mayor intervención del Estado en la economía, el proceso de reforma laboral en el país que propone el Gobierno para el 2023 y las Políticas de apoyo al sector del emprendimiento.

###### **3.1.1.2. Económico**

En lo referente a lo económico, la situación del mercado de la ropa y de los artículos deportivos refleja un claro crecimiento.

Mercado de ropa deportiva llegaría a US\$551.000 millones en 2025 (Rodríguez, 2023). Este incremento representa una subida de 25% en el ciclo 2021-2025, ya que la consultora GlobalData espera que esta tendencia se desplace hacia el futuro. Esto, además significa que la ropa deportiva aumentará su cuota en el mercado de la ropa hasta 23,6 % en 2025. De acuerdo con el estudio Global Sportswear Market 2020-2025, una de cada cuatro prendas vendidas en 2020 fue deportiva. Las ventas de moda, calzado y equipo deportivo se elevaron 3,9% en el último año, hasta US\$95.900 millones (86.034 millones de euros), según indican los últimos datos del Sports&Fitness Industry Association (citado por Rodríguez, 2022).

Esta noticia global relacionada con temas económicos nos muestra como la venta de ropa deportiva viene creciendo de manera exponencial y como actualmente el 25% de las prendas vendidas, son deportivas, lo que puede ser visto como una oportunidad para Elite Sports.

La categoría de artículos deportivos registró un crecimiento entre 2015 y 2021 del 20,3% Colombia. De acá al 2025, se prevé que el incremento en el país alcance un 6% o un 7% adicional (Euromonitor, 2023).

Esta noticia económica nos presenta un panorama muy alentador para los artículos deportivos y para la idea de negocio para los próximos años, basado en las proyecciones estadísticas de este portal.

Otros elementos económicos que podrían afectar positiva o negativamente la idea de negocio serían, el evidente crecimiento del mercado de ropa deportiva, lo cual sería una oportunidad para Elite Sports, teniendo en cuenta que cada vez hay más personas comprando este tipo de artículos; la fluctuación y volatilidad del tipo de cambio,

puntualmente de la Tasa Representativa del Mercado, factor que podría favorecer al Plan de Negocio en momentos en que la T.R.M. presente tendencias a la baja y factor que podría generar inconvenientes cuando la tasa de cambio tenga tendencias al alza, sin embargo, se podrían utilizar coberturas o Forwards en esos momentos; el manejo de las tasas de interés por parte del Banco de la República, lo cual podría favorecer en momentos en que la Banca Central decida bajar las tasas, como está sucediendo ahora, porque la Persona Jurídica podría adquirir endeudamiento a tasas blandas para apalancarse y ese Gasto Financiero podría ayudar a disminuir el impuesto de renta a pagar; las políticas arancelarias, porque el negocio podría verse impactado con posibles alzas o bajas de los aranceles de los artículos deportivos importados; la estructura de mercado de competencia imperfecta, porque en el mercado hay "jugadores" con unas participaciones de mercado grandes, caso Decathlon, lo cual les permite que en ocasiones puedan competir con promociones y descuentos; las bajas barreras de entrada, porque estas no son muy grandes y eso permite que en cualquier momento ingresen nuevos competidores al mercado.

**Tabla 25**

*Factores económicos que impactan en la empresa*

<b>Factor</b>	<b>Efecto sobre Elite Sports</b>
Tipo de cambio	Un incremento del tipo de cambio puede encarecer el proceso de importación de productos; sin embargo, un Forward podría ser una alternativa para mitigar riesgos.
Tasas de interés	Un incremento de la tasa de interés puede restringir a la empresa de acceder a líneas de crédito e incrementar el gasto financiero. O una baja en la tasa de referencia, podría incentivar a la empresa a tomar crédito.
Estructura de mercado de competencia imperfecta	Los competidores grandes pueden usar su poder de mercado para presionar a que los precios bajen.

Bajas barreras de entrada	Las bajas barreras dan lugar a un ingreso de nuevos competidores que presionan el margen de utilidad hacia abajo.
Sustitutos imperfectos para la ropa deportiva	La existencia de sustitutos puede provocar que los precios tiendan a disminuir.

*Notas. Elaboración propia (2024).*

### 3.1.1.3. Social

En el componente social, se evidencia una tendencia a nivel mundial y con una acentuación en Cali, a usar cada vez más la ropa deportiva, incluso en días en los que no se va a practicar ningún deporte.

Creciente participación deportiva e influencia en el athleisure (Mordor Intelligence, 2023) La creciente popularidad de los jugadores deportivos en las redes sociales y la creciente participación en actividades deportivas y recreativas en todos los grupos demográficos han impulsado las ventas globales de ropa deportiva. Las ventas de ropa deportiva han experimentado un crecimiento significativo y se espera que continúen creciendo durante el período de pronóstico (2023-2028). Además, en línea con la tendencia athleisure, los consumidores buscan cada vez más ropa deportiva de diseño que incluya elementos de diseño deportivo. Además, el cambio continuo hacia estilos de vida más activos impulsa la demanda de ropa deportiva en todo el mundo.

Este nuevo comportamiento social de los individuos, refleja una clara tendencia a usar cada vez más prendas deportivas en su día a día, incluso en jornadas en las que no necesariamente se vaya a practicar un deporte, otra noticia que puede ser vista como una oportunidad de obtener un mayor nivel de ventas para Elite Sports.

Otros factores sociales que pueden generar impactos positivos en Elite Sports serían el incremento de ciudadanos Caleños practicando deportes, según el DANE (2022),

Cali es la sexta ciudad con mayor participación porcentual practicando deportes y somos la segunda de las seis más grandes del país con práctica deportiva por parte de sus habitantes para los 7 días anteriores a la encuesta realizada por el DANE.

Otros factores con posible incidencia, serían la tendencia a utilizar ropa deportiva de diseño y la tendencia social a utilizar ropa deportiva para otro tipo de actividades.

#### *3.1.1.4. Tecnológico*

A continuación, algunos factores tecnológicos que podrían generar impactos en la tienda de ropa y artículos deportivos:

Almacenes, tiendas y superficies afirman que las prácticas del deporte en casa han fortalecido las ventas a través de canales digitales. Accesorios como mancuernas, colchonetas, elásticos y ruedas abdominales, han sido los más cotizados teniendo en cuenta el espacio que tienen los usuarios en sus viviendas (Urrego, 2021). La información presentada por Urrego (2021) revela la situación de los canales de venta digitales, que puede ser muy valiosa para el Canal de Ventas Online de Elite Sports, por el cual estimamos vender una cantidad muy representativa de artículos y prendas de vestir deportivas.

La tecnología aplicada a ropa y artículos deportivos define aspectos a aprovechar en el portafolio; por ejemplo, según Pardo (2018), el deporte, la ciencia, la tecnología y la innovación puedan trabajar de la mano permite a las sociedades lograr un mayor desarrollo y ser productivos de manera integral al lograr equipos competitivos de alto nivel en diferentes ámbitos, fomentar la investigación y la tecnología orientada a generar mejores técnicas y prácticas que permitan un deporte más seguro y armónico acorde al potencial del cuerpo humano y poder innovar en nuevos negocios que logren generar productos y

servicios en torno al deporte lo cual es compatible con el desarrollo y crecimiento económico de los países (Pardo, 2018).

#### *3.1.1.6. Legal*

En el ámbito legal, se presentará la siguiente información obtenida de fuentes secundarias:

El 28 de diciembre de 2022, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo firmó un decreto para el establecimiento de un arancel de ropa importada (Cedeño, 2023). Esta medida fue tomada con el fin de controlar la importación de ropa proveniente de países con los que no se tiene acuerdos comerciales.

La noticia anterior podría generar un impacto negativo para la importación de ropa deportiva, ya que los costos de esta se podrían ver incrementados por este nuevo arancel que empezó a operar en el 2023. Sin embargo, una buena alternativa para evitar que esto suceda, sería importar ropa deportiva proveniente de países con los cuales Colombia tenga firmados acuerdos de libre comercio, ya que el decreto permite hacerlo y sin pagar arancel.

Otros factores legales que podrían afectar o beneficiar al plan de negocio, serían la Ley 7 de 1991 que regula el comercio exterior del país, y la Ley 2277 de 2022 de Reforma tributaria. Ésta última es una reforma muy reciente que plantea la necesidad de que en el corto plazo el Gobierno no cambie las "reglas de juego" de nuevo en aspectos tributarios, para las personas jurídicas, ni tampoco emita posibles nuevas leyes relacionadas con emprendimientos nuevos que tengan un efecto muy grande en la actividad comercial y productiva.

En cuanto a la constitución de la empresa, Elite Sports será una S.A.S., ya que es la figura que permite la inscripción de la sociedad por documento privado, tendrá 5 socios y cada uno contará con una participación del 20%.

En lo referente a la regulación de la Superintendencia de Industria y Comercio, será necesario tener muy en cuenta las Normas relacionadas con el Régimen de Protección al Consumidor en general, y puntualmente, la Ley General 1480 de 2011, que es el Estatuto del Consumidor; el Decreto Compilatorio 1074 del 2015, que es el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo y la Circular Única Básica de la Superintendencia de Industria y Comercio.

En cuanto al Código de Comercio, es necesario tener en cuenta, el Artículo 371; el Artículo 515; el Artículo 1066; el Artículo 520 y el Artículo 655.

### **3.1.3. Conclusión análisis PESTEL**

A continuación, en la Tabla 26, se muestra la síntesis de los diferentes componentes del análisis PESTEL:

**Tabla 26**

*Matriz PESTEL*

<b>Político</b>	<b>Económico</b>	<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Legal</b>
- Beneficio tributario de impuestos de Industria y Comercio.	- Políticas arancelarias - Incremento en ventas de artículos y	-Athleisure es la tendencia a usar más ropa deportiva	- Herramientas que facilitan las ventas online -Demanda creciente de las compras por redes sociales y	- Aranceles - Impuestos - Reforma laboral - Leyes para emprendimientos

- Proyecto de Ley Reforma Laboral	ropa deportiva	- Vida saludable	por medios virtuales.	- Leyes relacionadas con importaciones
- Nuevas políticas que incentiven emprendimientos	- Tasa de cambio - Tasas de interés	- Cali, capital deportiva de Colombia		

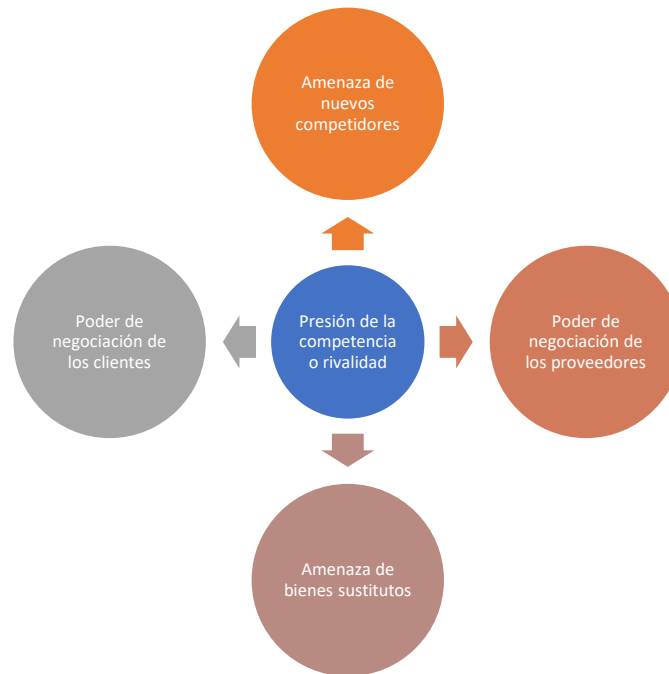
Notas. Elaboración propia, 2023.

### **3.1.2. Cinco fuerzas de Porter**

Las Cinco Fuerzas de Michael Porter son un modelo desarrollado por dicho autor para analizar el contexto externo de un determinado negocio, desde el punto de vista de la competencia y las presiones de mercado, Porter (2008).

## **Figura 14**

Cinco fuerzas de Michael Porter



*Notas. Elaboración propia en base a información de Porter (2008), 2023.*

Según Porter (2008), es necesario analizar el poder de negociación con clientes, las amenazas de nuevos competidores, poder de negociación con proveedores, las amenazas de bienes sustitutos y la presión de la competencia.

### 3.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores para este tipo de negocios siempre estará latente, es un sector económico con una clara tendencia creciente, la posibilidad de que cada vez más jugadores quieren participar del mercado de la ropa siempre estará sobre la mesa.

**Tabla 27**

*Barreras de entrada mercado de ropa deportiva*

Tipo de barrera de entrada	Situación
----------------------------	-----------

Barreras económicas	Es necesario analizar con profundidad las variables macroeconómicas que podrían generar impactos negativos al momento de crear una sociedad para entrar a ser partícipe de este tipo de mercado.
Economías de escala	Dado que en este tipo de negocio, existen competidores que practiquen economías de escala, para las nuevas empresas será complejo competir con ellos en primera instancia.
Diferenciación del producto	Teniendo en cuenta que este modelo de negocio, tiene un mercado muy grande, a los nuevos competidores que ingresen al mercado, les será complejo adquirir diferenciación de producto en el corto plazo.
Necesidad de capital	Para ingresar a este mercado, siempre será necesario realizar una inversión económica y según la magnitud del negocio, esta podría llegar a ser muy significativa.

*Notas. Elaboración propia, 2024.*

### *3.1.2.2. Poder de negociación de los clientes*

En lo concerniente a los clientes y teniendo en cuenta que existen varios competidores en este mercado, se infiere que hay un mayor poder relativo de los clientes al momento de negociar y de comprar.

Según lo manifestado por los prospectos en las entrevistas, en el canal online el precio es muy determinante en el momento de verdad para tomar la decisión de comprar.

### *3.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores*

Con respecto a los proveedores, según lo manifestado por el propietario de Viking y de Papaya, el poder de negociación con los proveedores es bajo, debido a que son empresas muy grandes, estos fijan los precios y ese es el precio que debes pagar si quieres ser clientes de ellos. En ocasiones puntuales, ofrecen algunos descuentos en fechas determinadas. En cuanto a los proveedores más pequeños, como los de accesorios, si tienes cierto poder de negociación.

A continuación, se presentan los principales importadores de ropa y artículos deportivos para Cali, según información del Ministerio de Cultura y Deporte (2022). Se escogió esta fuente porque actualmente la base de datos de Legiscomex, está exigiendo pagar una membresía o unos derechos para acceder a este tipo de información específica, siendo así que dicha fuente solamente muestra información muy general de manera gratuita.

- Importadora Deportiva Cali SAS: Esta empresa que se especializa en la importación y distribución de productos, incluyendo ropa, calzado y equipos deportivos de diversas marcas.
- Grupo BB Sports: Ofrece una variedad de productos deportivos
- Deportes Colombia: Empresa importadora de artículos deportivos
- Deportes Cali: Se dedica a la importación y distribución de equipos deportivos.
- Decathlon: Es una cadena de tiendas de artículos deportivos

(Legiscomex, 2023).

#### 3.1.2.4. Presión de la competencia

En lo referente a la competencia y de nuevo según entrevista a un competidor, si se percibe presión de la competencia, sin embargo, dadas las condiciones económicas de Colombia y la volatilidad en la tasa de cambio, los competidores grandes se han visto muy afectados por las fluctuaciones en la T.R.M. y en cuanto a los más pequeños, siente que la competencia se encuentra en igualdad de condiciones.

A continuación, se presenta un análisis de los principales competidores para Elite Sports actualmente en el mercado de Cali:

- **Decathlon**

#### Figura 15

*Logotipo Decathlon*



Notas. Recuperado de Wikipedia (2023).

[https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Decathlon\\_Logo.svg](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Decathlon_Logo.svg)

Se afianza en el mercado colombiano con la apertura de su sexta tienda en Colombia, la segunda de la cadena en Cali, ubicadas en el complejo comercial del Éxito de La Flora y en el Centro Comercial Jardín Plaza.

La cadena francesa se ubica con su tienda más grande en Cali, en un local de más de 1000 metros cuadrados, contiguo al renovado Éxito en el norte de la ciudad, con una oferta de prendas de vestir, artículos y accesorios para la práctica de más de 70 deportes, empleando a más de 40 personas.

Figura 16

Tienda virtual Decathlon



Nota. Recuperado de Decathlon (2023). <https://www.decathlon.es/es/>

- Adidas

Figura 17

Logotipo de Adidas



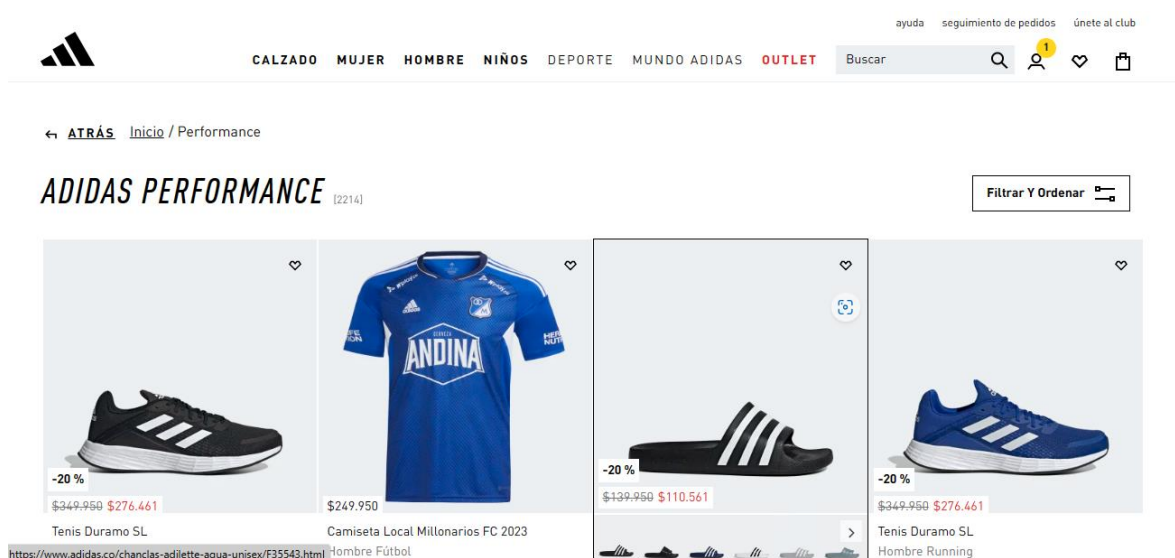
Notas. Recuperado de 1000 Marcas (2023). <https://1000marcas.net/logo-adidas/>

Adidas es una reconocida marca de artículos deportivos a nivel mundial, incluyendo ropa, calzado y accesorios. En Cali, puedes encontrar tiendas de Adidas que ofrecen una amplia selección de productos de la marca.

Las tiendas de Adidas en Cali brindan una experiencia de compra donde podrás encontrar productos de calidad, diseños innovadores y tecnología avanzada. Suelen contar con personal capacitado que puede brindarte asesoramiento sobre los productos y ayudarte a encontrar lo que estás buscando.

## Figura 18

### Tienda virtual Adidas



Notas. Recuperado de Adidas (2023). <https://www.adidas.co/>

Además de las tiendas físicas, también puedes encontrar productos de Adidas en línea a través de su página web oficial y otros distribuidores autorizados.

- Sportline

## Figura 19

### Logotipo Sportline



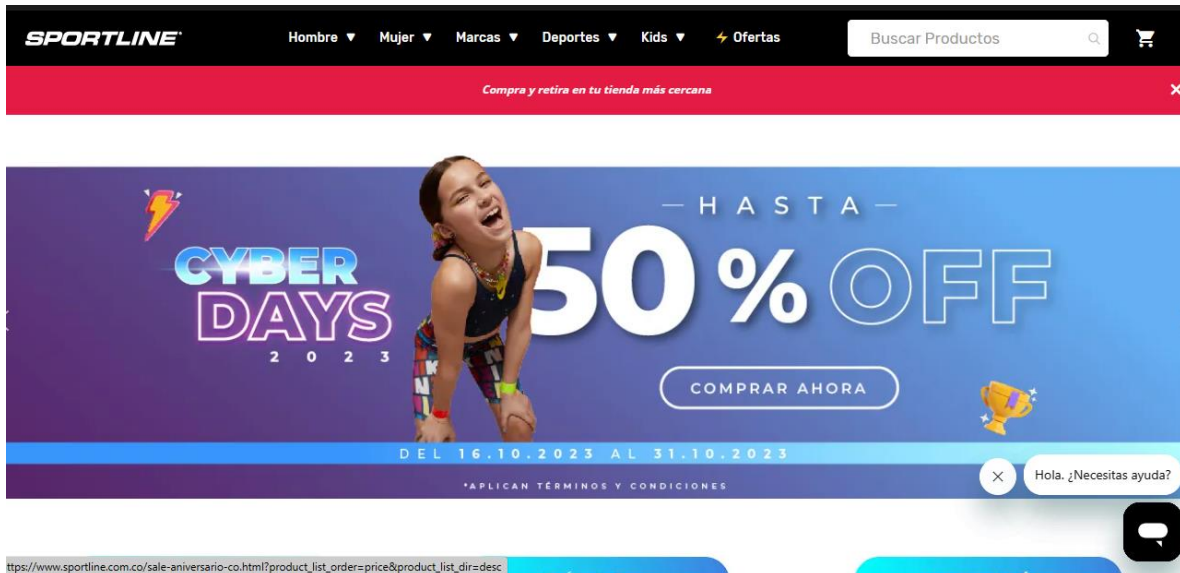
*Notas. Recuperado de Sportline (2023). <https://www.sportline.com.co/>*

Sportline América, es una cadena de tiendas deportivas con más de 56 puntos en Centroamérica, que acaba de anunciar su expansión y apertura de su nueva tienda en el Valle del Cauca, en el Centro Comercial Chipichape, con el objetivo de llevar un portafolio de productos de óptima calidad, en un mercado innovador que se posiciona como potencia en Colombia y América Latina.

En Cali contarán con una tienda deportiva de gran superficie de 750 mts<sup>2</sup>, más de 10 mil combinaciones deportivas para el día a día y un amplio portafolio de accesorios deportivos de las principales marcas internacionales como Nike, Under Armour, Asics, Fila y Adidas, Además de ofrecer el mejor asesoramiento en tecnología deportiva.

## **Figura 20**

*Tienda virtual Sportline*



Notas. Recuperado de Sportline (2023). <https://www.sportline.com.co/>

- Miro Deportes

## Figura 21

Logotipo Miro Deportes



Notas. Recuperado de Miro Deportes (2023). <https://mirodeportes.com/>

Miro Deportes es una compañía de la industria deportiva de Cali, con más de 18 años de experiencia, cuentan con el mejor surtido de implementos deportivos, de la más alta calidad y un excelente servicio, apoyado en el asesoramiento asertivo para cada deporte que practiquen sus clientes.

## Figura 22

## Tienda virtual Miro Deportes



Notas. Recuperado de Miro Deportes (2023). <https://mirodeportes.com/>

### Tabla 27

#### Benchmarking

BENCHMARKING					
COMPETIDOR LOCAL	TIENDA FÍSICA	TIENDA VIRTUAL	EN CENTROS COMERCIALES	MULTIMARCA	ASESORÍA ESPECIALIZADA
DECATHLON	X	X	X	X	X
ADIDAS	X	X	X		X
REEBOK	X	X	X		X
MIRO DEPORTES	X	X		X	
SPORTZONE	X	X	X	X	
SPORT LINE	X	X	X	X	

Notas. Elaboración propia, 2023.

El benchmarking realizado con los líderes del mercado, arrojó que el único competidor que tiene todos los atributos que tendrá Elite Sports, es Decathlon, actual líder del mercado, siendo el primer diferenciador, la asesoría especializada y personalizada, teniendo en cuenta que la de Elite Sports será más completa, dado que en Decathlon por

el tamaño de la tienda y el flujo de clientes que maneja, esa asesoría suele ser muy corta. Es por ello que la apuesta al 2029 será contar con una participación del mercado del 6%.

Esa asesoría especializada consiste en un acompañamiento brindado por un Ejecutivo que ha practicado al menos uno de los 7 deportes a un excelente nivel y que estará debidamente capacitado en los otros 6 deportes, convirtiéndose en la persona idónea que ayudará al cliente a tomar las mejores decisiones en el momento de verdad, comprando el producto que más se ajuste a su necesidad, que lo ayude a hacer más placentera la práctica de su deporte y que le permita mejorar su desempeño.

La oferta tendrá un componente innovador y disruptivo, al poder convertir las visitas de nuestros clientes en una verdadera experiencia, brindando un acompañamiento personalizado que dejará muy satisfecho a los clientes, incluso en el proceso de postventa.

A continuación, un análisis de algunas marcas muy reconocidas que son importadas y comercializadas y consumidas en algunos de los almacenes multimarca como Decathlon o como lo será Elite Sports:

Nike: Es una marca estadounidense, la más grande en el mercado y es sinónimo de calidad y rendimiento. La marca ofrece una amplia gama de productos para deportistas de todas las edades tanto como tenis, medias, camisetas, licras y pantalonetas para hombre y mujer.

La marca es recordada en la mente del consumidor, ya sea por eventos casuales del diario vivir de este, o por hechos deportivos, es decir, el consumidor está en constante contacto con la marca al vivir acontecimientos que lo ligan con ella, como lo es la rapidez, agilidad, eficacia, deporte, etc. La marca construye relaciones con los consumidores de todo el mundo basadas en la lealtad y están dispuestos a comprar los productos de esta marca, siempre cuando conserven la personalidad de la marca junto al diseño y la calidad de sus productos.

Adidas: Es otra marca líder en ropa deportiva y es una de las principales competidoras de Nike, tiene líneas de ropa deportiva para una gran variedad de deportes, desde el yoga hasta el running. También crea prendas que se ajustan a las necesidades de cada persona y que, además, piensan en el cuidado del cuerpo mientras se desarrollan diferentes disciplinas. Esta marca produce desde zapatos hasta maletas y otros accesorios.

Adidas se caracteriza por su estilo y calidad. La marca es percibida en el mercado como una compañía con mucha experiencia en la ciencia del deporte y que si cada línea de sus productos es de elevado precio es porque es de calidad y es una marca altamente competitiva en el campo del deporte.

Sus consumidores tienen una fuerte influencia sobre el precio, la calidad y el diseño de sus productos, pues si bien prefieren comprar productos de la marca ADIDAS es porque les ofrece a sus clientes lo que ellos necesitan, desde los guantes para quienes van al gimnasio, hasta la tela ideal para las camisetas para salir a trotar, al precio por el que está dispuesto a pagar y por la calidad su segmento de mercado.

Lo que más compran sus demandantes, en orden descendente, son: Camisetas de los diferentes equipos de futbol, camisetas y pantalonetas tradicionales para realizar actividades físicas tanto para mujer como hombres, tenis de calle para hombre, guayos, relojes y gorras.

Reebok: Es otra marca importante en el mundo de la moda deportiva.

Ha sido una marca que se ha caracterizado por estar en constante cambio.

Reebok por su parte cuenta con una gama de productos de los que se destacan por su uso: las zapatillas para correr, para el gimnasio, para caminar e incluso para bailar.

Las zapatillas para correr están diseñadas para que sean livianas y confortables incluso bajo sudoración, las zapatillas para caminar están diseñadas para que ofrezcan

absorción de golpe al caminar y máxima estabilidad, Las zapatillas de entreno están diseñadas para que el pie esté más cerca al suelo, en vez de tener una zona de absorción de golpe y Las zapatillas para bailar están diseñadas para tener mejor tracción y flexibilidad.

Puma: Es una marca alemana que se ha consolidado en el mercado de la ropa deportiva gracias a sus diseños innovadores. Puma ofrece a cada uno de sus consumidores comodidad, calidad.

La marca Puma ha sabido manejar muy bien los conceptos de moda y funcionalidad por esto se ha convertido en un sinónimo de vida deportiva y tendencia de moda juvenil. Tienen muchos seguidores en todo el mundo, porque las estrellas deportivas y sus atributos representan la “personalidad” de la marca. Se destaca también, la cantidad de accesorios deportivos, la calidad de sus materiales y la variedad de colores que tiene la ropa deportiva.

### 3.1.2.5. Conclusión análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En la tabla 28, se presentan los resultados del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, de manera integrada.

**Tabla 28**

#### *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	<b>Poder de negociación de los clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos frecuentes de nuevos competidores</li> <li>- Sector con cifras crecientes que incentivan a la nueva competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las tiendas tienen poco poder de negociación con los clientes en canales físicos, tanto al por mayor, como al detal</li> <li>- En los canales virtuales, el poder de negociación de los clientes es aún más fuerte.</li> </ul>

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Presión de la competencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con los proveedores grandes, el poder de negociación que tienen las tiendas es bajo.</li> <li>- Con los proveedores pequeños, el poder de negociación es relativamente alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La competencia es fuerte y algunos de ellos manejan economías de escala.</li> <li>- Grandes y medianos competidores se han visto muy afectados por condiciones macroeconómicas de Colombia.</li> </ul>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

De la matriz de las cinco fuerzas de Porter y hablando de amenaza de nuevos competidores, se puede concluir que la competencia en este tipo de productos es muy fuerte; sin embargo, los competidores más grandes se han visto muy afectados por la tasa de cambio y por otras variables macroeconómicas que en el último año no han arrojado buenos indicadores en nuestro país.

En cuanto a los clientes, debido a la fuerte competencia, en las tiendas físicas, el poder de negociación lo tienen los clientes, ya sea en lista de precios al por mayor y en los precios al detal. En los canales virtuales, el poder de negociación para el negocio es aún más bajo.

En lo concerniente a proveedores, el poder de negociación con los proveedores grandes es muy bajo, debido a que son empresas muy grandes por nivel de Ingresos Operacionales y su espectro de clientes es bastante grande. En cuanto a los proveedores pequeños, como los de accesorios, el poder de negociación es medianamente superior.

En lo referente a presión de la competencia, si existe esta presión, porque hay muchos competidores en este creciente mercado; sin embargo, algo relativamente positivo es que los grandes competidores no están ejerciendo mucha presión actualmente, debido

a que su estructura financiera ha sido muy golpeada por la volatilidad en algunas variables macroeconómicas relevantes, como la tasa de cambio, las tasas de interés y el crecimiento de algunos sectores económicos.

### **3.2. Propuesta base**

La oferta de Elite Sports tendrá un valor agregado con respecto a los actuales líderes, siendo este su asesoría especializada que consiste en un acompañamiento brindado por un Ejecutivo que ha practicado al menos uno de los 7 deportes a un excelente nivel y que estará debidamente capacitado en los otros 6 deportes, convirtiéndose en la persona idónea que ayudará al cliente a tomar las mejores decisiones en el momento de verdad, comprando el producto que más se ajuste a su necesidad, que lo ayude a hacer más placentera la práctica de su deporte y que le permita mejorar su desempeño.

La oferta tendrá un componente innovador y disruptivo, al poder convertir las visitas de nuestros clientes en una verdadera experiencia, brindando un acompañamiento personalizado que dejará muy satisfecho a los clientes, incluso en el proceso de postventa.

## **4. Propuesta de la Estrategia del Negocio**

### **4.1. El propósito de la empresa o Misión**

#### **4.1.1. MISIÓN**

Nuestra misión es proveer de ropa y artículos deportivos a los caleños, a través de canales de venta directos y virtuales, con el propósito de hacer más fácil, el goce y los beneficios de la práctica del deporte amateur al mayor número de Caleños posibles, ofreciendo como valor agregado una asesoría especializada y personalizada que convierte la compra en una experiencia memorable, logrando que el cliente adquiera el producto que más se adapte a su ergonomía física y a su nivel en la práctica del deporte.

#### **4.1.2. VISIÓN**

Contar con una participación del 6% del mercado en la provisión de ropa y artículos deportivos de alta calidad para los siete deportes foco en el 2029, con una propuesta única en el mercado, para contribuir al mejor desempeño y rendimiento de los deportistas en Cali, Colombia.

### **4.2. VALORES**

- **RESPONSABILIDAD:** Ser responsable significa tomar decisiones y convertirlas en acciones. Nuestros colaboradores asumen estas decisiones con su equipo y sus clientes. Responsabilidad también significa enfrentar los desafíos y las responsabilidades sociales para encaminar nuestras acciones para que el deporte Caleño progrese.

- **VOCACIÓN DE SERVICIO:** Servir es estar capacitados para entregar todo nuestro conocimiento y poner todas nuestras competencias al servicio de nuestros clientes.

### **4.3. Declaración de la estrategia**

#### **4.3.1. Objetivo estratégico**

Ser en el 2029, reconocidos como la tienda que brinda la mejor asesoría en Cali, lo cual se verá representado en un índice de persistencia y de fidelidad superior al 75%, ofreciendo siempre productos de gran calidad y con un inventario que brindará muchas alternativas a los clientes.

#### **4.3.2. Alcance de la estrategia**

El alcance del objetivo estratégico estará supeditado a los KPI de fidelización de los clientes.

#### **4.3.3. Ventaja: Propuesta de valor para el cliente**

Nos comprometemos a poner a tu servicio todas nuestras competencias, capacidades e idoneidad para que tu compra sea la más acertada y se convierta en una experiencia única, acompañada de confianza, donde te sentirás satisfecho con productos de gran calidad y variedad, con nuestra asertiva asesoría, nuestro conocimiento y con el servicio postventa que te prestaremos, con el objetivo de satisfacer esa necesidad que tienes de que la práctica de tu deporte sea más eficiente y logres un mejor desempeño.

#### **4.3.4. Ventaja: Sistema de actividades**

El sistema de actividades se plasmará en un CANVAS y principalmente en su segmento de actividades clave; sin embargo, en aras de cumplir con lo propuesto en la

Guía para Plan de Negocio, se menciona que para alcanzar nuestro objetivo estratégico y nuestra propuesta de valor para el cliente será fundamental una capacitación completa, robusta y diferencial, para así lograr que todo nuestro personal conozca con mucho nivel de detalle los deportes de los artículos que comercializaremos, que nuestro ejecutivos de venta se conviertan en personas realmente idóneas para brindar una asesoría asertiva, que le permita a nuestros clientes obtener mejores resultados al practicar deportes con nuestros artículos y nuestras prendas. Esta capacitación tendrá un esquema de educación continua y contará con un componente robusto en servicio al cliente.

**Tabla 29**

*Matriz Canvas*

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Proveedores (Adidas, Nike, Wilson, Titleys, Reebok)	Comercialización de los artículos y ropa deportiva	Nos comprometemos a poner a tu servicio todas nuestras competencias, capacidades e idoneidad para que tú compra no solo sea la más acertada, sino que se convierta en una experiencia única, donde te sentirás satisfecho con tu producto, con nuestra asertiva asesoría y con el servicio postventa que te prestaremos, con el objetivo de que la práctica de tu deporte sea más eficiente y logres un mejor desempeño.	Relación directa a través de los canales de venta	Varones y mujeres con edad entre 18 y 50 años
Centro comercial	Importación de productos		Asesoría especializada a través de empleados con experiencia en deporte	Estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6
Agencia de marketing digital	Ventas a canal corporativo e institucional			Compradores en la tienda física residentes en Cali
Sociedad de intermediación aduanera	Asesoramiento especializado al cliente			Compradores de otras ciudades de Colombia a través de la tienda virtual
	Capacitación del personal ventas			
	Marketing de redes sociales			
	<b>Recursos clave</b>			<b>Canales</b>
	Local en un centro comercial			Tienda
	Inventario			Publicidad y marketing de redes sociales
	Página web			Página web
<b>Estructura de costos</b>		<b>Línea de ingresos</b>		
Costos de ventas	82,34%	Compras físicas en tienda		
Costos de Administración	12,03%	Compras mediante la tienda virtual		
Costos de Comercialización	5,36%	Ventas por mayor al canal corporativo e institucional		
Costos de Financieros	0,00%			
Depreciaciones	0,26%			
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>100,00%</b>			

Notas. Elaboración propia, 2023.

## 5. Estrategia de mercadeo

El segmento de clientes al que está dirigido Elite Sports, son los residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 18 y 50 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 6, que practican algún deporte con cierta frecuencia o lo practicaron en el pasado y que son consumidores habituales de ropa y/o artículos deportivos.

La Propuesta de valor de Elite Sports será: Nos comprometemos a poner a tu servicio todas nuestras competencias, capacidades e idoneidad para que tu compra no solo sea la más acertada, sino que se convierta en una experiencia única, donde te sentirás satisfecho con tu producto, con nuestra asertiva asesoría y con el servicio postventa que te prestaremos, con el objetivo de que la práctica de tu deporte sea más eficiente y logres un mejor desempeño.

## **5.1. Tamaño del mercado**

### **Tabla 30**

*Tamaño del mercado y cuota de mercado proyectados*

<b>AÑO</b>	<b>POBLACIÓN CALI</b>	<b>18 A 45</b>	<b>18 A 45 QUE HACEN DEPORTE</b>	<b>ESTRATO 3 A 6</b>	<b>%CREC</b>	<b>CUOTA DE MERCADO ELITE SPORTS</b>	<b>%CUOTA</b>
2018	2.227.642	406.545	349.628	185.303	-	-	
2019	2.241.491	409.072	351.802	186.455	0,62%	-	
2020	2.252.748	411.127	353.569	187.391	0,50%	-	
2021	2.264.748	413.317	355.452	188.390	0,53%	-	
2022	2.280.907	416.266	357.988	189.734	0,71%	-	
2023	2.297.230	419.244	360.550	191.092	0,72%	-	
2024	2.316.513	422.764	363.577	192.696	0,84%	3.854	2%
2025	2.337.182	426.536	366.821	194.415	0,89%	5.832	3%
2026			368.282	195.190	0,40%	7.808	4%
2027			370.695	196.469	0,66%	9.823	5%
2028			373.109	197.748	0,65%	11.865	6%
2029			375.522	199.026	0,65%	11.865	6%
2030			377.935	200.305	0,64%	11.865	6%
2031			380.348	201.584	0,64%	11.865	6%
2032			382.761	202.863	0,63%	11.865	6%
2033			385.174	204.142	0,63%	11.865	6%

*Notas. Los datos que llevan un asterisco son proyecciones.*

La proyección fue realizada mediante regresión lineal, utilizando como variable dependiente el número de personas con edad entre 18 y 50 años que hacen deporte en Cali, y como variable independiente el tiempo. Los datos que se utilizaron fueron las estadísticas acerca del número de personas con edad entre 18 y 50 años de edad, disponibles en DANE (2023).

El año en el que la tienda empieza a funcionar, el 2024, se le apuntará a alcanzar una cuota de mercado inicial del 2%. Posteriormente, se prevé que la cuota de mercado crecerá en un 1% anualmente, hasta alcanzar la meta proyectada de cubrir una cuota de mercado del 6%.

## **5.2. Objetivo de mercadeo**

Alcanzar una participación del mercado del 6% de la demanda de ropa y de artículos deportivos de Cali, Colombia, a finales del 2028.

### **5.3. Productos y servicios**

#### **5.3.1. Productos**

A continuación, se mencionarán los diez principales productos que comercializará la tienda:

- Licras de mujer para gimnasio y para crossfit
- Camisetas de fútbol para hombre
- Camisetas de mujer, para jugar tenis y para ir al gimnasio
- Tenis para gimnasio y para crossfit de mujer y de hombre
- Tenis para trotar
- Guayos para jugar fútbol
- Pantalinetas para la práctica de varios deportes
- Paquete de 3 pares de medias multi deportes
- Tenis para hacer varios deportes
- Paquete de 3 bolas para tenis
- Otros, se estimará un promedio para los productos restantes.

### **5.3 Marca**

Arquetipo de marca: El héroe

Definición:

El héroe es valiente y goza de mucha determinación. Ha trabajado muy duro por ser quien es actualmente. Todos sus conocimientos y experiencias se deben a su disciplina y responsabilidad. Está orgulloso de lo que ha logrado y espera que los demás lo reconozcan.

Las marcas que se definen bajo este arquetipo buscan ser reconocidas y que lo que hacen sea su mayor distintivo. Además, son muy aspiracionales e invitan a los demás a superar sus desafíos personales.

- Características principales: Honestidad, experiencia, valentía
- Mayores miedos: incompetencia, cobardía, imposibilidad
- Target: Es un perfil muy masculino y competitivo.
- Algunos perfiles: El guerrero, el campeón, el rescatador, el coach.
- Personalidad: Tienen ideales, una gran fe y buscan arreglar los problemas que ven en la sociedad.
- Deseos: Quieren mejorar el mundo con su maestría, buscan desafío.
- Productos: Enfocado para entrenadores personales o coaches en entornos muy competitivos, servicios que ayudan a realizar un trabajo duro.
- Diferenciación: Con las marcas que no cumplen sus promesas.
- Estrategias de marketing: Márcate desafíos y compártelos, inspira a tus seguidores, muestra confianza.
- Tono de voz: Confiado
- Marcas conocidas que lo usan: Adidas, BMW, Nike, Greenpeace, Land Rover, Tag Heuer, Cruz Roja.

**Figura 23**

*Logotipo de la empresa*



*Notas. Elaboración propia, 2023, con la asesoría y acompañamiento de Manuel Alejandro Vivanco, Técnico en Diseño Gráfico, Profesional en Cine y Comunicación Digital y Especialista en Comunicación Estratégica de marca en entornos digitales.*

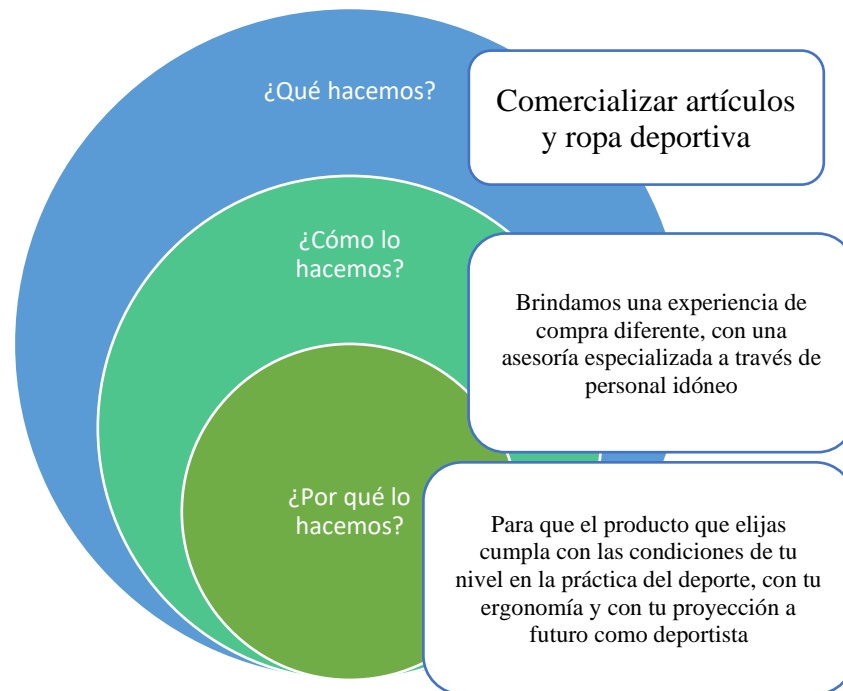
En el anexo de la Marca se muestran otros posibles nombres con los que se trabajó, otros logos alternativos y las opciones de tipos de letra y de colores que se tuvieron como posibles opciones.

#### **5.4. Manifiesto de marca**

En la figura 24, se presenta el círculo dorado de marca y su objetivo:

#### **Figura 24**

*Círculo dorado de marca*



*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Del círculo dorado de marca podemos resaltar el cómo lo hacemos, debido a que es el principal valor agregado de Elite Sports, el poder vivir una experiencia de compra distinta, donde un ejecutivo idóneo hará que el cliente compre el producto que más le conviene y el que más satisfacción le otorgará en el futuro.

## 5.5 Canales

- Elite Sports contará con cuatro canales de venta:
- Almacén o tienda física: Ubicada en el sur de Cali en un Centro Comercial.
- Canal de ventas Online: Página de internet e Instagram
- Canal Institucional: Atenderá las Ligas Departamentales y Municipales
- Canal Corporativo: Atenderá el segmento Empresarial y sus necesidades.

Es un almacén que comercializará artículos deportivos, haciendo un énfasis en 7 deportes, tenis, golf, ciclismo, crossfit, gimnasio, natación y fútbol; sin embargo, ofrecerá productos de muchos otros deportes.

El desarrollo de los canales Institucional y Corporativo, estará soportado principalmente por el reconocimiento que adquiera la tienda física, es por ello que estos dos canales serán implementados en el segundo año de haber iniciado funcionamiento la tienda física, es decir, en el 2025 se iniciará con el desarrollo de estos dos canales.

## **5.6 Estrategia de comunicaciones de mercadeo**

Teniendo en cuenta lo que arrojó el estudio de mercado, la estrategia de comunicaciones de mercadeo, debe estar enfocada en las redes sociales, es por ello que se hará a través de Meta/Facebook Ads y Google Ads, sin embargo, se abordarán otros canales de comunicación:

- Campañas en Redes Sociales:
- Publicidad pagada en las plataformas Facebook e Instagram para llegar a la audiencia objetivo.
- Creación de contenido relevante y atractivo.
- Participación en Eventos deportivos locales:
- Patrocinio de eventos deportivos locales.
- Presencia en gimnasios, ferias y exposiciones relacionadas con el deporte con programación de actividades BTL.

### **5.5.1. Objetivos de comunicación**

En general, las acciones de comunicación están alineadas al objetivo general de mercadeo: Alcanzar una participación del mercado del 6% de la demanda de ropa y de artículos deportivos de Cali, Colombia, a finales del 2028.

Por otro lado, los objetivos específicos de comunicación son los siguientes:

- Alcanzar un nivel de reconocimiento de marca del 30% respecto al mercado de ropa deportiva en Cali en el 2028.
- Generar un nivel de ventas en el canal virtual del 20% de las ventas totales proyectadas, hasta 2028.
- Alcanzar el número de 3000 seguidores en la página de Facebook en el último mes del 2028.
- Alcanzar el número de 3000 seguidores en la página de Instagram en el último mes del 2028.

### **5.5.2. Diagnóstico comunicacional**

#### **5.2.2.1. Análisis interno**

Se contará con un vendedor en el canal virtual, con formación en Comunicación o Mercadeo y se asignará un presupuesto anual de \$48.000.000 para publicidad en redes sociales y página web.

### **5.5.3. Definición de la audiencia**

La audiencia para las acciones de redes sociales e Internet es el segmento de clientes al que está dirigido Elite Sports, residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 18 y 45 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 6, que practican

algún deporte con cierta frecuencia o lo practicaron en el pasado y que son consumidores habituales de ropa y/o artículos deportivos.

#### 5.5.4. Plan de comunicaciones

**Tabla 31**

*Plan de comunicación con el modelo See – Think – Do – Care*

	Etapa See (Mira)	Etapa Think (Piensa)	Etapa Do (Realiza)	Etapa Care (Cuida)
Audiencia	Residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 18 y 45 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 6, que practican algún deporte con cierta frecuencia o lo practicaron en el pasado y que son consumidores habituales de ropa y/o artículos deportivos.	Residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 18 y 45 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 6, que practican algún deporte con cierta frecuencia o lo practicaron en el pasado y que son consumidores habituales de ropa y/o artículos deportivos.	Residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 18 y 45 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 6, que practican algún deporte con cierta frecuencia o lo practicaron en el pasado y que son consumidores habituales de ropa y/o artículos deportivos.	Residentes de Cali, Colombia, con un rango de edad entre 18 y 45 años, que viven en los estratos socioeconómicos del 3 al 6, que practican algún deporte con cierta frecuencia o lo practicaron en el pasado y que son consumidores habituales de ropa y/o artículos deportivos.
Objetivo	Alcanzar un nivel de reconocimiento de marca del 30% respecto al mercado de ropa deportiva en Cali en el 2028.		Generar un nivel de ventas en el canal virtual del 20% de las ventas totales proyectadas al 2028.	Alcanzar el número de 3000 seguidores en la página de Facebook a finales del 2028.  Alcanzar el número de 3000 seguidores en la página de Instagram a finales del 2028.

Mensaje	Elite Sports es una tienda deportiva especializada que brinda un excelente servicio al cliente.	Elite Sports es una tienda conocedora de los artículos que vende y del deporte, cuenta con asesoría especializada.	Haz tus compras de ropa y artículos deportivos a través de la tienda virtual de Elite Sports y a través de su Instagram.	Sigue las redes sociales de Elite Sports para conocer sus promociones, ofertas y combos.
Canales	Redes sociales (Facebook, Instagram) Portal web (tienda virtual)	Redes sociales (Facebook, Instagram) Portal web (tienda virtual)	Red social Instagram Portal web (tienda virtual)	Redes sociales (Facebook, Instagram)
Actividades	Diseño de los artes publicitarios. Difusión en redes mediante pauta publicitaria en Facebook, Instagram y Google Ads. Medición del alcance de las publicidades.	Promoción del sitio web mediante acciones SEO - SEM Estrategia de promoción en redes sociales.	En las redes sociales, Facebook e Instagram de Elite Sports, explicar cómo se debe utilizar la tienda virtual. Promocionar el botón de compra en Instagram. Promocionar la tienda virtual. Realizar entrega de pedidos.	Promocionar la acción de hacerse seguidor de la página. Realizar medición del número de seguidores.
Medición	Número de vistas de las publicaciones Número de clicks en el sitio web Número de interacciones (me gusta) Número de comentarios en redes sociales	Número de vistas de las publicaciones Número de clicks en el sitio web Número de interacciones Número de comentarios	Número de ventas mediante el canal virtual Monto de las ventas por el canal virtual Porcentaje de ventas mediante el canal virtual respecto al total	Número de seguidores en total Número de me gusta de las redes sociales.

Notas. Elaboración propia, 2023.

#### **5.5.5. Canales utilizados**

Las redes sociales utilizadas serán Instagram y Facebook, se seleccionaron basado en los resultados que arrojó el estudio de mercado.

#### **5.5.6. Responsables**

El responsable de este canal, será el vendedor del canal virtual y quién controlará su trabajo, será el Supervisor Comercial.

#### **5.5.7. Plazos**

El plazo definido, será finales del 2028, porque es el año donde se espera alcanzar la participación del mercado propuesta.

#### **5.5.8. Medición de resultados**

Los indicadores de medición se concentrarán en el nivel de ventas alcanzados por el canal virtual y la tienda física y por la cantidad de seguidores que se registren en las dos redes sociales, se seleccionaron estos indicadores porque son los indicadores que permitirán monetizar el modelo de negocio.

### **5.6 Estrategia de precios**

La gran mayoría de los artículos a comercializar serán importados, es por ello que se ha definido, según el estudio de mercado y lo expresado por el competidor, que la política de marginación será sobre el precio de venta y que el margen de rentabilidad de dichos

productos, deberá ser del 35% y en los productos nacionales la rentabilidad debe ser de al menos del 50%.

Para el primer año, se implementará un programa de fidelización para clientes frecuentes, donde los participantes de este, tendrán descuentos de hasta el 20% en el precio final del producto.

Estos serán los productos a comercializar:

- Licras de mujer para gimnasio y para crossfit
- Camisetas de fútbol para hombre
- Camisetas de mujer, para jugar tenis y para ir al gimnasio
- Tenis para gimnasio y para crossfit de mujer y de hombre
- Tenis para trotar
- Guayos para jugar fútbol
- Pantalinetas para la práctica de varios deportes
- Paquete de 3 pares de medias multi deportes
- Tenis para hacer varios deportes
- Paquete de 3 bolas para tenis
- Otros, se estimará un promedio para los productos restantes.

En la tabla 32, se presentan los precios y los costos variables para cada uno de los once productos:

**Tabla 32**

*Precios y costos variables por producto*

Artículo	Precio	Costo variable	Participación
Licra de mujer para gimnasio/crossfit	130.000,00	84.500,00	6%
Camisetas de fútbol hombre	100.000,00	65.000,00	3%
Camisetas de mujer para gimnasio/tenis	70.000,00	45.500,00	2%
Tenis para gimnasio/crossfit	500.000,00	325.000,00	30%
Tenis para trotar	600.000,00	390.000,00	6%
Guayos para jugar fútbol	400.000,00	260.000,00	12%
Pantalonetas multideportes	100.000,00	65.000,00	4%
Paquete de 3 pares de medias multideportes	45.000,00	29.250,00	4%
Tenis para hacer deporte	500.000,00	325.000,00	11%
Paquete de 3 bolas para tenis	30.000,00	19.500,00	0,2%
Otros	250.000,00	162.500,00	21%

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Las participaciones porcentuales de cada uno de los artículos, se estimaron con base en los resultados del estudio de mercado y la participación de los deportes practicados por los encuestados.

## **5.7 Presupuesto de mercadeo y ventas**

### **5.7.1. Costos de diseño y de desarrollo del producto**

Para el caso de Elite Sports, tienda en la cual se comercializarán artículos deportivos de marcas muy reconocidas, no aplica el diseño y desarrollo de producto.

### **5.7.2. Costos de desarrollo de la marca**

Lo concerniente al desarrollo de la marca se abordó con mayor profundidad en el ítem 5.3. Marca; sin embargo, se complementa con la siguiente información:

Programa de Lealtad:

Implementación de un programa de puntos que recompense a los clientes frecuentes, con descuentos exclusivos y promociones solo para los miembros del programa.

- Inversión inicial en plataforma y diseño: \$3'400,000.
- Descuentos mensuales estimados primer año: \$1'000,000.

Participación en Eventos Deportivos:

- Patrocinio de eventos locales: \$2'000,000 por evento.
- Costos de exhibición en ferias y exposiciones: \$1'000,000 por evento.

### **5.7.3 Costos de desarrollo de los canales**

Para la estructura de costos, solamente se tendrá en cuenta el canal de la tienda física, debido a que este será el que soportará e impulsará los otros tres canales, aclarando que los canales Corporativo e Institucional, se implementarán a partir del segundo año (2025).

En la tabla 33, se presentan los costos de la implementación de los canales físico y virtual:

### **Tabla 33**

*Flujo de egresos*

Costos totales	\$4.670.056.194	\$8.540.850.779	\$16.622.079.093	\$24.365.361.510	\$36.154.026.643	\$41.815.986.611	\$47.781.687.528	\$27.666.364.976	\$60.654.528.125	\$67.576.964.206
Costo unitario	\$1.714	\$2.849	\$5.063	\$6.879	\$9.477	\$10.230	\$10.959	\$5.972	\$10.366	\$13.052
Costos de ventas	\$6.054.976.167	10.751.822.947.84	20.608.031.434.61	28.892.129.607.99	41.756.206.774.23	44.738.792.972.39	47.721.379.170.55	10.100.427.594.71	53.686.551.566.87	56.669.137.785.03
Costos variables	\$6.054.976.167	10.751.822.947.84	20.608.031.434.61	28.892.129.607.99	41.756.206.774.23	44.738.792.972.39	47.721.379.170.55	10.100.427.594.71	53.686.551.566.87	56.669.137.785.03
Costos fijos	\$0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos de administración	\$315.600.000	327.360.000,00	357.120.000,00	386.880.000,00	416.640.000,00	446.400.000,00	476.160.000,00	505.920.000,00	535.680.000,00	565.440.000,00
Costos variables	\$0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos fijos	\$297.600.000	327.360.000,00	357.120.000,00	386.880.000,00	416.640.000,00	446.400.000,00	476.160.000,00	505.920.000,00	535.680.000,00	565.440.000,00
Administración	\$3.600.000	3.960.000,00	4.320.000,00	4.680.000,00	5.040.000,00	5.400.000,00	5.760.000,00	6.120.000,00	6.480.000,00	6.840.000,00
Mano de obra calificada	\$226.800.000	249.480.000,00	272.160.000,00	294.840.000,00	317.520.000,00	340.200.000,00	362.880.000,00	385.560.000,00	408.240.000,00	430.920.000,00
Material de uso diario	\$12.000.000	13.200.000,00	14.400.000,00	15.600.000,00	16.800.000,00	18.000.000,00	19.200.000,00	20.400.000,00	21.600.000,00	22.800.000,00
Comunicación	\$1.200.000	1.320.000,00	1.440.000,00	1.560.000,00	1.680.000,00	1.800.000,00	1.920.000,00	2.040.000,00	2.160.000,00	2.280.000,00
Gastos servicio básicos	\$3.600.000	3.960.000,00	4.320.000,00	4.680.000,00	5.040.000,00	5.400.000,00	5.760.000,00	6.120.000,00	6.480.000,00	6.840.000,00
Gastos generales	\$2.400.000	2.640.000,00	2.880.000,00	3.120.000,00	3.360.000,00	3.600.000,00	3.840.000,00	4.080.000,00	4.320.000,00	4.560.000,00
Arrendamiento	\$48.000.000	52.800.000,00	57.600.000,00	62.400.000,00	67.200.000,00	72.000.000,00	76.800.000,00	81.600.000,00	86.400.000,00	91.200.000,00
Costos de comercialización	\$97.440.182	99.833.058.32	98.244.525.32	165.049.446.87	261.805.411.13	366.880.725.00	480.478.121.58	602.802.965.19	734.974.734.16	874.507.021.76
Costos variables	\$37.440.182	37.433.058.32	83.844.525.32	149.440.446.87	245.005.411.13	348.880.725.00	461.276.121.58	582.402.965.19	712.474.734.16	851.707.021.76
Costo transporte	\$24.024.957	41.633.090.03	72.774.780.67	101.150.366.03	141.759.941.09	152.591.202.52	163.517.126.36	174.537.197.31	185.651.415.39	196.859.780.60
Comisiones	\$13.415.225	37.433.058.32	83.844.525.32	149.440.446.87	245.005.411.13	348.880.725.00	461.276.121.58	582.402.965.19	712.474.734.16	851.707.021.76
Costos fijos	\$60.000.000	13.200.000,00	14.400.000,00	15.600.000,00	16.800.000,00	18.000.000,00	19.200.000,00	20.400.000,00	21.600.000,00	22.800.000,00
Publicidad y mercadeo	\$48.000.000	52.800.000,00	57.600.000,00	62.400.000,00	67.200.000,00	72.000.000,00	76.800.000,00	81.600.000,00	86.400.000,00	91.200.000,00
Página web	\$6.000.000	6.600.000,00	7.200.000,00	7.800.000,00	8.400.000,00	9.000.000,00	9.600.000,00	10.200.000,00	10.800.000,00	11.400.000,00
Permisos y licencias	\$6.000.000	6.600.000,00	7.200.000,00	7.800.000,00	8.400.000,00	9.000.000,00	9.600.000,00	10.200.000,00	10.800.000,00	11.400.000,00
Costo financiero	\$0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos	-\$1.797.959.155	-\$2.588.965.228	-\$4.441.316.867	-\$5.078.688.545	-\$6.280.625.542	-\$3.736.087.086	-\$896.327.764	\$16.457.214.416	\$5.698.221.824	\$9.467.879.420

Notas. Elaboración propia, 2023.

### 5.7.4 Costos de desarrollo de las campañas de marketing

En la tabla 34, se presentan los costos de las campañas de marketing:

Tabla 34

Matriz Thompson

MATRIZ THOMPSON ELITE SPORTS							
FASE PREVIA		FASE 1		FASE 2		FASE 3	
EXPECTATIVA - LANZAMIENTO DE MARCA		2024		2025		2026	
ÍTEM	PRESUPUESTO	ÍTEM	PRESUPUESTO	ÍTEM	PRESUPUESTO	ÍTEM	PRESUPUESTO
WEB SITE	\$7.000.000	CRM	\$3.000.000	CRM	\$5.000.000	CRM	\$5.000.000
REDES SOCIALES	\$10.000.000	REDES SOCIALES	\$20.000.000	REDES SOCIALES	\$25.000.000	REDES SOCIALES	\$25.000.000
CONTENIDO DIGITAL	\$5.000.000	CONTENIDO DIGITAL	\$10.000.000	CONTENIDO DIGITAL	\$12.000.000	CONTENIDO DIGITAL	\$12.000.000
		RR PP + EVENTOS DEPORTIVOS	\$5.000.000	RR PP + EVENTOS DEPORTIVOS	\$7.000.000	RR PP + EVENTOS DEPORTIVOS	\$7.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$22.000.000</b>		<b>\$38.000.000</b>		<b>\$49.000.000</b>		<b>\$49.000.000</b>

Notas. Elaboración propia, 2023.

La matriz contempla los costos estimados de la campaña de expectativa y de lanzamiento de la marca y todos los costos relacionados con el marketing de la tienda para los tres primeros años.

### 5.7.5 Estimación de los ingresos por ventas para al menos tres años

En la tabla 35, se presentan los ingresos operacionales proyectados para los tres primeros años:

**Tabla 35**

*Estimación de ingresos*

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Licra de mujer para gimnasio/crossfit	\$146.343.025	\$214.385.652	\$341.538.265
Camisetas de fútbol hombre	\$74.876.366	\$109.690.356	\$174.747.954
Camisetas de mujer para gimnasio/tenis	\$59.104.536	\$78.713.969	\$114.949.452
Tenis para gimnasio/crossfit	\$1.061.995.830	\$1.414.339.963	\$2.065.422.504
Tenis para trotar	\$204.932.196	\$272.923.665	\$398.562.365
Guayos para jugar fútbol	\$439.924.968	\$585.881.267	\$855.588.038
Pantalonetas multideportes	\$151.518.792	\$201.789.005	\$294.681.310
Paquete de 3 pares de medias multideportes	\$157.015.927	\$209.109.955	\$305.372.413
Tenis para hacer deporte	\$379.370.250	\$505.235.981	\$737.818.200
Paquete de 3 bolas para tenis	\$7.963.162	\$10.605.144	\$15.487.155
Otros productos(promedio)	\$900.000.000	\$1.361.909.704	\$1.823.352.361
<b>Ingresos</b>	<b>\$2.683.045.053</b>	<b>\$3.602.674.958</b>	<b>\$5.304.167.657</b>
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$2.683.045.053</b>	<b>\$6.285.720.011</b>	<b>\$11.589.887.668</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Cabe resaltar que los ingresos estimados para la tienda física en los tres primeros años de funcionamiento, ascenderán a \$11.589.887.668

Se destaca que se estima que las ventas para el primer año, alcancen los \$2.683.045.053 y cabe mencionar que se construyó un presupuesto de ventas para los primeros diez años de operación del negocio.

### 5.7.6 Presupuesto de mercadeo

En la tabla 36, se presentan los costos fijos y los costos variables de la comercialización de los productos en la tienda física y en el canal online:

Tabla 36

*Costos fijos y variables de comercialización*

Costos Fijos Año 1				
Item	Unidad	Nº Unidades	Costo Unitario	Costo total
Publicidad y mercadeo	mes	12,00	4.000.000,00	48.000.000,00
Página web	mes	12,00	500.000,00	6.000.000,00
Permisos y licencias	mes	12,00	500.000,00	6.000.000,00
<b>Total Costos fijos</b>				<b>60.000.000,00</b>
Costos Variables año 1				
Item	Unidad	Nº Unidades	Costo Unitario	Costo total
Costo transporte	p/unidad	3.233,36	12.000,00	38.800.313,95
Comisiones	%/unidad	2.683.045.052,77	0,01	26.830.450,53
<b>Total Costos variables</b>				<b>65.630.764,47</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>125.630.764,47</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Tabla 37

*Costos variables*

Año 1 Costos Variables			
Item	N° Unidades	Costo Unitario	Costo total
Licra de mujer para gimnasio/crossfit	1.000,00	84.500,00	84.500.000,00
Camisetas de fútbol hombre	700,00	65.000,00	45.500.000,00
Camisetas de mujer para gimnasio/tenis	750,00	45.500,00	34.125.000,00
Tenis para gimnasio/crossfit	1.700,00	325.000,00	552.500.000,00
Tenis para trotar	300,00	390.000,00	117.000.000,00
Guayos para jugar fútbol	900,00	260.000,00	234.000.000,00
Pantalonetas multideportes	1.300,00	65.000,00	84.500.000,00
Paquete de 3 pares de medias multideportes	3.000,00	29.250,00	87.750.000,00
Tenis para hacer deporte	650,00	325.000,00	211.250.000,00
Paquete de 3 bolas para tenis	300,00	19.500,00	5.850.000,00
Otros productos(promedio)	3.900,00	162.500,00	633.750.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.090.725.000,00</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Los costos variables del inventario, contemplan la compra de un inventario adicional, en caso tal de que las ventas reales, superen las ventas estimadas.

## 6. Diseño técnico u operativo

### 6.1 Diseño de los procesos clave

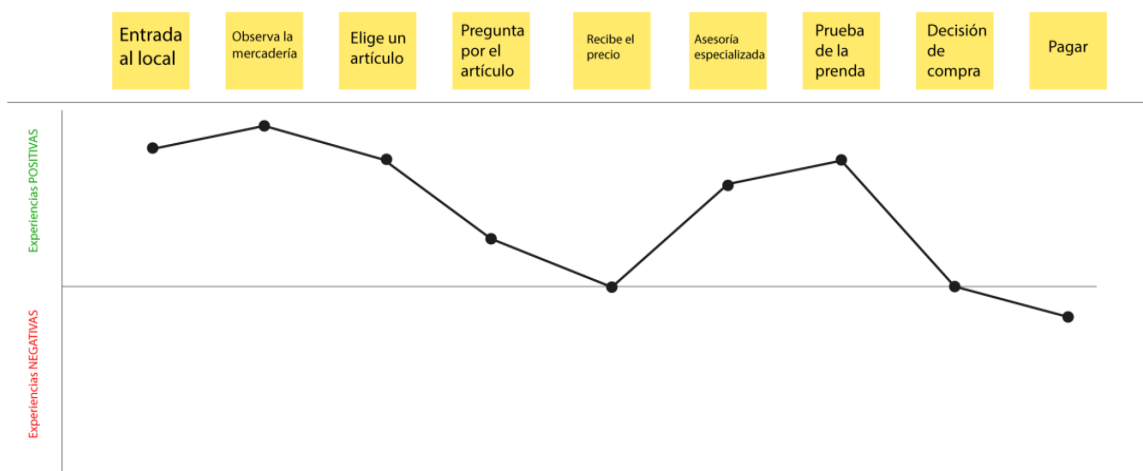
A continuación, se mencionan los procesos clave de Elite Sports:

- Comercialización de los artículos y de la ropa deportiva
- Asesoramiento especializado al cliente

En la figura 24 se hace una descripción gráfica acerca del pasillo de cliente para el caso de las ventas en la tienda física.

**Figura 24**

*Pasillo de cliente ventas en tienda*



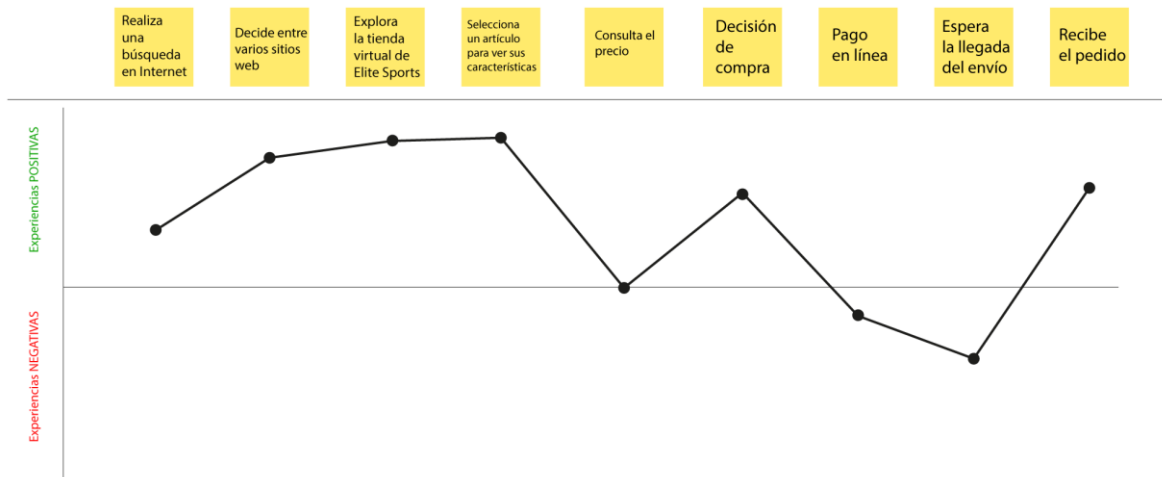
*Notas. Elaboración propia, 2024.*

En el gráfico se muestran cada una de las fases del proceso a través del cual el cliente realiza una compra en la tienda física. Cada una de esas fases implica una experiencia que puede tener una connotación positiva o negativa para el comprador. La altura de la línea muestra la profundidad del sentimiento asociado a la experiencia. En este caso, se observa que la mayoría de las fases constituyen experiencias positivas, excepto la recepción del precio, que puede ser tanto positiva como negativa, dependiendo de si el precio le parece elevado o bajo. La fase de pago también es catalogada como experiencia negativa porque implica un desembolso de recursos.

En la figura 25 se muestra de manera gráfica el pasillo del cliente para el caso de la tienda virtual.

**Figura 25**

*Pasillo del cliente tienda virtual*



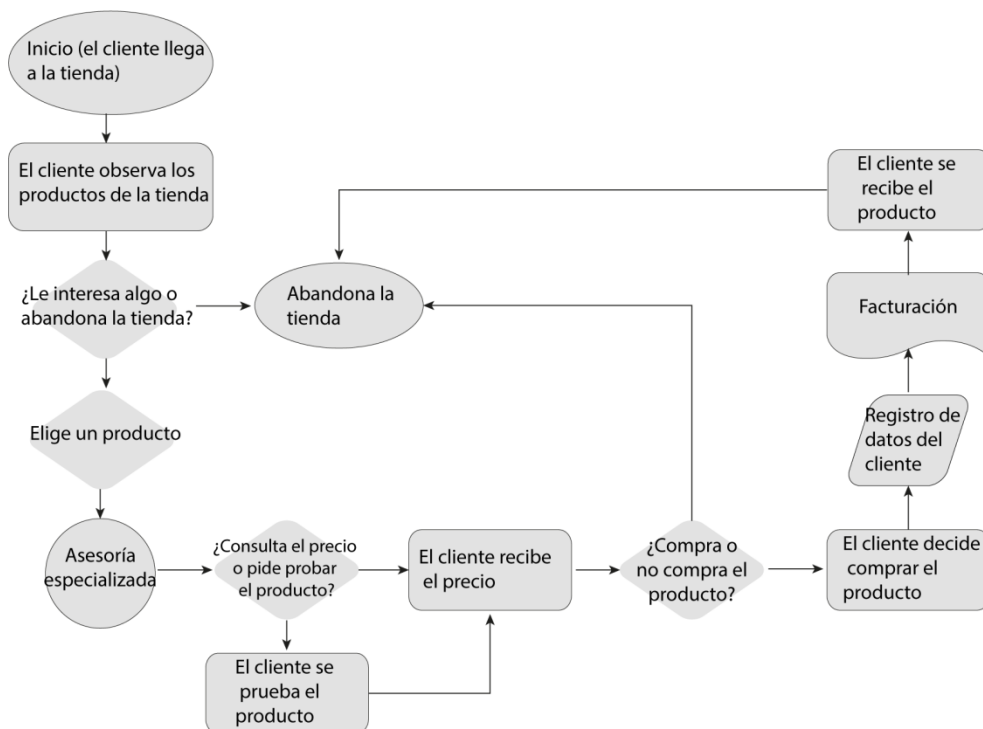
*Notas. Elaboración propia, 2024.*

En el caso del pasillo del cliente para la tienda virtual, la principal diferencia es que hay una fase de espera en la llegada del pedido, mientras que en la tienda física el comprador recibe el producto de manera inmediata. Esto hace que a partir de la segunda mitad del proceso, haya una caída del carácter positivo de la experiencia. Esto obliga a que se deba desarrollar esfuerzos de mercadeo para retener al cliente a lo largo del proceso y agilizar la logística de entrega.

En la figura 26 se ilustra el flujo de proceso de la tienda física.

**Figura 26**

*Flujo de proceso tienda física*



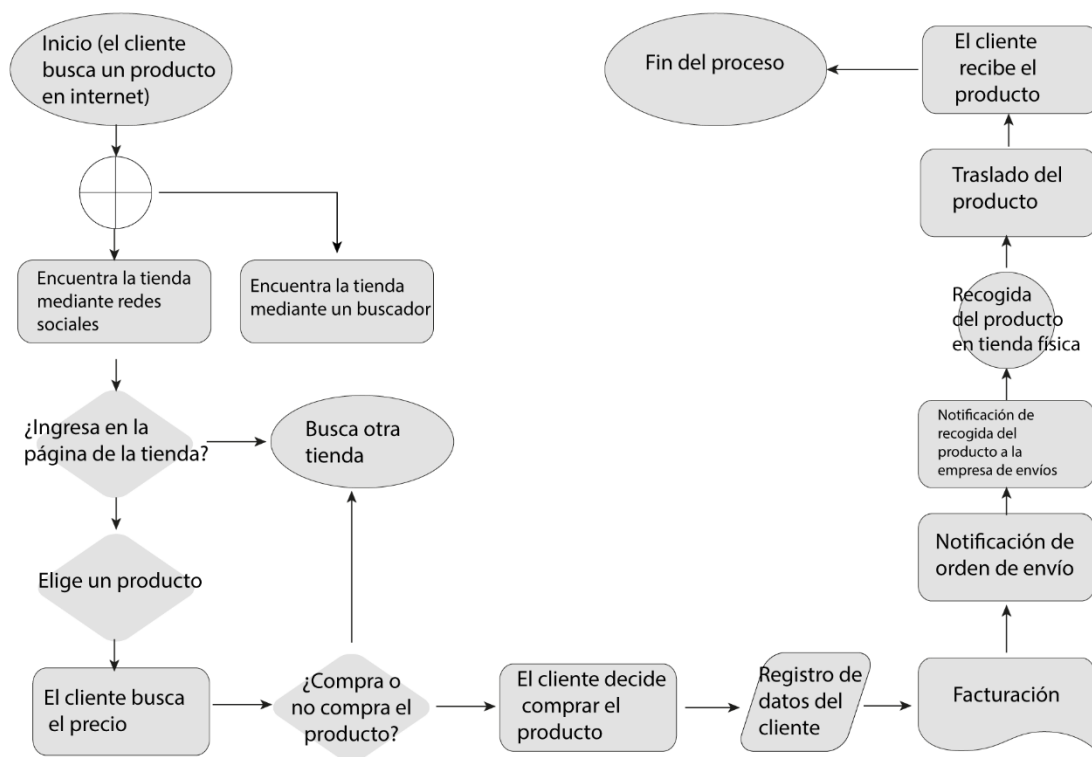
*Notas. Elaboración propia, 2024.*

Se puede observar que el proceso consta de varias etapas de decisión, en las cuales el cliente debe elegir entre opciones de permanencia o abandono del proceso. La asesoría especializada es una operación clave que es importante para ayudar al cliente a encontrar lo que necesita y a concretar la compra.

La figura 27 nos ilustra el flujo de proceso para la tienda virtual:

**Figura 27**

*Flujo de proceso tienda virtual*



*Notas. Elaboración propia, 2024.*

Como es de suponerse, el proceso de la tienda virtual es muy diferente del proceso de la tienda física. Una diferencia importante es que no interviene la operación de la

asesoría especializada. Otra gran diferencia es que en el caso de la tienda virtual, es necesario realizar el envío a través de la empresa de transporte, para que el cliente reciba el producto. Esto implica una distancia de tiempo entre el momento en que el cliente realiza la compra y el momento en que tiene el producto en sus manos.

## **6.2. Reconocimiento de los recursos clave del negocio**

### **6.2.1. Recursos o activos tangibles**

- Almacén con bodega
- Vestidores
- Sillas
- Mesas
- Letrero
- Escritorio
- Equipo de cómputo
- Taburetes
- Cámaras de seguridad
- Lámparas
- Estanterías de bodega
- Tarros de basura
- Afiches
- Elementos de decoración
- Útiles de escritorio y oficina
- Material de limpieza
- Herramientas menores

### **6.2.2. Recursos o activos intangibles**

Licencia de software contable y de facturación; la licencia de la marca y el diseño y el dominio del sitio web.

### **6.2.3 Tercerización y otros proveedores clave**

- Servicios aduaneros y de importación

- Servicios contables y tributarios
- Servicios legales
- Servicios de transporte para el canal online
- Servicios públicos, de comunicación e internet.
- Arrendamiento

#### **6.2.4 Establecimiento de los requerimientos de materia prima e insumos**

En la tabla 38, se presentan los costos variables individuales de los productos a comercializarse en la tienda:

**Tabla 38**

*Costos variables individuales*

<b>COSTOS VARIABLES INDIVIDUALES</b>		
<b>Artículo</b>	<b>Precio</b>	<b>Costo variable</b>
Licra de mujer para gimnasio/crossfit	\$130.000	\$84.500
Camisetas de fútbol hombre	\$100.000	\$65.000
Camisetas de mujer para gimnasio/tenis	\$70.000	\$45.500
Tenis para gimnasio/crossfit	\$500.000	\$325.000
Tenis para trotar	\$600.000	\$390.000
Guayos para jugar fútbol	\$400.000	\$260.000
Pantalinetas multideportes	\$100.000	\$65.000
Paquete de 3 pares de medias multideportes	\$45.000	\$29.250
Tenis para hacer deporte	\$500.000	\$325.000
Paquete de 3 bolas para tenis	\$30.000	\$19.500
Otros productos(promedio)	\$250.000	\$162.500

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Los costos variables individuales de los productos importados, que son los presentados en la tabla 38, equivalen al 65% del precio de venta de los productos presentados.

A continuación, en la Tabla 39, se presentan los costos variables totales de los productos a comercializarse en la tienda:

**Tabla 39**

*Costos variables totales*

Año 1 Costos Variables			
Item	Nº Unidades	Costo Unitario	Costo total
Licra de mujer para gimnasio/crossfit	1.000,00	84.500,00	84.500.000,00
Camisetas de fútbol hombre	700,00	65.000,00	45.500.000,00
Camisetas de mujer para gimnasio/tenis	750,00	45.500,00	34.125.000,00
Tenis para gimnasio/crossfit	1.700,00	325.000,00	552.500.000,00
Tenis para trotar	300,00	390.000,00	117.000.000,00
Guayos para jugar fútbol	900,00	260.000,00	234.000.000,00
Pantalonetas multideportes	1.300,00	65.000,00	84.500.000,00
Paquete de 3 pares de medias multideportes	3.000,00	29.250,00	87.750.000,00
Tenis para hacer deporte	650,00	325.000,00	211.250.000,00
Paquete de 3 bolas para tenis	300,00	19.500,00	5.850.000,00
Otros productos(promedio)	3.900,00	162.500,00	633.750.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.090.725.000,00</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Se aclara que se estimó comprar una mayor cantidad de unidades para cada uno de los 11 artículos en el último mes, en aras de prever que las ventas reales superen las ventas estimadas:

A continuación, en la Tabla 40, se presentan los costos fijos de los productos a comercializarse en la tienda:

**Tabla 40**

*Costos fijos*

Costos Fijos Año 1				
Item	Unidades	Cantidad	Precio Unitario	Total
Administración	mes	12	\$300.000	\$3.600.000
Mano de obra calificada	mes	12	\$18.900.000	\$226.800.000
Material de uso diario	mes	12	\$1.000.000	\$12.000.000
Comunicación	mes	12	\$100.000	\$1.200.000
Gastos servicio públicos	mes	12	\$300.000	\$3.600.000
Gastos generales	mes	12	\$200.000	\$2.400.000
Arrendamiento	mes	12	\$4.000.000	\$48.000.000
Servicios de gestión aduanera	mes	12	\$1.500.000	\$18.000.000
<b>Total Costos Fijos</b>			<b>\$26.300.000</b>	<b>\$315.600.000</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Para el caso de los costos fijos, el rubro que tiene una mayor representación expresada en dinero, es el de los salarios o mano de obra calificada, donde se estima un egreso mensual de \$18.900.000.

En la tabla 41, se presentan las ventas proyectadas para tres años:

**Tabla 41**

*Ventas proyectadas*

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Licra de mujer para gimnasio/crossfit	\$146.343.025	\$214.385.652	\$341.538.265
Camisetas de fútbol hombre	\$74.876.366	\$109.690.356	\$174.747.954
Camisetas de mujer para gimnasio/tenis	\$59.104.536	\$78.713.969	\$114.949.452
Tenis para gimnasio/crossfit	\$1.061.995.830	\$1.414.339.963	\$2.065.422.504
Tenis para trotar	\$204.932.196	\$272.923.665	\$398.562.365
Guayos para jugar fútbol	\$439.924.968	\$585.881.267	\$855.588.038
Pantalonetas multideportes	\$151.518.792	\$201.789.005	\$294.681.310
Paquete de 3 pares de medias multideportes	\$157.015.927	\$209.109.955	\$305.372.413
Tenis para hacer deporte	\$379.370.250	\$505.235.981	\$737.818.200
Paquete de 3 bolas para tenis	\$7.963.162	\$10.605.144	\$15.487.155
Otros productos(promedio)	\$900.000.000	\$1.361.909.704	\$1.823.352.361
<b>Ingresos</b>	<b>\$2.683.045.053</b>	<b>\$3.602.674.958</b>	<b>\$5.304.167.657</b>
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$2.683.045.053</b>	<b>\$6.285.720.011</b>	<b>\$11.589.887.668</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Para el artículo #11, "Otros productos", se estimó un valor promedio de venta de \$250.000, en aras de facilitar el ejercicio y la proyección del flujo de ventas.

#### ***6.2.5. Presupuesto de inversión y gastos de operación***

A continuación, se detallan las inversiones en activos a realizar y se incluyen los gastos de operación para los primeros tres meses, es decir que, en rubros como Arrendamientos, Servicios de gestión aduanera, Sueldos y salarios, Caja menor, Inventarios, Servicios públicos, Elementos de oficina y Elementos de limpieza, se estimó que era necesario provisionar o incluir en el capital inicial de trabajo, estos valores; para los cuales será necesario contar con ellos al momento de iniciar la operación del negocio:

#### **Tabla 42**

##### *Presupuesto de inversión*

Rubro	Partida	Valor (Pesos.)
<b>OBRAS FÍSICAS, MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	Arrendamiento 3 meses	\$12.000.000
	Afiches	\$1.000.000
	Decoración	\$1.000.000
	Útiles de Escritorio y Oficina	\$500.000
	Herramientas menores	\$200.000
	Otros materiales	\$100.000
<b>TOTAL OBRAS FÍSICAS, MATERIALES Y SUMINISTROS</b>		<b>\$14.800.000</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	Estanterías	\$2.000.000
	Letrero	\$2.000.000
	Vestidores	\$3.000.000
	Mesas	\$1.000.000
	Sillas	\$3.000.000
	Escritorio	\$1.000.000
	Computador	\$2.000.000
	Taburetes	\$1.000.000
	Cámaras de seguridad	\$1.000.000
	Lámparas	\$1.000.000
	Tarros de basura	\$500.000
	Estanterías de bodega	\$2.000.000
	Software contable	\$1.000.000
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		<b>\$20.500.000</b>
<b>MANO DE OBRA CALIFICADA</b>	Servicios de gestión aduanera 3 meses	\$4.500.000
	Sueldos y salarios 3 meses	\$56.700.000
<b>TOTAL MANO DE OBRA CALIFICADA</b>		<b>\$61.200.000</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	Caja menor 3 meses	\$7.500.000
	Insumos/Inventario para 3 meses	\$402.456.758
	Servicios públicos 3 meses	\$1.800.000
	Elementos de oficina 3 meses	\$300.000
	Elementos de limpieza 3 meses	\$300.000
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$412.356.758</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>\$508.856.758</b>

Notas. Elaboración propia, 2023.

Cabe resaltar que el rubro que más pesa es el de Inventarios, que equivale a \$402.456.758, que a su vez garantiza los Inventarios de la tienda para los tres primeros meses de funcionamiento.

En la tabla 43, se detallan los gastos de la operación mensual:

**Tabla 43**

*Gastos de operación mensual*

Nº	Item	Valor mes
1	Caja menor	\$2.500.000
2	Insumos/Inventario	\$134.152.253
3	Salarios	\$18.900.000
4	Arrendamientos	\$4.000.000
5	Servicios públicos	\$600.000
6	Elementos de oficina	\$100.000
7	Elementos de limpieza	\$100.000
8	Servicios de gestión aduanera	\$1.500.000
	<b>Total</b>	<b>\$161.852.253</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Los gastos de la operación mensual de la tienda, ascenderán a \$161.852.253.

En la tabla 44, se detallan los costos de materia prima e insumos:

**Tabla 44***Costos individuales*

COSTOS INDIVIDUALES		
Artículo	Precio	Costo variable
Licra de mujer para gimnasio/crossfit	\$130.000	\$84.500
Camisetas de fútbol hombre	\$100.000	\$65.000
Camisetas de mujer para gimnasio/tenis	\$70.000	\$45.500
Tenis para gimnasio/crossfit	\$500.000	\$325.000
Tenis para trotar	\$600.000	\$390.000
Guayos para jugar fútbol	\$400.000	\$260.000
Pantalónetas multideportes	\$100.000	\$65.000
Paquete de 3 pares de medias multideportes	\$45.000	\$29.250
Tenis para hacer deporte	\$500.000	\$325.000
Paquete de 3 bolas para tenis	\$30.000	\$19.500
Otros productos(promedio)	\$250.000	\$162.500

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

En lo concerniente a los costos de los insumos o de los inventarios, es necesario resaltar que estos equivalen al 65% del precio de venta de los artículos y que el que tiene un costo más alto es el de los tenis para trotar o para hacer running.

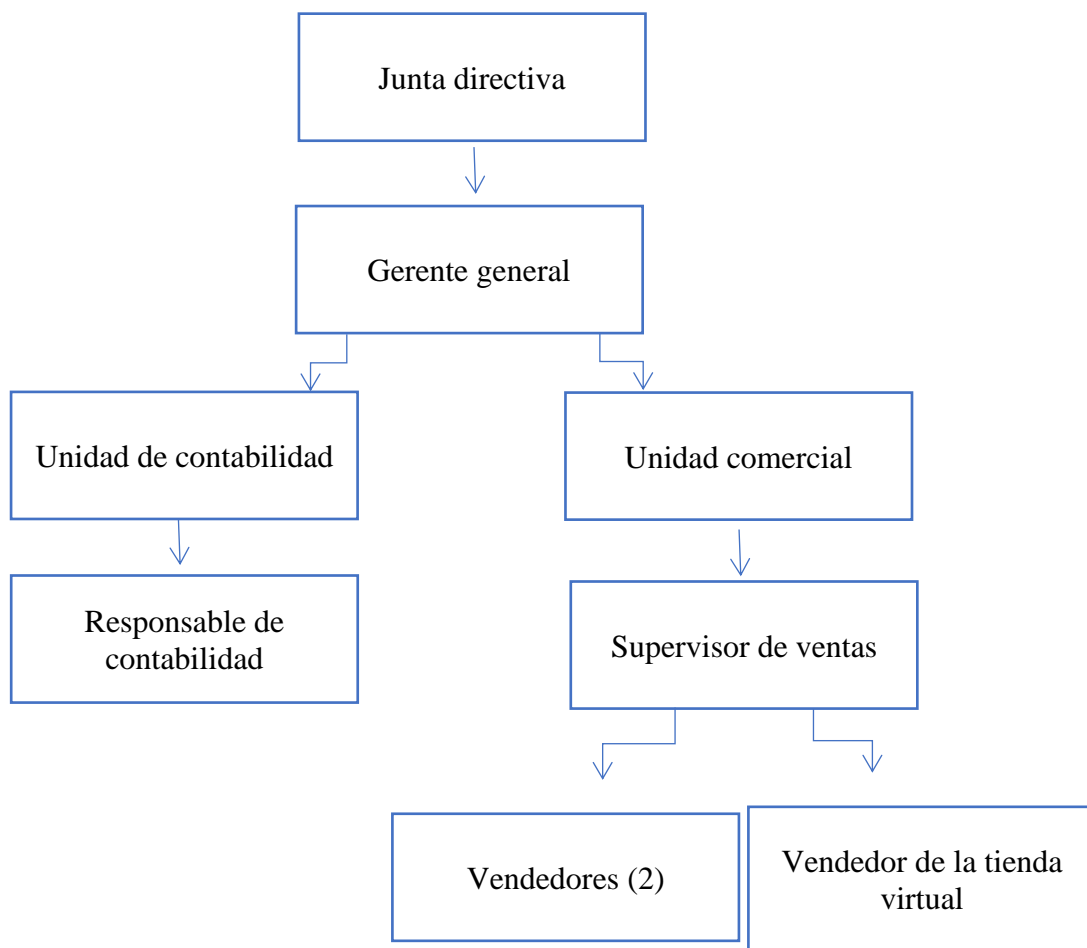
## 7. Diseño Organizacional y Forma legal

### 7.1. Modelo organizacional

A continuación, en la figura 25, se presenta la estructura organizacional escogida:

**Figura 25**

### Estructura organizacional



*Notas. Elaboración propia, 2023.*

### 7.2. Cargos y responsabilidades

En la tabla 45, se presentan los que serían los cargos de los empleados de la tienda y sus responsabilidades:

#### Tabla 45

*Cargos y responsabilidades*

<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidades</b>
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar el equipo de trabajo</li> <li>- Responder ante la junta directiva por indicadores comerciales, financieros, temas administrativos, recursos humanos y recursos físicos</li> <li>- Elaboración y manejo de contratos.</li> <li>- Coordinación con agencias y servicios externos</li> <li>- Trámites ante el gobierno municipal.</li> <li>- Elaboración de informes comerciales y financieros</li> <li>- Entrevistar y contratar el personal</li> <li>- Coordinación de compras</li> </ul>
Responsable de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración financiera</li> <li>- Manejo de planillas salariales</li> <li>- Elaboración del libro diario y mayor</li> <li>- Elaboración de Estados Financieros</li> <li>- Pago de impuestos</li> </ul>
Supervisor de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión de los vendedores</li> <li>- Responder ante el gerente general sobre temas y metas comerciales</li> <li>- Atención al cliente en tienda</li> <li>- Gestión del inventario</li> </ul>
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente en tienda</li> <li>- Asesoramiento personalizado y especializado al cliente</li> <li>- Limpieza de la tienda</li> <li>- Responder ante el Supervisor sobre temas y metas comerciales</li> </ul>
Vendedor de la tienda virtual y redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente mediante redes sociales y tienda virtual</li> <li>- Responder al gerente por desempeño comercial de la tienda virtual</li> <li>- Elaboración de contenido multimedia para redes sociales y página web</li> <li>- Coordinación con la empresa de transporte para el envío de pedidos</li> </ul>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

### **7.3 Estudio de referenciación salarial**

A continuación, en la tabla 46, se presentan los que serían los salarios de los empleados de la tienda:

**Tabla 46**

*Referencia salarial*

SALARIOS			
Nº	Descripción	Valor mes	Valor año
1	Gerente general	7.000.000,00	84.000.000,00
2	Responsable de contabilidad	1.500.000,00	18.000.000,00
3	Supervisor de ventas	2.000.000,00	24.000.000,00
4	Vendedores X 2	2.600.000,00	31.200.000,00
5	Vendedor tienda virtual	1.300.000,00	15.600.000,00
6	Comisiones vendedores	3.000.000,00	36.000.000,00
7	Comisiones supervisor	1.500.000,00	18.000.000,00
	<b>Total</b>	<b>18.900.000,00</b>	<b>226.800.000,00</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Cabe resaltar que el salario más representativo será el del Gerente General, cuyo ingreso mensual ascenderá a \$7.000.000, el cual se estimó con base en la información que suministró el competidor y soportado con una información que arrojó el estudio, donde se averiguó el salario de la Gerente de Adidas de Unicentro Cali; el análisis también contempló las comisiones mensuales de los vendedores y las comisiones mensuales del Supervisor de ventas.

#### **7.4. El tipo de sociedad a constituir**

La sociedad a constituir elegida es la S.A.S., porque tiene los siguientes beneficios:

- Simplificación de trámites: entre los beneficios más significativos tenemos:
- Inscripción de la sociedad por documento privado: cualquier sociedad que se registre en Colombia – excepto la SAS en algunos casos –su constitución se debe realizar por medio de una escritura pública, para luego registrarla ante una notaría.

Pero la SAS no necesariamente tiene que dar fe pública mediante ese documento a menos que posea bienes inmuebles que si es obligación. Este es un beneficio porque disminuye los costos de transacción.

- **Carácter siempre comercial:** en la legislación colombiana hay empresas que se le aplica el derecho comercial y a otras el derecho civil. Pero en el artículo 3 de la ley de 1258 de 2008 establece que la SAS será siempre de carácter comercial independientemente de su objeto social, lo cual suprime la dicotomía en el derecho privado.
- **Eliminación del requisito que exige un mínimo de dos personas para conformar una sociedad:** dentro del contexto de sociedad, no cabía que una sociedad pudiera ser constituida por una sola persona, pero con la ley 1258 de 2008, esto fue posible.
- **Limitación de la responsabilidad**
- **En la SAS se debe consagrar la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado.** Salvo a lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258 de 2008 - se refiere a casos de fraudes a la ley los accionistas deberán responder solidariamente- los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.
- **Autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio**
- **Estructura flexible de capital**

La SAS se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de crearla. El capital pagado puede ser cero, a diferencia de las otras sociedades que exigen un monto mínimo (Reyes, 2013)

#### **7.5. Presupuesto de gastos de operación**

### 7.5.1. Gastos de constitución y permisos de operación

A continuación, en la tabla 47, se detallan los gastos de constitución de la empresa:

**Tabla 47**

*Gastos de constitución*

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
TRÁMITE	VALOR
REGISTRO MERCANTIL Y MATRÍCULA CÁMARA DE COMERCIO	\$53.000
FORMULARIO RUES	\$7.000
CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL	\$4.000
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL	\$7.000
DERECHOS DE INSCRIPCIÓN POR CONSTITUCIÓN DE LA ENTIDAD	\$48.000
SOLICITUD DE LIBROS DE ACTAS	\$16.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$135.000</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

De los gastos de constitución de la empresa, el más representativo actualmente es el Registro mercantil y la matrícula en la Cámara de Comercio de Cali, que en este momento equivalen a \$53.000.

*Permisos de operación:*

A continuación, se relacionan los requisitos para el funcionamiento de los establecimientos de Comercio en Cali:

Según Ley 1801 de 2016 - Código de Policía y Convivencia los requisitos para el funcionamiento de los establecimientos de comercio son:

1). Concepto de Uso del Suelo (permitido para la actividad realizada); Concepto emitido por la Subdirección de Espacio Público y Ordenamiento Urbanístico.

2) Cumplimiento de condiciones sanitarias; Concepto emitido por la Secretaría de Salud Pública Municipal.

3). Comprobante de pago de los Derechos de Autor - formato de Paz y Salvo; Información en [www.derechosdeautor.gov.co](http://www.derechosdeautor.gov.co)

4). Matrícula Mercantil vigente de la Cámara de Comercio.

5). Concepto de Seguridad Humana y Contraincendios; Concepto emitido por el Cuerpo de Bomberos Voluntarios (Alcaldía de Cali, 2023)

### **7.5.2. Gastos de la operación mensual de la nómina**

En la tabla 48, se detallan los gastos mensuales y anuales de la nómina, el salario de cada uno de los vendedores de la tienda física, es de \$1.300.000:

**Tabla 48**

*Gastos de operación de la nómina*

<b>SALARIOS</b>			
<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor mes</b>	<b>Valor año</b>
1	Gerente general	7.000.000,00	84.000.000,00
2	Responsable de contabilidad	1.500.000,00	18.000.000,00
3	Supervisor de ventas	2.000.000,00	24.000.000,00
4	Vendedores X 2	2.600.000,00	31.200.000,00
5	Vendedor tienda virtual	1.300.000,00	15.600.000,00
6	Comisiones vendedores	3.000.000,00	36.000.000,00
7	Comisiones supervisor	1.500.000,00	18.000.000,00
	<b>Total</b>	<b>18.900.000,00</b>	<b>226.800.000,00</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Los gastos de la operación de la nómina anualmente de la tienda física y del canal virtual, costarán \$226.800.000.

## **8. Análisis de Viabilidad Financiera**

### **8.1 El monto de las inversiones y sus tiempos**

A continuación, en la tabla 49, se detallan las inversiones a realizar para iniciar con el modelo de negocio, es decir, en el primer mes; sin embargo, las inversiones aseguran el funcionamiento de los tres primeros meses de la tienda:

**Tabla 49***Presupuesto de inversión*

Rubro	Partida	Valor (Pesos.)
<b>OBRAS FÍSICAS, MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	Arrendamiento 3 meses	\$12.000.000
	Afiches	\$1.000.000
	Decoración	\$1.000.000
	Útiles de Escritorio y Oficina	\$500.000
	Herramientas menores	\$200.000
	Otros materiales	\$100.000
<b>TOTAL OBRAS FÍSICAS, MATERIALES Y SUMINISTROS</b>		<b>\$14.800.000</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	Estanterías	\$2.000.000
	Letrero	\$2.000.000
	Vestidores	\$3.000.000
	Mesas	\$1.000.000
	Sillas	\$3.000.000
	Escritorio	\$1.000.000
	Computador	\$2.000.000
	Taburetes	\$1.000.000
	Cámaras de seguridad	\$1.000.000
	Lámparas	\$1.000.000
	Tarros de basura	\$500.000
	Estanterías de bodega	\$2.000.000
	Software contable	\$1.000.000
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		<b>\$20.500.000</b>
<b>MANO DE OBRA CALIFICADA</b>	Servicios de gestión aduanera 3 meses	\$4.500.000
	Sueldos y salarios 3 meses	\$56.700.000
<b>TOTAL MANO DE OBRA CALIFICADA</b>		<b>\$61.200.000</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	Caja menor 3 meses	\$7.500.000
	Insumos/Inventario para 3 meses	\$402.456.758
	Servicios públicos 3 meses	\$1.800.000
	Elementos de oficina 3 meses	\$300.000
	Elementos de limpieza 3 meses	\$300.000
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$412.356.758</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>\$508.856.758</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

En lo concerniente al monto de las inversiones, podemos decir que las presentadas, hacen referencia a las inversiones requeridas para iniciar operaciones, es decir, en el momento cero; ratificando que las mismas garantizan la continuidad del negocio, por lo menos para los tres primeros meses de funcionamiento de la tienda.

## 8.2. Los ingresos y la estimación de su crecimiento

A continuación, en la tabla 50, se detallan los ingresos para los 10 primeros años del negocio; la estimación de crecimiento contempla una inflación promedio anual del 10% y los incrementos anuales en la participación del mercado de Cali ya planteados.

**Tabla 50**

### *Flujo de ingresos*

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Lira de mujer para gimnasio	\$146.343.025	\$214.385.652	\$341.538.265	504.324.497	706.445.629	816.211.865	934.635.616	1.061.853.181	1.198.004.433	1.343.229.244
Camisetas de varón	\$74.876.366	\$109.690.356	\$174.747.954	258.037.483	361.452.701	417.614.564	478.206.042	543.296.872	612.958.620	687.262.853
Camisetas de mujer	\$59.104.536	\$78.713.969	\$114.949.452	156.680.697,35	203.797.799,48	219.765.962,09	235.923.459,44	252.269.260,94	268.803.366,60	285.525.776,41
Tenis para gimnasio	\$1.061.995.830	\$1.414.339.963	\$2.065.422.504	2.815.253.418,25	3.661.857.914,40	3.948.775.353,00	4.239.094.776,00	4.532.797.665,60	4.829.884.021,80	5.130.353.844,60
Tenis para trotar	\$204.932.196	\$272.923.665	\$398.562.365	543.256.431,90	706.624.793,28	761.990.943,60	818.013.571,20	874.689.102,72	932.017.538,16	989.998.877,52
Guayos para jugar fútbol	\$439.924.968	\$585.881.267	\$855.588.038	1.166.200.690,20	1.516.901.178,24	1.635.754.888,80	1.756.017.849,60	1.877.682.389,76	2.000.748.509,28	2.125.216.208,16
Pantalinetas	\$151.518.792	\$201.789.005	\$294.681.310	401.662.402,41	522.450.532,40	563.386.082,62	604.807.006,27	646.710.661,36	689.097.047,89	731.966.165,85
Paquete de 3 pares de medias	\$157.015.927	\$209.109.955	\$305.372.413	416.234.802,85	541.405.152,79	583.825.853,79	626.749.537,68	670.173.466,61	714.097.640,57	758.522.059,58
Tenis para hacer deporte	\$379.370.250	\$505.235.981	\$737.818.200	1.005.675.693,75	1.308.103.020,00	1.410.596.775,00	1.514.305.800,00	1.619.223.480,00	1.725.349.815,00	1.832.684.805,00
Paquete de 3 bolas para tenis	\$7.963.162	\$10.605.144	\$15.487.155	21.109.611,71	27.457.705,30	29.609.098,02	31.785.999,84	33.988.271,90	36.215.914,21	38.468.926,76
Otros	\$900.000.000	\$1.361.909.704	\$1.823.352.361	2.293.902.439,02	2.770.757.654,39	2.770.757.654,39	2.770.757.654,39	2.770.757.654,39	2.770.757.654,39	2.770.757.654,39
<b>Ingresos</b>	<b>\$2.683.045.053</b>	<b>\$3.602.674.958</b>	<b>\$5.304.167.657</b>	<b>7.288.435.728</b>	<b>9.556.496.426</b>	<b>10.387.531.386</b>	<b>11.239.539.658</b>	<b>12.112.684.352</b>	<b>13.007.176.907</b>	<b>13.923.228.760</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Cabe resaltar, que se estimó y basados en el estudio de mercado, que los ingresos operacionales proyectados para el primer año, ascenderán a \$2.683.045.053.

## 8.3. Los egresos en el tiempo

A continuación, en la tabla 51, se detallan los egresos en el tiempo:

**Tabla 51**

## Flujo de egresos

Costos de ventas	Bs	\$2.090.725.000	2.784.376.204,77	4.066.146.346,99	5.542.319.975,84	7.209.009.368,79	7.723.938.609,42	8.238.867.850,04	10.100.427.594,71	9.268.726.331,30	9.783.655.571,93
Costos variables	Bs	\$2.090.725.000	2.784.376.204,77	4.066.146.346,99	5.542.319.975,84	7.209.009.368,79	7.723.938.609,42	8.238.867.850,04	10.100.427.594,71	9.268.726.331,30	9.783.655.571,93
Costos fijos	Bs	\$0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos de administración	Bs	\$315.600.000	327.360.000,00	357.120.000,00	386.880.000,00	416.640.000,00	446.400.000,00	476.160.000,00	505.920.000,00	535.680.000,00	565.440.000,00
Costos variables	Bs	\$0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos fijos	Bs	\$297.600.000	327.360.000,00	357.120.000,00	386.880.000,00	416.640.000,00	446.400.000,00	476.160.000,00	505.920.000,00	535.680.000,00	565.440.000,00
Administración	Bs	\$3.600.000	3.960.000,00	4.320.000,00	4.680.000,00	5.040.000,00	5.400.000,00	5.760.000,00	6.120.000,00	6.480.000,00	6.840.000,00
Mano de obra calificada	Bs	\$226.800.000	249.480.000,00	272.160.000,00	294.840.000,00	317.520.000,00	340.200.000,00	362.880.000,00	385.560.000,00	408.240.000,00	430.920.000,00
Materiales de uso diario	Bs	\$12.000.000	13.200.000,00	14.400.000,00	15.600.000,00	16.800.000,00	18.000.000,00	19.200.000,00	20.400.000,00	21.600.000,00	22.800.000,00
Comunicación	Bs	\$1.200.000	1.320.000,00	1.440.000,00	1.560.000,00	1.680.000,00	1.800.000,00	1.920.000,00	2.040.000,00	2.160.000,00	2.280.000,00
Gastos servicio básicos	Bs	\$3.600.000	3.960.000,00	4.320.000,00	4.680.000,00	5.040.000,00	5.400.000,00	5.760.000,00	6.120.000,00	6.480.000,00	6.840.000,00
Gastos generales	Bs	\$2.400.000	2.640.000,00	2.880.000,00	3.120.000,00	3.360.000,00	3.600.000,00	3.840.000,00	4.080.000,00	4.320.000,00	4.560.000,00
Arrendamiento	Bs	\$48.000.000	52.800.000,00	57.600.000,00	62.400.000,00	67.200.000,00	72.000.000,00	76.800.000,00	81.600.000,00	86.400.000,00	91.200.000,00
Costos de comercialización	Bs	\$125.630.764	76.057.200,11	130.298.876,68	204.383.233,97	301.148.198,22	406.223.512,09	519.818.908,67	642.145.752,19	773.417.521,25	913.849.808,85
Costos variables	Bs	\$65.630.764	62.857.200,11	115.898.876,68	188.783.233,97	284.348.198,22	388.223.512,09	500.618.908,67	621.745.752,19	751.817.521,25	891.049.808,85
Costo transporte	Bs	\$38.800.314	54.751.395,04	79.958.743,63	108.983.988,92	141.759.941,09	182.591.202,52	236.517.126,36	300.537.197,31	376.651.416,39	466.859.780,60
Comisiones	Bs	\$26.830.451	62.857.200,11	115.898.876,68	188.783.233,97	284.348.198,22	388.223.512,09	500.618.908,67	621.745.752,19	751.817.521,25	891.049.808,85
Costos fijos	Bs	\$60.000.000	13.200.000,00	14.400.000,00	15.600.000,00	16.800.000,00	18.000.000,00	19.200.000,00	20.400.000,00	21.600.000,00	22.800.000,00
Publicidad y mercadeo	Bs	\$48.000.000	52.800.000,00	57.600.000,00	62.400.000,00	67.200.000,00	72.000.000,00	76.800.000,00	81.600.000,00	86.400.000,00	91.200.000,00
Página web	Bs	\$6.000.000	6.600.000,00	7.200.000,00	7.800.000,00	8.400.000,00	9.000.000,00	9.600.000,00	10.200.000,00	10.800.000,00	11.400.000,00
Permisos y licencias	Bs	\$6.000.000	6.600.000,00	7.200.000,00	7.800.000,00	8.400.000,00	9.000.000,00	9.600.000,00	10.200.000,00	10.800.000,00	11.400.000,00
Depreciación	Bs	\$0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo financiero	Bs	\$0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos	Bs	\$2.678	114.564,60	169.959,02	197.435,40	245.057,98	279.583,17	327.863,51	398.582,93	485.349,36	593.459,90

Notas. Elaboración propia, 2023.

El flujo de egresos nos ilustra todo el detallado de costos y gastos de la tienda física y la virtual, con su respectiva proyección para los diez años que se estimaron.

### 8.4. La tasa de descuento calculada por WACC o Valor Presente Ajustado:

Para empezar, es necesario mostrar cómo se calculó la tasa de descuento del inversionista, o costo de capital propio (Ke). Se aplicó para ello el modelo CAPM, a través de la siguiente fórmula:

#### Ecuación 1

Modelo CAPM

$$k_e = R_f + \beta(R_m - R_f + CRP)$$

Nota. Recuperado de Ross et al. (2010, p. 936).

Donde Rf es la tasa libre de riesgo, beta es el riesgo de mercado, Rm – Rf es la prima de mercado y CRP es el riesgo país. Como tasa libre de riesgo se tomó los T-bonds de Estados Unidos con un plazo de 10 años. Como Rm se tomó el dato de la rentabilidad

del sector *apparel* (retail de ropa). El dato del riesgo país de Colombia fue obtenido del sitio web de Damodaran (2023). El cálculo realizado quedó de la siguiente forma:

## Ecuación 2

*Cálculo del Ke*

$$Ke = 0,0384 + 0,83(0,244 - 0,0384 + 0,0278) = 0,2327 = 23,27\%$$

*Notas. Elaboración propia, 2024.*

En la tabla 52, se muestra un resumen de los datos utilizados dentro del cálculo.

**Tabla 52**

*Tasa de descuento*

Tbonds (10 años)	0,0384
Beta (rubro apparel)	0,83
CRP Colombia	0,0278
Rm	0,244
Ke	0,23276929
Inflación	0,1
<b>rwacc_inf</b>	<b>0,35604622</b>

*Notas. Elaboración propia, 2023.*

Se tiene entonces que la tasa de descuento WACC (costo promedio ponderado) fue calculada a partir de una tasa de descuento del inversionista y una tasa de interés de la deuda. Dado que la proporción de la deuda es igual a cero, en vista de que se utiliza fundamentalmente capital propio, el miembro referido a la tasa de la deuda es igual a cero. Esto hace que la tasa WACC sea igual a la tasa de descuento del inversionista. Esto puede comprenderse mejor observando las siguientes ecuaciones.

**Ecuación 3***Tasa de descuento Wacc*

$$r_{wacc} = k_d \left( \frac{d}{d+p} \right) (1 - Tx) + k_e \left( \frac{p}{d+p} \right)$$

*Nota. Recuperado de Ross et al. (2010, p. 460).***Ecuación 4***Tasa de descuento del proyecto*

$$r_{wacc} = k_d * 0 * (1 - 0.35) + k_e * 1 = k_e = 23,27\%$$

*Nota. Elaboración propia, 2023.*

Se tiene entonces, que la tasa de descuento es de 23,27%, debido a que ese es el costo de oportunidad del proyecto. Se trata de un costo del capital propio que se calculó tomando en cuenta el riesgo país, el riesgo de mercado y la prima de mercado. El costo de endeudamiento no se tomó en cuenta porque la empresa no entrará en operaciones mediante endeudamiento.

Por otro lado, para tratar la inflación y estimar el VAN en términos reales, se estimó una tasa de descuento inflada, con base en una fórmula utilizada por Aching (s.f., p. 13). Tal fórmula es la siguiente:

**Ecuación 5***Tasa de descuento inflada*

$$r_d = r_d + \pi + r_d * \pi$$

*Notas. Recuperado de Aching (s.f., p. 13).*

Esto implica que, al final de cuentas, se utiliza una tasa de descuento un poco más alta que la tasa de descuento real, con el fin de deshacerse de los efectos de la inflación al descontar los flujos de caja inflados. Aplicando la fórmula, se obtiene que la tasa de descuento inflada es de 35,6%.

En la tabla 53, se puede ver el flujo de caja libre, el cual se utiliza para la estimación de los indicadores financieros del análisis costo beneficio, desde la perspectiva del inversionista.

### **Tabla 53**

*Flujo de caja libre incremental*

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	0	1	2	3	4
<b>Ingresos</b>					
<b>g</b>			0,343	0,472	0,374
Producto		2.683.045.053	3.602.674.958	5.304.167.657	7.288.435.728
<b>TOTAL Ingresos</b>		<b>2.683.045.053</b>	<b>3.602.674.958</b>	<b>5.304.167.657</b>	<b>7.288.435.728</b>
VP Ingresos		1.978.579.357	1.959.187.936	2.127.128.706	2.155.442.106
<b>Costos</b>					
Costos de ventas		1.929.900.000	2.570.193.420	3.753.365.859	5.115.987.670
<b>Tot Costo de ventas</b>		<b>1.929.900.000</b>	<b>2.570.193.420</b>	<b>3.753.365.859</b>	<b>5.115.987.670</b>
Costos de Administración		282.000.000	310.200.000	338.400.000	366.600.000
<b>Tot Costos de Adm</b>		<b>282.000.000</b>	<b>310.200.000</b>	<b>338.400.000</b>	<b>366.600.000</b>
Costos de Comercialización		125.630.764	49.226.750	67.441.677	88.484.357
<b>Tot Costos de Comerc.</b>		<b>125.630.764</b>	<b>49.226.750</b>	<b>67.441.677</b>	<b>88.484.357</b>
Costos de Financieros		0	0	0	0
<b>Tot Costos de Financieros</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Depreciaciones		6.200.000	6.200.000	6.200.000	6.200.000
<b>Tot Costos de Depreciación</b>		<b>6.200.000</b>	<b>6.200.000</b>	<b>6.200.000</b>	<b>6.200.000</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>2.343.730.764</b>	<b>2.935.820.169</b>	<b>4.165.407.535</b>	<b>5.577.272.027</b>
VP Costos		1.728.356.110	1.596.542.437	1.670.452.089	1.649.391.915
<b>Ingresos - Costos</b>		<b>339.314.288</b>	<b>666.854.789</b>	<b>1.138.760.122</b>	<b>1.711.163.701</b>
Inversión	-684.075.000	0	0	-7.000.000	0
Financiamiento					
Amortización		-	-	-	-
Depreciaciones		6.200.000	6.200.000	6.200.000	6.200.000
Valor de rescate					
Utilidad EBIT		333.114.288	660.654.789	1.132.560.122	1.704.963.701
Impuestos		116.590.001	231.229.176	396.396.043	596.737.295
<b>Total Inversiones</b>	<b>-684.075.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-7.000.000</b>	<b>0</b>
<b>Saldo de Caja</b>	<b>-684.075.000</b>	<b>222.724.287</b>	<b>435.625.613</b>	<b>749.364.079</b>	<b>1.114.426.406</b>
VP	-684.075.000	164.245.351	236.899.652	300.517.244	329.574.368
<b>VAN</b>	<b>1.576.865.755,53</b>				
TIR	33%				
PRI	3,025621075	3 años y un mes			
RBC	1,21107723				

*Nota. Elaboración propia, 2023.*

## 8.5. Sí hay deuda debe hacerse el análisis separado

Se aclara que para este modelo de negocio no habrá apalancamiento financiero, es decir, no se adquirirá deuda, por ende, no es necesario el análisis adicional planteado.

## 8.6 Viabilidad del negocio desde la determinación de la T.I.R.

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de interés o de rentabilidad que ofrece una inversión; se puede decir que es el porcentaje de beneficio o pérdida que tiene cualquier inversión. La TIR es un factor invaluable para el éxito de una empresa y para el caso de Elite Sports, la TIR que arrojó el análisis es del 33%, lo que nos indica que los fondos o el capital de dinero invertido en esta empresa se recuperarán con un retorno de 33%. Si se compara este resultado con el rendimiento de los DTF a 360 días, 13,81%, o incluso con la

nueva tasa de descuento, que es de 23,27%, estamos hablando que Elite Sports es una alternativa de inversión rentable.

Si la inversión inicial fuera de \$684.075.000, el Valor Actual Neto (VAN) que es una herramienta que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto, el cual es igual al desembolso de la inversión inicial del proyecto más el valor actual de los flujos futuros de dicho proyecto, sería de \$ 1.576.865.755,53, otro alentador indicador para este proyecto.

En cuanto a la relación Costo Beneficio, que prueba cuando este indicador es superior a 1, que los ingresos son superiores a los costos, este arrojó una cifra del 1,3859, lo que demuestra que el proyecto desde el punto de vista de este indicador, también es rentable.

## 8.7 Análisis de sensibilidad

Se construyeron los análisis de sensibilidad, uno general, uno en un escenario pesimista y otro en un escenario optimista, teniendo en cuenta que la proyección financiera realizada inicialmente es el escenario neutro; a continuación, en la tabla 54, los resultados:

**Tabla 54**

### *Análisis de sensibilidad*

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: INVERSIÓN VS TASA DE DESCUENTO								
	0,05	0,10	0,15	0,20	0,24	0,30	0,35	
1.576.865.756								
-1.000.000.000	9.004.575.085,36	6.395.331.583,04	4.613.545.097,07	3.364.043.374,11	2.626.324.489,55	1.806.640.641,23	1.312.067.269,79	
-684.075.000	9.320.500.085,36	6.711.256.583,04	4.929.470.097,07	3.679.968.374,11	2.942.249.489,55	2.122.565.641,23	1.627.992.269,79	
-400.000.000	9.604.575.085,36	6.995.331.583,04	5.213.545.097,07	3.964.043.374,11	3.226.324.489,55	2.406.640.641,23	1.912.067.269,79	
-200.000.000	9.804.575.085,36	7.195.331.583,04	5.413.545.097,07	4.164.043.374,11	3.426.324.489,55	2.606.640.641,23	2.112.067.269,79	

*Nota. Elaboración propia, 2023.*

En este análisis de sensibilidad, se propone modificar el valor de la inversión, con cuatro posibles alternativas en el eje vertical de la gráfica o en la columna del archivo del Excel, siendo estos:

1. \$1.000.000.000
2. \$684.000.000 Inversión del proyecto
3. \$400.000.000
4. \$200.000.000

Y se plantea modificar la tasa de descuento en el eje horizontal de la imagen o en las filas del archivo de Excel, siendo estos los escenarios:

1. 5%
2. 10%
3. 15%
4. 20%
5. 24% Tasa de descuento del proyecto
6. 30%
7. 35%

El resultado de este ejercicio nos muestra como varía el VAN en las diferentes combinaciones de inversión y de tasa de descuento, observando que incluso si la tasa de descuento se subiera al 35% y la inversión inicial se subiera a \$1.000.000.000, el VAN continuaría siendo positivo, ya que sería de \$1.312.375.359, lo cual es otro indicador bastante alentador para el proyecto.

Y obviamente en todas las demás combinaciones posibles, el VAN arrojó un resultado superior a los \$1.000.000.000 en este análisis de sensibilidad.

A continuación, en la tabla 55, se presenta el escenario pesimista:

**Tabla 55**

*Escenario pesimista*

ESCENARIO PESIMISTA											
COSTOS CRECEN UN 20%											
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTAL Ingresos	2.683.045.052,77	3.602.674.958,37	5.304.167.656,93	7.288.435.728,46	9.556.496.425,70	10.387.531.386,46	11.239.539.658,03	12.112.684.352,00	13.007.176.906,62	13.923.228.760,12	
VP Ingresos	2.164.014.243,36	2.343.631.789,28	2.783.003.112,52	3.084.344.836,06	3.261.815.935,16	2.859.599.728,05	2.495.591.925,33	2.169.190.018,50	1.878.764.710,46	1.622.039.610,15	
TOTAL COSTOS	2.812.476.917,37	3.522.984.203,25	4.998.489.042,40	6.692.726.432,75	8.601.402.381,00	9.217.037.759,38	9.832.925.017,48	12.873.065.325,87	11.065.462.980,16	11.682.218.762,26	
VP Costos	2.074.027.331,83	1.915.810.924,24	2.004.542.506,36	1.979.270.288,05	1.873.844.340,07	1.492.328.360,18	1.166.168.448,03	1.125.864.291,47	713.672.834,93	515.618.505,68	
Ingresos - Costos	129.431.864,60	79.690.755,12	305.678.614,54	595.709.295,71	955.094.244,71	1.170.493.627,08	1.406.614.640,54	760.380.973,87	1.941.713.924,45	2.241.959.968,86	
Inversión	684.075.000,00	-	-	7.000.000,00	-	16.000.000,00	7.000.000,00	-	-	5.000.000,00	-
Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00
Valor de rescate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad EBIT	135.631.864,60	73.880.755,12	299.478.614,54	589.509.295,71	948.894.244,71	1.164.283.627,08	1.401.614.640,54	766.580.973,87	1.935.513.924,45	2.234.959.968,86	
Impuestos	25.721.764,29	-	104.817.515,09	206.328.253,50	332.112.985,65	407.502.769,48	490.145.124,18	-	677.429.873,56	792.218.498,40	
Total Inversiones	684.075.000,00	-	7.000.000,00	-	-	16.000.000,00	7.000.000,00	-	-	5.000.000,00	-
Saldo de Caja	684.075.000,00	129.431.864,60	13.968.990,83	193.861.099,45	389.381.042,21	606.981.259,06	755.990.857,61	916.469.516,35	760.380.973,87	1.259.284.050,89	1.465.091.497,86
VP	684.075.000,00	95.447.974,89	29.349.135,56	77.744.056,43	115.153.449,05	132.374.040,35	121.582.087,47	108.691.750,59	66.502.692,32	81.218.184,91	69.681.875,80
VAN	110.230.516,67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TIR	32%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PMI	11,92	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RBC	1,66	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TASA IMPUESTOS	0,35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TASA DE DESCUENTO	0,36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*Nota. Elaboración propia, 2023.*

En este escenario pesimista, se incrementaron los costos totales en un 20% y aun así, la TIR que arrojó el proyecto es del 32% y la nueva relación Costo Beneficio, sería del 1,08, donde continúa siendo superior a 1 y ratificando la viabilidad financiera del proyecto.

A continuación, en la tabla 56, se presenta el escenario optimista:

**Tabla 56**

*Escenario optimista*

ESCENARIO OPTIMISTA											
COSTOS BAJAN UN 20%											
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTAL Ingresos	2.683.045.052,77	3.602.674.958,37	5.304.167.656,93	7.288.435.728,46	9.556.496.425,70	10.387.531.386,46	11.239.539.658,03	12.112.684.352,00	13.007.176.906,62	13.923.228.760,12	
VP Ingresos	2.164.014.243,36	2.343.631.789,28	2.783.003.112,52	3.084.344.836,06	3.261.815.935,16	2.859.599.728,05	2.495.591.925,33	2.169.190.018,50	1.878.764.710,46	1.622.039.610,15	
TOTAL COSTOS	1.874.984.611,58	2.348.066.135,50	3.332.336.028,27	4.461.817.621,83	5.734.268.170,66	6.444.691.839,58	6.555.283.344,99	8.582.041.959,28	7.376.975.321,44	7.788.079.175,50	
VP Costos	1.382.684.987,89	1.277.231.948,56	1.336.361.670,91	1.319.513.522,04	1.250.620.893,38	989.218.906,79	777.461.627,01	750.575.181,65	475.761.889,95	370.412.527,12	
Ingresos - Costos	808.060.441,19	1.254.018.822,87	1.971.841.628,67	2.826.618.106,63	3.822.228.255,04	4.242.839.546,88	4.684.256.313,04	3.530.640.871,42	5.630.201.585,17	6.135.149.584,61	
Inversión	684.075.000,00	-	-	7.000.000,00	-	16.000.000,00	7.000.000,00	-	-	5.000.000,00	-
Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00	6.200.000,00
Valor de rescate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad EBIT	801.860.441,19	1.247.818.822,87	1.965.841.628,67	2.820.418.106,63	3.816.028.255,04	4.236.639.546,88	4.678.056.313,04	3.524.480.891,42	5.624.001.585,17	6.128.969.964,61	
Impuestos	280.651.154,42	436.736.588,00	687.974.570,03	987.146.372,32	1.335.609.906,76	1.482.823.841,41	1.637.119.709,56	1.233.554.289,50	1.966.400.554,81	2.145.132.354,63	
Total Inversiones	684.075.000,00	-	7.000.000,00	-	-	16.000.000,00	7.000.000,00	-	-	5.000.000,00	-
Saldo de Caja	684.075.000,00	527.409.286,78	817.282.234,87	1.276.867.058,63	1.839.471.769,31	2.470.618.398,28	2.753.015.705,47	3.046.936.603,47	2.297.086.520,92	3.656.801.030,36	3.990.017.230,00
VP	684.075.000,00	388.951.645,85	444.480.169,17	512.061.599,47	543.995.316,96	538.806.980,70	442.753.231,87	361.361.580,99	200.900.686,61	235.847.299,14	289.771.084,38
VAN	3.174.804.515,15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TIR	32%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PMI	1,77	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RBC	2,48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TASA IMPUESTOS	0,35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TASA DE DESCUENTO	0,36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*Nota. Elaboración propia, 2023.*

En este escenario optimista, se disminuyeron los costos totales en un 20%, la nueva TIR que arrojó el proyecto sería del 122% y la nueva relación Costo Beneficio, sería del 1,61, siendo esta muy superior a 1 y ratificando de nuevo la viabilidad financiera del proyecto.

Para hacer el análisis de los cambios que producirían las variaciones del ingreso y del costo de capital, se realizó una tabla de datos, en la que se visualiza el VAN que se obtiene para diferentes combinaciones de esas variables. El resultado es el siguiente:

**Tabla 57**

*Análisis de sensibilidad crecimiento del ingreso versus costo de capital*

	3.066.560.665,33	CRECIMIENTO G									
		0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,33	0,35	0,40	
	0,05	- 16.163.222.601,18	- 12.112.223.936,39	- 6.898.497.293,09	- 204.444.596,01	8.363.673.156,58	19.290.921.559,34	27.221.626.891,42	33.171.267.214,47	50.727.816.885,55	
	0,10	- 11.825.676.275,08	- 8.946.197.412,30	- 5.277.137.670,81	- 608.380.369,97	5.319.731.318,39	12.826.161.633,26	18.246.357.525,43	22.300.473.048,71	34.215.815.566,12	
	0,15	- 8.883.453.613,01	- 6.784.209.980,97	- 4.136.288.687,44	- 797.616.864,18	3.406.801.062,63	8.691.298.099,88	12.486.851.192,62	15.316.951.510,31	23.600.094.891,88	
	0,20	- 6.839.262.579,47	- 5.272.939.624,07	- 3.317.179.039,16	- 873.974.738,73	2.176.987.478,15	5.982.624.130,14	8.701.016.469,54	10.721.406.649,37	16.609.046.981,06	
	0,25	- 5.387.616.759,80	- 4.193.863.572,59	- 2.718.244.394,52	- 891.893.790,38	1.369.441.691,94	4.168.329.103,56	6.156.360.721,02	7.629.019.290,55	11.901.311.759,10	
	0,30	- 4.335.980.454,98	- 3.408.355.063,98	- 2.273.004.956,22	- 880.709.392,07	828.543.244,64	2.927.581.135,44	4.409.991.050,64	5.504.379.824,12	8.664.732.244,99	
	0,36	- 3.480.721.643,49	- 2.766.722.043,49	- 1.902.232.569,27	- 852.835.359,26	423.268.911,40	1.976.626.669,73	3.066.560.665,33	3.868.100.689,71	6.170.665.544,68	
	0,40	- 2.978.059.688,68	- 2.388.269.094,81	- 1.680.003.572,22	- 826.928.696,58	202.838.752,70	1.447.745.479,76	2.316.805.015,31	2.953.966.420,22	4.776.736.109,99	

*Nota. Elaboración propia, 2024.*

La tabla 57 muestra que el VAN aumenta a medida que se incrementa la tasa de crecimiento del ingreso por ventas, mientras que disminuye cuando aumenta la tasa de descuento WACC.

En la tabla 58, se muestra cómo varía la TIR a medida que se combinan diferentes tasas de crecimiento del costo de ventas y del ingreso por ventas.

**Tabla 58**

*Análisis de sensibilidad crecimiento del ingreso versus crecimiento del costo*

CÓMO VARÍA EL TIR CON DIFERENTES COMBINACIONES DEL CRECIMIENTO DEL INGRESO POR VENTAS Y DEL CRECIMIENTO DEL COSTO TOTAL										
TIR	CRECIMIENTO DEL INGRESO POR VENTAS									
	0	0.05	0.1	0.15	0.2	0.25	0.3	0.33	0.35	0.4
29%	0	0.141963214	0.26332081	0.362828917	0.450456277	0.53040637	0.604899794	0.67553967	0.742721415	0.742395395
0	-0.042208098	0.176583468	0.298366441	0.398152259	0.485965612	0.566044686	0.611355355	0.640629756	0.640629756	0.711067626
0.05	#(NUM!)	-0.007863946	0.176583468	0.298366441	0.398152259	0.485965612	0.566044686	0.611355355	0.640629756	0.711067626
0.1	#(NUM!)	#(NUM!)	0.026321332	0.211042639	0.333262448	0.433339423	0.521350786	0.570245015	0.601569001	0.676254266
0.15	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	0.060352237	0.245344112	0.368010226	0.468390494	0.522441326	0.556611086	0.636978135
0.2	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	0.094233225	0.279491438	0.40261153	0.464862299	0.503305981	0.591746226
0.25	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	0.12796867	0.313488271	0.391326727	0.4370684	0.538086747
0.3	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	0.161562835	0.285516933	0.347338306
0.33	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	0.181655248	0.269946315
0.35	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	0.042611508	0.1395019861
0.4	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	#(NUM!)	0.22834375

Nota. Elaboración propia, 2024.

Se puede observar que, como es de suponerse, se obtiene la TIR más alta cuando el ingreso por ventas crece al 40% y el costo de ventas no crece. Siempre que el crecimiento del costo es muy superior al crecimiento del ingreso por ventas, la TIR se hace no calculable, debido a que el valor presente neto se hace negativo.

## 9. Conclusiones

### 9.1 El proceso

Con respecto al proceso y a la naturaleza del ejercicio, se puede decir que fue una experiencia muy enriquecedora, que me permitió repasar muchas de las materias cursadas en la Maestría y además poner en práctica muchas teorías y temas aprendidos durante los tres semestres cursados.

El proceso me permitió conocer con todo el nivel de detalle, como se debe realizar una investigación de mercados, me dio la claridad meridiana para conocer e interpretar un análisis de inteligencia competitiva y me ayudó para aprender cómo obtener una viabilidad financiera, comercial, técnica y operativa en un plan de negocio de esta magnitud.

## 9.2 El resultado

En lo concerniente al resultado, fue muy gratificante poder plasmar en un documento lo que para mí es un sueño desde hace algunos años y comprobar científicamente que esta idea, se puede materializar en el 2024.

Algunos de los más relevantes resultados, fue el conocer con plena certeza que el capital de trabajo inicial requerido estará en alrededor de \$500.000.000, cuando mis cálculos iniciales me hacían creer que debía estar entre los \$350.000.000 y los \$400.000.000, lo que probablemente hará replantear algunos aspectos de la idea de negocio, uno sería la posible inclusión de un quinto socio.

En cuanto a los impactos esperados de la operación del Plan de Negocio, el mayor deseo es poder ver plenamente satisfechos a nuestros clientes deportistas con la compra realizada y con el producto adquirido, el conocer que han podido hacer más placentera y más agradable la práctica de su deporte favorito y que eso se materialice con su regreso a la tienda y con la fidelización de la inmensa mayoría de los clientes.

En lo referente al componente social, será muy agradable el ver como la tienda generará 6 empleos directos en el primer año y muy probablemente unos 3 más con la implementación de los canales Corporativo e Institucional, a partir del segundo año; siendo esto un aliciente de menor escala, para la coyuntura social y de desempleo que vive Cali actualmente.

En lo concerniente a los accionistas, será muy interesante la coordinación y cooperación entre colegas, quienes podrán ver impactada positivamente su calidad de vida, ya que las viabilidades financiera y comercial arrojaron que los niveles de rentabilidad de este plan de negocio, probablemente estarán un poco por encima de lo pensado inicialmente.

En cuanto al problema planteado al inicio del trabajo, que era:

¿Qué características debe tener un plan de negocios para la formulación de un proyecto empresarial de comercialización de ropa deportiva y de artículos deportivos que atienda la demanda insatisfecha de estos productos en Cali, Colombia?, se puede concluir que el estudio de mercado arrojó que si había una demanda insatisfecha en algunos deportes y que esos clientes potenciales estaban ávidos de contar con sitios que presten una asesoría realmente especializada. Y en cuanto a las características que debe tener un plan de negocios de esta envergadura, ahora es sabido que debe contar con un análisis de inteligencia competitiva, una buena estrategia de mercadeo y un completo análisis de viabilidad financiera.

En lo referente a los resultados del estudio, se puede afirmar que la elaboración del trabajo podrá contribuir a generar un punto de referencia para la construcción de estudios sobre temas relacionados con la implementación de Planes de Negocio para tiendas de artículos deportivos o similares en Cali.

El aporte de este trabajo a la disciplina del mercadeo, fue la combinación idónea de análisis cuantitativo y cualitativo, utilizando fuentes primarias y secundarias, obteniendo como resultado final que si existe viabilidad financiera, técnica y comercial para la efectiva apertura de la tienda de artículos deportivos en el 2024.

En cuanto a los objetivos específicos, podemos concluir que:

- Si se pudieron establecer los atributos que más valora un cliente para seleccionar un almacén de artículos deportivos; son: la calidad de los materiales del artículo, la comodidad de la prenda de vestir y el precio, en ese mismo orden de importancia.

- Si se logró identificar la existencia de una demanda adecuada para la viabilidad comercial del negocio, eso arrojó el estudio de mercado, el cual fue soportado por fuentes primarias y secundarias.
- Se descubrieron y analizaron los competidores actuales y el nivel de conocimiento por parte del cliente potencial; se construyó un benchmarking, teniendo como resultado que los clientes prospectos si conocen a la competencia, sin embargo, en el análisis cualitativo se encontró que los principales competidores tienen oportunidades de mejora, según lo expresado por los entrevistados.
- Se pudo determinar el potencial comercial del negocio basado en su sostenibilidad, donde las cifras arrojaron que si existe viabilidad financiera y comercial para darle vida a Elite Sports.
- Se conocieron las variables gerenciales y técnicas que permiten proveer la base para la toma de decisiones complejas en este modelo semiestructurado, alguna de ellas son: el segmento del mercado al cual deben ir dirigidos los productos; los posibles factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que podrían llegar a tener algún tipo de impacto sobre la idea de negocio; el propósito de la empresa; el tamaño de mercado; el objetivo estratégico, la estructura organizacional; se definieron los productos; los canales y el valor agregado que tendrá Elite Sports para sus clientes.

## Bibliografía

- Aching, C. (s.f.). Matemáticas financieras (1ra edición). Diplomado ESAN, Serie Mypes.
- Acosta, C. (27 de junio de 2023). Las empresas textiles movieron \$14,34 billones en 2022, un aporte al PIB de 9,4%. La República. <https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2022/las-empresas-textileras-movieron-14-34-billones-en-2022-un-aporte-al-pib-de-9-4-3644821#:~:text=Textiles->
- Adidas. (2023). Tienda virtual de Adidas. Adidas. <https://www.adidas.co/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (s.f.). Sitio web de la Alcaldía de Santiago de Cali. Alcaldía de Santiago de Cali <https://www.cali.gov.co/>
- Alonso, M. (18 de noviembre de 2022). ¿Qué son las cinco fuerzas de Porter y cómo analizarlas?. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Cedeño, M. F. (1 de enero de 2023). Impuesto para la ropa importada: de cuánto será y cuándo entra en vigor. As Colombia. <https://colombia.as.com/actualidad/impuesto-para-la-ropa-importada-de-cuanto-sera-y-cuando-entra-en-vigor-n/>
- Damodaran, A. (2023). Current Data. Damodaran Online. Recuperado en: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Decathlon. (28 de abril de 2018). En Wikipedia. [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Decathlon\\_Logo.svg](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Decathlon_Logo.svg)
- Decathlon. (2023). Tienda virtual de Decathlon. Decathlon. <https://www.decathlon.es/es/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). La información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país [Diapositivas]. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldias-Candelaria-Yumbo-Jamund%C3%AD-Palmira.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (junio de 2022a). *Diseño Cuenta Satélite del Deporte (CSD) y estadísticas asociadas* [Diapositivas]. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/13062022-CSD-indicadores-deporte-\\_DSCN-DIMPE.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/13062022-CSD-indicadores-deporte-_DSCN-DIMPE.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022b). *Clasificación Central de Productos (CPC): Versión 2.1 Adaptada para Colombia* (2022). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/cpc/CPC\\_21AC\\_2022.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/cpc/CPC_21AC_2022.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022c). Cali en cifras: Demografía, economía y mercado laboral

[Diapositivas]. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220322-Foro-Cali-en-cifras.pdf>

El Tiempo - Economía y Negocios. (28 de diciembre 2022). *Ropa importada en Colombia tendrá impuesto permanente del 40 %*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/impuestos/ropa-importada-tendra-impuesto-permanente-del-40-en-colombia-576238>

Franco. (s.f.). Arquetipos de marca: las personalidades en marketing más importantes. The Power Business School. <https://www.thepowermba.com/es/blog/arquetipos-de-marca>

La República. (18 de septiembre de 2022). Mercado de ropa deportiva llegaría a US\$551.000 millones en 2025. La República. <https://www.larepublica.co/ocio/se-preve-que-el-mercado-de-la-ropa-deportiva-alcance-los-us-551-00-millones-en-2025-3450012>

Legiscomex. (2023). Ranking de Importaciones y Exportaciones. Legiscomex. <https://legiscomex.com/ir/14>

Llanes Daza, J. M.; Del Castillo Contreras, R. (2011). *Plan de negocio para el establecimiento de una empresa comercializadora de ropa informal para jóvenes entre 18 y 25 años de los estratos 3, 4, 5 y 6 para la ciudad de Bogotá D.C.* [Trabajo de grado]. Repositorio Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económica y Administrativas, Facultad de Administración de Empresas. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9360/tesis445.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ñaupas, H.; Mejía, E.; Novoa, E.; & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (4ta edición). Ediciones de la U.

Real Academia Española [RAE]. (1 de noviembre de 2023). Deporte. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 16 de noviembre de 2023. <https://dle.rae.es/deporte>

Redacción El País. (27 de julio de 2023). ¿Qué debe hacer el próximo alcalde o alcaldesa de Cali para sacar a la ciudad de la pobreza?. El País. <https://www.elpais.com.co/cali/que-debe-hacer-el-proximo-alcalde-o-alcaldesa-de-cali-para-sacar-a-la-ciudad-de-la-pobreza-2658.html>

Redacción Portafolio. (28 de diciembre de 2022). Ropa importada en Colombia tendrá impuesto permanente del 40 %. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/impuestos/ropa-importada-tendra-impuesto-permanente-del-40-en-colombia-576238>

Ridge, B. (26 de agosto de 2023). Comprendiendo la estrategia de Marketing según Kotler. Medium Multimedia. <https://www.mediummultimedia.com/marketing/que-es-estrategia-de-marketing-segun-kotler/>

- Rodríguez, D. (18 de septiembre de 2022). Mercado de ropa deportiva llegaría a US\$551.000 millones en 2025. La República. <https://www.larepublica.co/ocio/se-preve-que-el-mercado-de-la-ropa-deportiva-alcance-los-us-551-00-millones-en-2025-3450012>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas (9na edición, Trad. Gómez, J., Meza, G., Mauri, M., & Carril, P.). McGraw Hill Educación.
- Sánchez, J. C. (2023). Plan estratégico de marketing para una empresa de ropa deportiva femenina en la ciudad de Cali [Trabajo de grado]. Repositorio Universidad Autónoma de Occidente. [https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/14918/T10704\\_Plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20marketing%20para%20una%20empresa%20de%20ropa%20deportiva%20femenina%20en%20la%20ciudad%20de%20Cali.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/14918/T10704_Plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20marketing%20para%20una%20empresa%20de%20ropa%20deportiva%20femenina%20en%20la%20ciudad%20de%20Cali.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



## Anexo 2: Capital de trabajo

Nº	Item	Valor mes	Valor trimestre	Valor anual
1	Caja menor	\$2.500.000	7.500.000,00	30.000.000,00
2	Insumos/Inventario	\$134.152.253	402.456.757,92	1.609.827.031,66
3	Salarios	\$18.900.000	56.700.000,00	226.800.000,00
4	Arrendamientos	\$4.000.000	12.000.000,00	48.000.000,00
5	Servicios públicos	\$600.000	1.800.000,00	7.200.000,00
6	Elementos de oficina	\$100.000	300.000,00	1.200.000,00
7	Elementos de limpieza	\$100.000	300.000,00	1.200.000,00
8	Servicios de gestión aduanera	\$1.500.000	4.500.000,00	18.000.000,00
	<b>Total</b>	<b>\$161.852.253</b>	<b>\$485.556.758</b>	<b>\$1.942.227.032</b>

## Anexo 3: Proyección de ingresos

Artículo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL	PARTICIPACIÓN
Litra de mujer para gimnasio/crosoft	\$146.343.025	\$211.385.652	\$341.538.265	\$54.324.097	706.445.629	816.211.865	994.655.616	1.661.653.181	1.198.004.433	1.343.229.244	7.266.971.408	0,06482
Camisetas de fútbol hombre	\$74.876.386	\$108.680.356	\$174.747.954	258.037.483	361.452.701	417.614.564	478.206.042	543.296.872	612.958.620	687.262.853	3.718.143.812	0,03317
Camisetas de mujer para gimnasio/tenis	\$59.104.536	\$70.713.989	\$114.949.452	156.688.697,35	203.797.799,48	239.765.962,09	235.923.459,44	232.289.260,94	268.803.566,60	285.525.776,41	1.875.594.280	0,01673
Tenis para gimnasio/crosoft	\$1.061.995.830	\$1.414.339.963	\$2.065.422.504	2.815.253.448,25	3.661.657.914,40	3.948.775.353,00	4.239.094.716,00	4.532.797.665,60	4.829.884.021,80	5.130.353.844,60	33.699.775.290	0,30660
Tenis para total	\$204.932.196	\$272.923.665	\$398.562.365	543.256.431,90	706.624.793,28	761.990.943,60	818.013.571,20	874.689.102,72	932.017.538,16	989.998.871,52	6.503.009.484	0,05801
Equipos para jugar fútbol	\$439.924.968	\$586.881.267	\$655.588.038	1.166.200.680,20	1.516.801.178,24	1.637.754.888,80	1.756.617.848,60	1.877.682.389,76	2.000.748.590,28	2.125.216.108,16	13.959.915.988	0,12452
Pantalones multi deportes	\$151.518.792	\$201.780.005	\$294.881.310	401.662.402,41	522.450.521,40	563.386.082,62	604.807.006,27	646.710.661,36	689.097.047,89	731.966.155,85	4.808.083.006	0,04289
Paquete de 3 pares de medias multi deportes	\$157.015.927	\$209.109.955	\$306.372.413	416.234.802,85	541.405.157,79	589.825.863,79	626.749.537,68	670.173.466,61	714.097.640,57	758.522.059,58	4.982.596.888	0,04444
Tenis para hacer deporte	\$379.370.250	\$505.235.981	\$737.818.200	1.005.675.689,75	1.308.103.020,00	1.402.586.775,00	1.514.305.800,00	1.619.223.480,00	1.725.349.815,00	1.832.684.805,00	12.038.363.820	0,10738
Paquete de 3 bolsos para tenis	\$7.963.162	\$10.605.144	\$15.487.155	21.109.611,71	27.637.055,30	29.689.090,02	31.785.999,84	33.988.271,90	36.215.914,21	38.468.926,76	252.690.989	0,00225
Otros productos (promedio)	\$900.000.000	\$1.361.909.704	\$1.823.353.361	2.283.902.429,02	2.770.757.654,39	2.770.757.654,39	2.770.757.654,39	2.770.757.654,39	2.770.757.654,39	2.770.757.654,39	23.603.710.431	0,20519
Ingresos	\$2.683.046.653	\$3.620.674.658	\$5.304.167.667	7.288.453.728	9.556.486.426	10.987.531.386	11.293.539.658	12.112.684.352	13.007.776.907	13.923.228.760	112.108.691.316	1,00000
Ingresos totales	\$2.683.046.653	\$6.285.720.011	\$11.589.887.838	16.872.323.295,54	26.624.619.822,24	30.822.351.208,70	30.001.890.816,73	32.774.575.218,72	35.181.752.125,54	39.104.990.885,40	103.1029.209.845,57	1

## Anexo 4: Proyección de precios 11 artículos

ARTÍCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Lira de mujer para gimnasio importadas	130.000	143.000	156.000	169.000	182.000	195.000	208.000	221.000	234.000	247.000
Camisetas de varón	100.000	110.000	120.000	130.000	140.000	150.000	160.000	170.000	180.000	190.000
Camisetas de mujer	70.000	77.000	84.000	91.000	98.000	105.000	112.000	119.000	126.000	133.000
Tenis para gimnasio	500.000	550.000	600.000	650.000	700.000	750.000	800.000	850.000	900.000	950.000
Tenis para trotar	600.000	660.000	720.000	780.000	840.000	900.000	960.000	1.020.000	1.080.000	1.140.000
Guaños para jugar fútbol	400.000	440.000	480.000	520.000	560.000	600.000	640.000	680.000	720.000	760.000
Pantalones	100.000	110.000	120.000	130.000	140.000	150.000	160.000	170.000	180.000	190.000
Paquete de 3 pares de medias	45.000	49.500	54.000	58.500	63.000	67.500	72.000	76.500	81.000	85.500
Tenis para hacer deporte	500.000	550.000	600.000	650.000	700.000	750.000	800.000	850.000	900.000	950.000
Paquete de 3 bolas para tenis	30.000	33.000	36.000	39.000	42.000	45.000	48.000	51.000	54.000	57.000
Otros	250.000	275.000	300.000	325.000	350.000	375.000	400.000	425.000	450.000	475.000

## Anexo 5: Proyección de ingresos Producto 1

ARTICULO	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCADO
Letra de mujer para gimnasio importadas	1	12.95.332	12.95.332	12.95.332	12.95.332	12.95.332	12.95.332	12.95.332	12.95.332	12.95.332	12.95.332	12.95.332	12.95.332	146.340,025	1,35
	2	17.865.471	17.865.471	17.865.471	17.865.471	17.865.471	17.865.471	17.865.471	17.865.471	17.865.471	17.865.471	17.865.471	17.865.471	214.355,62	1,93
	3	28.461.532	28.461.532	28.461.532	28.461.532	28.461.532	28.461.532	28.461.532	28.461.532	28.461.532	28.461.532	28.461.532	28.461.532	341.538,35	1,84
	4	42.027.041	42.027.041	42.027.041	42.027.041	42.027.041	42.027.041	42.027.041	42.027.041	42.027.041	42.027.041	42.027.041	42.027.041	504.324,497	2,26
	5	58.070.499	58.070.499	58.070.499	58.070.499	58.070.499	58.070.499	58.070.499	58.070.499	58.070.499	58.070.499	58.070.499	58.070.499	706.445,829	2,73
	6	68.017.655	68.017.655	68.017.655	68.017.655	68.017.655	68.017.655	68.017.655	68.017.655	68.017.655	68.017.655	68.017.655	68.017.655	816.211,865	2,79
	7	77.886.301	77.886.301	77.886.301	77.886.301	77.886.301	77.886.301	77.886.301	77.886.301	77.886.301	77.886.301	77.886.301	77.886.301	944.655,616	2,88
	8	88.487.765	88.487.765	88.487.765	88.487.765	88.487.765	88.487.765	88.487.765	88.487.765	88.487.765	88.487.765	88.487.765	88.487.765	1.061.853,181	2,85
	9	99.833.703	99.833.703	99.833.703	99.833.703	99.833.703	99.833.703	99.833.703	99.833.703	99.833.703	99.833.703	99.833.703	99.833.703	1.180.044,33	2,84
	10	111.955.770	111.955.770	111.955.770	111.955.770	111.955.770	111.955.770	111.955.770	111.955.770	111.955.770	111.955.770	111.955.770	111.955.770	1.349.229,244	2,82

## Anexo 6: Proyección de ingresos Producto 2

ARTICULO	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCADO
Comisales de venta	1	6.239.697	6.239.697	6.239.697	6.239.697	6.239.697	6.239.697	6.239.697	6.239.697	6.239.697	6.239.697	6.239.697	6.239.697	74.676.366	749
	2	9.140.863	9.140.863	9.140.863	9.140.863	9.140.863	9.140.863	9.140.863	9.140.863	9.140.863	9.140.863	9.140.863	9.140.863	109.690.355	907
	3	14.562.330	14.562.330	14.562.330	14.562.330	14.562.330	14.562.330	14.562.330	14.562.330	14.562.330	14.562.330	14.562.330	14.562.330	174.477.954	1.214
	4	21.503.124	21.503.124	21.503.124	21.503.124	21.503.124	21.503.124	21.503.124	21.503.124	21.503.124	21.503.124	21.503.124	21.503.124	258.697.483	1.527
	5	30.121.058	30.121.058	30.121.058	30.121.058	30.121.058	30.121.058	30.121.058	30.121.058	30.121.058	30.121.058	30.121.058	30.121.058	361.652.701	1.844
	6	34.801.214	34.801.214	34.801.214	34.801.214	34.801.214	34.801.214	34.801.214	34.801.214	34.801.214	34.801.214	34.801.214	34.801.214	417.614.564	1.855
	7	39.850.503	39.850.503	39.850.503	39.850.503	39.850.503	39.850.503	39.850.503	39.850.503	39.850.503	39.850.503	39.850.503	39.850.503	478.206.042	1.868
	8	45.274.739	45.274.739	45.274.739	45.274.739	45.274.739	45.274.739	45.274.739	45.274.739	45.274.739	45.274.739	45.274.739	45.274.739	543.296.872	1.880
	9	51.079.885	51.079.885	51.079.885	51.079.885	51.079.885	51.079.885	51.079.885	51.079.885	51.079.885	51.079.885	51.079.885	51.079.885	612.598.610	1.892
	10	57.271.904	57.271.904	57.271.904	57.271.904	57.271.904	57.271.904	57.271.904	57.271.904	57.271.904	57.271.904	57.271.904	57.271.904	687.622.833	1.904

## Anexo 7: Proyección de ingresos Producto 3

ARTICULO	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCADO
Camisetas de mujer	1	4,925,378	4,925,378	4,925,378	4,925,378	4,925,378	4,925,378	4,925,378	4,925,378	4,925,378	4,925,378	4,925,378	4,925,378	59,104,516	844
	2	6,559,497	6,559,497	6,559,497	6,559,497	6,559,497	6,559,497	6,559,497	6,559,497	6,559,497	6,559,497	6,559,497	6,559,497	78,713,969	1,022
	3	9,579,121	9,579,121	9,579,121	9,579,121	9,579,121	9,579,121	9,579,121	9,579,121	9,579,121	9,579,121	9,579,121	9,579,121	114,949,452	1,368
	4	13,056,725	13,056,725	13,056,725	13,056,725	13,056,725	13,056,725	13,056,725	13,056,725	13,056,725	13,056,725	13,056,725	13,056,725	156,800,697	1,722
	5	16,983,150	16,983,150	16,983,150	16,983,150	16,983,150	16,983,150	16,983,150	16,983,150	16,983,150	16,983,150	16,983,150	16,983,150	203,977,799	2,000
	6	18,313,830	18,313,830	18,313,830	18,313,830	18,313,830	18,313,830	18,313,830	18,313,830	18,313,830	18,313,830	18,313,830	18,313,830	219,765,562	2,093
	7	19,660,288	19,660,288	19,660,288	19,660,288	19,660,288	19,660,288	19,660,288	19,660,288	19,660,288	19,660,288	19,660,288	19,660,288	235,923,459	2,106
	8	21,022,438	21,022,438	21,022,438	21,022,438	21,022,438	21,022,438	21,022,438	21,022,438	21,022,438	21,022,438	21,022,438	21,022,438	252,269,261	2,220
	9	22,400,281	22,400,281	22,400,281	22,400,281	22,400,281	22,400,281	22,400,281	22,400,281	22,400,281	22,400,281	22,400,281	22,400,281	268,803,567	2,333
	10	23,793,815	23,793,815	23,793,815	23,793,815	23,793,815	23,793,815	23,793,815	23,793,815	23,793,815	23,793,815	23,793,815	23,793,815	285,525,776	2,447

## Anexo 8: Proyección de ingresos Producto 4

ARTICULO	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCADO
Tercer trimestre															
	1	88.499.653	88.499.653	88.499.653	88.499.653	88.499.653	88.499.653	88.499.653	88.499.653	88.499.653	88.499.653	88.499.653	88.499.653	1.061.995.830	2,72
	2	117.861.664	117.861.664	117.861.664	117.861.664	117.861.664	117.861.664	117.861.664	117.861.664	117.861.664	117.861.664	117.861.664	117.861.664	1.414.339.953	2,97
	3	172.118.542	172.118.542	172.118.542	172.118.542	172.118.542	172.118.542	172.118.542	172.118.542	172.118.542	172.118.542	172.118.542	172.118.542	2.065.472.594	3,42
	4	234.604.652	234.604.652	234.604.652	234.604.652	234.604.652	234.604.652	234.604.652	234.604.652	234.604.652	234.604.652	234.604.652	234.604.652	2.815.233.418	4,31
	5	305.554.826	305.554.826	305.554.826	305.554.826	305.554.826	305.554.826	305.554.826	305.554.826	305.554.826	305.554.826	305.554.826	305.554.826	3.661.657.914	5,23
	6	329.064.613	329.064.613	329.064.613	329.064.613	329.064.613	329.064.613	329.064.613	329.064.613	329.064.613	329.064.613	329.064.613	329.064.613	3.948.775.333	5,26
	7	353.257.898	353.257.898	353.257.898	353.257.898	353.257.898	353.257.898	353.257.898	353.257.898	353.257.898	353.257.898	353.257.898	353.257.898	4.239.094.716	5,29
	8	377.733.139	377.733.139	377.733.139	377.733.139	377.733.139	377.733.139	377.733.139	377.733.139	377.733.139	377.733.139	377.733.139	377.733.139	4.532.971.665	5,33
	9	402.490.335	402.490.335	402.490.335	402.490.335	402.490.335	402.490.335	402.490.335	402.490.335	402.490.335	402.490.335	402.490.335	402.490.335	4.829.884.022	5,36
	10	427.529.487	427.529.487	427.529.487	427.529.487	427.529.487	427.529.487	427.529.487	427.529.487	427.529.487	427.529.487	427.529.487	427.529.487	5.130.333.945	5,40

## Anexo 9: Proyección de ingresos Producto 5

ARTICULO	ANO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCADO
Tercera parte	1	17.077.883	17.077.883	17.077.883	17.077.883	17.077.883	17.077.883	17.077.883	17.077.883	17.077.883	17.077.883	17.077.883	17.077.883	204.932.196	347
	2	22.743.639	22.743.639	22.743.639	22.743.639	22.743.639	22.743.639	22.743.639	22.743.639	22.743.639	22.743.639	22.743.639	22.743.639	277.923.665	414
	3	33.213.530	33.213.530	33.213.530	33.213.530	33.213.530	33.213.530	33.213.530	33.213.530	33.213.530	33.213.530	33.213.530	33.213.530	398.567.365	554
	4	45.271.369	45.271.369	45.271.369	45.271.369	45.271.369	45.271.369	45.271.369	45.271.369	45.271.369	45.271.369	45.271.369	45.271.369	549.256.432	696
	5	58.885.399	58.885.399	58.885.399	58.885.399	58.885.399	58.885.399	58.885.399	58.885.399	58.885.399	58.885.399	58.885.399	58.885.399	706.624.793	841
	6	63.499.245	63.499.245	63.499.245	63.499.245	63.499.245	63.499.245	63.499.245	63.499.245	63.499.245	63.499.245	63.499.245	63.499.245	761.990.944	847
	7	68.167.798	68.167.798	68.167.798	68.167.798	68.167.798	68.167.798	68.167.798	68.167.798	68.167.798	68.167.798	68.167.798	68.167.798	810.133.571	852
	8	72.890.759	72.890.759	72.890.759	72.890.759	72.890.759	72.890.759	72.890.759	72.890.759	72.890.759	72.890.759	72.890.759	72.890.759	874.689.103	858
	9	77.668.128	77.668.128	77.668.128	77.668.128	77.668.128	77.668.128	77.668.128	77.668.128	77.668.128	77.668.128	77.668.128	77.668.128	921.017.538	863
	10	82.499.906	82.499.906	82.499.906	82.499.906	82.499.906	82.499.906	82.499.906	82.499.906	82.499.906	82.499.906	82.499.906	82.499.906	989.998.878	868

## Anexo 10: Proyección de ingresos Producto 6

ARTICULO	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCADO
Cargos para pagar título	1	36.650.414	36.650.414	36.650.414	36.650.414	36.650.414	36.650.414	36.650.414	36.650.414	36.650.414	36.650.414	36.650.414	36.650.414	439.974.958	1,100
	2	48.823.439	48.823.439	48.823.439	48.823.439	48.823.439	48.823.439	48.823.439	48.823.439	48.823.439	48.823.439	48.823.439	48.823.439	585.881.267	1,332
	3	71.299.003	71.299.003	71.299.003	71.299.003	71.299.003	71.299.003	71.299.003	71.299.003	71.299.003	71.299.003	71.299.003	71.299.003	855.588.038	1,782
	4	97.183.391	97.183.391	97.183.391	97.183.391	97.183.391	97.183.391	97.183.391	97.183.391	97.183.391	97.183.391	97.183.391	97.183.391	1.166.200.690	2,243
	5	126.408.432	126.408.432	126.408.432	126.408.432	126.408.432	126.408.432	126.408.432	126.408.432	126.408.432	126.408.432	126.408.432	126.408.432	1.516.901.178	2,709
	6	136.312.907	136.312.907	136.312.907	136.312.907	136.312.907	136.312.907	136.312.907	136.312.907	136.312.907	136.312.907	136.312.907	136.312.907	1.635.794.899	2,726
	7	146.334.821	146.334.821	146.334.821	146.334.821	146.334.821	146.334.821	146.334.821	146.334.821	146.334.821	146.334.821	146.334.821	146.334.821	1.756.017.850	2,744
	8	156.473.532	156.473.532	156.473.532	156.473.532	156.473.532	156.473.532	156.473.532	156.473.532	156.473.532	156.473.532	156.473.532	156.473.532	1.877.682.390	2,761
	9	166.729.042	166.729.042	166.729.042	166.729.042	166.729.042	166.729.042	166.729.042	166.729.042	166.729.042	166.729.042	166.729.042	166.729.042	2.000.748.539	2,779
	10	177.101.351	177.101.351	177.101.351	177.101.351	177.101.351	177.101.351	177.101.351	177.101.351	177.101.351	177.101.351	177.101.351	177.101.351	2.125.216.208	2,795

## Anexo 11: Proyección de ingresos Producto 7

ARTICULO	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCADO
Paralelos	1	12.626.566	12.626.566	12.626.566	12.626.566	12.626.566	12.626.566	12.626.566	12.626.566	12.626.566	12.626.566	12.626.566	12.626.566	151.516.792	1.515
	2	16.815.750	16.815.750	16.815.750	16.815.750	16.815.750	16.815.750	16.815.750	16.815.750	16.815.750	16.815.750	16.815.750	16.815.750	201.789.005	1.834
	3	24.556.776	24.556.776	24.556.776	24.556.776	24.556.776	24.556.776	24.556.776	24.556.776	24.556.776	24.556.776	24.556.776	24.556.776	294.681.310	2.456
	4	33.471.867	33.471.867	33.471.867	33.471.867	33.471.867	33.471.867	33.471.867	33.471.867	33.471.867	33.471.867	33.471.867	33.471.867	401.662.402	3.090
	5	43.537.544	43.537.544	43.537.544	43.537.544	43.537.544	43.537.544	43.537.544	43.537.544	43.537.544	43.537.544	43.537.544	43.537.544	522.450.532	3.732
	6	46.948.840	46.948.840	46.948.840	46.948.840	46.948.840	46.948.840	46.948.840	46.948.840	46.948.840	46.948.840	46.948.840	46.948.840	563.386.083	3.756
	7	50.400.584	50.400.584	50.400.584	50.400.584	50.400.584	50.400.584	50.400.584	50.400.584	50.400.584	50.400.584	50.400.584	50.400.584	604.807.006	3.780
	8	53.892.555	53.892.555	53.892.555	53.892.555	53.892.555	53.892.555	53.892.555	53.892.555	53.892.555	53.892.555	53.892.555	53.892.555	646.710.661	3.804
	9	57.424.754	57.424.754	57.424.754	57.424.754	57.424.754	57.424.754	57.424.754	57.424.754	57.424.754	57.424.754	57.424.754	57.424.754	689.097.048	3.828
	10	60.997.180	60.997.180	60.997.180	60.997.180	60.997.180	60.997.180	60.997.180	60.997.180	60.997.180	60.997.180	60.997.180	60.997.180	731.966.166	3.852

## Anexo 12: Proyección de ingresos Producto 8

ARTICULO	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCADO
Paquete de 3 pares de medias	1	13.094.661	13.094.661	13.094.661	13.094.661	13.094.661	13.094.661	13.094.661	13.094.661	13.094.661	13.094.661	13.094.661	13.094.661	157.015.927	3,489
	2	17.425.830	17.425.830	17.425.830	17.425.830	17.425.830	17.425.830	17.425.830	17.425.830	17.425.830	17.425.830	17.425.830	17.425.830	209.109.955	4,274
	3	25.447.701	25.447.701	25.447.701	25.447.701	25.447.701	25.447.701	25.447.701	25.447.701	25.447.701	25.447.701	25.447.701	25.447.701	305.377.413	5,655
	4	34.686.324	34.686.324	34.686.324	34.686.324	34.686.324	34.686.324	34.686.324	34.686.324	34.686.324	34.686.324	34.686.324	34.686.324	416.234.803	7,115
	5	45.117.096	45.117.096	45.117.096	45.117.096	45.117.096	45.117.096	45.117.096	45.117.096	45.117.096	45.117.096	45.117.096	45.117.096	541.405.153	8,594
	6	48.652.154	48.652.154	48.652.154	48.652.154	48.652.154	48.652.154	48.652.154	48.652.154	48.652.154	48.652.154	48.652.154	48.652.154	583.825.854	8,849
	7	52.229.128	52.229.128	52.229.128	52.229.128	52.229.128	52.229.128	52.229.128	52.229.128	52.229.128	52.229.128	52.229.128	52.229.128	626.749.598	8,705
	8	55.847.789	55.847.789	55.847.789	55.847.789	55.847.789	55.847.789	55.847.789	55.847.789	55.847.789	55.847.789	55.847.789	55.847.789	670.173.467	8,760
	9	59.508.137	59.508.137	59.508.137	59.508.137	59.508.137	59.508.137	59.508.137	59.508.137	59.508.137	59.508.137	59.508.137	59.508.137	714.097.541	8,816
	10	63.210.172	63.210.172	63.210.172	63.210.172	63.210.172	63.210.172	63.210.172	63.210.172	63.210.172	63.210.172	63.210.172	63.210.172	758.522.060	8,872

## Anexo 13: Proyección de ingresos Producto 9

ARTICULO	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCADO
Tens para hacer deporte	1	31.614.188	31.614.188	31.614.188	31.614.188	31.614.188	31.614.188	31.614.188	31.614.188	31.614.188	31.614.188	31.614.188	31.614.188	379.370.250	79
	2	42.102.998	42.102.998	42.102.998	42.102.998	42.102.998	42.102.998	42.102.998	42.102.998	42.102.998	42.102.998	42.102.998	42.102.998	505.235.981	919
	3	61.484.850	61.484.850	61.484.850	61.484.850	61.484.850	61.484.850	61.484.850	61.484.850	61.484.850	61.484.850	61.484.850	61.484.850	737.818.200	1.230
	4	83.806.308	83.806.308	83.806.308	83.806.308	83.806.308	83.806.308	83.806.308	83.806.308	83.806.308	83.806.308	83.806.308	83.806.308	1.005.675.694	1.547
	5	109.008.585	109.008.585	109.008.585	109.008.585	109.008.585	109.008.585	109.008.585	109.008.585	109.008.585	109.008.585	109.008.585	109.008.585	1.308.103.020	1.869
	6	117.549.731	117.549.731	117.549.731	117.549.731	117.549.731	117.549.731	117.549.731	117.549.731	117.549.731	117.549.731	117.549.731	117.549.731	1.410.596.775	1.881
	7	126.192.150	126.192.150	126.192.150	126.192.150	126.192.150	126.192.150	126.192.150	126.192.150	126.192.150	126.192.150	126.192.150	126.192.150	1.514.305.800	1.893
	8	134.935.290	134.935.290	134.935.290	134.935.290	134.935.290	134.935.290	134.935.290	134.935.290	134.935.290	134.935.290	134.935.290	134.935.290	1.619.223.480	1.905
	9	143.779.151	143.779.151	143.779.151	143.779.151	143.779.151	143.779.151	143.779.151	143.779.151	143.779.151	143.779.151	143.779.151	143.779.151	1.725.349.815	1.917
	10	152.723.734	152.723.734	152.723.734	152.723.734	152.723.734	152.723.734	152.723.734	152.723.734	152.723.734	152.723.734	152.723.734	152.723.734	1.831.884.805	1.929

## Anexo 14: Proyección de ingresos Producto 10

ARTICULO	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCADO
Paquete de 3 bollos para terns	1	663.597	663.597	663.597	663.597	663.597	663.597	663.597	663.597	663.597	663.597	663.597	663.597	7.963.162	265
	2	883.762	883.762	883.762	883.762	883.762	883.762	883.762	883.762	883.762	883.762	883.762	883.762	10.605.144	321
	3	1.290.596	1.290.596	1.290.596	1.290.596	1.290.596	1.290.596	1.290.596	1.290.596	1.290.596	1.290.596	1.290.596	1.290.596	15.407.155	430
	4	1.759.134	1.759.134	1.759.134	1.759.134	1.759.134	1.759.134	1.759.134	1.759.134	1.759.134	1.759.134	1.759.134	1.759.134	21.109.612	541
	5	2.208.142	2.208.142	2.208.142	2.208.142	2.208.142	2.208.142	2.208.142	2.208.142	2.208.142	2.208.142	2.208.142	2.208.142	27.457.705	654
	6	2.467.425	2.467.425	2.467.425	2.467.425	2.467.425	2.467.425	2.467.425	2.467.425	2.467.425	2.467.425	2.467.425	2.467.425	29.609.098	658
	7	2.648.833	2.648.833	2.648.833	2.648.833	2.648.833	2.648.833	2.648.833	2.648.833	2.648.833	2.648.833	2.648.833	2.648.833	31.786.000	662
	8	2.832.356	2.832.356	2.832.356	2.832.356	2.832.356	2.832.356	2.832.356	2.832.356	2.832.356	2.832.356	2.832.356	2.832.356	33.998.272	666
	9	3.017.993	3.017.993	3.017.993	3.017.993	3.017.993	3.017.993	3.017.993	3.017.993	3.017.993	3.017.993	3.017.993	3.017.993	36.215.914	671
	10	3.205.744	3.205.744	3.205.744	3.205.744	3.205.744	3.205.744	3.205.744	3.205.744	3.205.744	3.205.744	3.205.744	3.205.744	38.468.927	675

## Anexo 15: Proyección de ingresos Producto 11

ARTICULO	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	CUOTA DE MERCA
0ms	1	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	900.000,00	3,854
	2	90.802,871	90.802,871	90.802,871	90.802,871	90.802,871	90.802,871	90.802,871	90.802,871	90.802,871	90.802,871	90.802,871	90.802,871	1.089.634,450	5,832
	3	121.553,120	121.553,120	121.553,120	121.553,120	121.553,120	121.553,120	121.553,120	121.553,120	121.553,120	121.553,120	121.553,120	121.553,120	1.458.637,439	7,808
	4	152.397,010	152.397,010	152.397,010	152.397,010	152.397,010	152.397,010	152.397,010	152.397,010	152.397,010	152.397,010	152.397,010	152.397,010	1.833.244,115	9,823
	5	184.719,143	184.719,143	184.719,143	184.719,143	184.719,143	184.719,143	184.719,143	184.719,143	184.719,143	184.719,143	184.719,143	184.719,143	2.216.629,717	11,865
	6	185.912,941	185.912,941	185.912,941	185.912,941	185.912,941	185.912,941	185.912,941	185.912,941	185.912,941	185.912,941	185.912,941	185.912,941	2.230.955,287	11,865
	7	187.107,672	187.107,672	187.107,672	187.107,672	187.107,672	187.107,672	187.107,672	187.107,672	187.107,672	187.107,672	187.107,672	187.107,672	2.245.292,066	11,865
	8	188.302,404	188.302,404	188.302,404	188.302,404	188.302,404	188.302,404	188.302,404	188.302,404	188.302,404	188.302,404	188.302,404	188.302,404	2.259.628,965	11,865
	9	189.497,135	189.497,135	189.497,135	189.497,135	189.497,135	189.497,135	189.497,135	189.497,135	189.497,135	189.497,135	189.497,135	189.497,135	2.273.965,625	11,865
	10	190.691,867	190.691,867	190.691,867	190.691,867	190.691,867	190.691,867	190.691,867	190.691,867	190.691,867	190.691,867	190.691,867	190.691,867	2.288.302,404	11,865

## Anexo 16: Proyección Punto de equilibrio

COSTOS INDIVIDUALES					
Artículo	Precio	Costo variable	Participación	Precio Ponderado	Participación ponderada
Licra de mujer para gimnasio/crossfit	\$130.000	\$84.500	6%	8.426,70	5.477,35
Camisetas de fútbol hombre	\$100.000	\$65.000	3%	3.316,55	2.155,76
Camisetas de mujer para gimnasio/tenis	\$70.000	\$45.500	2%	1.171,07	761,20
Tenis para gimnasio/crossfit	\$500.000	\$325.000	30%	150.299,57	97.694,72
Tenis para trotar	\$600.000	\$390.000	6%	34.803,78	22.622,45
Guayos para jugar fútbol	\$400.000	\$260.000	12%	49.808,51	32.375,53
Pantalónetas multideportes	\$100.000	\$65.000	4%	4.288,76	2.787,69
Paquete de 3 pares de medias multideportes	\$45.000	\$29.250	4%	1.999,96	1.299,97
Tenis para hacer deporte	\$500.000	\$325.000	11%	53.690,59	34.898,88
Paquete de 3 bolas para tenis	\$30.000	\$19.500	0,2%	67,62	43,95
Otros productos(promedio)	\$250.000	\$162.500	21%	51.297,79	33.343,56

### Anexo 17: Proyección Costos variables año 1

Año 1 Costos Variables			
Item	Nº Unidades	Costo Unitario	Costo total
Licra de mujer para gimnasio/crossfit	1.000,00	84.500,00	84.500.000,00
Camisetas de fútbol hombre	700,00	65.000,00	45.500.000,00
Camisetas de mujer para gimnasio/tenis	750,00	45.500,00	34.125.000,00
Tenis para gimnasio/crossfit	1.700,00	325.000,00	552.500.000,00
Tenis para trotar	300,00	390.000,00	117.000.000,00
Guayos para jugar fútbol	900,00	260.000,00	234.000.000,00
Pantalinetas multideportes	1.300,00	65.000,00	84.500.000,00
Paquete de 3 pares de medias multideportes	3.000,00	29.250,00	87.750.000,00
Tenis para hacer deporte	650,00	325.000,00	211.250.000,00
Paquete de 3 bolas para tenis	300,00	19.500,00	5.850.000,00
Otros productos(promedio)	3.900,00	162.500,00	633.750.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.090.725.000,00</b>
TOTAL Produccion			2.090.725.000,00
Comprado como inversión			522.681.250,00
Costo año			1.568.043.750,00

### Anexo 18: Proyección Costos variables año 2

Año 2 Costos Variables de Producción				
Item	Unidad	N° Unidades	Costo Unitario	Costo total
<b>1. Insumos</b>				
Licra de mujer para gimnasio	unidad	1.210,70	92.950,00	112.535.024,60
Camisetas de varón	unidad	847,49	71.500,00	60.595.782,48
Camisetas de mujer	unidad	908,03	50.050,00	45.446.836,86
Tenis para gimnasio	unidad	2.058,20	357.500,00	735.805.930,07
Tenis para trotar	unidad	363,21	429.000,00	155.817.726,37
Guayos para jugar fútbol	unidad	1.089,63	286.000,00	311.635.452,73
Pantalinetas	unidad	1.573,92	71.500,00	112.535.024,60
Paquete de 3 pares de medias	unidad	3.632,11	32.175,00	116.863.294,78
Tenis para hacer deporte	unidad	786,96	357.500,00	281.337.561,50
Paquete de 3 bolas para tenis	unidad	363,21	21.450,00	7.790.886,32
Otros	unidad	4.721,75	178.750,00	844.012.684,49
<b>TOTAL</b>				<b>2.784.376.204,77</b>
<b>TOTAL Produccion</b>				<b>2.784.376.204,77</b>

**Anexo 19: Proyección Costos variables año 3**

<b>Año 3 Costos Variables de Produccion</b>				
Item	Unidad	Nº Unidades	Costo Unitario	Costo total
<b>1. Insumos</b>				
Licra de mujer para gimnasio	unidad	1.620,71	101.400,00	164.339.818,16
Camisetas de varón	unidad	1.134,50	78.000,00	88.490.671,32
Camisetas de mujer	unidad	1.215,53	54.600,00	66.368.003,49
Tenis para gimnasio	unidad	2.755,20	390.000,00	1.074.529.580,27
Tenis para trotar	unidad	486,21	468.000,00	227.547.440,53
Guayos para jugar fútbol	unidad	1.458,64	312.000,00	455.094.881,06
Pantalinetas	unidad	2.106,92	78.000,00	164.339.818,16
Paquete de 3 pares de medias	unidad	4.862,12	35.100,00	170.660.580,40
Tenis para hacer deporte	unidad	1.053,46	390.000,00	410.849.545,40
<b>Paquete de 3 bolas para tenis</b>	<b>unidad</b>	<b>486,21</b>	<b>23.400,00</b>	<b>11.377.372,03</b>
Otros	unidad	6.320,76	195.000,00	1.232.548.636,19
<b>TOTAL</b>				<b>4.066.146.346,99</b>
<b>TOTAL Produccion</b>				<b>4.066.146.346,99</b>

**Anexo 20: Proyección Costos Fijos año 1**

<b>Costos Fijos Año 1</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Administración	mes	12	\$300.000	\$3.600.000
Mano de obra calificada	mes	12	\$18.900.000	\$226.800.000
Material de uso diario	mes	12	\$1.000.000	\$12.000.000
Comunicación	mes	12	\$100.000	\$1.200.000
Gastos servicio públicos	mes	12	\$300.000	\$3.600.000
Gastos generales	mes	12	\$200.000	\$2.400.000
Arrendamiento	mes	12	\$4.000.000	\$48.000.000
Servicios de gestión aduanera	mes	12	\$1.500.000	\$18.000.000
<b>Total Costos Fijos</b>			<b>\$26.300.000</b>	<b>\$315.600.000</b>

### Anexo 21: Proyección Costos Fijos año 2

Costos Fijos 2				
CON Proy				
Item	Unidades	Cantidad	Precio Unitario	Total
Administración	mes	12	\$330.000	\$3.960.000
Mano de obra calificada	mes	12	\$20.790.000	\$249.480.000
Material de uso diario	mes	12	\$1.100.000	\$13.200.000
Comunicación	mes	12	\$110.000	\$1.320.000
Gastos servicio básicos	mes	12	\$330.000	\$3.960.000
Gastos generales	mes	12	\$220.000	\$2.640.000
Arrendamiento	unidad	12	\$4.400.000	\$52.800.000
Total Costos Administrativos			22.880.000	274.560.000

**Anexo 22: Proyección Costos Fijos año 3**

<b>Costos Fijos 3</b>				
<b>CON Proy</b>				
Item	Unidades	Cantidad	Precio Unitario	Total
Administración	mes	12	\$360.000	\$4.320.000
Mano de obra calificada	mes	12	\$22.680.000	\$272.160.000
Material de uso diario	mes	12	\$1.200.000	\$14.400.000
Comunicación	mes	12	\$120.000	\$1.440.000
Gastos servicio básicos	mes	12	\$360.000	\$4.320.000
Gastos generales	mes	12	\$240.000	\$2.880.000
Arrendamiento	unidad	12	\$4.800.000	\$57.600.000
<b>Total Costos Administrativos</b>			<b>29.760.000</b>	<b>357.120.000</b>

**Anexo 23: Proyección Costos Comercialización Año 1**

<b>Costos Fijos Año 1</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Nº Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
Publicidad y mercadeo	mes	12,00	4.000.000,00	48.000.000,00
Página web	mes	12,00	500.000,00	6.000.000,00
Permisos y licencias	mes	12,00	500.000,00	6.000.000,00
<b>Total Costos fijos</b>				<b>60.000.000,00</b>
<b>Costos Variables año 1</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Nº Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
Costo transporte	p/unidad	3.233,36	12.000,00	38.800.313,95
Comisiones	%/unidad	2.683.045.052,77	0,01	26.830.450,53
<b>Total Costos variables</b>				<b>65.630.764,47</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>125.630.764,47</b>

## Anexo 24: Proyección Costos Comercialización Año 2

Costos Fijos Año 2				
Item	Unidad	Nº Unidades	Costo Unitario	Costo total
Publicidad y mercadeo	mes	12,00	4.400.000,00	52.800.000,00
Página web	mes	12,00	550.000,00	6.600.000,00
<b>Permisos y licencias</b>	mes	12	550000	<b>6.600.000,00</b>
Costos Variables año 2				
Item	Unidad	Nº Unidades	Costo Unitario	Costo total
Costo transporte	global	4.147,83	13200	54.751.395,04
<b>Comisiones</b>	%/unidad	6.285.720.011,14	0,01	<b>62.857.200,11</b>
				0
<b>TOTAL</b>				<b>117.608.595,15</b>

### Anexo 25: Proyección Costos Comercialización Año 3

Costos Fijos Año 3				
Item	Unidad	Nº Unidades	Costo Unitario	Costo total
Publicidad y mercadeo	mes	12,00	4.800.000,00	57.600.000,00
Página web	mes	12,00	600.000,00	7.200.000,00
<b>Permisos y licencias</b>	mes	12	600000	<b>7.200.000,00</b>
Costos Variables año 3				
Item	Unidad	Nº Unidades	Costo Unitario	Costo total
Costo transporte	global	5.552,69	14400	79.958.743,63
<b>Comisiones</b>	%/unidad	11.589.887.668,08	0,01	<b>115.898.876,68</b>
				0
<b>TOTAL</b>				<b>195.857.620,31</b>

## Anexo 26: Proyección Flujo de Fondos 10 años

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
<b>Ingresos</b>												
Producto		2.683.045.053	6.285.720.011	11.589.887.668	18.878.323.397	28.434.819.822	38.822.351.209	50.061.890.867	62.174.575.219	75.181.752.125	89.104.980.885	383.217.346.256
<b>TOTAL Ingresos</b>		<b>2.683.045.053</b>	<b>6.285.720.011</b>	<b>11.589.887.668</b>	<b>18.878.323.397</b>	<b>28.434.819.822</b>	<b>38.822.351.209</b>	<b>50.061.890.867</b>	<b>62.174.575.219</b>	<b>75.181.752.125</b>	<b>89.104.980.885</b>	<b>383.217.346.256</b>
VP Ingresos		2.143.161.292	4.010.595.065	5.906.903.844	7.685.479.837	9.246.661.049	10.084.240.233	10.387.128.148	10.304.524.563	9.953.010.593	9.422.603.062	
<b>Costos</b>												
Costos de ventas		2.090.725.000	2.784.376.205	4.066.146.347	5.542.319.976	7.209.009.369	7.723.938.609	8.238.867.850	10.100.427.595	9.268.726.331	9.783.655.572	66.808.192.854
Tot Costo de ventas		2.090.725.000	2.784.376.205	4.066.146.347	5.542.319.976	7.209.009.369	7.723.938.609	8.238.867.850	10.100.427.595	9.268.726.331	9.783.655.572	66.808.192.854
Costos de Administración		315.600.000	0	357.120.000	386.880.000	416.640.000	446.400.000	476.160.000	505.920.000	535.680.000	565.440.000	4.005.840.000
Tot Costos de Adm		315.600.000	0	357.120.000	386.880.000	416.640.000	446.400.000	476.160.000	505.920.000	535.680.000	565.440.000	4.005.840.000
Costos de Comercialización		125.630.764	76.057.200	130.298.877	204.383.234	301.148.198	406.223.512	519.818.909	642.145.752	773.417.521	913.849.809	4.092.973.777
Tot Costos de Comerc.		125.630.764	76.057.200	130.298.877	204.383.234	301.148.198	406.223.512	519.818.909	642.145.752	773.417.521	913.849.809	4.092.973.777
Costos de Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tot Costos de Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciaciones		5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	52.666.667
Tot Costos de Depreciación		5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	52.666.667
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>2.537.222.431</b>	<b>2.865.700.072</b>	<b>4.558.831.890</b>	<b>6.138.849.876</b>	<b>7.932.064.234</b>	<b>8.581.828.788</b>	<b>9.240.113.425</b>	<b>11.253.760.014</b>	<b>10.583.090.519</b>	<b>11.268.212.047</b>	<b>74.959.673.297</b>
VP Costos		2.026.681.176	1.828.456.015	2.323.454.928	2.499.162.980	2.579.411.786	2.229.159.761	1.917.191.712	1.865.145.778	1.401.052.903	1.191.581.978	
<b>Ingresos - Costos</b>		<b>145.822.622</b>	<b>3.420.019.939</b>	<b>7.031.055.778</b>	<b>12.739.473.521</b>	<b>20.505.378.588</b>	<b>29.240.522.411</b>	<b>40.024.777.241</b>	<b>50.370.315.245</b>	<b>64.538.661.606</b>	<b>77.836.768.838</b>	<b>308.257.672.959</b>
Inversión		-508.856.758	0	-7.000.000	0	-16.000.000	-7.000.000	0	0	-5.000.000	0	
Financiamiento												
Amortización												
Depreciaciones		5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	5.266.667	52.666.667
Valor de rescate												4.206.905
Utilidad EBIT		140.555.955	3.414.753.273	7.025.789.111	12.734.206.853	20.497.488.922	30.235.255.754	40.816.510.775	50.915.548.538	64.593.394.939	77.831.502.171	
Impuestos		49.194.584	1.195.163.646	2.459.026.189	4.456.972.399	7.174.121.123	10.582.339.514	14.285.778.771	17.820.441.988	22.607.688.229	27.241.025.760	
Total Inversiones		-508.856.758	0	-7.000.000	0	-16.000.000	-7.000.000	0	0	-5.000.000	0	
Saldo de Caja		-508.856.758	96.628.037	2.224.856.294	4.579.629.589	8.282.501.121	13.344.634.466	19.665.182.907	26.535.998.670	33.100.373.217	41.995.973.377	50.999.949.983
VP		-508.856.758	77.184.492	1.419.566.519	2.333.748.890	3.371.856.390	4.339.514.458	5.108.099.393	5.505.841.149	5.485.901.716	5.559.678.460	5.350.803.501

## Anexo 27: Proyección Depreciaciones a 10 años

DEPRECIACIÓN OBRAS FÍSICAS, MATERIALES Y SUMINISTROS		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Años de vida												
Afiches	3	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33
Decoración	3	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>												
Estanterías	5	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00
Letrero	3	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67
Vestidores	5	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00
Mesas	5	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Sillas	5	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00
Escritorio	5	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Computador	3	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67	666.666,67
Taburetes	5	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Cámaras de seguridad	3	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33
Lámparas	3	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33	333.333,33
Estanterías de bodega	5	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00
<b>Total depreciación</b>		<b>5.266.666,67</b>	<b>5.266.666,67</b>	<b>5.266.666,67</b>	<b>5.266.666,67</b>	<b>5.266.666,67</b>	<b>5.266.666,67</b>	<b>5.266.666,67</b>	<b>5.266.666,67</b>	<b>5.266.666,67</b>	<b>5.266.666,67</b>	<b>5.266.666,67</b>
<b>INVERSIONES DE REPOSICIÓN OBRAS FÍSICAS, MATERIALES Y SUMINISTROS</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Afiches	3			1.000.000,00			1.000.000,00			1.000.000,00		
Decoración	3			1.000.000,00			1.000.000,00			1.000.000,00		
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>												
Estanterías	5					2.000.000,00						
Letrero	3			2.000.000,00				2.000.000,00				
Vestidores	5						4.000.000,00					
Mesas	5						1.000.000,00					
Sillas	5						5.000.000,00					
Escritorio	5						1.000.000,00					
Computador	3			2.000.000,00				2.000.000,00			2.000.000,00	
Taburetes	5					1.000.000,00						
Cámaras de seguridad	3			1.000.000,00				1.000.000,00			1.000.000,00	
Lámparas	3											
Estanterías de bodega	5						2.000.000,00					
<b>Total inversiones de reposición</b>				<b>7.000.000,00</b>			<b>16.000.000,00</b>			<b>7.000.000,00</b>		