

Creación de empresa de ropa deportiva sostenible y flexible:  
HiitSport



**Creación de empresa de ropa deportiva sostenible y flexible: HiitSport.**

Solbeis Yuranis Quintero Torrejano  
Juan Carlos Ruiz Rodríguez

Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Bogotá D.C., Colombia  
27/Agosto /2024

**Creación de empresa de ropa deportiva sostenible y flexible: HiitSport**

**Solbeis Yuranis Quintero Torrejano**  
**Juan Carlos Ruiz Rodríguez**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Gerencia de Proyectos**

Director (a):  
Jorge Enrique Taboada Álvarez

Modalidad:  
**Creación de Empresa**

Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Bogotá D.C., Colombia  
27/Agosto /2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

## **Agradecimientos**

*A nuestras familias* Que siempre ha creído en nuestro potencial profesional, incluso en los días que nosotros no hemos creído.

*A nuestros amigos* Que nos celebran y nos dan palabras de calma cuando es difícil continuar.

*A nuestro profesor Jorge Taboada* Que nos guio con sus instrucciones adecuadas durante el difícil camino de la creación de este documento.

*A la Universidad EAN* Por ser fuente de conocimiento general y específico para desarrollar nuestro proyecto de grado.

## Resumen

La construcción de este documento realiza un análisis y posterior validación para la creación de una empresa orientada a fabricar ropa deportiva sostenible y flexible llamada HiitSport. El proceso de ideación nace a partir de la necesidad de ofrecer al mercado objetivo ropa flexible que pueda ser utilizada en actividades deportivas y durante el desarrollo de tareas diarias. En el desarrollo del documento se podrá encontrar un arduo trabajo, en donde se visualizan modelos, matrices y procesos de investigación que facilitaron el análisis del mercado y del consumidor, confirmando su viabilidad para la implementación.

Por otro lado, a partir de procesos investigativos como encuestas a personas de las generaciones objetivo y entrevistas a expertos, fueron determinadas las barreras, el potencial del mercado y la proyección de acciones sobre posibles escenarios y mercados en donde la organización debería actuar.

El levantamiento de las bases de HiitSport nace de establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo para dar escalabilidad desde la ideación de modelo de negocio hasta la implementación del mismo. Sin embargo, el planteamiento de los objetivos tuvo en cuenta un componente de sostenibilidad bastante importante para observar la organización desde aspectos financieros, ambientales, operacionales y comerciales.

Finalmente, se detalla el portafolio de productos con el cual será realizado el lanzamiento de la marca, teniendo en cuenta el plan de marketing, de comunicaciones, de producción y las proyecciones reales para cumplir con los objetivos estratégicos organizacionales.

**Palabras clave:** sostenibilidad, mercado objetivo, ropa deportiva, ambiental, creación de empresa, actividades deportivas, marketing, comunicación, investigación.

### **Abstract**

The construction of this document performs an analysis and subsequent validation for the creation of a company focused on manufacturing sustainable and flexible sportswear called HiitSport. The ideation process arises from the need to offer the target market flexible clothing that can be used in sports activities and during daily tasks. In the development of the document, one can find diligent work, where models, matrices, and research process are visualized, facilitating the analysis of the market and the consumer, confirming its viability for implementation.

Additionally, through investigative processes such as surveys of target generations and interviews with experts, barriers, market potential, and the projection of actions on possible scenarios and markets where the organization should operate were determined.

The establishment of HiitSport's foundations comes from setting short, medium, and long-term objectives to ensure scalability from the ideation of the business model to its implementation. However, the formulation of objectives took into account a significant sustainability component to observe the organization from financial, environmental, operational, and commercial aspects.

Finally, the product portfolio with which the brand launch will be carried out is detailed, taking into account the marketing, communication, production plan, and real projections to meet organizational strategic objectives.

**Keywords:** sustainability, target market, sportswear, environmental, company creation, sports activities, marketing, communication, research.

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. HiitSport: ropa deportiva sostenible y flexible. ....	16
1.2. Antecedentes de la idea de negocio .....	16
1.3. Problemática .....	19
1.4. Objetivo general.....	20
1.5. Objetivos específicos.....	20
1.6. Propuesta de valor.....	20
1.7. Estructura del documento.....	25
2. NATURALEZA DEL PROYECTO .....	27
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio .....	27
2.1.1. Análisis del sector.....	28
2.1.2. Definición de público objetivo.....	29
2.1.3. Análisis estratégico.....	29
2.1.3.1. PES Estratégico.....	29
2.1.3.1.1. Conocimiento y valores .....	30
2.1.3.1.2. Clientes .....	30
2.1.3.1.3. Procesos y personas .....	31
2.1.3.1.4. Productos y servicios.....	35
2.1.4. Viabilidad de la idea de negocio.....	35
2.1.4.1. Mapa de sistema de negocio .....	36
2.1.4.2. Modelo de negocio sostenible.....	38
2.2. HiitSport como modelo de negocio .....	41
2.3. Objetivos empresariales .....	42
2.3.1. Objetivos a corto plazo .....	42
2.3.2. Objetivos a mediano plazo .....	42
2.3.3. Objetivos a largo plazo .....	43
2.4. Estado actual del negocio .....	44
2.5. Características de HiitSport.....	45
2.5.1. Nombre de la empresa .....	45
2.5.2. Tamaño de la empresa .....	45
2.5.3. Ubicación .....	45
2.6. Potencial del mercado en cifras .....	46

2.7. Ventajas competitivas de HiitSport.....	47
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	48
3.1. Características del Sector – Análisis PESTEL.....	48
3.1.1. Aspecto político.....	49
3.1.2. Aspecto económico.....	51
3.1.3. Aspecto cultural .....	53
3.1.4. Aspecto tecnológico.....	54
3.1.5. Aspecto ecológico.....	55
3.1.6. Aspecto legal.....	56
3.2. Fuerzas que impactan el negocio – Análisis PORTER .....	60
3.2.1. Barreras de entrada.....	60
3.2.2. Amenazas de productos sustitutos .....	61
3.2.3. Poder de negociación de los clientes.....	62
3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	63
3.2.5. Rivalidad de los competidores.....	63
3.3. Análisis de oportunidades y amenazas – Análisis DOFA.....	65
3.3.1. Debilidades .....	65
3.3.2. Oportunidades .....	65
3.3.3. Fortalezas .....	66
3.3.4. Amenazas .....	66
3.4. Análisis de competidores.....	67
3.5. Conclusiones de la viabilidad del sector .....	69
4. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO .....	71
4.2. Encuesta de validación.....	75
4.3. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor.....	77
4.4. Justificación y propuesta de valor .....	78
4.5. Estudio piloto del mercado .....	79
4.5.1. Objetivos de la muestra .....	80
4.5.2. Cálculo de la muestra .....	80
4.5.3. Diseño de la herramienta de investigación .....	80
4.5.4. Resultados .....	81
4.6. Entrevistas a expertos .....	87
4.6.1. Entrevista a empresario.....	87
4.6.2. Entrevista a experto en marketing.....	88

4.6.3. Entrevista con experto en sostenibilidad.....	89
4.6.4. Entrevista a ejecutivo y académico.....	91
4.6.5. Conclusiones de entrevistas a expertos.....	92
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCION AL MERCADO.....	93
5.2. Objetivos de la estrategia de mercadeo.....	93
5.3. Mapa de acciones.....	93
5.4. Productos de HiitSport.....	94
5.5. Precio.....	96
5.6. Plaza.....	97
5.7. Promoción.....	97
5.7.1. Plan de embajadores.....	98
5.7.2. Pauta digital.....	99
5.7.3. OOH (Out of home).....	99
5.7.3.1. Consideración.....	100
5.7.3.2. Estabilización.....	101
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	103
6.1. Análisis estratégico.....	103
6.1.1. Misión.....	104
6.1.2. Visión.....	104
6.2. Estructura organizacional y organigrama.....	105
6.3. Perfiles y funciones.....	106
6.4. Factores claves de la gestión del talento humano.....	113
6.5. Esquema de gobierno corporativo.....	114
6.5.1. Accionistas.....	115
6.5.2. Junta directiva.....	115
6.5.3. Comité de auditoria.....	116
6.5.4. Alta gerencia.....	116
6.5.5. Arquitectura y órganos de control.....	116
6.5.6. Hallazgos.....	117
6.5.7. Auditoría interna.....	117
6.5.8. Mecanismos de información.....	117
6.6. Aspectos legales.....	118
6.6.1. Políticas sanitarias.....	118
6.6.2. Matricula mercantil.....	118

6.6.3. Registro fiscal.....	119
6.6.4. Legislación laboral .....	119
6.6.5. Uso de suelos .....	119
6.7. Estructura jurídica y tipo de sociedad .....	119
6.8. Presupuesto administrativo .....	120
7. ASPECTOS FINANCIEROS .....	121
7.1. Objetivos financieros .....	121
7.2. Supuestos económicos para la simulación .....	122
7.3. Proyección de ventas .....	123
7.4. Proyección de gastos de mercadeo .....	125
7.5. Proyección de costos de producción.....	125
7.6. Proyección de gastos administrativos .....	126
7.7. Presupuesto de inversión .....	127
7.8. Estados financieros y fuentes de financiación .....	129
7.9. Flujo de caja.....	129
7.10. Indicadores financieros de rentabilidad.....	130
7.11. Evaluación financiera.....	132
8. ASPECTOS TÉCNICOS.....	134
8.1. Objetivos de producción .....	134
8.2. Ficha técnica de productos.....	135
8.3. Descripción del proceso productivo .....	137
8.4. Necesidades y requerimientos .....	139
8.4.1. Investigación:.....	139
8.4.2. Adquisición:.....	139
8.4.3. Preparación.....	139
8.4.4. Ejecución.....	139
8.4.5. Almacenamiento .....	140
8.4.6. Distribución .....	140
8.5. Tecnología requerida.....	140
8.6. Materia prima y suministro .....	141
8.7. Infraestructura.....	142
8.7.1. Instalaciones y los espacios de trabajo.....	142
8.7.2. Equipos, máquinas y tecnología.....	142
8.7.3. Tecnología de comunicación y gestión .....	144

8.7.4. Seguridad.....	144
8.8. Personal requerido .....	144
8.9. Plan de producción .....	145
8.10. Gestión integral del proceso productivo .....	147
8.10.1. Planificación de lanzamiento de colecciones HiitSport .....	147
8.10.2. Gestión de proveedores y suministros .....	147
8.10.3. Producción .....	147
8.10.4. Cierre de lanzamiento de colección, evaluación y resultados .....	148
8.11. Procesos de investigación y desarrollo .....	148
8.12. Presupuesto de producción .....	149
8.13. Presupuesto de infraestructura .....	151
9. HIITSPORT Y LA SOSTENIBILIDAD .....	152
9.1. Dimensión social.....	152
9.2. Dimensión ambiental .....	153
9.3. Dimensión económica .....	153
9.4. Dimensión de gobernanza.....	154
10. CONCLUSIONES .....	155
11. REFERENCIAS .....	157

### Lista de figuras

Figura 1. Looks de estilo deportivo. ....	17
Figura 2. Mapa de empatía de la generación Millennials .....	21
Figura 3. Árbol de causas y consecuencias.....	23
Figura 4. Lienzo de propuesta de valor para el desarrollo de la idea de negocio HiitSport. ....	24
Figura 5. Fases para dar origen a la idea de negocio .....	27
Figura 6. Áreas estructuradas de la organización HiitSport .....	32
Figura 7. Procesos dentro de la organización HiitSport.....	33
Figura 8. Mapa de sistema de negocio para SPSport .....	36
Figura 9. Modelo negocio sostenible asociado a HiitSport.....	39
Figura 10. Analisis PESTEL para HiitSport.....	49
Figura 11. Análisis PORTER para HiitSport.....	60
Figura 12. Resultados de la recurrencia de compra en el cuestionario preliminar. ....	72
Figura 13. Resultados de la preferencia de compra de prendas de vestir.....	73
Figura 14. Resultados a la importancia de la sostenibilidad al tomar decisiones de compra.....	74
Figura 15. Resultados de la pregunta ocho .....	75
Figura 16 Valores arrojados de la validación de la encuesta realizada bajo el método de Aiker77	
Figura 17. Resultados frecuencia actividad deportiva .....	82
Figura 18. Resultado de motivaciones para practicar actividades deportivas .....	83
Figura 19. Resultados espacios donde se usarían productos de HiitSport.....	84
Figura 20. Resultados de posibles inversiones por parte de los consumidores .....	85
Figura 21. Resultados recurrencia en compra de ropa deportiva .....	85
Figura 22. Resultados preferencia de compra .....	86
Figura 23. Tipología de forma de comunicar el producto HiitSport .....	95
Figura 24. Detalle del presupuesto plan de mercadeo .....	101
Figura 25. Organigrama de HiitSport .....	106
Figura 26. Discriminado de a inversión asociada a gastos de mercado.....	125
Figura 27. Estado de resultados para HiitSport durante los primeros cinco años .....	126
Figura 28. Discriminado de los gastos administrativos asociados a la puesta en marcha.....	127
Figura 29. Detalle de las inversiones a realizar para el desarrollo de HiitSport.....	129
Figura 30. Detalle del flujo de caja. ....	130
Figura 31. Diagrama de producción textil.....	138
Figura 32. Detalle de los equipos adquiridos en la inversión inicial .....	143
Figura 33. Plan de producción de HiitSport .....	145

Figura 34. Detalle plan de producción cuantitativo. ....	146
Figura 35. Presupuesto plan de producción anual. ....	150

### Lista de tablas

Tabla 1. Detalles de la línea de investigación en la Universidad EAN. ....	16
Tabla 2. Perfil generacional para el público objetivo. ....	22
Tabla 3. Clasificación de los factores definidos en la matriz PESTEL. ....	58
Tabla 4. Clasificación de los componentes de PORTER en términos de impacto. ....	64
Tabla 5. Análisis de competidores de HiitSport. ....	67
Tabla 6. Matriz comparativa competidores globales que tienen incidencia en Colombia. ....	68
Tabla 7. Cuestionario preliminar. ....	71
Tabla 8. Asignación salarial por cargos. ....	112
Tabla 9. Descripción del tipo de producto, cantidad de unidades vendidas por el primer año y valor de las prendas por unidad. ....	123
Tabla 10. Información de ingresos y egresos con base a la producción contemplada durante los primeros cinco años. ....	124
Tabla 11. Ficha técnica de los productos del portafolio de HiitSport. ....	135

## 1. INTRODUCCIÓN

HiitSport como modelo de negocio obedece a la necesidad de entregar una línea de ropa deportiva flexible, que no solo responde a prendas utilizadas para la realización de actividades deportivas, sino actividades que puedan surgir durante el día y que no estén atadas a un código de vestimenta específico y alejado del deporte. El objetivo de HiitSport como empresa es crear opciones de prendas deportivas que puedan ser combinadas con otro tipo de prendas casuales, que le entreguen flexibilidad de su uso durante el día.

Por otro lado, se identificaron diferentes necesidades de los consumidores, que responden a la importancia de parámetros relacionados con la decisión de compra, como lo son: la sostenibilidad en su proceso de fabricación, accesibilidad en términos de costos y por supuesto mantener la comodidad al momento de vestir.

En la construcción de este documento se podrán encontrar matrices que facilitaron el análisis del mercado y del consumidor, entre las cuales se encuentran: matriz DOFA, matriz de análisis PESTEL, matriz de análisis PORTER, matriz de PES estratégico, entre otros. La estructuración de estas matrices permitieron un entendimiento profundo del mercado y con esto lograr un planteamiento de acciones acertadas para la implementación y creación de la empresa HiitSport como modelo de negocio.

En este análisis fue complementada la viabilidad de la idea de negocio a partir de dos mecanismos, el primero corresponde a entrevistas con diferentes expertos, quienes evalúan el modelo de negocio desde una visión holística, mediante sus opiniones se logran establecer puntos a favor y oportunidades de mejora que deben ser tenidas en cuenta al momento de la implementación de la idea de negocio. Por otro lado, el segundo mecanismo utilizado fue un instrumento de medición o cuestionario al público objetivo, la cual ayudo a aterrizar la idea de negocio conociendo como la construcción de la misma está alineada con la propuesta de valor de la marca HiitSport.

De igual forma, fueron realizados estudios financieros con base a todos los recursos que se requieren para la puesta en marcha de la empresa. Proyectando ventas durante los próximos cinco años y estableciendo precios del portafolio, con el objetivo de conocer indicadores financieros claves como: tasa interna de retorno, punto de equilibrio, el tiempo de recuperación y la rentabilidad del negocio. Este proceso de obtención de recursos implicó la elección de diferentes perfiles que harán parte de la organización, que de acuerdo a su rol, potencian y generan valor a la operación, para que así, se puedan alcanzar los objetivos estratégicos de HiitSport como una organización sostenible.

Por último, el documento comprende la estrategia de marketing que será aplicada para la marca HiitSport, partiendo de una herramienta llamada las 4P (Producto, precio, plaza y promoción), de las opiniones de los expertos y de los resultados del instrumento de medición, se establecieron estrategias que podrán contribuir a alcanzar los objetivos de la marca en términos de cobertura y participación en el mercado.

### 1.1. HiitSport: ropa deportiva sostenible y flexible.

El desarrollo de este proyecto de grado, como idea de negocio se encuentra ubicado dentro de ciertas líneas específicas de conocimiento de la Universidad EAN que se caracterizan por apoyar el emprendimiento y la creación de empresa. A continuación, en la tabla 1 se podrá visibilizar el campo, el grupo y la línea de investigación de la cual hace parte este proyecto.

**Tabla 1.** Detalles de la línea de investigación en la Universidad EAN.

Campo de investigación	Emprendimiento y gerencia
Grupo de investigación	Entrepreneurship Group
Línea de investigación	Emprendimiento sostenible

Con esto dicho, HiitSport hace parte de un emprendimiento sostenible, que busca entregar un producto a un mercado de la moda colombiana, entendiendo las necesidades encontradas en el proceso de investigación realizado, los cuales serán explicados dentro del presente documento.

### 1.2. Antecedentes de la idea de negocio

La idea de HiitSport como modelo de negocio surge a partir de diferentes comportamientos que se han venido fortaleciendo durante los últimos 3 años, en donde los hábitos saludables acompañados de vivir en un mundo hiper-veloz requiere llevar a cabo diferentes tareas en poco tiempo y casi que en simultaneo. Por tanto, es esencial debido a la complejidad de encontrar ropa, que además de ser funcional, pueda ser cómoda para realizar actividades deportivas y permita extender su uso en el día a día con el objetivo de realizar diferentes tareas sin verse inoportuno con base a los diferentes códigos de vestimenta.

Por otro lado, esta idea de negocio si bien responde a esas necesidades del mundo actual y del público objetivo, también busca flexibilizar el uso de ropa deportiva en otros espacios, apalancándose de códigos de vestimenta tales como: el 'sporty', el cual busca vestir en otros

espacios, prendas deportivas integradas con prendas casuales; tal como se puede observar en la figura 1, la cual evidencia esta tendencia de moda.

**Figura 1.** Looks de estilo deportivo.



**Nota.** Estilos deportivos en tendencia. Tomada de *Los looks de la semana: Street style en clave "sporty" por Alameda, M (2018)*

La anterior imagen es una representación de una tendencia que busca fusionar el “*fashion*” con el “*sport*”, esta ha venido desarrollándose desde hace algunas décadas atrás, en los años 60 y 70 realizar actividades deportivas se popularizó, ganando terreno e imponiendo el uso de ropa deportiva para este tipo de actividades. Sin embargo, esta tendencia creció y se consolidó en los años 80 y 90 en donde este tipo de prendas se comenzaron a desarrollar pensadas en la comodidad y la funcionalidad. Por último, después de los 2.000 este tipo de prendas fueron diseñadas con materiales más tecnológicos, lo cual contribuyó a ser más ligera, estar más a la moda y mejorar la comodidad en las actividades diarias. Esto ayudo a que se convirtiera en alternativas bastante deseadas, para no ser usadas únicamente la ejecución de actividades deportivas, sino también para el día a día (Deportes Caneda, s.f.).

Un ejemplo palpable de la incursión de la ropa deportiva en diferentes escenarios son las zapatillas, las cuales han sido sacadas de contexto del gimnasio y han venido siendo utilizadas en escenarios totalmente disruptivos como: oficinas, universidades, colegios, restaurantes, etc. Reflejando así, ciertos estilos relajados y casuales para el día a día agitado que se ha venido pregonando alrededor del mundo. Es más, existen marcas a nivel mundial que aprovecharon este “*boom*” y generaron productos que garantizan la sostenibilidad ambiental de los mismos, partiendo de materiales reciclables o de fácil disposición final, para llegar a un mercado objetivo ya establecido, sin embargo, muchas de estas organizaciones se caracterizan por generar

productos de alto costo, por tanto, son de bajo poder de adquisición para los estratos socioeconómicos más vulnerables y sobre todo para a las nuevas generaciones que son quienes más presionan para garantizar que los procesos de fabricación sean sostenibles.

El planteamiento del modelo de negocio propuesto se complementa con el diseño de prendas de vestir que garanticen la sostenibilidad (ambiental, social y financiera) dentro de su proceso de fabricación y distribución, aspecto importante teniendo en cuenta que con el pasar de los años, la evolución de la moda ha tenido grandes alcances a nivel mundial, generando progreso más que todo en países que se encuentran en vía de desarrollo, donde se han trasladado grandes industrias con el objetivo de generar empleo y mejorar la calidad de vida de muchas comunidades.

Sin embargo, así como existen organizaciones que tienen dentro sus lineamientos establecer políticas de responsabilidad social y ambiental, hay algunas otras que utilizan estas necesidades para explotar de manera injustificada a trabajadores, sometiéndolos a largas jornadas laborales, maltrato físico y condiciones paupérrimas de trabajo. Después de la pandemia ha empeorado las condiciones laborales de trabajadores de países como Marruecos, India o Bangladesh donde sufren explotación diaria en industria como la textil, donde los derechos laborales de los trabajadores prácticamente no existen y donde los pagos que reciben como bonificación a sus labores son bastante inferiores con respecto a los países de occidente, donde son comercializados los productos que fabrican (Fernández, 2022).

Por otro lado, la sostenibilidad a partir de los procesos de fabricación en grandes volúmenes también se ha visto cuestionados por el uso de materiales que no son biodegradables o son altamente contaminantes. Uno de ellos es el poliéster, el cual tiene una alta participación en la fabricación de prendas de vestir y la contaminación que genera es bastante alta por sus propiedades, las cuales se originan del petróleo y pueden tardar en descomponerse aproximadamente 200 años. De hecho, según estudios realizados cuando se lavan prendas que contienen dichos materiales, puede alcanzar a desprenderse aproximadamente 1900 microfibras de plástico las cuales tienen destino en mares y ríos. En cuanto al algodón, otro de los materiales de producción más utilizados en la fabricación de prendas de vestir, puede llegar a necesitar unos 20.000 litros de agua para obtener un kilogramo de este y para su producción son utilizados el 10% de los pesticidas y el 25% de los insecticidas empleados en el mundo (Universidad de Costa Rica [UCR], 2019)

Revisar estos datos, ha generado conciencia mundial dentro de los consumidores y fabricantes con el objetivo de minimizar impactos al medio ambiente, innovar en nuevas tecnologías y adoptar nuevos hábitos de consumo, donde se están teniendo en cuenta la

reutilización de prendas y el uso de materiales altamente sostenibles en reemplazo de los utilizados frecuentemente. Líderes de estos procesos de concientización han sido marcas como H&M, Guess y Patagonia, quienes han impulsado iniciativas como recolección de ropas, reciclajes de guardarropas y fabricación de prendas con botellas recicladas. Por otro lado, algunos “*influencers*” han tenido una participación activa, ayudado a la generación de conciencia en alianza con diferentes marcas de ropa para promocionar el uso de prendas sostenibles que se vean atractivas y a la moda en variedad de espacios.

### 1.3. Problemática

Entendiendo el comportamiento actual del nicho de mercado, principalmente enfocado a Millennials y Centennials, se entiende que el 90% de los usuarios de estas generaciones se preocupan por el impacto del medio ambiente a través de los productos adquiridos y se resalta “la necesidad de concientizar a los consumidores sobre el consumo responsable” (Estrada, 2022). Por otro lado, estas generaciones han demostrado tener mayor interés en la actividad física frente a todas las generaciones anteriores, entendiendo que “el 72% de los Millennials realizan ejercicio al menos 2 veces por semana (Burgues, 2020).

Es en este punto, donde muchos consumidores finales a los que se desea llegar se caracterizan por cuestionar el “*cómo*” se fabrican las prendas que están adquiriendo, aspecto que puede llegar a ser fundamental y decisivo al momento de realizar o no la compra una prenda de vestir. La mayor preocupación de las nuevas generaciones es el cambio climático y la protección del medio ambiente, por tanto, se establece que se encuentran de manera activa presionando a las organizaciones para sean colocadas las personas por delante de las ganancias, se priorice la sostenibilidad ambiental, la diversidad, la inclusión e igualdad de ingresos (Deloitte, 2020).

Además, en el contexto económico actual, se indica que el costo de vida en Colombia sigue aumentado y en definitiva la ropa deportiva no es una prioridad para gran parte de la población, según el DANE para marzo del 2023 se registró el costo de vida más alto desde el año de 1999, donde el IPC marcó un aumento del 13,5% con respecto al año inmediatamente anterior. Entendiendo esto, se desea buscar un balance entre el estilo y la sostenibilidad, garantizando la accesibilidad del portafolio en donde se pueda democratizar este tipo de productos (Benito, 2023).

Con base a lo anteriormente señalado y con el objetivo de atender, responder y aportar a la solución de los retos asociados a dicha problemática se buscará mediante el desarrollo de este documento resolver el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo comprobar la viabilidad de la creación de un modelo de negocio orientado a la fabricación de prendas de vestir deportivas que obedezcan a las necesidades de generaciones Millennials y Centennials?

#### 1.4. Objetivo general

Validar la viabilidad de la creación de una empresa orientada a la fabricación y distribución de ropa deportiva sostenible y flexible para las nuevas generaciones.

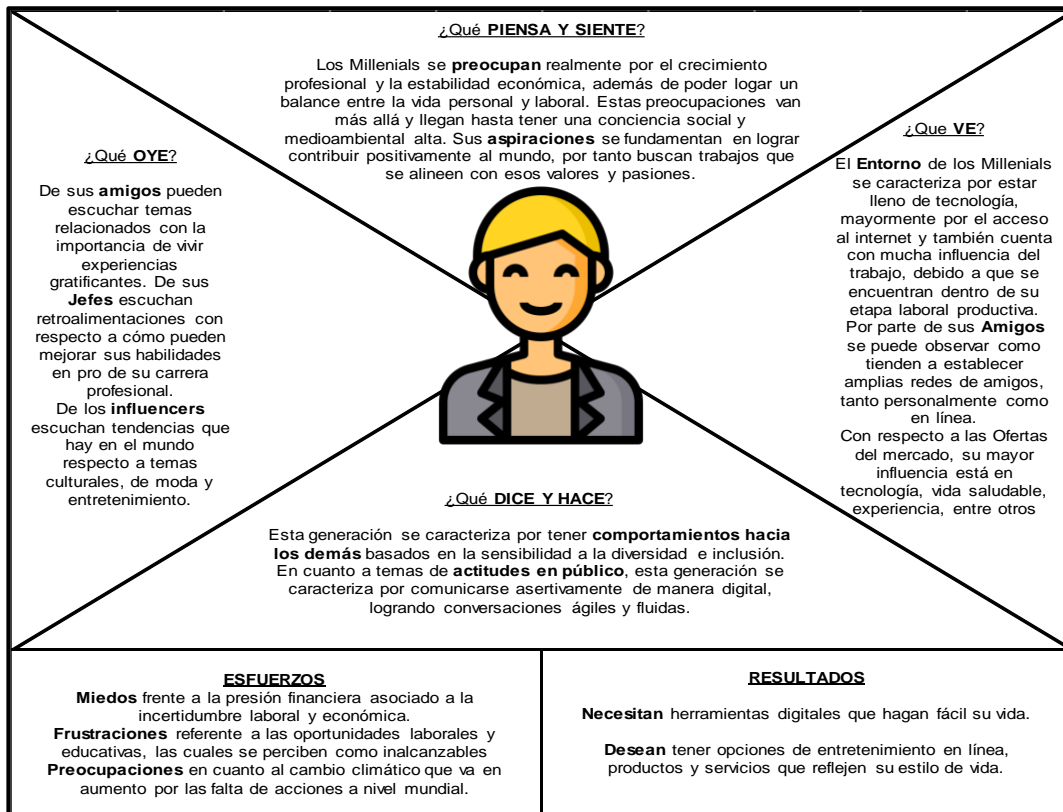
#### 1.5. Objetivos específicos

- Analizar preferencias y comportamientos de consumo de potenciales clientes través de un estudio de mercado para identificar las características, precios y canales de atención más valorados.
- Evaluar las tecnologías y los materiales disponibles a través de un estudio técnico para la producción y fabricación de una marca de ropa deportiva sostenible.
- Analizar el marco regulatorio que aplica a la producción y comercialización de ropa deportiva mediante un estudio legal y organizacional.
- Realizar un análisis financiero detallado para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la organización.
- Evaluar el impacto ambiental y social de las operaciones e insumos de la empresa, identificando prácticas y estrategias que minimicen la huella ecológica y promuevan la responsabilidad social.

#### 1.6. Propuesta de valor

HiitSport es una marca de ropa colombiana que está pensada para satisfacer las necesidades del público en general, sin embargo, su principal nicho de mercado son las nuevas generaciones, para las cuales es importante el autocuidado, la protección del medio ambiente y la moda. Esta población objetivo fue establecida con base a lo hallado durante el desarrollo de las diferentes herramientas analíticas como el perfil de generación a impactar y los mapas de empatía, en los cuales se encontró que la generación objetivo se encuentra deseosa de balancear su vida personal y laboral, impactando el mundo al momento de tener una conciencia ambiental y social bastante alta, como se evidencia en el mapa de empatía de la figura 2.

Figura 2. Mapa de empatía de la generación Millennials



**Nota.** La imagen corresponde al mapa de empatía realizado para la generación Millennials, publico objetivo en la creación de HiitSport. Autoría propia.

El mapa de empatía de la figura anterior, concuerda con el perfil generacional que se diseñó de la generación Millennials y Centennials en la tabla 2, en esta herramienta se logra establece que los principales miedos de esta generación están asociados a la estabilidad económica y a los daños ambientales que pueden suceder en el mundo, causa por la cual se observa la importancia de contemplar dentro de la propuesta de valor, la accesibilidad en costos de este tipo de prendas.

**Tabla 2.** Perfil generacional para el público objetivo.

<b>Nombre de la generación</b>	<b>Edades</b>
Millenials & Centennials	De 20 a 42 años
<b>¿Dónde viven?</b>	
Normalmente viven en áreas urbanas y en grandes ciudades debido a la importancia que les dan al empleo y la vida cultural que estas ofrecen	
<b>¿En qué trabajan y qué estudian?</b>	
Esta generación ha ingresado a la fuerza laboral de múltiples formas, sin embargo, teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico de las últimas décadas, esta generación tiende a desarrollar cargos relacionados.	
<b>¿Qué motivaciones tiene?</b>	
Sus principales motivaciones van ligadas a estar satisfechos en el trabajo, generar impactos en la comunidad, tener equilibrio entre la vida laboral y personal y tener experiencias significativas	
<b>¿Qué preocupaciones tiene?</b>	
Sus preocupaciones principales radican en: la estabilidad financiera, la deuda estudiantil, el cambio climático, la igualdad de género, el acceso a la atención médica, entre otros.	
<b>¿Cómo se relaciona con sus amistades?</b>	
Esta generación se caracteriza por utilizar la tecnología y las redes sociales para mantenerse en contacto con sus amistades y familiares, además buscan obtener relaciones significativas.	
<b>¿Cuáles son sus deseos?</b>	
Sus deseos se fundamentan en obtener experiencias en vez de bienes, de tener oportunidades de viajar y explorar el mundo. Además de buscar la autorrealización.	
<b>¿Cómo es su relación con su familia?</b>	
La situación familiar de los millennials puede variar conforme a las circunstancias familiares de cada uno. Algunos tienden a vivir cerca de sus familias, mientras que otros tienden a mudarse a grandes ciudades en búsqueda de oportunidades laborales.	
<b>¿A qué le tienen miedo?</b>	
Sus principales miedos van acorde a su estabilidad económica, los daños ambientales y a la pérdida de privacidad.	
<b>¿Qué hobbies tienen?</b>	
Esta generación tiene múltiples hobbies, sin embargo, sus principales actividades de placer se relacionan con hacer deporte, actividades al aire libre, viajes, consumir contenido en plataformas de streaming y utilizar videojuegos.	

**Nota.** La tabla corresponde al perfil de generación realizado al público objetivo, en donde se pueden analizar diferentes motivaciones, preocupaciones, miedos, hobbies, comportamientos, entre otras características de estas generaciones. Autoría propia.

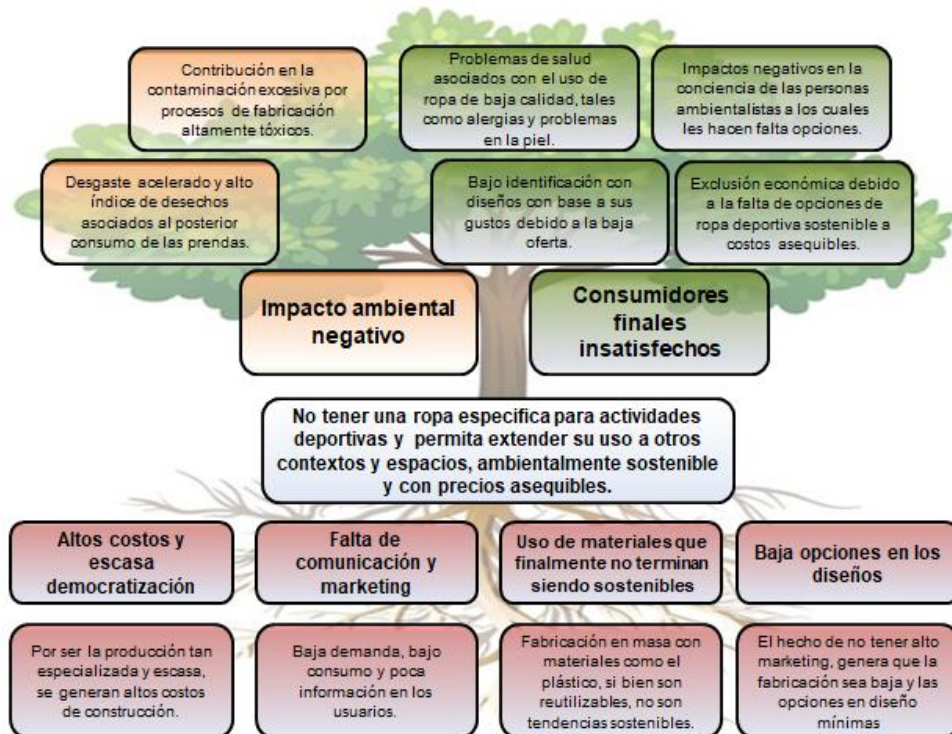
Dentro de la investigación realizada, se buscó obtener datos importantes para perfilar las necesidades, aspiraciones y motivaciones del público objetivo que se muestra en la tabla 3. Por

lo cual, fue utilizada una encuesta inicial para identificar estas características importantes que tiene en cuenta los Millennials y Centennials al momento de comprar productos de vestir.

Para complementar el ejercicio de establecer una propuesta de valor fue utilizada la herramienta técnica de investigación conocida como árbol de causas y consecuencias, con el objetivo de conocer que motiva a la generación de estudio, Millennials y Centennials, a adquirir prendas sostenibles y las acciones que pueden impactar positivamente dichas motivaciones, como se puede observar en la figura 3.

El desarrollo de dicho ejercicio deja ver la baja oferta en prendas sostenibles, los costos de las prendas que actualmente están en tendencias y el uso de materiales que finalmente no se vuelven sostenibles o reutilizables son las principales causas por las cuales una persona puede llegar a interesarse por este tipo de prendas de vestir. Con base a lo anterior, se establecen que estos comportamientos pueden tener consecuencias como: consumidores finales insatisfechos e impacto ambiental negativo, consecuencias que, como se pudo observar en el mapa de empatía, pueden llegar a impactar negativamente la conciencia de dicho público objetivo.

**Figura 3.** Árbol de causas y consecuencias

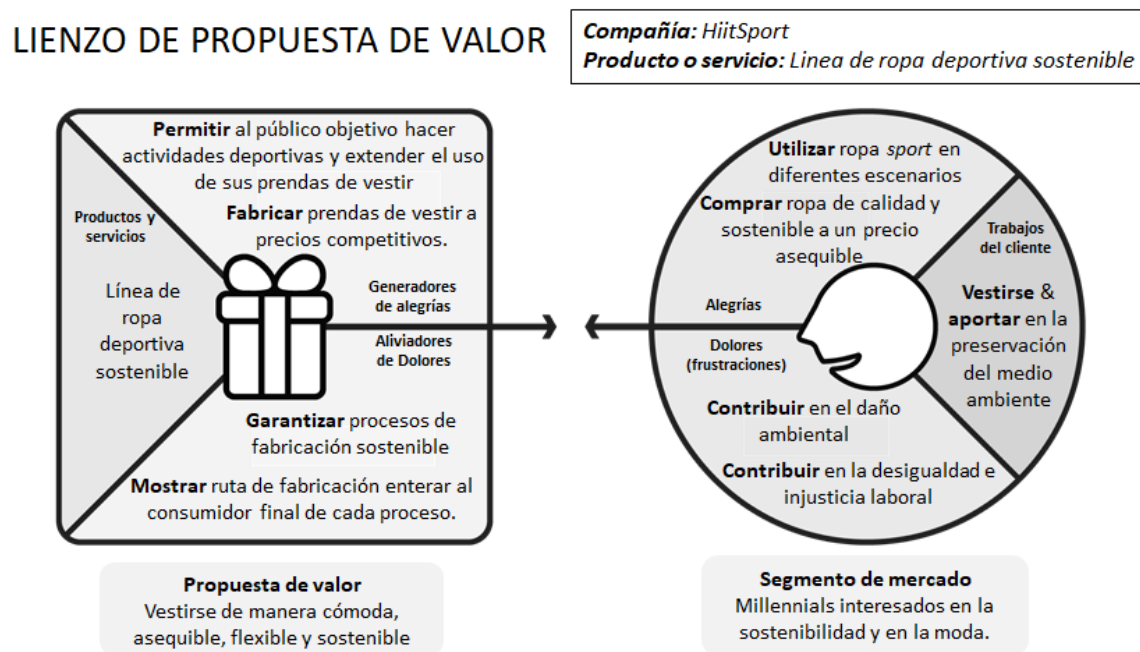


**Nota.** Árbol de causas y consecuencias realizado para la generación en estudio, el cual deja ver principales causas que generan el desarrollo de HiitSport. Autoría propia.

Con base a los diferentes análisis, se diseñó una propuesta de línea de ropa deportiva la cual nace desde procesos de fabricación sostenible a partir de materiales amigables con el medio ambiente como se deja ver en la figura 4. En la estrategia comunicacional se establece la importancia de mostrar al público los procesos de fabricación y de dónde provienen los materiales para dichos procesos, respondiendo a la necesidad que sienten muchos consumidores por no saber al detalle con qué y cómo está fabricado lo que están comprando.

HiitSport generará impactos positivos en diferentes aspectos, partiendo desde lo ambiental dado que se propone una alternativa de consumo sostenible, en donde las prendas de vestir tengan disposiciones finales ágiles con el objetivo de mitigar la contaminación. Y dando alcance a su impacto hasta el usuario final, dado que se le provee alternativas asequibles en prendas de vestir para que puedan alternar espacios de actividades deportivas con otros más casuales, garantizando el suministro de productos de calidad y utilizando materiales que no generen afectaciones a la salud de estos.

**Figura 4.** Lienzo de propuesta de valor para el desarrollo de la idea de negocio HiitSport.



**Nota.** Autoría propia

Este lienzo de propuesta de valor permite confirmar la alineación que debe tener la idea de negocio frente a las motivaciones personales de los potenciales compradores. Según el segmento de mercado o público objetivo, a las generaciones de Millennials y Centennials le duele contribuir con el daño ambiental y con las injusticias de millones de personas que viven en el mundo. Por otro lado, sus principales alegrías al momento de realizar la compra de una prenda de vestir están asociadas a que puedan ser utilizadas en diferentes escenarios, las cuales posean una calidad y precio asequible y accesible.

Con base a lo analizado en los anteriores ejercicios, la propuesta de valor de HiitSport será:

Entregar al mercado colombiano un portafolio de productos asociados a la fabricación de ropa deportiva que se caractericen por su accesibilidad en precios, innovación y personalización en el diseño, funcionalidad en ambientes diversos y transparencia en sus procesos de confección.

Lo anterior con el propósito de garantizar el aporte positivo al medio ambiente que las generaciones a las cuales se desean dejar.

### **1.7. Estructura del documento**

En el presente documento será presentada la creación de la empresa HiitSport la cual se encuentra dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas deportivas personalizables a partir de materiales sostenibles, inicialmente se colocará en contexto al lector del documento con base a la situación actual de la mayoría de las organizaciones que se dedican a la fabricación de ropa y junto con ello, serán divulgados algunos datos interesantes con respecto al impacto negativo que están teniendo en el medio ambiente la fabricación de prendas de vestir con materiales insostenibles o de difícil procesamiento.

El desarrollo del documento continúa con la definición del público objetivo y con la aplicación de una encuesta con el propósito de saber cuáles son sus preferencias al momento de comprar ropa deportiva y que tanta importancia le dan al impacto ambiental que estas pueden llegar a generar.

Posteriormente se logrará identificar como se realizó el proceso de ideación de HiitSport mediante diferentes análisis hechos al sector donde se va a entrar a competir, en donde se inició con una análisis del sector, aplicando matrices de entorno como PESTEL, PORTER y DOFA, estas herramientas ayudan a aterrizar la idea de negocio entendiendo que fuentes deben ser

atacadas y qué importancia se le debe dar a todos los stakeholders con el objetivo de crear de manera exitosa la empresa sin descuidar posibles amenazas.

Después de esto, se podrá observar cómo expertos en Marketing y en el área de la moda se le son aplicadas entrevistas con el objetivo de validar la idea de negocio, esta parte importante del proceso ayuda a establecer posibles acciones de mejoras y tener en cuenta diferentes aspectos que pudieron no pudieron llegar a ser contemplados durante la etapa de ideación con el objetivo de corregir y ajustar desde esta etapa inicial.

Por último y como parte inicial del documento se podrá observar aspectos técnicos del portafolio tales como: tipo de producto, tallas de los diferentes productos, cantidad de unidades vendidas, colores y diseños que serán tenidos en cuenta durante el proceso de fabricación, plataformas de promoción y distribución, canales de atención, recursos a requerir (tangibles e intangibles), precios de los productos del catálogo, modelo financiero donde se contempla las proyecciones de ventas y la rentabilidad del negocio durante los primeros años.

## 2. NATURALEZA DEL PROYECTO

HiitSport como idea de negocio nace a partir de la demanda que ha venido en aumento en la industria de la moda con respecto a las nuevas tendencias que tienen un mayor auge en los últimos años.

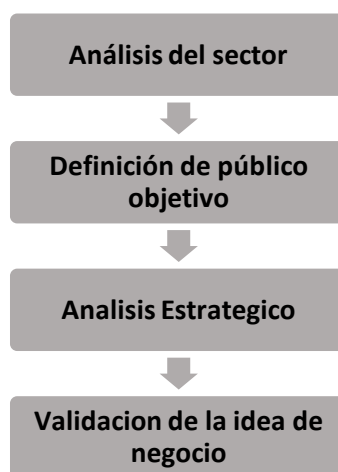
Estas tendencias responden a las necesidades de las poblaciones emergentes que están dispuestas a aportar a la sostenibilidad ambiental mediante la compra de productos que apliquen prácticas amigables con el medio ambiente en sus procesos de fabricación y a la accesibilidad en términos de costos de adquisición.

A continuación se establecerá la forma cómo se plantea desarrollar la idea de negocio desde un análisis del sector, la definición del público al que HiitSport desea llegar, procesos que serán implementados para el desarrollo de sus operaciones, interacciones que deberán ser realizadas con sus principales stakeholders y proyecciones de crecimiento en una industria que impulsa la economía del país.

### 2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

Durante de etapa de ideación de HiitSport se tuvieron en cuenta diferentes fases las cuales se encuentran referenciadas en la figura 5.

**Figura 5.** Fases para dar origen a la idea de negocio



**Nota.** Autoría propia.

El planteamiento y desarrollo de las etapas mencionadas en la figura 5 contribuyó a ampliar el mapa de posibilidades, comprendiendo los entornos de acción a partir de las tendencias,

oportunidades y posibles riesgos que se pueden enfrentar en la implementación del negocio. Posteriormente se llevó a cabo la definición del público objetivo, con el fin de establecer en donde reunir fuerzas al momento de segmentar el mercado, identificando sus motivaciones y emociones al momento de adquirir productos para desarrollar un portafolio más efectivo que se ajuste a los comportamientos, preferencias y necesidades puntuales.

Otra fase importante durante el proceso de ideación fue la validación de la idea de negocio, la cual fue desarrollada bajo la consulta de diferentes personas que hacen parte del mundo de la moda y los negocios en el país, como también personas que podrían estar dentro del público objetivo, es decir generaciones Millennials y Centennials. Dicho análisis fue realizado bajo consultas, entrevistas y encuestas con el objetivo de aterrizar y validar lo pensado para el desarrollo de la idea de negocio, es decir todo lo asociado a insumos, procesos de fabricación, recursos tangibles e intangibles, inversiones, entre otros.

### 2.1.1. Análisis del sector

HiitSport estará jugando dentro de la industria de la moda, inicialmente en Colombia, específicamente en líneas de ropa deportiva. Este sector en la actualidad presenta grandes crecimientos, debido a la alta oferta y demanda que hoy existe en el mercado.

Muchas de las empresas enfocadas en este tipo de productos, se preocupan por desarrollar portafolios competitivos, generando altas ventas y respondiendo a las necesidades de las nuevas generaciones, cada vez se encuentran más preocupadas por su salud y comodidad. Por otro lado, en este análisis del sector se encuentran diferentes desafíos, que nos permiten proyectar accionables claves, entre ellos fueron encontrados dos que se consideran relevantes:

- ✓ *La sostenibilidad*, no es una prioridad para las empresas actuales. Si bien se encuentran campañas aisladas, especialmente de grandes marcas globales como Adidas o Nike, en Colombia existen diferentes marcas enfocadas en líneas de ropa deportiva sostenibles, siendo GREENFIT de las más representativas en el mercado, la cual fue creada aproximadamente en el año 2012 y que cuenta solo con distribución y venta online.
- ✓ *Cada vez más los hábitos de consumo son variables*, antes de la pandemia cerca del 9% de los ingresos totales de textiles era por canales virtuales (Vega, 2018), sin embargo, estos hábitos de consumo han venido cambiando, si bien los puntos físicos prevalecen, en agosto del 2023 que cerca de 25 millones de colombianos hoy compran

online (Statista, 2023), además “el comercio electrónico ha crecido de manera significativa en Colombia durante el tercer trimestre de 2023, alcanzando un valor total de ventas en línea de \$15,4 billones. Esto representa un incremento del 10,3 % respecto al mismo período del año pasado y 54,5 % en comparación con el tercer trimestre de 2021” (Cardona, 2023).

Con base con los desafíos anteriormente mencionados, la perspectiva de este mercado se dirige a generar acciones de promoción y venta por medio de canales virtuales netamente experienciales y transaccionales. Es por esto que, el modelo de negocio propuesto para HiitSport tiene un enfoque en atender esta necesidad, obedeciendo a las nuevas tendencias de consumo y hacer frente a las necesidades del contexto del país y sus nuevas generaciones.

Con la intención de profundizar en este análisis, se realizarán matrices de investigación de mercado, que a partir de su estructuración permitirá entender parámetros claves, tanto internos como externos que le darán viabilidad al negocio, pero también presentarán grandes oportunidades que requerirán accionables y preparación para el futuro.

### **2.1.2. Definición de público objetivo**

Fueron definidos que personas pertenecientes a las generaciones millennials y centennials serán el principal público objetivo a concentrarse, debido a las preferencias que tienen en cuanto a su concepto de salud, estado físico e importancia que le dan a las nuevas tendencias de la moda, por otro lado, se puede observar su conciencia ambiental y su preocupación por aquellas acciones que puedan tener impactos negativos en el medio ambiente.

### **2.1.3. Análisis estratégico**

A continuación, se desarrollará una radiografía sobre la situación externa e interna de HiitSport, con el objetivo de conocer de manera profunda el estado de la idea de negocio y el diferencial que tiene dentro de la industria de la moda. Esto se hará a través del PES, un modelo de planificación estratégica situacional.

#### **2.1.3.1. PES Estratégico**

Para entender mejor el contexto de la empresa HiitSport, se llevará a cabo el modelo PES estratégico para comprender de forma clara y estructurada el entorno con el que se cuenta actualmente. Esta herramienta obedece a realizar una Planificación Estratégica Situacional el

cual propone “integrar un método diseñado especialmente para servir de herramienta de planeamiento estratégico público a niveles de alta complejidad” (Matus, 2021).

#### **2.1.3.1.1. Conocimiento y valores**

HiitSport nace inicialmente por una intención personal de sus fundadores de tener e incentivar a las nuevas generaciones a tener una vida más saludable, con un bienestar integral, sin dejar de lado aspectos que son relevantes en la sociedad para estos nuevos consumidores, entre ellas: el verse bien, el estar a la moda y el aportar de alguna forma al futuro del planeta.

El objetivo social está enfocado en la sostenibilidad, desde dos aspectos fundamentales, el medio ambiente, creando productos fabricados con insumos amigables con el planeta y con una flexibilidad que permite que los consumidores las usen en escenarios distintos a sólo el deportivo.

HiitSport busca optimizar el día a día de las personas, sintiéndose cómodo y viéndose a la moda. Este tipo de tendencia no es nuevo, desde hace varios años atrás el estilo “*sport chic*” ha llegado para quedarse y está reescribiendo la moda, respecto a que hay códigos de vestimenta que se pueden utilizar en diferentes actividades del día (deportivas y no deportivas), para diferentes tareas y escenarios sin verse inadecuado o incómodo.

El gran diferencial que plantea HiitSport viene precisamente de eso, su flexibilidad, dado que son prendas con soluciones que se pueden combinar con otros elementos básicos del clóset de cualquier persona y además aportar a una problemática medioambiental que se ha venido generando gracias al “*fast-fashion*”, debido a que al ser prendas o líneas de moda que salen rápidamente del mercado generan cada vez más desperdicio, desde HiitSport se cree en un uso mayor de las prendas a través de esa flexibilidad.

#### **2.1.3.1.2. Clientes**

Lo que al final impulsa el crecimiento en el mercado es el consumo, para HiitSport no es un tema menor, por el contrario resulta ser un foco fundamental. Desde HiitSport se quiere enfocar los esfuerzos a las dos últimas generaciones, Millennials y Centennials, especialmente la primera. Estos serán los usuarios finales, quienes han venido demostrando su interés por el cuidado del país, por su bienestar general y por la compra local de productos honestos.

Por lo anterior, para HiitSport será importante la visibilidad de los procesos de creación y producción del portafolio de productos, hacer partícipes a los usuarios de las optimizaciones y como llega el producto final a sus manos, de esta forma se buscará un incentivo emocional en donde el usuario final entienda el concepto que va más allá de prendas para realizar deportes.

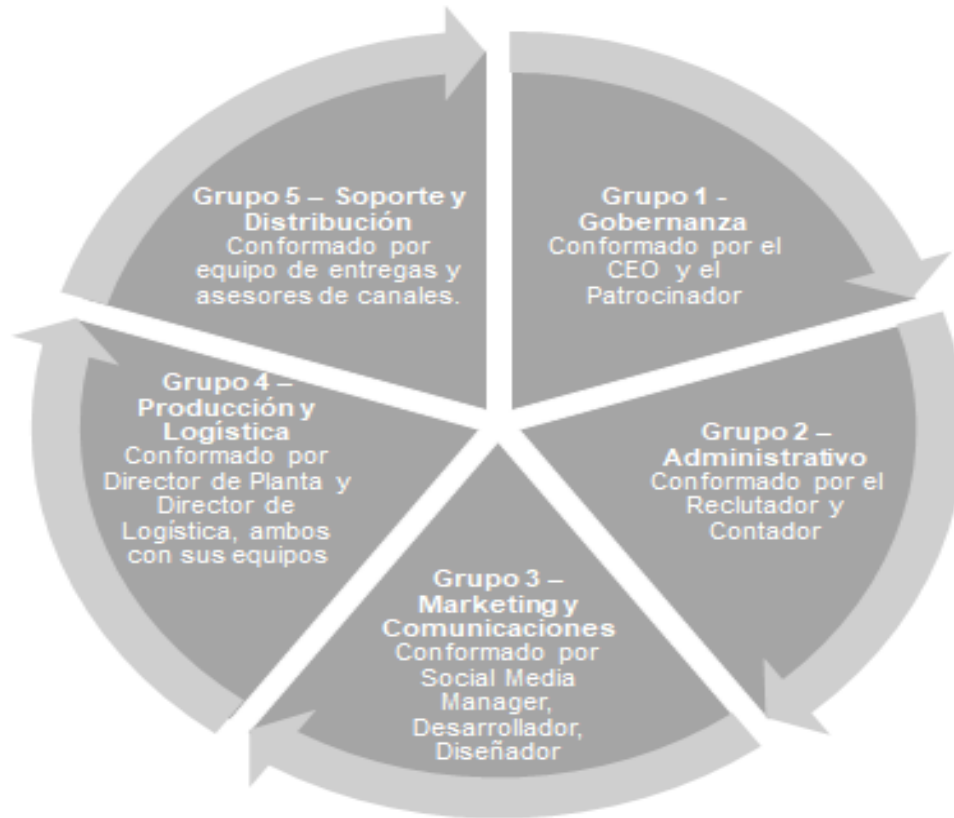
Respecto a este segmento de mercado habrá un foco relevante en personas nacidas aproximadamente desde 1981 hasta el año 2000, con un nivel socioeconómico medio alto, interesado en el bienestar personal y la presentación personal, quienes son personas activas en el día a día y no solamente se refiere a actividad física, incluyendo contextos sociales. Por otro lado, este segmento valora la moda y está dispuesto a pagar un poco más por tener prendas que sean flexibles y que sean duraderas. Finalmente, la sostenibilidad en términos medioambientales cobra mucha relevancia, especialmente las últimas generaciones que expresan su interés en responsabilizarse de alguna forma sobre el futuro del planeta, por ello están dispuestos a crear acciones que aporten a ello.

Por otro lado, se identifican oportunidades de mercado a través de alianzas con organizaciones afines al *target* del mercado objetivo. Sobre la mesa se evalúan: organizaciones que presten ayuda a animales, organizaciones de moda sostenible y organizaciones líderes en la generación de espacios de visibilidad para compañías de modas locales, tales como ferias o pasarelas.

#### **2.1.3.1.3. Procesos y personas**

Dentro de HiitSport se estructura una organización base de acuerdo al tipo de negocio siendo visto como un emprendimiento. A continuación en la figura 6 se visualizan las diferentes áreas que se tendrán creadas y propuestas a partir del modelo IPMA, organización dedicada al desarrollo y promoción en la dirección de proyectos.

**Figura 6.** Áreas estructuradas de la organización HiitSport



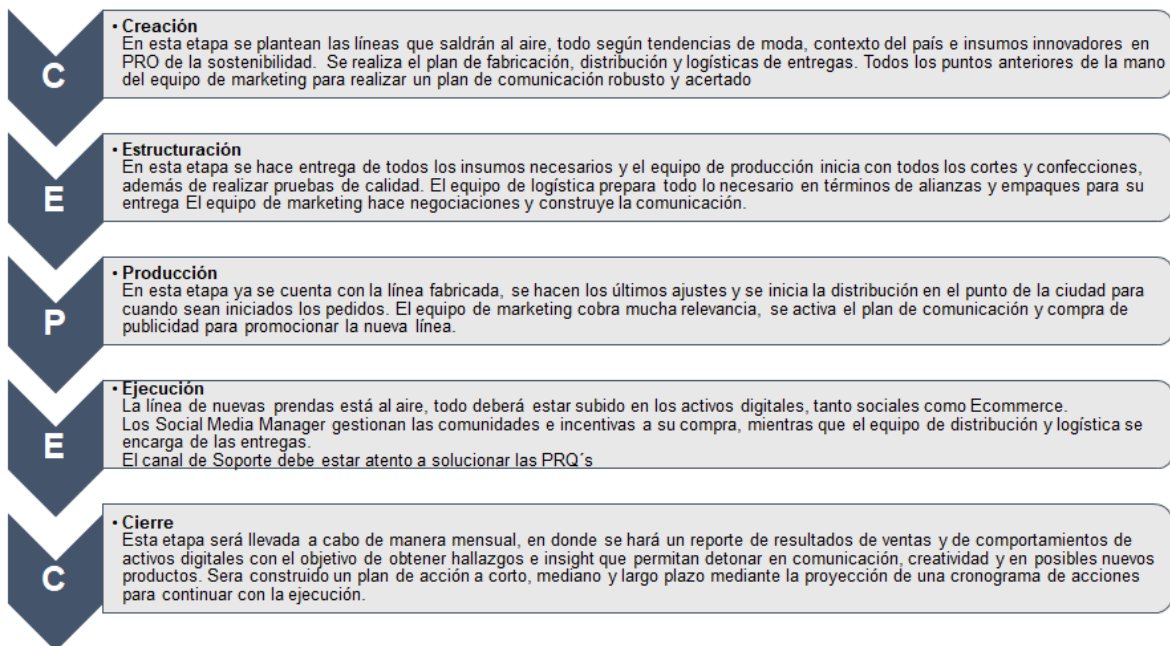
**Nota.** Autoría propia con base al modelo de implementación de proyecto del IPMA.

Con base a la figura anterior, se puede observar los cinco grupos bajo los cuales está estructurada la organización HiitSport entendiendo su actividad económica. Dentro del primer grupo se especifica la gobernanza del proyecto, es decir el área directiva conformada por el CEO y el patrocinador del proyecto. Por otro lado, en el segundo grupo se establece el área administrativa de la organización, conformado por el reclutador junto con el área contable para estructurar temas netamente relacionados a los indicadores financieros. Dentro del tercer grupo se encuentra el grupo de marketing, el cual se conforma por el social media manager, el desarrollador y el diseñador de la línea de ropa deportiva. El cuarto grupo estará conformado por el área de producción y logística, debido a los diferentes procesos de fabricación que deben ser llevados a cabo y la forma en que se proyecta la logística del portafolio de HiitSport. Por último, se encuentra en el quinto grupo el área de soporte y distribución como principal fuente de contacto con los clientes, quienes tendrán la responsabilidad de dar apoyo al cliente durante la

experiencia de compra de dentro de los canales habilitados junto con todo el proceso de despacho de los mismos.

Por otra parte, sobre todos los procesos dentro de la organización se propone llevar a cabo un proceso transversal que cubrirá todo lo requerido para el funcionamiento de HiitSport. Este proceso, pensado y estructurado desde el conocimiento propio y bajo la decisión de contar con un proceso nativo de la compañía tendrá por nombre C.E.P.E.C (creación, estructuración, producción, ejecución y cierres), el cual se encuentra descrito a continuación en la figura 7.

**Figura 7. Procesos dentro de la organización HiitSport**



**Nota.** Autoría propia.

En la figura anterior, se puede observar al detalle cada una de las etapas dentro del proceso C.E.P.E.C junto con las acciones a realizar dentro de las mismas. La estructuración de este proceso ayudará a determinar el avance de la fabricación de las colecciones a comercializar, desde el momento de la creación, en donde se establecen tendencias y preferencias del público objetivo, hasta el momento del cierre, en donde se podrá establecer un plan reporte de resultados general con el objetivo de tomar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

Cada uno de los momentos del C.E.P.E.C responde a una creación basado en teorías de experto en la creación de empresas y productos.

Por una parte la creación, la cual responde al primer momento se basa en el libro "The Lean Startup" por Eric Ries, un autor que aborda y destaca 'la creación' como una etapa clave en los

momentos en una empresa, y su enfoque va hacia la innovación de productos, lo cual responde muy bien a lo que se desea llevar a cabo en HiitSport, que es plantear esas tendencias que darán el camino a los productos que se lanzarán, en esta caso las colecciones de ropa.

"El producto mínimo viable es esa versión de un nuevo producto que permite a un equipo recolectar la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo." (Ries, E. 2011).

Por otro lado, el segundo momento, el cual se refiere a la estructuración se encuentra basado en como este momento es clave en cada uno de los proyectos dentro de una empresa. Este proceso en HiitSport busca ser una metodología de cada una de las colecciones que salgan en el año, y se convertirán en proyectos trimestrales. Este momento se describe desde conceptos claves como: la captura, la clarificación, y la organización. En este momento tal como se indica en la figura 7, se entregan todos los insumos necesarios para empezar a trabajar, David Allen plantea que "sólo puedes sentirte bien con lo que no estás haciendo cuando sabes lo que no estás haciendo. Es tu oportunidad de escanear todas las opciones que tienes a tu disposición y ponerlas en una estructura coherente." (Allen, A., 2001).

La producción, la cual responde a una etapa enfocada en que la fabricación de las marcas cobra toda la relevancia está soportada en las investigaciones realizadas por Safia Minney, quien profundiza en esta etapa y muestra su gran relevancia en tenerla dentro de una metodología, debido a que responde a como la producción es un momento clave que tiene impactos en el medio ambiente, como se vive la transparencia del proceso para garantizar una fabricación ética y responsable y especialmente Minney aboga por un enfoque de consumo consciente donde los consumidores consideren el origen y el proceso de producción de la ropa que compran.

Por otro lado en la ejecución, ya con las colecciones de moda al aire, cobra relevancia todo el equipo de marketing y los esfuerzos para lograr las ventas necesarias. Como validador se tuvo en cuenta a Philip Kotler, un autor y académico estadounidense, considerado uno de los principales expertos en marketing a nivel mundial, a partir de sus razonamientos se entendió que esta etapa era clave mapearla, debido a que las estrategias de marketing hoy influyen en la comercialización de este tipo productos, en donde la promoción y comunicación son relevantes, sobre todo cuando se trata de marketing enfocado en ecosistemas digitales. En este punto tal como se indica en la figura siete, hay una gestión digital importante en social media y en la web, para dar a conocer las colecciones e incentivar sus compras.

"La verdadera esencia del marketing radica en comprender y satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable y sostenible" (Kotler, P.,2017).

Y finalmente, Kerzner un reconocido autor que destaca la importancia de hacer cierres con reportes mensuales en los proyectos, contribuyendo así al control y a la gestión de proyectos de forma eficaz, a partir de esto se planteó la última etapa del C.E.P.E.C, el cierre que indica la generación de reportes mensuales, para hacer seguimiento constantes, generar oportunidades y planes de acciones para las siguientes colecciones. La elaboración de informes mensuales que proporcionen un resumen del progreso del proyecto, incluyendo hitos alcanzados, actividades completadas, desviaciones del plan y medidas correctivas tomadas, hacen parte de la gestión efectiva de los proyectos (Kerzner, H., 2022).

#### **2.1.3.1.4. Productos y servicios**

Con respecto al portafolio de HiitSport, en su lanzamiento se tendrá en cuenta prendas básicas tales como: Tops, camisetas, leggings, shorts, chaquetas, pantalonetas y bicicleteras. Cada una de ella tendrá una gama de colores iniciales básicos, entre ellos: blanco, negro, beige, rojo y azul. Con una variedad de tallas que permita cubrir cualquier tipo de cuerpos, por tanto se proyecta contar como las siguientes tallas: XS, S, M, L, XL, XXL.

Adicional se contará con la posibilidad de comprar conjuntos, sin embargo los consumidores tendrán la posibilidad de elegir solo uno o hacer combinaciones personalizadas, las cuales generarán beneficios en costos. Todas las transacciones inicialmente se deberán realizar vía online en vista de que HiitSport nace en un ecosistema nativo de un segmento de mercado digital, el cual será el HUB de comunicación y distribución de productos.

Dentro del E-Commerce se contará con una tecnología de inteligencia artificial para que los usuarios puedan probar las prendas en su cuerpo o validar los tonos de su piel. Esta inteligencia artificial funcionará a través de una cámara web, en donde con la ayuda de realidad aumentada las personas podrán tomarse una fotografía y luego poner sobre el cuerpo las prendas para ser combinadas como se desee.

#### **2.1.4. Viabilidad de la idea de negocio**

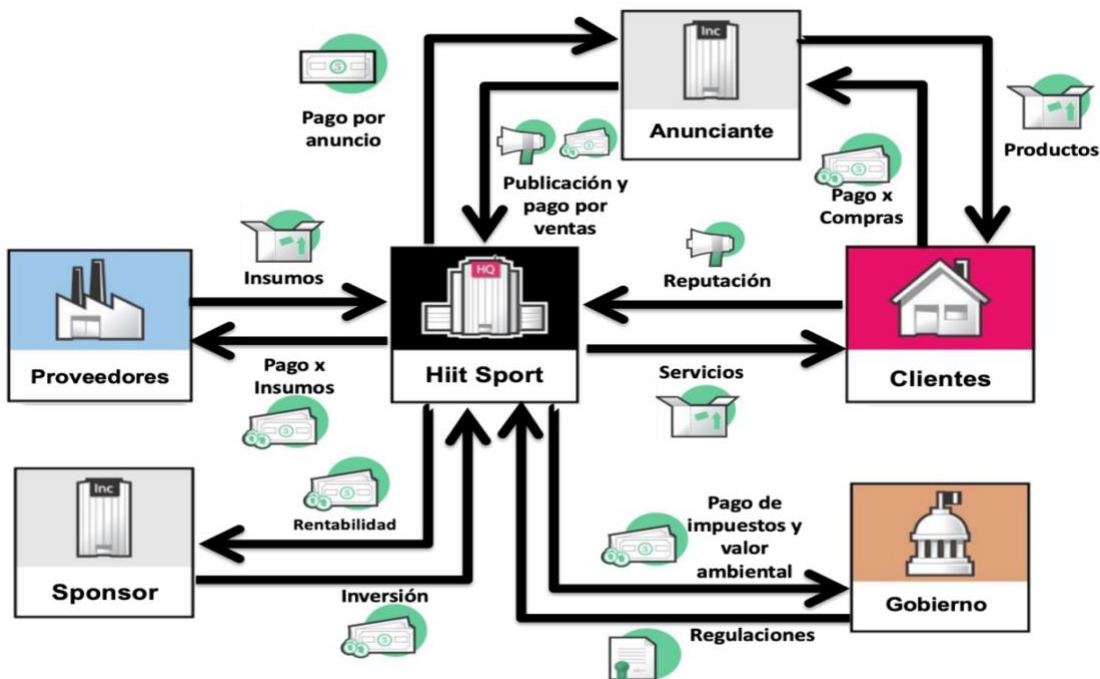
Con la validación de la idea de negocio se busca alcanzar diferentes objetivos, en esta sección se comprende la viabilidad de la idea con el fin de entender si existe factibilidad en el mercado identificado de acuerdo a la demanda del producto y/o servicio ofrecido, logrando redefinir y entender el público al que se dirige el negocio conociendo sus necesidades específicas. Por otro lado se busca reducir riesgos en la inversión, identificando posibles problemas para corregirlos antes de realizar inversiones en tiempo y dinero, finalmente se busca ajustar la estrategia y la propuesta de valor buscando lograr el mayor éxito en el mercado.

Para lo anteriormente indicando se utilizaran diferentes herramientas, entre las que se encuentra un mapa de negocio, para entender los flujos, direcciones y estructura de la propuesta de valor, también serán realizadas diferentes entrevistas a personas que tienen incidencia directa en la idea de negocio, con el objetivo de identificar novedades que podrían estar siendo pasadas por alto. Por último será utilizada la herramienta conocida como modelo de negocio sostenible para estructurar y ajustar la propuesta de valor ya diseñada desde una perspectiva sostenible garantizando el impacto ambiental y social. Estas herramientas permitirán establecer si es necesario realizar ajustes, mejoras y/o cambios en el planteamiento de la propuesta asociada a HiitSport.

### 2.1.4.1. Mapa de sistema de negocio

Para visualizar las diferentes interacciones que deberá tener HiitSport con sus interesados, fue utilizada la herramienta mapa de sistema de negocio, diseñada por la Universidad EAN con el objetivo de identificar los diferentes actores que se involucran directamente con la idea de negocio, estas relaciones fueron graficadas en la figura 8, por tanto fueron identificados y definidos de la siguiente manera:

**Figura 8.** Mapa de sistema de negocio para HiitSport



**Nota.** Autoría propia con base a herramienta suministrada por la Universidad EAN, el cual deja ver la estructura de las interconexiones que necesitará HiitSport para el desarrollo de sus operaciones.

En la figura anterior, se puede observar el relacionamiento entre cada uno de los actores que interactúan de manera directa con la organización HiitSport, siendo explicados especificaciones las diferentes interacciones en detalle:

✓ *Anunciante:* cumple la función de facilitar las transacciones entre HiitSport y los clientes, contribuyendo en el soporte al cliente durante los procesamientos de sus pagos, garantizando la seguridad de la información y la facilidad en el uso de esta. Con este implicado se deberá tener una relación, en donde HiitSport deberá realizar pagos por el servicio de publicación y la distribución en canales digitales.

✓ *Proveedores:* Los proveedores serán encargados de entregar la materia prima necesaria para garantizar la operación y producción del portafolio de HiitSport, esto implica, insumos de fabricación de las prendas de vestir (telas, botones o materiales), insumos utilizados para la distribución y comercialización, insumos para la ejecución de tareas administrativas, operativas y de mantenimiento. En contravía HiitSport deberá realizar diferentes pagos por la obtención de estos productos. Cabe resaltar que este será el primer componente enfocado a la sostenibilidad, en vista de que los proveedores utilizados para el suministro de insumos deberán tener certificaciones y materiales que garanticen la reducción del impacto ambiental.

✓ *Sponsors:* los patrocinadores estarán encargados de generar apoyo financiero para la obtención de recursos a cambio de obtener beneficios financieros por parte de HiitSport. En este caso serán necesarios los suministros de fondos financieros para respaldar la idea de negocio generando el impacto inicial necesario para que logre alcanzar posicionamiento en el mercado. En contravía, los patrocinadores tendrán en retorno rentabilidad del negocio con el objetivo de garantizar su inversión.

✓ *Gobierno:* El desarrollo de la idea de negocio deberá acogerse a diferentes normas y regulaciones establecidas por el gobierno nacional con el objetivo de garantizar su operatividad, esto implica normatividades asociadas al pago de impuestos, a la distribución de productos, precios competitivos, emisión de gases, vertimiento de desechos y cumplimiento de regulaciones laborales, entre otros. Por su parte, HiitSport le entregará al gobierno un valor ambiental apoyado de las practicas sostenibles aplicadas a los procesos de fabricación de los productos.

✓ *Clientes:* por último, se establece a los clientes como factores directamente relacionados con la idea de negocio entendiendo que son los consumidores finales de las prendas a comercializar, las cuales deberán garantizar accesibilidad, sostenibilidad, impactos positivos al medio ambiente y a la sociedad para garantizar y satisfacer sus necesidades puntuales. Por otro lado, los clientes en la medida de que realicen compras ayudaran a posicionar la marca en el

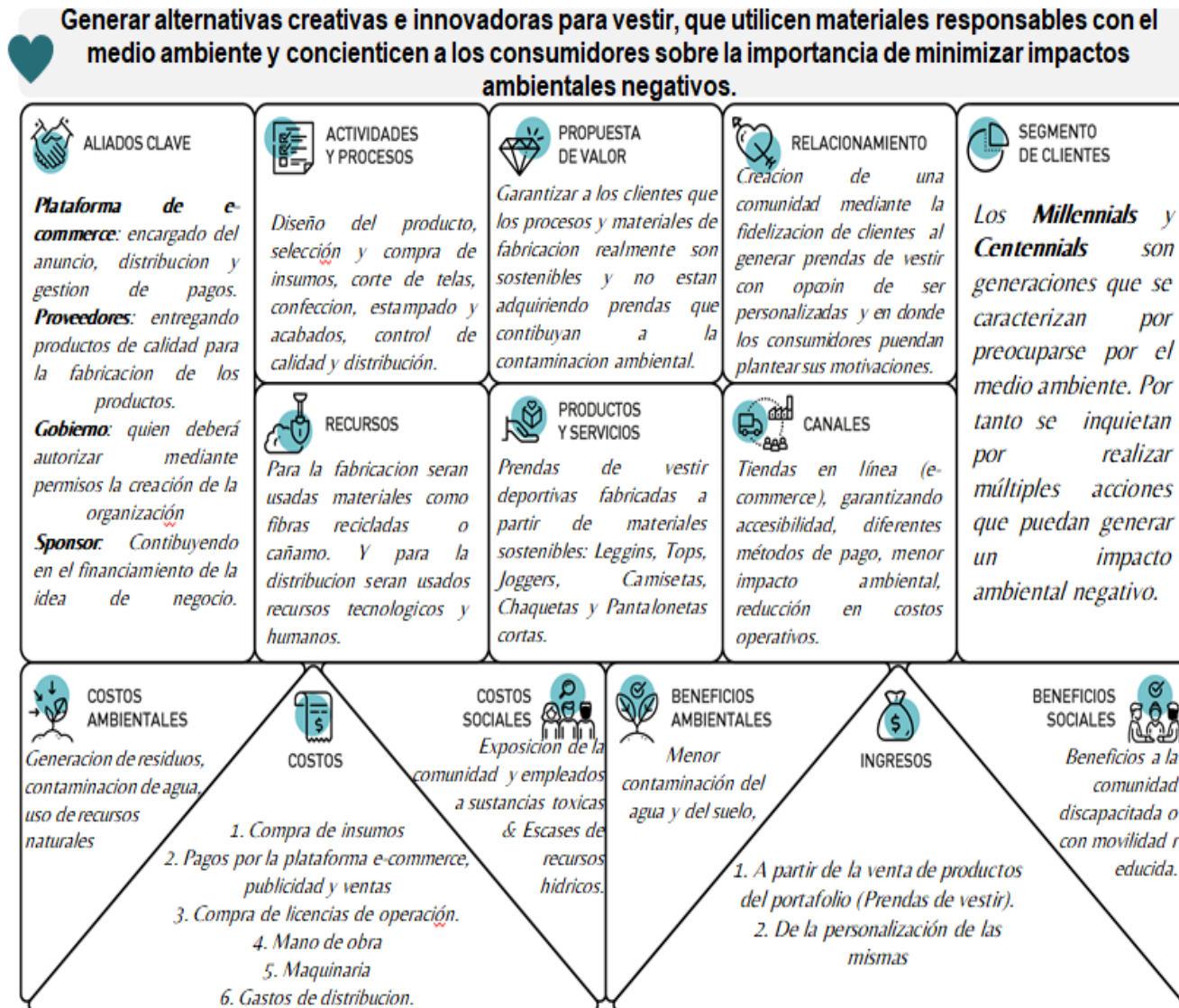
mercado nacional, brindándole a HiitSport mayor solidez en su reputación. Cabe destacar que el ofrecer un método de compra virtual favorece e impulsa a la sostenibilidad ambiental desde donde se podrá mitigar y reducción uso de vehículos y transportes públicos para adquirir una prenda de vestir.

#### **2.1.4.2. Modelo de negocio sostenible**

Haciendo uso de la herramienta “*Modelo de negocio sostenible*” suministrada por la Universidad EAN, se procede a evaluar la viabilidad de la idea de negocio con base a las respuestas dadas por los encuestados en el numeral anterior y a la propuesta de valor identificada dentro de este mismo documento, ejercicio que fue desarrollado a continuación en la figura 9.

Creación de empresa de ropa deportiva sostenible y flexible:  
HiitSport

Figura 9. Modelo negocio sostenible asociado a HiitSport



Nota. Autoría propia con base a la herramienta "Modelo de negocio sostenible" de la Universidad EAN.



De acuerdo con la figura anterior, mediante la herramienta se plantea como generar alternativas creativas e innovadoras para vestir, que utilicen materiales responsables con el medio ambiente y concienticen a los consumidores sobre la importancia de minimizar impactos ambientales negativos, entendiendo que el consumidor principal serán generaciones como los Millennials y Centennials, quienes se caracterizan por realizar acciones que garanticen disminución en la contaminación ambiental y que le generen opciones cómodas de vestir, con base a lo anterior se identificaron aspectos claves en cada uno de los componentes de la siguiente forma:

- ✓ Aliados claves como la plataforma de e-commerce quien se encargará de la distribución y anuncio del portafolio, los proveedores quienes entregaran la materia prima para la fabricación de los productos, el gobierno quien mediante el establecimiento de normas permitirá la creación de la organización y el patrocinador quien a partir de la entrega de recursos se buscará el financiamiento del emprendimiento.
- ✓ Actividades y procesos, los cuales estarán asociados a la compra de insumos, confección, estampado, terminación de acabados, control de calidad y distribución de los productos.
- ✓ Recursos que estarán especificados a partir de materiales sostenibles como: fibras y telas recicladas o cáñamo.
- ✓ El componente de propuesta de valor deja ver la importancia de fabricar productos a partir de materiales sostenibles con el objetivo de garantizar a los clientes procesos ambientalmente responsables.
- ✓ Productos y servicios, especificando el portafolio que tendrá HiitSport, el cual también será analizado en los próximos capítulos.
- ✓ En cuanto a relacionamiento, se propone la fidelización de clientes a partir de la fabricación de prendas personalizadas que puedan plasmar sus motivaciones.
- ✓ Canales de distribuciones plantea generar impacto ambiental a partir comercializar el portafolio de productos en tiendas en línea.
- ✓ Segmento de cliente a llegar, serán las personas que pertenezcan a las generaciones Millennials y Centennials que tengan un grado de preocupación por el medio ambiente.
- ✓ Costos, se tendrán agrupados en sociales, los cuales incluyen generar condiciones laborales responsables y los costos ambientales que tendrán en

cuenta la importancia de construir procesos que garanticen la mínima contaminación de agua y de recursos naturales.

- ✓ Ingresos, los cuales se generarán a partir de las ventas del portafolio de productos y de la personalización de estas.

Por otro lado, se logró identificar un reto importante en la consecución de materiales, debido a que pueden llegar a aumentar el costo de la operación por lo especial que puede llegar a ser. A su vez se logra identificar un segundo reto asociado a garantizar costos sociales sostenibles para no afectar negativamente las condiciones laborales de los empleados.

En cuanto a la distribución se identifica que canales como tiendas en línea (E-commerce) favorecen enormemente al planteamiento de la idea de negocio debido a la facilidad que puede llegar a aportar en la compra del portafolio de productos garantizando accesibilidad, aceptación de diferentes métodos de pagos, menor impacto ambiental, reducción en costos operativos y sobre todo ayudando a la comunidad discapacitada o con movilidad reducida a no necesitar generar desplazamientos para adquirirlo.

## 2.2. HiitSport como modelo de negocio

HiitSport comprende una idea de negocio que implica diseño, la fabricación, producción y comercialización de ropa deportiva, la cual se encuentra comprometida con el medio ambiente y la sostenibilidad ambiental. Como organización se busca ofrecer prendas que satisfagan la necesidad de los clientes mediante el suministro de prendas de vestir de alta calidad, para ser utilizadas en actividades deportivas y no deportivas, asegurando minimizar el impacto negativo frente al medio ambiente mediante la elección y el uso de materiales sostenibles tales como: poliéster reciclado, nylon regenerado y/o algodón orgánico.

Como organización se desea enfocar la atención principal en generaciones ya mencionadas, sin embargo se plantea no dejar a un lado los otros nichos del mercado con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- *Suministrar ropa deportiva versátil en diferentes espacios*, las cuales no se encuentren restringidas a utilizar únicamente en actividades deportivas, sino que también puedan ser usadas en espacios como restaurantes, reuniones sociales, gimnasio, estudios, entre otros.

- *Contar con diseños funcionales y estéticos*, buscando ofrecer prendas que cuenten con ajustes cómodos, con detalles funcionales y tecnología que permita mantenerse fresco, entendiendo la actividad principal para las cuales están diseñadas.
- *Generar compromiso con la sostenibilidad*, aportando con la reducción en el impacto ambiental desde todas las etapas implicadas en todos los procesos, eligiendo materiales sostenibles y proveedores comprometidos con la sostenibilidad a partir del diseño, en la producción minimizando residuos y emisiones, por último, en la comercialización dando herramientas a los clientes para que puedan hacer sus pedidos en línea para evitar traslados innecesarios.
- *Suministrar al cliente la opción de personalización*, en donde los usuarios podrán personalizar sus propias prendas, mediante diseños que pueden ser elegidos por ellos, creando de esta forma, prendas únicas. Esta competencia abarca el hecho de brindar una asesoría integral a los clientes asegurándose de sus necesidades puntuales y específicas.

### 2.3. Objetivos empresariales

Como organización se busca ciertos objetivos que aporten en el posicionamiento de la marca dentro del mercado nacional y el crecimiento de la organización, los cuales se encuentra clasificado de la siguiente forma

#### 2.3.1. Objetivos a corto plazo

- *Implementar alianzas claves*, buscando proveedores que puedan ser confiables en sus procesos de producción y que puedan suministrar los materiales, equipos y servicios necesarios para el desarrollo de las operaciones del plan de negocio.
- *Establecer relaciones con Stakeholders*, identificando y estableciendo relaciones con los principales actores claves tales como: posibles clientes, socios comerciales, organizaciones locales e inversores.
- *Crear una identidad visual*, para lograr generar un nivel de reconocimiento e interés inicial en el mercado mediante herramientas tales como la página web, redes sociales, e-commerce, anuncios, entre otros.
- *Colocar en marcha el plan de marketing inicial*, el cual comprende las estrategias de lanzamiento, campañas promocionales y obtención de oportunidades y leads.

#### 2.3.2. Objetivos a mediano plazo



- *Incrementar capacidad de producción*, de acuerdo al ejercicio financiero que será explicado más adelante, la proyección de ventas deberá ir creciendo año tras año, con el objetivo de ganar participación en el mercado.
- *Mejorar la eficiencia operativa*, el incremento de ventas estará relacionado con la mejora continua de la eficiencia operativa al momento de reconstruir procesos de producción debido al conocimiento que se puede alcanzar, como consecuencia de la experiencia obtenida a partir de lo implementado y a la adquisición de nuevas tecnologías.
- *Ampliar el catálogo de productos*, con el objetivo de ganar mercado se propone llegar a más personas con prendas de vestir que puedan ser atractivas para las mismas, complementando sus armarios con prendas de vestir más casuales, zapatos o ropa interior.
- *Expandir la red de distribución en todo el territorio nacional*, inicialmente se contempla la participación y distribución en ciudades principales, sin embargo como segunda fase se busca llegar a ciudades más remotas con el objetivo de que todas y cada una de las personas del territorio nacional puedan llegar a usar prendas de vestir de la marca HiitSport
- *Establecer alianzas estratégicas*, en donde se buscará llegar a empresas del sector que puedan llegar a tener productos que puedan complementar el portafolio de HiitSport con el objetivo de apalancar ventas cruzadas.
- *Fidelización de cliente*, identificar que sensaciones tienen los clientes con respecto al portafolio de HiitSport con el objetivo de ajustar y llegar a mejorar su experiencia de compra, logrando que estos clientes sean compradores continuos. Esta estrategia estará apalancada de revisiones constantes para identificar que clientes han detenido su consumo con el objetivo de lanzar estrategias de mercado para volver a incitar su compra.

### 2.3.3. Objetivos a largo plazo

- *Contribuir a la comunidad*, generando impacto social mediante el entendimiento de la necesidad de tener responsabilidad social a partir de las contrataciones, horarios laborales y demás. Logrando extender dicha responsabilidad a la comunidad mediante la generación de campañas que beneficien e impacten a comunidades afectadas, vulneradas e impactadas por la violencia y el maltrato.

- *Generar procesos de innovación continua*, con base a la experiencia obtenida, se buscará mejorar procesos mediante la aplicación de nuevas tecnologías, la adquisición de materiales que impacten de manera más positiva al medio ambiente y a la capacitación constante del personal operativo, administrativo y comercial con el objetivo de generar mejoras continuas y perduración en el tiempo.
- *Expandir la red de distribución a mercado internacional*, de acuerdo a la cobertura anteriormente, se buscará llegar a países de la región LATAM bajo convenios con transportadoras con el objetivo de atender cliente que puedan observar el catálogo de productos desde otros países, es importante que para garantizar una buena inversión y la correcta satisfacción de las necesidades de este público extranjero se deba realizar un análisis de mercado en cada país debido a que los cambios de culturas puede llegar a afectar las formas de vestir.
- *Obtener certificaciones*, alcanzando la optimización en procesos de producción será importante certificar estándares de procesos con el objetivo de minimizar errores durante los procesos de producción y distribución de las colecciones. Por tanto, deberán ser buscadas normas de calidad que puedan acobijar, estandarizar y mejorar el proceso de producción de HiitSport junto con la elección de personal idóneo para garantizar la correcta aplicación de este tipo de normas.
- *Construir una referencia empresarial enfocada en la sostenibilidad*, HiitSport nace como opción sostenible para vestimenta deportiva de Millennials y Centenials, sin embargo, es importante que no se pierda este norte, con el objetivo de seguir generando conciencia ambiental y mitigar los impactos negativos al medio ambiente. Es por esto , la importancia de que todos y cada uno de los empleados de HiitSport sepan cual es la misión y la visión de HiitSport, con el fin de transmitir esta conciencia ambiental al resto de la comunidad.

#### 2.4. Estado actual del negocio

En la etapa de pre-factibilidad y factibilidad “se deben considerar todas las cuestiones relacionadas con las funciones, la organización y los sistemas, incluso si no están detalladas. Así como las cuestiones técnicas, financieras, de cronograma y de planificación” (Dinsmore, Cabanis-Brewin, 2014).

Por tanto, se evidencia que la proyecto HiitSport como creación de empresa se encuentra durante esta etapa, colocando a punto aspectos determinantes para la ejecución del mismo. Por otro lado, están siendo elegidos proveedores y materiales para la creación y fabricación de los primeros prototipos que serán presentados durante la tesis de grado, con el objetivo de aterrizar asertivamente la idea de negocio y establecer posibles ajustes antes de lanzar la primera colección.

## **2.5. Características de HiitSport**

Las características del emprendimiento serán especificadas a continuación con base a aspectos relacionados al tamaño, ubicación, mercado donde desarrolla sus actividades y ventajas competitivas.

### **2.5.1. Nombre de la empresa**

La organización será llamada HiitSport, nombre inspirado desde la motivación que se necesita para impulsar el deporte y los hábitos saludables dentro de la vida de los usuarios finales. Con este nombre se busca alcanzar una fácil recordación en el mercado, debido a lo corto y fácil de pronunciar, entendiendo que es la combinación de dos palabras comunes en inglés.

### **2.5.2. Tamaño de la empresa**

El decreto 957 del 2019 el Gobierno Nacional establece la clasificación actual para las empresas en Colombia, de acuerdo al mismo las empresas que reporten ventas iguales o inferiores a 23.563 UVT se clasificaran como micro empresas. Para el año 2024 esta cantidad de UVT corresponden a 1.108.992.595 COP, sin embargo, al momento de revisar las ventas dentro de las proyecciones financieras para el primer año de la salida al aire de HiitSport, se contemplan ventas de 629.085.000 COP, por tanto, se establece que HiitSport pertenece a la categoría de Micro-Empresa.

### **2.5.3. Ubicación**

- *Planta de fabricación*, quedará ubicada a las afueras de la ciudad de Bogotá, específicamente en Cajicá, debido a que permitirá tener cercanía con la zona de distribución, la capital del país y tendrá acceso a todas las opciones de transporte y conexión para la entrega de los insumos necesarios con el objetivo de llevar a cabo la

fabricación de los productos. Además de esto los costos de arrendamientos serán menores frente a espacios en la ciudad.

- *Zona de distribución y soporte*, estará situada junto a la planta de fabricación. En este espacio se hará el proceso logístico de distribución de todas las compras que se realicen a través del E-commerce, la ubicación permitirá tener todas las opciones de aliados para envíos con horarios extendidos, incluso los fines de semana. Además de esto, estará cerca del equipo de soporte técnico y de logística, acortando los procesos para solucionar las diferentes PQRs de los usuarios que puedan surgir en el proceso de compra o búsqueda de información sobre la marca. El equipo de soporte estará dividido por canales: ChatBot, formulario de contacto, líneas telefónicas y WhatsApp Business.
- *Espacio de venta*, este inicialmente funcionará a nivel nacional, debido a que será un E-commerce y vivirá en la nube. Cualquier persona en Colombia con acceso a internet podrá adquirir nuestros productos.

## 2.6. Potencial del mercado en cifras

Colombia ha venido presentando avances significativos con respecto al consumo de la moda en los últimos años, Colombia *“alcanzó ventas cercanas a 27.7 billones de pesos en el año 2021”* y a pesar de la pandemia el protagonismo de esta industria *“se mantuvo resistente durante estas épocas de crisis”* (Estrada, 2022).

Este crecimiento ha sido apalancado por estrategias como realizar ventas por E-commerce, el cual a reportador aumento en ventas del 8,8% en el año 2022 con respecto al año 2021, por otro lado el mercado de segunda mano ha sido un protagonista entre las personas mayores de 24 años quienes se encargan del 40% de total de ventas en este sector y durante el año 2023 se reportaron ventas de 30 billones de pesos (Lorduy, 2023).

El crecimiento proyectado para los próximos años tiene un potencial bastante atractivo de explorar, es por esto que HiitSport como marca desea innovar en la producción de una línea deportiva con flexibilidad y accesibilidad para todo el público. En el mercado colombiano, ciudades como Bogotá y Medellín generan el mayor impacto en el consumo de moda a nivel nacional, colocando a la capital del país con una participación de 32,0% y a la capital antioqueña con un 9,9% del mismo (INEXMODA, 2024).

Otro aspecto a tener en cuenta para el desarrollo de la industria de la moda en Colombia es la celebración de diferentes eventos ya que a lo largo del año son desarrolladas cinco ferias que impulsan esta industria. Plataformas como Bogotá Fashion Week, International Footwear and Leather Show, Colombiamoda, Cali Exposhow y Plataforma K se han convertido en actores claves para la generación de leads, negocios prospectos y cierre de ventas. Este tipo de eventos pueden ayudar a potencializar la marca HiitSport con el objetivo de posicionar en el mercado el producto ofrecido entendiendo las dinámicas de negocios que son utilizadas en estas plataformas.

## 2.7. Ventajas competitivas de HiitSport

- *Costos asequibles*, los precios contemplados para la distribución de los productos de HiitSport están pensados para que logren llegar a todo tipo de “buyer” de personas, es decir que están dentro del rango de promedio de la industria de la moda y por debajo de otra marcas que pueden llegar a fabricar productos con materiales sostenibles. Esta característica se convierte en una ventaja competitiva al momento de entregar como propuesta de valor que las prendas de vestir son fabricadas mediante procesos que garanticen la sostenibilidad y la disminución del impacto en el medio ambiente.
- *Flexibilidad*, uno de los distintivos es que son prendas a la moda aplicables a diferentes espacios de la vida, no restringiendo su uso a gimnasio y/o actividades deportivas. La propuesta de valor de las colecciones de HiitSport es que sean aplicables a todos los espacios y que puedan ser diseños personalizados.
- *Exclusividad*, en Colombia HiitSport sería la segunda marca deportiva enfocada en prendas sostenibles (recicladas o con insumos amables con el medio ambiente). Únicamente se ha identificado la existencia de GREENFIT, o campañas específicas de grandes jugadores de la industria.
- *Innovación*, presentando en sus colecciones tendencias claves que han venido fortaleciéndose en los últimos años, las cuales están basadas en diseños catalogados como “lujo silencioso” con colores básicos, simples, cómodos pero sobre todo mantenimiento la calidad de las prendas.

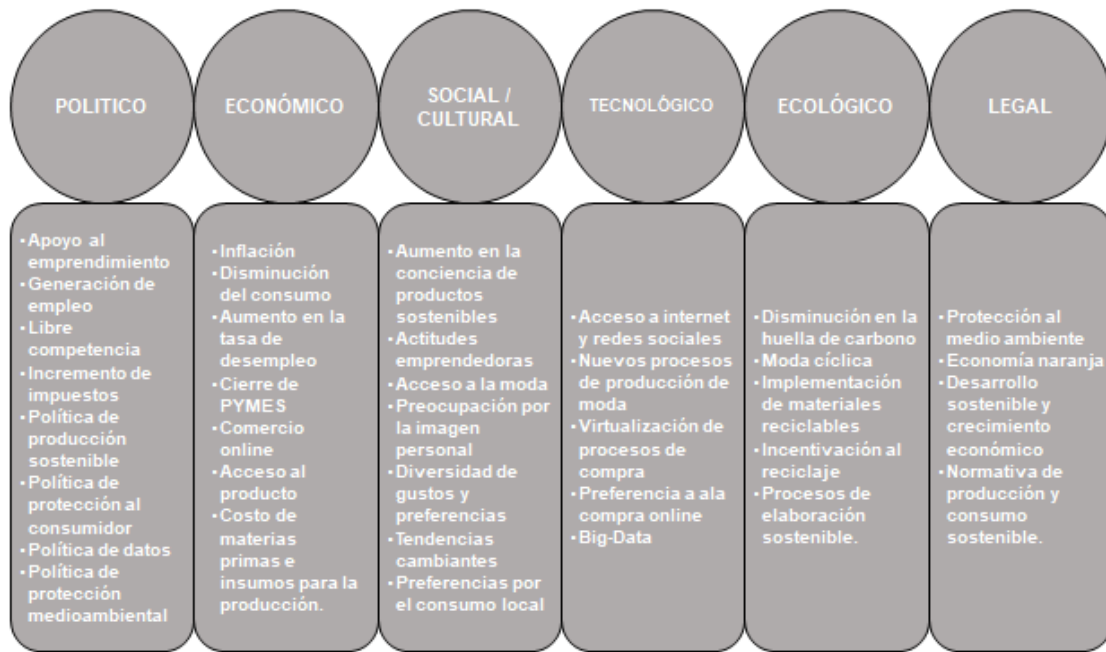
### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Para llevar a la realidad el emprendimiento HiitSport se hará un análisis de mercado, un insumo relevante que permite tener unas bases para su planificación y control en las siguientes etapas, en este proceso se busca conocer el mercado analizado y encontrar oportunidades que favorezcan la consecución de la idea. Para la construcción de las características del sector se utilizó una matriz PESTEL, indicando el impacto que puede llegar a tener cada componente sobre HiitSport. Por otro lado, para la construcción de las fuerzas que impactan se utilizó una matriz PORTER junto con la categorización de cada una para conocer de qué forma se puede mitigar su impacto. Luego de esto fue planteada la construcción de la matriz DOFA con el objetivo de conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que le aplican a HiitSport buscando la construcción del plan estratégico como organización. Por último, fue realizado el estudio de los competidores mediante una matriz que permitió conocer cuáles son los principales actores en el mercado colombiano que pueden llegar a ser una amenaza para la consecución de clientes.

#### 3.1. Características del Sector – Análisis PESTEL

La matriz PESTEL refiere al análisis de los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Esta es una metodología que profundiza sobre el entorno general, entendiendo factores externos que pueden influir en el emprendimiento, y en todos los ámbitos antes mencionados. (Planellas & Muni, 2015). A continuación, se puede observar en la figura 10 el desarrollo de esta herramienta analítica frente al modelo de negocio propuesto, HiitSport.

Figura 10. Analisis PESTEL para HiitSport



**Nota.** Análisis PESTEL basado en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a HiitSport. Autoría propia.

En la figura anterior se puede visualizar el análisis PESTEL resumido bajo los seis aspectos que impactan directamente la implementación de HiitSport, cada uno de los aspectos tiene diferentes variables, las cuales serán detalladas y analizadas a continuación.

### 3.1.1. Aspecto político

A continuación se profundizará sobre los diferentes factores dentro del ámbito político que podrían ser relevantes a la hora de la toma de decisiones en el emprendimiento para HiitSport.

*Apoyo al emprendimiento*, en Colombia se impulsó una política que busca motivar a la creación de emprendimientos, en este caso el enfoque en la moda sostenible podría aumentar la innovación para que las personas desarrollen productos y servicios respetuosos con el medio ambiente. Para fomentar esto, el gobierno podría ofrecer subsidios, capacitación y asesoramiento especializado para emprendedores en la industria de la moda sostenible. Además, se podrían establecer colaboraciones con instituciones

académicas y organizaciones privadas para fortalecer la formación en este campo. Según la Ley 2069 de 2020, conocida como 'Ley de Emprendimiento', busca brindar apoyo regulatorio para que sin importar el tamaño de los emprendimientos, en su ejecución se vean apoyados con la reducción de cargas y tramites y así facilitar todo el proceso que se requiere para llevar a flote un emprendimiento en el mercado colombiano.

*Generación de nuevos empleos*, la moda sostenible podría generar empleos en áreas como diseño, fabricación de materiales sostenibles, logística y marketing. Sin embargo, es importante garantizar que estos empleos sean de calidad y respeten los derechos laborales. Se podría promover la formación y capacitación en habilidades relevantes para la moda sostenible, y también establecer incentivos para que las empresas adopten prácticas de contratación justas. En noviembre de 2019 Jorge Enrique Jiménez, Jefe de la Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles, señaló, este tipo de negocios enfocados en la sostenibilidad estaban generando 21.053 empleos en Colombia, la mayoría de ellos enfocado a comunidades con mayores necesidades como: etnias y campesinos. De esta forma, este parámetro se convierte en una gran oportunidad para el negocio de HiitSport, el cual en este caso buscará apoyar mujeres u hombres cabezas de hogares colombianos.

*Libre competencia*, la promoción de la libre competencia es esencial para fomentar la innovación y la diversidad en la moda sostenible. En Colombia se debe evitar las prácticas anticompetitivas que puedan limitar el acceso de emprendedores y pequeñas empresas al mercado mediante la supervisión que prevenga monopolios o acaparamientos del mercado. Según el último artículo de la plataforma marca país en donde muestran las 7 marcas colombianas que están transformando la industria de la moda en Colombia, solo una de las empresas mencionadas, en este caso Creytex, le está apostando a ropa deportiva.

*Incremento de impuestos*, el aumento de impuestos del gobierno actual podría ser utilizado para financiar iniciativas de sostenibilidad en la industria de la moda, como la investigación y desarrollo de materiales sostenibles. Sin embargo, la esperanza es que este dicho aumento no impacte negativamente la competitividad de las empresas, sobre todo las emergentes.

*Política de producción sostenible*, en Colombia se podría establecer un marco regulatorio que promueva la producción de moda sostenible, incentivando la reducción de



residuos, el uso de materiales orgánicos y reciclados, y la adopción de prácticas de fabricación responsables.

*Política de protección al consumidor*, es esencial garantizar que los consumidores tengan acceso a información transparente sobre los productos de moda sostenible. Las políticas podrían requerir etiquetado claro que informe sobre los materiales utilizados, los procesos de producción y el impacto ambiental. Lo ideal sería que Colombia tuviese una regulación en contra de la comercialización engañosa de productos "sostenibles" que no cumplan con los estándares establecidos. Este punto cobra mayor relevancia cuando se tiene en cuenta el target de la marca, "La Generación Z es la que más se preocupa por el bienestar del planeta e influye en los demás para que tomen decisiones de compra centradas en la sostenibilidad".

*Política de datos*, la protección de datos es crucial en cualquier industria es importante que se garantice la privacidad de los datos de los consumidores, especialmente en el ámbito del comercio electrónico y la recopilación de información personal para fines de marketing.

*Política de protección medioambiental*, el ideal de las políticas ambientales es promover la conservación de recursos naturales, la reducción de la huella de carbono y la adopción de prácticas de producción y consumo sostenibles. Esto podría incluir incentivos para la implementación de energías renovables, la reducción de emisiones y la gestión responsable de residuos.

### 3.1.2. Aspecto económico

*Inflación*, un aumento generalizado en los precios de bienes y servicios podría afectar tanto la producción como el consumo en la industria de la moda sostenible. El incremento de costos en materiales y mano de obra podría resultar en precios más altos para los productos sostenibles. Esto podría afectar la demanda y limitar el acceso de ciertos segmentos de la población a la moda sostenible, lo que a su vez podría afectar las ventas y la viabilidad financiera de las empresas del sector. Según informe del Departamento Nacional de Planeación Colombia tuvo un cierre en el 2023 de 9,28 % y para el 2024 las proyecciones muestran que estaría sobre el 4,5 %.

*Disminución del consumo*, si los precios de los productos sostenibles aumentan debido a la inflación o a otros factores, podría haber una disminución en la demanda por parte de los consumidores. Esto podría ser especialmente problemático si los productos sostenibles son percibidos como productos de lujo y se vuelven inaccesibles para la mayoría de la población. La educación sobre los beneficios a largo plazo de la moda sostenible y la comunicación efectiva podrían ser clave para contrarrestar esta disminución del consumo.

*Aumento en la tasa de desempleo*, actualmente en Colombia ya existe una alta tasa de desempleo y si las empresas de moda sostenible enfrentan dificultades económicas debido a la inflación y la disminución del consumo, podrían reducir su producción o incluso cerrar. Sería importante implementar políticas de apoyo a la industria y a la formación de habilidades para mitigar el impacto en el empleo. Según reportes de diferentes plataformas de noticias financieras en Colombia con corte a mayo de 2024, la tasa de desempleo en Colombia se ubica en 10,3 % (Portafolio, 2024).

*Cierre de PYMES*, el cierre de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) durante la pandemia pueden afectar particularmente a los emprendimientos emergentes. La falta de recursos y la competencia con empresas más grandes podrían llevar a la inestabilidad financiera del sector de la moda sostenible. Según cifras de Confecámaras más del 50 % de las empresas Colombia, especialmente las pymes, fracasa en sus primeros cinco años y aproximadamente entre el 20 % y 30 % cierra en su primer año.

*Comercio en línea*, las empresas de moda sostenible podrían recurrir al comercio en línea como una forma de llegar a una audiencia más amplia. Sin embargo, esto también podría aumentar la competencia en línea y requerir inversiones en tecnología y logística para mantenerse competitivos. Colombia se posicionó como el tercer mayor mercado de comercio online de América Latina y se espera que el sector alcance un crecimiento del 60% entre 2022 y 2027 (Statista, 2024)

*Acceso al producto*, el aumento de precios podría limitar el acceso de ciertos segmentos de la población a productos sostenibles. Para garantizar la equidad, podrían implementarse estrategias como descuentos para grupos vulnerables o programas de educación para promover el consumo consciente.

*Costo de materias primas e insumos*, si el costo de las materias primas sostenibles o los insumos necesarios para la moda sostenible aumenta, podría afectar la rentabilidad de las empresas. La búsqueda de fuentes de suministro alternativas, la inversión en investigación y desarrollo de materiales más asequibles y la colaboración con proveedores locales podrían ayudar a mitigar este impacto.

### 3.1.3. Aspecto cultural

*Aumento en la conciencia de productos sostenibles*, el crecimiento de la conciencia sobre la moda sostenible puede ser una oportunidad para impulsar la demanda de productos respetuosos con el medio ambiente y éticamente producidos. A medida que los consumidores se vuelven más conscientes de los impactos de sus elecciones de compra, podrían estar dispuestos a apoyar marcas y productos que reflejen sus valores de sostenibilidad.

*Actitudes emprendedoras*, la creciente conciencia de la moda sostenible podría inspirar a más emprendedores a ingresar a la industria con ideas innovadoras y soluciones creativas. Esto podría conducir a una mayor diversidad de opciones sostenibles en el mercado, fomentando la competencia y la innovación.

*Acceso a la moda*, a medida que aumenta la oferta de moda sostenible, es importante considerar cómo garantizar que esté disponible y accesible para diferentes segmentos de la población. Estrategias como la diversificación de precios, programas de educación sobre consumo responsable y la promoción de productos sostenibles asequibles podrían facilitar el acceso.

*Preocupación poblacional por la imagen*, la imagen personal y la moda son importantes para muchas personas. La moda sostenible debe abordar esta preocupación al ofrecer opciones que no solo sean éticas y sostenibles, sino que también sean atractivas y estilogas. La colaboración con diseñadores y la promoción de la creatividad podrían ayudar a combinar moda y sostenibilidad de manera efectiva.

*Diversidad de gustos y preferencias*, la moda es altamente subjetiva y personal. Las preferencias individuales pueden variar ampliamente, desde estilos minimalistas hasta

audaces y coloridos. La moda sostenible debe ser lo suficientemente diversa para abarcar una amplia gama de gustos y estilos, asegurando que haya opciones para todos.

*Tendencias rotativas y cíclicas*, la moda tiende a ser cíclica, con estilos y tendencias que regresan con el tiempo. En el contexto de la moda sostenible, esto puede ser beneficioso, ya que promueve la reutilización y la prolongación de la vida útil de las prendas. Además, el diseño de prendas atemporales y versátiles podría ayudar a mitigar el ciclo constante de cambios de moda.

*Preferencias por el consumo local*, la preferencia por el consumo local puede ser una característica importante de la moda sostenible. Valorar los productos locales puede apoyar la economía y reducir la huella de carbono asociada con el transporte de productos. Promover marcas y diseñadores locales podría alinear la moda sostenible con esta preferencia. Esta tendencia en crecimiento, que se llama "localismo", irrumpió en el comercio minorista y cambió la forma en la que las personas consumen y se relacionan con las marcas, el cambio hacia el localismo también fue impulsado por un aumento en el consumo consciente (ThinkWithGoogle, 2021)

*Diferentes tipos de consumo*, las personas tienen diferentes formas de consumir moda, desde compras frecuentes hasta la adopción de un enfoque más minimalista. La moda sostenible debe abordar estas diferencias al ofrecer opciones para diferentes estilos de vida y preferencias de consumo. La moda tiende a ser cíclica, con estilos y tendencias que regresan con el tiempo. En el contexto de la moda sostenible, esto puede ser beneficioso, ya que promueve la reutilización y la prolongación de la vida útil de las prendas. Además, el diseño de prendas atemporales y versátiles podría ayudar a mitigar el ciclo constante de cambios de moda.

### 3.1.4. Aspecto tecnológico

*Acceso a internet y redes sociales*, el acceso generalizado a internet y el uso extendido de las redes sociales han tenido un gran impacto en la moda sostenible. Estas plataformas permiten una mayor visibilidad y alcance para las marcas y diseñadores sostenibles. Las redes sociales también desempeñan un papel crucial en la educación y concienciación sobre la moda sostenible, al permitir a las marcas compartir sus valores, procesos y logros en términos de sostenibilidad.

*Nuevos procesos de producción*, la tecnología está habilitando procesos de producción más eficientes y sostenibles en la industria de la moda. La adopción de tecnologías como la impresión 3D, la fabricación digital y la automatización puede reducir el desperdicio de materiales y acelerar la producción de prendas personalizadas y sostenibles. Además, la tecnología también puede ayudar en la trazabilidad de los productos, permitiendo a los consumidores rastrear el origen y el ciclo de vida de las prendas.

*Virtualización de procesos de compra*, la virtualización de los procesos de compra, a través de plataformas en línea y aplicaciones móviles, está transformando la experiencia de compra de moda sostenible. Los consumidores pueden explorar y comprar productos desde la comodidad de sus hogares, lo que puede fomentar el acceso a productos sostenibles para personas en diferentes ubicaciones geográficas.

*Preferencia al e-commerce*, la preferencia por el comercio electrónico ha aumentado en todo el mundo, y la moda sostenible no es una excepción. Los consumidores pueden investigar, comparar y comprar productos sostenibles en línea, lo que puede ampliar el alcance de las marcas y permitir que las pequeñas empresas lleguen a un público más amplio sin necesidad de una presencia física costosa. Un estudio realizado por Euromonitor, para 2025 el comercio electrónico alcanzará 7% del total de las ventas de retail en Colombia, (Euromonitor, 2021)

*Big data*, la recopilación y análisis de datos masivos (big data) están transformando la toma de decisiones en la industria de la moda sostenible. Las empresas pueden utilizar datos de comportamiento del consumidor para comprender las preferencias y necesidades de sus audiencias, lo que a su vez puede informar el diseño de productos, la estrategia de marketing y la gestión de inventario.

### 3.1.5. Aspecto ecológico

*Disminución de la huella de carbono*, la reducción de la huella de carbono en la industria de la moda sostenible es esencial para mitigar el cambio climático. Esto implica adoptar prácticas de producción y transporte que generen menos emisiones de gases de efecto invernadero. Se pueden implementar estrategias como el uso de energías renovables en la producción, la optimización de la logística y la reducción de desplazamientos

innecesarios. En Colombia para los últimos meses del 2023 se logró que 47,4 millones de personas tuvieran acceso a Internet, entre fijos y móviles 4G (MINTIC, 2024).

*Moda cíclica*, la moda cíclica implica la reutilización y reintroducción de estilos y tendencias pasadas. Esta práctica puede reducir la demanda de producción constante de nuevas prendas, lo que a su vez disminuye la presión sobre los recursos naturales y la generación de residuos. Promover la moda cíclica puede fomentar una cultura de consumo más consciente y sostenible.

*Implementación de materiales reciclables*, utilizar materiales reciclables en la producción de prendas es fundamental para reducir la cantidad de desechos textiles. La adopción de materiales como algodón orgánico, poliéster reciclado y fibras naturales certificadas puede reducir la dependencia de materias primas vírgenes y minimizar el impacto ambiental. Según estudios actualmente el 87% de los materiales utilizados en la producción de ropa terminan siendo desechados o incinerados, y solo el 1% se recicla en nuevas prendas (Ámbito Financiero, 2024)

*Incentivación al reciclaje*, la incentivación al reciclaje de prendas puede llevarse a cabo a través de programas de recolección y reciclaje de ropa usada, así como la promoción de la reparación y renovación de prendas. Estos esfuerzos pueden prolongar la vida útil de la ropa y reducir la cantidad de textiles que terminan en vertederos.

*Procesos de elaboración sostenible*, la adopción de procesos de elaboración sostenible implica utilizar técnicas que minimicen el uso de agua, energía y químicos, y reduzcan la generación de residuos. Esto podría incluir la implementación de teñido y acabados más eco amigables, así como la mejora de la eficiencia en la producción y el uso de tecnologías de bajo impacto.

### 3.1.6. Aspecto legal

*Protección al medio ambiente*, la moda sostenible en Colombia tiene un papel crucial en la protección del medio ambiente al reducir la contaminación, la utilización de recursos naturales y la generación de desechos. Las prácticas sostenibles, como la elección de materiales ecológicos, la reducción de emisiones y la gestión responsable de desechos, contribuyen a la preservación de los ecosistemas y la biodiversidad.

*Economía naranja*, la economía naranja se refiere al sector de la economía relacionado con la cultura, el arte y la creatividad. La moda sostenible puede ser una parte importante de la economía naranja en Colombia, ya que combina la creatividad artística con la sostenibilidad. Esto puede impulsar la innovación, la creación de empleo y el crecimiento económico a través de la producción y comercialización de productos únicos y conscientes.

*Desarrollo sostenible y crecimiento económico*, la moda sostenible puede contribuir al desarrollo sostenible al equilibrar la mejora económica con la responsabilidad ambiental y social. A través de prácticas comerciales éticas, la inversión en comunidades locales y la promoción de un consumo más consciente, la moda sostenible puede fomentar un crecimiento económico que no comprometa los recursos futuros.

*Normativa de producción y consumo sostenible*, la implementación de normativas y regulaciones en producción y consumo sostenible es esencial para guiar a la industria hacia prácticas más responsables. Esto podría incluir estándares de etiquetado claro para productos sostenibles, incentivos fiscales para empresas que adoptan prácticas sostenibles, restricciones en el uso de materiales dañinos y políticas de apoyo a la economía circular.

El análisis de la matriz PESTEL concluye con la clasificación de cada uno de los componentes y sus diferentes factores en términos de tiempo según la probabilidad de presentarse, en una escala de: menor a un (1) año, entre un (1) año a tres (3) años y mayor a tres (3) años, por otro lado, en términos de impacto se clasificó con base a lo mucho o poco que puede llegar a afectar el desarrollo de la idea de negocio en la siguiente escala: Muy negativo, Negativo, Positivo, Muy positivo. Esta clasificación la cual se podrá detallar en la tabla 3, fue realizada tomando como base lo detallado en cada uno de los aspectos junto con la perspectiva de los entornos que se desarrollan actualmente en el país.

**Tabla 3.** Clasificación de los factores definidos en la matriz PESTEL

	Factor	Plazo			Impacto
		Corto plazo (Menor a 1 año)	Mediano plazo (De 1 a 3 años)	Largo plazo (Más de 3 años)	
<b>Político</b>	Apoyo al emprendimiento		X		Muy positivo
	Generación de nuevos empleos	X			Muy positivo
	Libre competencia	X			Negativo
	Incremento de impuestos		X		Negativo
	Política de producción sostenible	X			Positivo
	Política de protección al consumidor	X			Negativo
	Política de datos	X			Negativo
<b>Económico</b>	Política de protección medioambiental	X			Positivo
	Inflación	X			Muy negativo
	Disminución del consumo			X	Negativo
	Aumento en la tasa de desempleo		X		Negativo
	Cierre de pymes		X		Muy negativo
	Comercio en línea	X			Muy positivo
	Acceso al producto	X			Negativo
<b>Socio - Cultural</b>	Costo de materias primas e insumos	X			Negativo
	Aumento en la conciencia de productos sostenibles		X		Muy positivo
	Actitudes emprendedoras		X		Muy negativo
	Acceso a la moda	X			Negativo
	Preocupación poblacional por la imagen		X		Muy positivo
	Diversidad de gustos y preferencias	X			Positivo
	Tendencias rotativas y cíclicas	X			Positivo
	Preferencias por el consumo local		X		Muy positivo
	Diferentes tipos de consumo		X		Positivo

Tecnológico	Acceso a internet y redes sociales		X	Muy positivo	
	Nuevos procesos de producción		X	Muy positivo	
	Virtualización de procesos de compra	X		Muy positivo	
	Preferencia al e-commerce	X		Positivo	
	Big data	X		Muy positivo	
Ecológico	Disminución de la huella de carbono			X	Muy positivo
	Moda cíclica			X	Positivo
	Implementación de materiales reciclables	X			Muy positivo
	Incentivación al reciclaje		X		Positivo
	Procesos de elaboración sostenible	X			Positivo
Legal	Protección al medio ambiente	X			Positivo
	Economía naranja		X		Muy positivo
	Desarrollo sostenible y crecimiento económico		X		Muy positivo
	Normativa de producción y consumo sostenible		X		Negativo

*Nota. Autoría propia*

### 3.2. Fuerzas que impactan el negocio – Análisis PORTER

Siguiendo con el análisis del entorno, para visualizar de forma detallada la competencia actual y la industria en general, se realiza el análisis de las 5 fuerzas que intervienen en un sector industrial según PORTER, se basan en los principales elementos del mercado que son: competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales (Baena & Jairo, 2003). A continuación en la figura 11 se puede observar el desarrollo de esta herramienta analítica para entender el entorno en el cual se desarrollará HiitSport.

**Figura 11.** Análisis PORTER para HiitSport

COMPETIDORES DIRECTOS	PRODUCTOS SUSTITUTOS	CLIENTE	PROVEEDORES	COMPETIDORES POTENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diferencias en costos del producto final</li> <li>•Diferenciación del producto, que se muestra mas atractivo al del competidor</li> <li>•Capital necesario para llevar a cabo la consecución de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sustitutos con precios más asequibles</li> <li>•Diferenciación de productos sustitutos</li> <li>•Proveedores que entreguen productos con la misma función</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es un producto diferente que le apuesta a un target nicho.</li> <li>•Los clientes en este mundo globalizado, cada vez tienen mas capacidad y decisión de compra.</li> <li>•Los consumidores son sensibles en los cambios de precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proveedores limitados en la industria de la moda sostenible.</li> <li>•Independencia económica del proveedor que entrega la materia prima.</li> <li>•Altos costos en procesos de cambios en proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ampliación de oferta en el mercado, cada vez hay mas competidores entrando al mercado.</li> <li>•Altos costos fijos</li> <li>•Diversificación del mercado, cada vez hay mas competidores con portafolios completos.</li> </ul>

**Nota.** Análisis PESTEL basado en los competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales. Autoría propia

En la figura anterior se puede observar el desarrollo del análisis de PORTER bajo cada una de las cinco fuerzas junto con sus aspectos más relevantes, los cuales serán explicados a profundidad cada uno a continuación.

#### 3.2.1. Barreras de entrada

El análisis de la fuerza "barreras de entrada" implica evaluar los factores que dificultan o limitan la entrada de nuevos competidores en la industria de la moda sostenible. Estas barreras pueden influir en la competencia, la viabilidad de los emprendimientos y la dinámica general del mercado.

Las barreras de entrada en la industria de moda sostenible en Colombia pueden incluir costos de inversión iniciales elevados, la necesidad de tecnología y conocimiento especializado, desafíos para lograr economías de escala, la competencia con marcas ya reconocidas que entregan productos sustitutos que entregan la misma funcionalidad de forma masiva, y por otro lado, las regulaciones específicas y la necesidad de construir relaciones en la cadena de suministro.

Estas barreras pueden influir en la capacidad de los nuevos competidores para ingresar y competir en el mercado de moda sostenible, y deben ser consideradas al desarrollar estrategias empresariales en este sector.

### 3.2.2. Amenazas de productos sustitutos

En un contexto de moda sostenible en Colombia, el análisis de la fuerza de las "amenazas de productos sustitutos" implica evaluar la posibilidad de que los consumidores opten por productos alternativos en lugar de los productos de moda sostenible. Estos productos sustitutos podrían no ser necesariamente idénticos, pero podrían satisfacer necesidades similares o competir por la atención y el presupuesto de los consumidores.

Cuando se habla de ropa deportiva la industria actual nos muestra un sin número de opciones, a continuación se mencionan solo algunas, de las más más grandes en el mercado colombiano:

*Nike*, una marca reconocida a nivel mundial, que ofrece una amplia variedad de productos deportivos, y que ha venido impulsando en acciones pequeña y muy específicas productos sostenibles, creando por ejemplo Space Hippi, un calzado con la huella de carbono más baja hasta el momento, incorporando desde 20% hasta 50% de insumos reciclados.

*Adidas*, Otra marca líder en ropa, accesorios y zapatillas deportivas. Llevando siempre la bandera de alta calidad. Desde su misión han destacado la sostenibilidad a través del movimiento "Move for the planet", en donde buscan con pequeñas acciones ayudas al planeta, por ejemplo indicando que "El 96% de todo el poliéster que usamos en nuestros productos es reciclado".

*Lululemon*, esta marca tiene un enfoque en la ropa de yoga y actividades activas, y ha venido ganando gran visibilidad y popularidad. Su especialidad en Yoga es relevante, debido a que las nuevas generaciones cada vez más están dispuestas a probar nuevas formas de traer bienestar a su vida.

*Under Armour*, Tiene un énfasis importante en la innovación tecnológica en sus prendas, todo con el fin de mejorar el rendimiento de las personas a la hora de realizar deportiva, sin dejar de lado la comodidad.

*Reebok*, marca icónica en deporte, ofrece un portafolio amplio en ropa, accesorios y zapatos, siendo sus zapatos los más representativos.

Todas estas marcas con amplia visibilidad representan una competencia importante cuando se habla de posibles sustitutos. Porque si bien son marcas de consumo masivo y no tienen un enfoque en sostenibilidad, al final el portafolio que ofrecen es funcional y su comunicación con campañas o acciones específicas enfocadas en sostenibilidad atraen a los consumidores.

Por otra parte, las amenazas de productos sustitutos en la industria de moda sostenible en Colombia podrían incluir la competencia de ropa convencional no sostenible, la popularidad de la ropa de segunda mano, la elección de ropa ética y de comercio justo, y los cambios en las preferencias del consumidor. Estas amenazas pueden influir en la demanda y en la posición competitiva de la moda sostenible en el mercado, y deben ser consideradas al desarrollar estrategias para promover y mantener la relevancia de la moda sostenible en Colombia.

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

El análisis del "poder de negociación de los clientes" implica evaluar la influencia que los consumidores tienen sobre las empresas y la industria de la moda sostenible. Esto incluye examinar cómo los clientes pueden afectar los precios, la demanda, la calidad y otros aspectos del negocio.

El poder de negociación de los clientes en la moda sostenible en Colombia está influenciado por su conciencia, demanda, preferencias, percepciones de precio y calidad, elección, lealtad, acceso a información y capacidad para influir en las redes sociales y la opinión pública. Las empresas de moda sostenible deben estar atentas a estas dinámicas y responder a las expectativas y necesidades cambiantes de los consumidores para mantener una posición competitiva y exitosa en el mercado.

Y además de eso tener en cuenta acciones de marketing que permitan llegar a acciones de negociación con respuesta rápidas. Como la persuasión a través de la emoción, actualmente hiciste acciones de comunicación a través de variedad de canales que ayudan

a tener una mayor influencia en el consumidor y lograr negociaciones efectivas. Especialmente cuando se trata de las última generaciones.

### 3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

El análisis del "poder de negociación de los proveedores" implica evaluar la influencia que los proveedores tienen sobre las empresas y la industria de la moda sostenible. Esto incluye examinar cómo los proveedores pueden afectar los costos, la calidad, los plazos de entrega y otros aspectos del negocio.

El poder de negociación de los proveedores en la moda sostenible en Colombia está influenciado por la disponibilidad de proveedores, la escasez de materiales sostenibles, la calidad y certificaciones de los materiales, las relaciones a largo plazo, los costos de los materiales, la capacidad de integración vertical y el impacto en la cadena de suministro. Las empresas de moda sostenible deben considerar cuidadosamente estas dinámicas al establecer relaciones con proveedores y negociar acuerdos para garantizar un suministro constante de materiales sostenibles y condiciones favorables.

En Colombia encontramos solo 5 proveedores de telas sostenibles, por un lado se encuentra Lafayette, quien entrega suplementos hechos con pet reciclados para telas deportivas, Dysatex que cuenta con un portafolio importante de Lino, Lana y Algodón, donde realmente solo este último suplemento podría ser viable para la ropa deportiva, en un tercer lugar está Fabricato que también ofrece insumos con Pet reciclado, Natuh un proveedor que cuenta en portafolio con telas de algodón reciclado y finalmente Cannacorp que ha venido innovando con telas de Cañamo, una fibra que se extraen del tallo de la planta Cannabis sativa, y son fibras biodegradables amables con el medio ambiente.

### 3.2.5. Rivalidad de los competidores

El análisis de la fuerza de la "rivalidad entre competidores" implica evaluar la intensidad y la naturaleza de la competencia entre las empresas que operan en la industria de la moda sostenible. Esto incluye examinar cómo los competidores afectan los precios, la innovación, la calidad y otros aspectos del negocio.

La rivalidad entre competidores en la moda sostenible en Colombia está influenciada por el número y tamaño de competidores, la diferenciación de productos, los costos de cambio, el crecimiento de la industria, la capacidad de producción, las estrategias de precios, la innovación y la diferenciación, así como las barreras de salida. Las empresas

de moda sostenible deben considerar cuidadosamente estas dinámicas al desarrollar estrategias competitivas y posicionarse en el mercado de manera efectiva.

El análisis de la matriz PORTER se completa con la clasificación de cada uno de los componentes en términos de impacto, en donde se clasificó con base a lo mucho o poco que puede llegar a afectar el desarrollo de la idea de negocio en la siguiente escala: Muy negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy positivo. Esta clasificación la cual se podrá detallar en la siguiente tabla 4, fue realizada tomando como base lo detallado en cada uno de los aspectos junto con la perspectiva de los entornos que se desarrollan actualmente en el país.

**Tabla 4.** Clasificación de los componentes de PORTER en términos de impacto

	<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
<b>Competidores directos</b>	Diferencias en costos del producto final	Negativo
	Diferenciación del producto, que se muestra más atractivo al del competidor	Positivo
	Capital necesario para llevar a cabo la consecución de la empresa	Negativo
<b>Productos sustitutos</b>	Sustitutos con precios más asequibles	Negativo
	Diferenciación de productos sustitutos	Indiferente
	Proveedores que entreguen productos con la misma función	Positivo
<b>Cliente</b>	Producto diferente que le apunta a un público nicho	Positivo
	Clientes tienen más capacidad y decisión de compra	Muy positivo
	Los consumidores son sensibles en los cambios de precio	Muy positivo
<b>Proveedores</b>	Proveedores limitados en la industria de la moda sostenible	Negativo
	Independencia económica del proveedor que entrega la materia prima	Indiferente
	Altos costos de los procesos de cambios	Indiferente
<b>Competidores</b>	Ampliación de la oferta en el mercado	Positivo

Altos costos fijos	Negativo
Diversificación del mercado	Positivo

**Nota.** Autoría propia

### 3.3. Análisis de oportunidades y amenazas – Análisis DOFA

A continuación se realizará el diagnóstico DOFA, para entender todos los posibles aspectos: debilidad, oportunidades, fortalezas y amenazas de HiitSport.

#### 3.3.1. Debilidades

✓ Competidores poderosos: para nadie es un secreto las marcas globales deportivas que se encuentran posicionadas en toda la región, especialmente en Colombia. Según Colombiareretail.com Adidas, Puma y Nike, son algunos de esos competidores poderosos van delante en el negocio de moda deportiva en este país. Nike domina el mercado con una facturación de US \$ 37.403 millones, seguido de Adidas con una US \$19.884 millones. Esto es una evidencia que existen grandes y poderosos competidores a los cuales se enfrente HiitSport.

#### 3.3.2. Oportunidades

✓ Una audiencia robusta: tal como se ha mencionado desde el inicio en el planteamiento de la idea de negocio HiitSport, las últimas generaciones son nuestro segmento de mercado clave, y existe una oportunidad relevante desde el hecho de que el comportamiento de estos consumidores es afín a un estilo de vida saludable, a la preocupación por el bienestar y por aportar de alguna forma al futuro del planeta.

✓ Flexibilidad de los productos: esta diferencia en el producto es una oportunidad de mercado que se estará explorando desde todos los frentes de la marca, su ideología, su comunicación, su conceptualización desde la moda y sobre todo desde la necesidad de los nuevos consumidores, que buscan tener prendas que puedan utilizar en diferentes escenarios de su día a día, viéndose bien y a la moda.

✓ Precio en el mercado: cada vez más los costos de este tipo de prendas son altos en el mercado, especialmente cuando se habla de competidores poderosos se encuentra un costo en promedio de unos leggings deportivos de 90 mil pesos colombianos. HiitSport le está apostando a llegar a costos unitario desde 70 mil pesos.

### 3.3.3. Fortalezas

- ✓ Estructura digital robusta: HiitSport contará con un ecosistema digital robusto, activos en social media ( Instagram, Facebook, Tiktok, YouTube), un E-commerce con una arquitectura pensada en estos nuevos consumidores, con espacios detallados de los productos y posibilidad de ver las prendas en el cuerpo de los usuarios a través de realidad aumentada
- ✓ Plan de marketing: el equipo de marketing será clave, debido a que se busca a través del concepto de flexibilidad, moda y sostenibilidad incentivar a la compra. Por lo tanto los planes de comunicación y canales serán claves para llegar a nuestro segmento y lograr no solo que sean clientes sino que también quieran recomendar y apoyar la marca.
- ✓ Concepto de marca: consideramos que el concepto de flexibilidad con moda es una gran fortaleza, debido a que estamos respondiendo al contexto del mundo y las necesidades de los nuevos consumidores.

### 3.3.4. Amenazas

- ✓ Opciones más económicas: es claro que en el mercado cada vez más se están consiguiendo opciones a mejor precio, incluso en ocasiones de canibalizan entre la categoría con el fin de lograr ventas.
- ✓ Incremento de competidores: es evidente que es una categoría es crecimiento, según la revista exclama, en Colombia va en crecimiento los emprendimientos de ropa deportiva atado al athleisure (athletic + leisure) una tendencia que marca la pauta en el mercado.
- ✓ Costo de vida alto: según el DANE, en el informe de marzo del 2023, se encontró que fue el año con el aumento de costo de vida más alto desde los años 90s. Esto es un indicio de que los colombianos cada vez más están pensando en sus gastos y buscando formas de ahorrar, en ese orden de ideas se priorizan otra compras, en donde este tipo de producto no se encuentra rankeados en los primeros puntos.
- ✓ Oferta alta en la categoría: actualmente en Colombia en el principal motor de búsqueda en web, genera más de 127 millones de búsquedas alrededor de ropa deportiva, mientras que la palabra clave “ropa sostenible en Colombia”, entrega 4,8 millones de resultados. Es evidente que existe una oferta en la categoría que es muy alta.
- ✓

### 3.4. Análisis de competidores

La elección para el análisis de competidores se hizo teniendo en cuenta cuatro factores: el principal y más importante es que fueran marcas colombianas, por otro lado, que tuvieran un componente de sostenibilidad en su proceso de fabricación, que se acercaran a la categoría en donde está HiitSport, que son prendas deportivas y finalmente su forma de promoción y distribución. A continuación, en la tabla 5 se encontrarán visualizado en detalle de cada una de las marcas elegidas

**Tabla 5.** Análisis de competidores de HiitSport

Marca	Descripción	Tipo de materiales	Target Estimado	Distribución y Venta
<b>Terra Swimwear</b>	Empresa vallecaucana enfocada en fábrica y cuenta de vestidos de baño y outdoor para la playa.	Insumos reciclados	Mujeres jóvenes entre 16 a 45 años	Tienda virtual
<b>Steam Beachwear</b>	Marca colombiana con una línea de ropa outdoor para vacaciones en la playa y vestidos de baño.	Poliéster reciclado de los océanos	Hombre entre 18 a 50 años y niños entre 2 a 15 años	Tienda física nacional (Cartagena, Medellín, Santa Marta, Barranquilla, Bogotá); Internacional (Panamá y USA). Adicional tienen una tienda virtual
<b>GreenFit</b>	Marca colombiana de prendas deportivas con portafolio amplio que tiene: sets, camisetas, tops, leggings, bikers, joggers, shorts, entre otros.	Elastómero & microfibra reciclada	Hombres y mujeres entre 21 a 45 años	Tienda virtual

**Nota.** Fueron elegidos estos competidores luego de una investigación de mercado. Autoría propia.

De acuerdo con lo encontrado en la tabla anterior, se puede entender que en la industria no se encuentra una oferta alta sobre marcas locales deportivas sostenibles, si bien se representan tres marcas nacionales, solo una de ellas está enfocada en el negocio de

prendas deportivas. Se encontró una constante en que las marcas con parámetros sostenibles tienen una alta oferta en prendas “outdoor” vacacionales o vestidos de baño. Esto representa una oportunidad desde HiitSport, debido que en el momento solo se encontró un competidor directo con las características similares de la idea de negocio de HiitSport.

Durante el análisis se puede destacar que HiitSport cuenta con un distintivo clave y es que en la comunicación se buscará plantear la idea de la flexibilidad en su uso y la posibilidad de combinaciones con el closet de las personas para su utilización en los diferentes escenarios de la cotidianidad.

Se identificó que los modelos de negocio de dos competidores son netamente virtuales, lo cual se convierte en una referencia de promoción y distribución atractiva para adaptar en la idea de negocio. Obedeciendo también al aumento en el porcentaje de compras online mencionadas anteriormente.

La matriz de competidores indicada en la tabla 5 fue elegida debido a que responden a marcas de ropa sostenible locales. Sin embargo, no se encontró información pública en donde se indique detalle de las marcas con parámetros como: razones sociales, propuesta de valor, cuota de mercado y valor de ingresos.

Por lo anterior, se realizó la tarea de una matriz con jugadores del mercado de gran escala, como Adidas, Nike y Puma; los cuales cuentan con los parámetros mencionados anteriormente y se convierten en una referencia clara de algunos movimientos del mercado, tal como se puede evidenciar en la tabla 6.

**Tabla 6.** Matriz comparativa competidores globales que tienen incidencia en Colombia.

Marca	Razón social colombiana	NIT	Propuesta de valor	Cuota de mercado o (Año 2022)	Valor en ingresos a nivel mundial (Año 2022)
Nike	Nike Colombiana SA	830.003.583-7	Busca empoderar e inspirar a las personas para que trabajen en lo que quieren lograr en su vida	35,2%	47.000 millones de USD
Adidas	Adidas Colombia Ltda.	805.011.074-2	Entrega productos de primer nivel con diseños innovadores y	15,5%	23.600 millones de USD

			materiales de alta calidad		
Puma	Century Sports SAS	900.158.685-9	Están enfocados en entregar productos deportivos de alta calidad que combinan muy bien la funcionalidad y el estilo	4,8%	7.500 millones de USD

**Nota.** Autoría propia con base a datos extraídos de Statista y Sport Value

Si bien esta matriz representa números importantes, se encuentra un poco alejada de la idea de negocio. Debido a que HiitSport se proyecta como un emprendimiento mediano con ingresos menores frente a estas grandes marcas, las cuales se encuentran posicionadas desde años atrás y cuentan con capacidad financiera superior.

### 3.5. Conclusiones de la viabilidad del sector

Con base a los diferentes análisis realizados con anterioridad, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- ✓ El mercado colombiano está teniendo una tendencia de aumento a la compra online, lo cual genera una oportunidad de negocio bastante atractiva como modelo de promoción y distribución pensado para HiitSport. Es por esto importante, consolidar una infraestructura interna que dinamice los procesos logísticos y la experiencia de compra de los usuarios, con el objetivo de fidelizarlos desde su primera transacción con HiitSport.
- ✓ Si bien existen diferentes marcas que tienen un componente de sostenibilidad dentro de la producción de su portafolio, estas marcas tienen un enfoque diferente al propuesto para HiitSport, el cual se enfocará en una línea de ropa deportiva para usos en diferentes escenarios de la cotidianidad.
- ✓ Se considera como ventaja competitiva frente a las marcas competidoras la diversificación del público objetivo, debido a que varias de estas organizaciones construyen sus productos principalmente dirigidos a un género en específico. Sin embargo, HiitSport como organización, plantea la construcción de un catálogo diversificado, el cual pueda ser usado por ambos géneros y no genere la segregación con respecto a una población en específica.

- ✓ Por último, como desafío, se puede observar que existen marcas con cierto renombre y posicionamiento en el mercado nacional e internacional. Lo cual puede implicar la necesidad de invertir mayores recursos en el posicionamiento de marca. Es por esto, la importancia de contar con recursos económicos robustos para la compra de activos y la implementación de una estrategia de comunicación para llegar al mercado nicho apoyándose en organizaciones como PROCOLOMBIA para lograr una internalización de la marca y promoción de productos fuera del país.

#### 4. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Para la validación de la idea de negocio, fueron utilizados tres mecanismos con el objetivo de ratificar el desarrollo y la construcción de HiitSport como marca, para iniciar se realizó una investigación desde un componente participativo, en donde fueron realizados acercamientos con personas entre los rangos de edades ya de las generaciones ya mencionadas con el objetivo de escuchar y conocer inicialmente los comportamientos de compra de estas.

Como segundo método de validación fue utilizada un encuesta que se le aplico a cerca de cien personas con el objetivo de tener una retroalimentación por parte de los usuarios que podrían llegar a ser consumidores de la marca. En el desarrollo de este capítulo será presentado el informe, la forma de aplicación y resultados de la encuesta

Por último, fue utilizado un mecanismo de validación por parte de expertos en diferentes áreas, los cuales a partir de su experiencia suministraron consejos para afrontar desafíos que se le pueden presentar a la marca a raíz del entorno tan competitivo que se encuentra en el mundo de la moda colombiana actualmente, los perfiles, respuestas y datos de cada uno de los expertos serán encontrados en el anexo G “*Resultado de encuestas a expertos*”.

##### 4.1. Encuesta preliminar

Esta encuesta inicial invitó a un total de 30 participantes que cumplen con los rangos de edades mencionados de las generaciones a estudiar, sin embargo, cinco de ellos no completaron la encuesta, por tanto, la cifra final de muestras tomadas fue de 25 participantes. Este ejercicio de acercamiento inicial buscó obtener información preliminar para conocer comportamientos, tiempos, preferencias y demás intereses que tienen personas que se encuentran dentro de estos rangos de edades al momento de realizar una compra con el fin de conocer más allá la problemática presentada.

La aplicación de este ejercicio contemplo las preguntas especificadas en la tabla 7.

**Tabla 7.** Cuestionario preliminar.

ITEM 1	¿Con qué frecuencia compras ropa nueva?
ITEM 2	¿Cuál es tu presupuesto aproximado para ropa?
ITEM 3	¿Prefieres comprar ropa en tienda física o tienda en línea?
ITEM 4	¿Qué tipo de ropa compras con más frecuencia? (camisetas, jeans, ropa deportiva, etc.)
ITEM 5	¿Qué importancia le das a la sostenibilidad en la moda al tomar decisiones de compra?
ITEM 6	¿Has comprado previamente ropa etiquetada como "sostenible" o "ecológica"?
ITEM 7	¿Qué factores consideras al evaluar la sostenibilidad de una prenda de ropa?

ITEM 8	¿Estarías dispuesto a pagar un precio ligeramente más alto por ropa hecha con materiales sostenibles?
ITEM 9	¿Te consideras bien informado sobre la sostenibilidad en la moda?
ITEM 10	¿Dónde sueles obtener información sobre moda sostenible?
ITEM 11	¿Has realizado compras de ropa sostenible en línea en los últimos 12 meses?
ITEM 12	¿Qué te motivaría a comprar ropa sostenible?
ITEM 13	¿Qué te detiene o te hace dudar a la hora de comprar ropa sostenible?

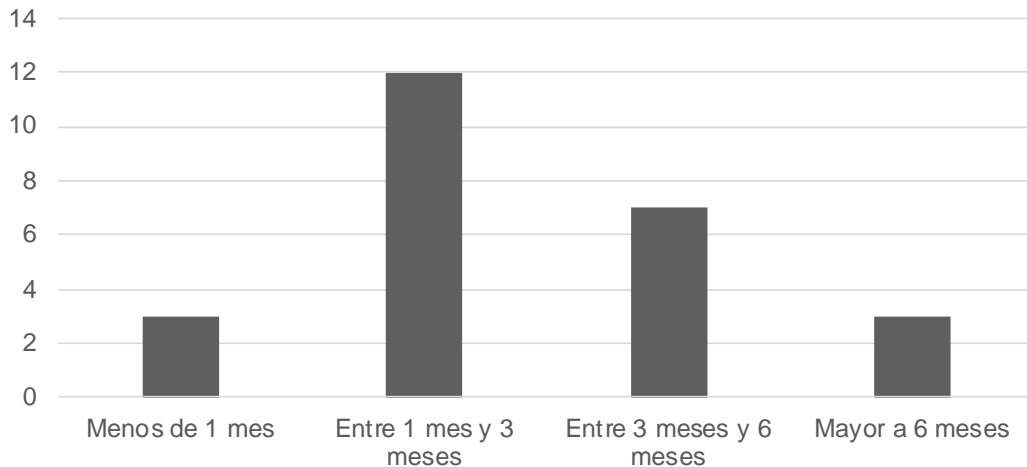
**Nota.** Cuestionario inicial aplicado a los primeros 25 participantes. Autoría propia.

Dentro de los hallazgos más importantes del ejercicio preliminar se puede establecer los siguientes cuatro aspectos para tener en cuenta dentro de la implementación de HiitSport:

- *Consumos de compra recurrentes*

Tal como se puede observar en la figura 12, las personas encuestadas indicaron consumos de compras seguidos:

**Figura 12.** Resultados de la recurrencia de compra en el cuestionario preliminar.



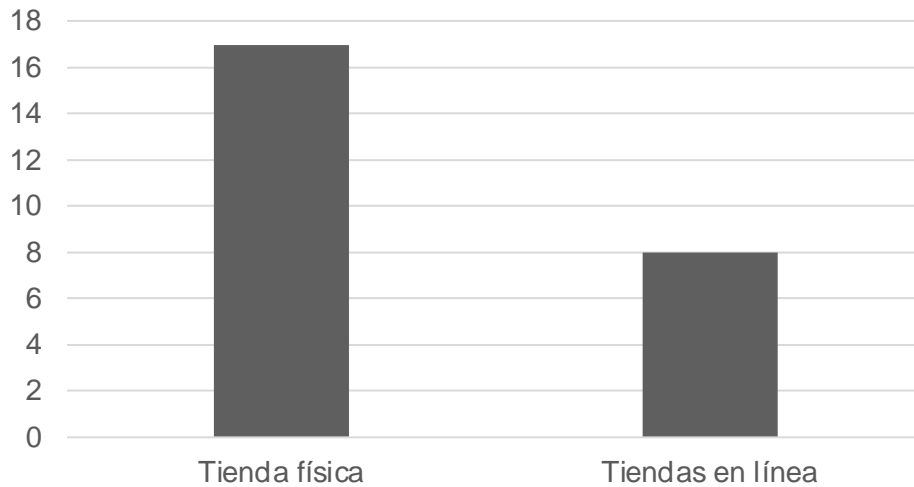
**Nota.** El 88% de los participantes indicaron consumir productos de vestir por debajo de 6 meses. Autoría propia

Bajo el cuestionamiento de “¿Con qué frecuencia compras ropa nueva?”, en la imagen anterior deja ver que 22 de los encuestados consume productos de vestir por debajo de seis meses. Esto refleja que el mercado de la ropa y moda en Colombia tiene un alto porcentaje de dinamismo, donde el consumo se caracteriza por ser seguido, cíclico y recurrente.

- *Modalidad de preferencia para realizar compras*

Bajo el cuestionamiento de “¿Prefieres comprar ropa en tienda física o tienda en línea?” los resultados de preferencia se pueden observar en la figura 13.

**Figura 13.** Resultados de la preferencia de compra de prendas de vestir.



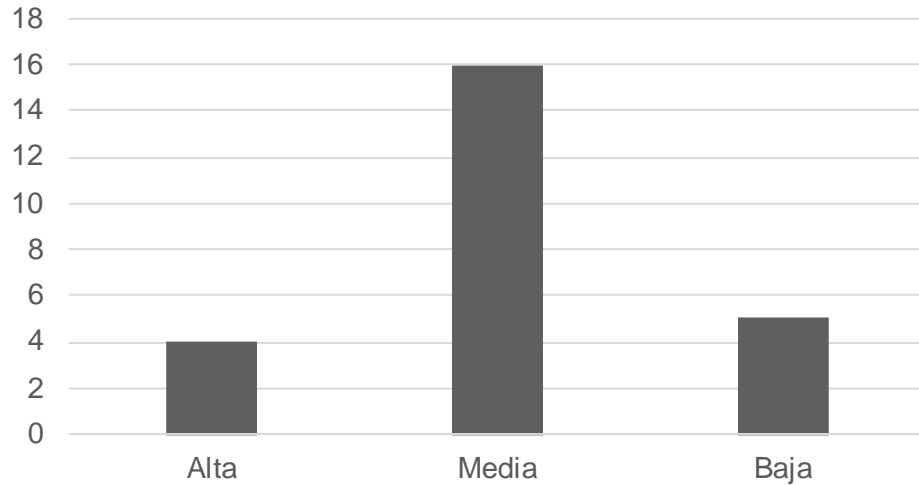
**Nota.** El 68% de los participantes indico que prefiere realizar compras físicas. Autoría propia.

En la figura anterior se puede observar que 17 de los participantes prefieren realizar compras de sus productos de vestir por tiendas físicas en vez de utilizar la virtualidad, si bien, esto puede estar asociado a la necesidad de probarse los productos con el objetivo de saber si le horman bien o no, hay una muestra del 32% que indica que sus compras son mayormente en línea dado que ya pueden conocer sus tallas o la calidad de los materiales.

- *Conciencia ambiental en crecimiento*

Bajo el cuestionamiento ¿Qué importancia le das a la sostenibilidad en la moda al tomar decisiones de compra? se puede observar un crecimiento en aumento de acuerdo con los resultados de la figura 14.

**Figura 14.** Resultados a la importancia de la sostenibilidad al tomar decisiones de compra.



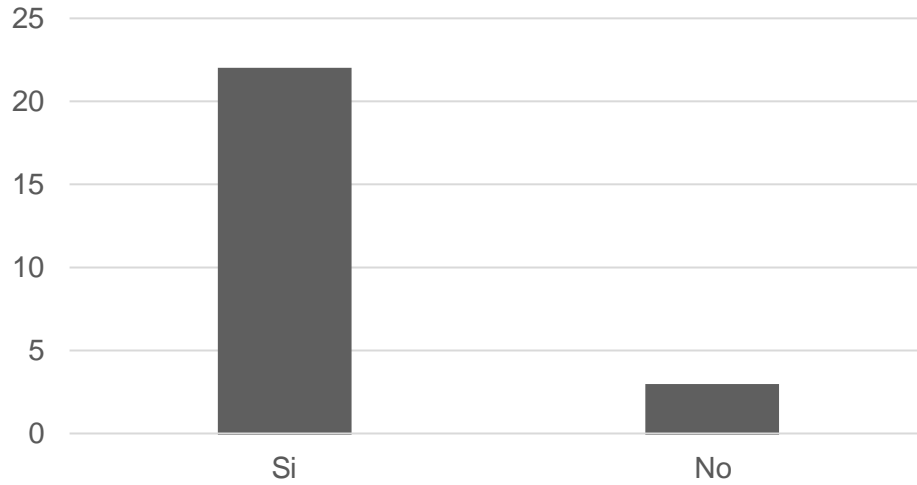
**Nota.** La conciencia ambiental si bien no es totalmente alta, si representa una muestra significativa, lo cual demuestra cambios en los hábitos de compra al momento de vestir.

Los resultados de la imagen anterior dejan ver que solo 5 participantes de la muestra indican que no le dan importancia a la sostenibilidad dentro de los procesos productivos. Esta conciencia ambiental ha venido mejorando con el pasar de los años debido a que las nuevas generaciones han tenido que experimentar consecuencias relacionadas con el cambio climático y el calentamiento global, esto va relacionado a que el 80% de los encuestados indique que al momento de comprar ropa si tiene en cuenta la sostenibilidad como valor agregado de los productos que adquiere. Desde una visión de negocio, HiitSport podrá ofrecer a estas personas un portafolio altamente sostenible, el cual cumpla con los requerimientos establecidos para realizar una transacción de compra de prendas de vestir.

- *Disposición a pagar más por la sostenibilidad*

Con base a los resultados del cuestionamiento número ocho que indica *¿Estarías dispuesto a pagar un precio ligeramente más alto por ropa hecha con materiales sostenibles?* fue obtenida la retroalimentación indicada en la figura 15.

**Figura 15.** Resultados de la pregunta ocho



**Nota.** Se puede observar que hasta un 88% de los participantes estaría dispuesto a pagar un precio ligeramente mayor por una prenda de vestir que garantice la sostenibilidad.

Los resultados de la pregunta ocho dejan ver que la mayoría de los consumidores del mercado de moda podría estar dispuesto a pagar un precio ligeramente mayor por una prenda de vestir que garantice procesos de fabricación y materiales sostenibles. Esto permite observar que el público nicho al cual le quiere apuntar la marca HiitSport aprecia la propuesta de valor con la cual se proyecta diseñar la marca, aunque dichos procesos impliquen elevar ligeramente el precio de los productos frente a la competencia de marcas no sostenibles.

De igual forma, en el anexo A se podrán observar los resultados completos del ejercicio preliminar, con el objetivo de ratificar la implementación de HiitSport. Para resaltar se podrá observar que es recurrente el desconocimiento de las marcas que tienen modelos de producción sostenible, por otro lado, la inversión promedio para la compra de prendas de vestir es entre \$200.000 COP hasta los \$600.000 COP, lo cual indica, de acuerdo con la proyección en ventas que se presentará más adelante, que el portafolio de HiitSport no se encuentra por fuera de lo invertido por el público nicho.

#### 4.2. Encuesta de validación

Para la validación de la idea de negocio fue utilizada la herramienta de Aiker, la cual aterriza la calidad de las encuestas realizadas al público objetivo. Esta validación fue realizada bajo la intervención de diez jueces, los cuales calificaron las preguntas que serían hechas al usuario potencial con el objetivo de conocer sus opiniones con respecto a la idea

de negocio sostenible HiitSport. Esta metodología es utilizada con el propósito de conocer la eficiencia, fiabilidad y validez del cuestionario utilizado para la construcción de una idea de negocio, en donde se llegan a evaluar aspectos asociados a como se está aplicando la misma.

Para la validación realizada a HiitSport fueron tenidos en cuentas dos factores:

4. *Pertinencia*: en donde se evaluará la relevancia de la pregunta de acuerdo con lo que se desea saber frente a las necesidades de los usuarios que podrían estar interesados en el portafolio de productos de HiitSport.

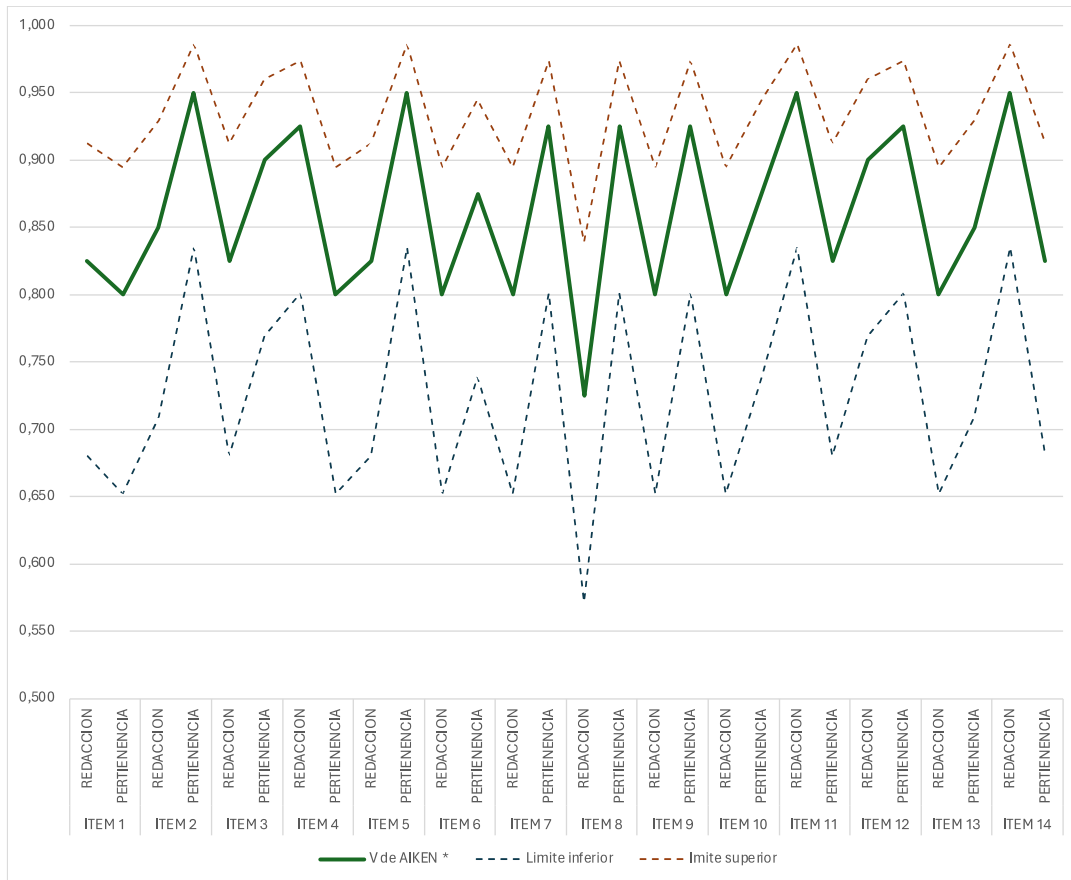
  - *Redacción*: en este aspecto fue evaluado por los jueces, la forma en cómo se plantea la pregunta con el objetivo de que sea entendible a las personas que se le está aplicando la encuesta y no pierdan de vista lo que realmente se necesita conocer con respecto a su opinión del emprendimiento.

Las preguntas aplicadas dentro de la encuesta fueron calificadas por los jueces en una escala de uno al cinco en los términos anteriormente mencionados, siendo uno (1) “Muy malo”; dos (2) “Malo”; tres (3) “Aceptable”; cuatro (4) “Bueno”; cinco (5) “Muy bueno”.

En el ítem 4.3.3 se menciona cuáles fueron las preguntas calificadas por los jueces y en la figura 16 se podrá observar la puntuación entregada a cada una de estas, así como el factor de Aiker para cada pregunta sobre los aspectos a tener en cuenta ya mencionados. Por otro lado, se puede observar que el promedio del factor Aiker para el cuestionario en general es de 0.857, lo cual deja ver que las preguntas realizadas al público objetivo son pertinentes a lo que se desea conocer con la misma y adicionalmente se encuentran dentro del rango aceptable de redacción para garantizar su comprensión, a continuación en la figura 16 se puede observar los resultados de la validación de Aiker al cuestionario:

**Figura 16**

Valores arrojados de la validación de la encuesta realizada bajo el método de Aiker



**Nota.** Casi la totalidad de la valoración bajo el método de Aiker responde a valores superiores a 0.8 en términos de pertinencia y redacción de las preguntas de la encuesta. Autoría propia.

En la figura anterior, se observa como la mayoría de las calificaciones de las catorce preguntas realizadas se encuentran por encima de un valor superior a 0.8, sin embargo también se puede observar que para la pregunta número ocho el valor de la redacción se encuentra ligeramente por debajo de 0.8, a pesar de estar por debajo de este valor no se considera un factor determinante para llegar a segregar o influir negativamente la opinión del público entendiendo las respuestas que fueron obtenidas.

### 4.3. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

La propuesta de valor de HiitSport es permitir al usuario poder vestirse de manera cómoda, asequible, flexible y sostenible, la cual está dirigida a ciertas generaciones. Frente a esto, la encuesta fue aplicada a un público específico, el cual tiene el siguiente perfil:

- *Perfil del cliente*; esta encuesta fue aplicada a personas de las generaciones Centennials y Millennials en rango de edades entre los 23 años a los 42 años, géneros mixtos (Hombres y mujeres) los cuales se caractericen por tener una adopción tecnológica alta, conciencia ambiental y que practiquen actividades al aire libre que respondan a los productos del portafolio que HiitSport ofrece.
- *Necesidades y oportunidades del cliente*, el cliente promedio tiene la necesidad de adquirir prendas que puedan ser atemporales, duraderas, a la moda y que puedan ser utilizadas en espacios deportivos, actividades al aire libre y actividades cotidianas. Este público objetivo tiene potencial dado que cuentan con una adopción tecnológica alta, aparte de tener normalizado realizar compras bajo nuevos métodos, pasando de tiendas físicas a tiendas virtuales.
- *Localización del cliente*, HiitSport estará disponible para comercializar su portafolio por compras virtuales en todo el territorio colombiano, sin embargo, los esfuerzos desde el plan de marketing estarán enfocados en las ciudades principales tales como Bogotá, Medellín y Barranquilla dado que son las ciudades con la mayor masa a fin a la marca y con el poder adquisitivo para la compra del portafolio de productos.

#### 4.4. Justificación y propuesta de valor

Con la intención de aterrizar razones valiosas que justifiquen la idea de negocio HiitSport y la propuesta de valor que la marca trae, se llevó a cabo una serie de acciones de validación y escucha a partir de una encuesta cuantitativa y cualitativa respecto a las necesidades e intereses de los posibles consumidores del portafolio de HiitSport.

Uno de los hallazgos más destacados en este proceso frente a la propuesta de valor está asociado a la necesidad que hoy tienen las personas de tener prendas flexibles, las cuales se puedan combinar y utilizar en otros espacios, este ejercicio permitió entender cuáles son los espacios preferidos y que tipo de prendas suelen ser las más apetecidas debido a que permiten aumentar dicha flexibilidad.

Por otro lado, el parámetro de asequibilidad de la propuesta de valor cobró mayor relevancia, en vista de que la muestra aplicada a personas de las generaciones objetivo deja ver los rangos de precios que están dispuestos a pagar en términos de transacción para obtener una prenda del portafolio de HiitSport. Adiciona a lo anterior, la encuesta fue un instrumento clave para lograr mayor especificidad en la cantidad de dinero, la frecuencia y las razones del por qué pagarían los rangos de inversión que se plantearon.

La preferencia de compra fue sorpresiva en el proceso frente a lo contemplado en la propuesta de valor, debido a que en la escucha del público objetivo se entendió que sigue siendo una necesidad la existencia de tiendas físicas para la compra de este tipo de productos. Se considera que este tipo de prendas requieren de una verificación previa de uso por parte de los consumidores para asegurar la comodidad y su horma.

Este hallazgo demuestra que vale la pena plantear acciones adicionales en términos de distribución y plaza, para que los consumidores puedan vivir la experiencia de 'prueba'. Por tanto, desde HiitSport se considera mantener espacios de transacción netamente digitales, sin perder de vista espacios con alianzas para la prueba y tacto de los productos.

Más adelante en el ítem 4.1.3.4 se podrán visualizar los resultados en detalle con base a las respuestas que fueron hitos, que en rutan y que dan una visual más amplia de la idea de negocio HiitSport

#### **4.5. Estudio piloto del mercado**

La construcción de este instrumento se llevó a cabo a través de la herramienta Forms de Google, en donde se plantearon 15 preguntas para abordar y confrontar puntos claves mencionados en la propuesta de valor, a partir de esta información se buscó reafirmar la información obtenida desde el componente de investigación de este proyecto junto con las diferentes fuentes que fueron dimensionadas durante la primera etapa del documento.

La encuesta fue realizada a personas afines a la marca, las cuales se tuvieron edades entre 21 a 42 años de edad y tuvieron estratos socio-económicos 3,4 y 5.

La divulgación y promoción de este instrumento se realizó a través de redes sociales, en donde las comunidades correspondían a personas ubicadas principalmente en Colombia y en menor medida se tuvieron en cuenta respuestas de personas de otro países a nivel Latinoamérica como México y Perú, países a los cuales HiitSport desea ampliar su presencia en el futuro tal como se indica en los objetivos a largo plazo.

Estos espacios fueron considerados entendiendo que son ecosistemas afín a las audiencias a las cuales HiitSport desea impactar y llegar, además se convertirse en un futuro en canales oficiales para su lanzamiento, comunicación, promoción y distribución.

Sin embargo, con el objetivo de no sesgar ni omitir la opinión de personas que no tengan una actividad alta en redes sociales, también fue divulgado el instrumento de medición mediante comunicaciones directas con listas de personas a través de emails y WhatsApp.

#### 4.5.1. Objetivos de la muestra

Este instrumento de medición plantea tres grandes objetivos indicados a continuación, los cuales responden a la propuesta de valor y a los desafíos que se han detectado durante el proceso investigativo.

- Reafirmar o desmentir hipótesis obtenidas a partir de la investigación realizada en fuentes varias, donde se informa sobre el comportamiento y preferencias de los consumidores.
- Encontrar nuevos hallazgos con respecto a los comportamientos de compra que permitan aplicar acciones preventivas y/o correctivas a la propuesta de valor inicialmente planteada.
- Extraer insumos sobre la percepción de los consumidores sobre la apuesta de HiitSport sobre la sostenibilidad y la flexibilidad.

Una vez revisados los resultados se buscará ajustar en lo que sea necesario la propuesta de valor con el objetivo de satisfacer correctamente las necesidades de los usuarios que pertenecen a las generaciones especificadas garantizando el interés en HiitSport como marca de ropa deportiva sostenible.

#### 4.5.2. Cálculo de la muestra

Este instrumento de medición fue realizado de manera aleatoria a 98 personas con el objetivo de conocer sus opiniones, comportamientos, preferencias y motivaciones de compra, los cuales cumplen con los criterios de estándares poblacionales de HiitSport.

Si bien la divulgación del instrumento de medición fue realizado por redes sociales, el tramo de la muestra fue de inclusión forzosa debido a que fue esencial que las personas se encontraran en rangos de edades entre 21 a 42 años. Por otro lado se considera representativa dicha muestra bajo el entendido que el margen de error es del 8.4% y el nivel de confianza es del 90%.

#### 4.5.3. Diseño de la herramienta de investigación

El diseño del instrumento de medición, fue realizado con base a las siguientes preguntas, las cuales fueron planteadas y sugeridas para que los usuarios pudieran, no solo elegir una opción sino también, dejar sus comentarios con respecto a la construcción de la marca.

- ✓ ¿Con qué frecuencia hace alguna actividad al aire libre o deporte, que requiera de ropa cómoda o deportiva?
- ✓ ¿Con qué frecuencia compra usted ropa deportiva?
- ✓ ¿Cuáles son las principales razones por las cuales usted hace deporte o actividades al aire libre?
- ✓ ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para obtener un set de ropa deportiva de buena calidad?
- ✓ ¿De qué forma suele realizar comprar ropa?
- ✓ ¿Para usted es importante que las prendas que decida comprar aporten de alguna forma a la sostenibilidad del planeta?
- ✓ ¿Estaría dispuesto a pagar un 10% más de lo que normalmente paga en prendas deportivas, si esta está hecha con materiales sostenibles?
- ✓ ¿Qué le incentivaría a comprar ropa sostenible?
- ✓ ¿Ha comprado ropa sostenible en el último año?
- ✓ ¿Conoce usted alguna marca o campaña en donde se promocióne ropa sostenible en Colombia?
- ✓ ¿Le es más atractivo invertir en un set deportivo, que además de usar para actividades deportivas, le permitirá combinarla con otras prendas de su closet y usarlas en otros espacios casuales de su día?
- ✓ ¿Considera usted que actualmente necesita flexibilidad en sus prendas?
- ✓ ¿En qué espacio aprovecharía la flexibilidad de estas prendas?
- ✓ Según sus intereses o experiencia, ¿Cuáles serían las prendas que usted compraría a menudo debido a que le daría más flexibilidad en su uso?

Dos de las quince preguntas fueron abiertas, esto con la intención que entender los pensamientos de las personas respecto a que le incentivaría comprar ropa sostenible y si tenían conocimiento sobre marcas o campañas que promocionaran ropa deportiva sostenible. Por otro lado, el resto fueron construidas con respuestas cerradas, de las cuales cinco daban la oportunidad de escribir una respuesta personalizada con la opción 'Otros'.

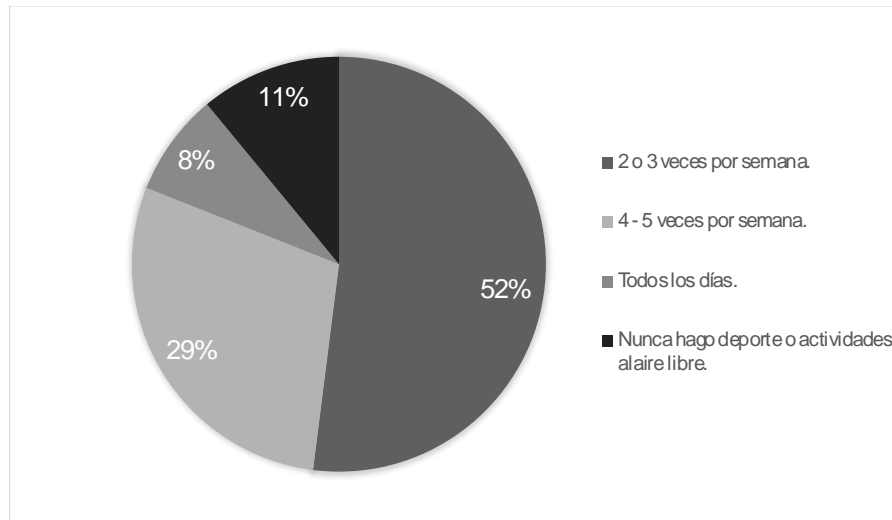
#### 4.5.4. Resultados



A continuación se detallarán los resultados obtenidos más relevantes a partir del instrumento de medición aplicado. Los resultados serán analizados inicialmente a con respecto a los que corresponden a comportamientos, preferencias e intereses de las personas respecto a actividades físicas y deportivas.

Se logró identificar y reafirmar que la frecuencia en la realización de actividad física es importante, el 52% aseguró que hace entre dos y tres veces por semana ejercicio, mientras que el 29% dijo que lo hacía de cuatro a cinco veces por semana, tal como se observa a continuación en la figura 17.

**Figura 17.** Resultados frecuencia actividad deportiva

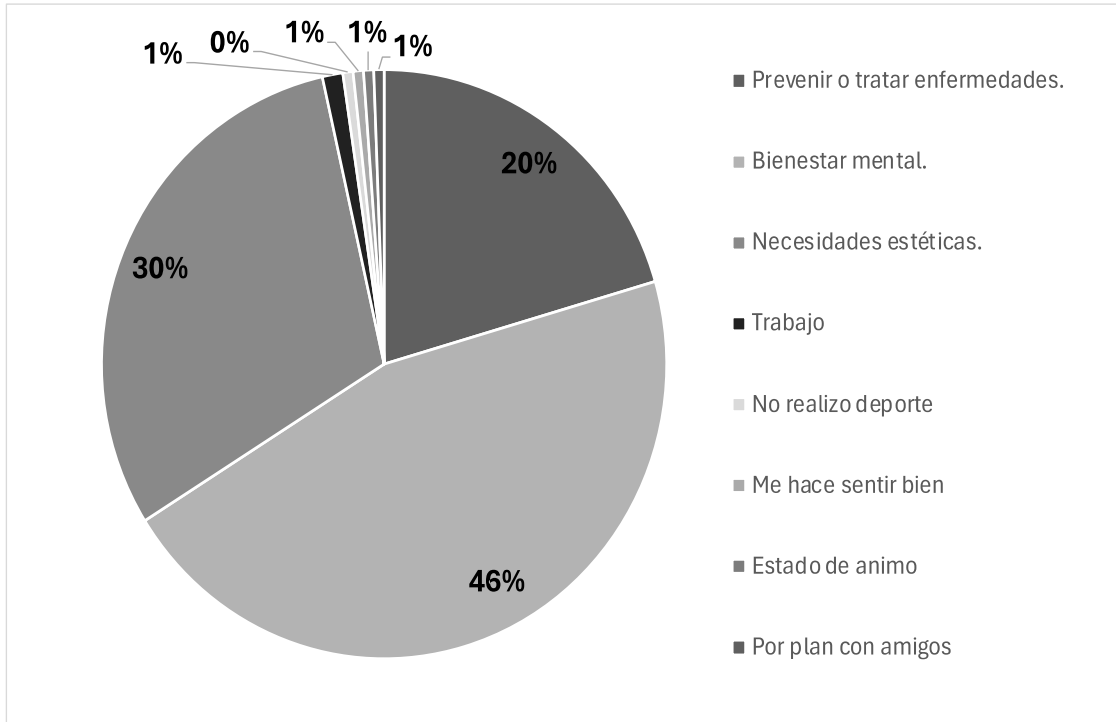


**Nota.** Autoría propia

Este aspecto favorece la propuesta de valor de HiitSport, entendiendo que el mercado que consume este tipo de prendas necesita recurrentemente su adquisición debido a la frecuencia de prácticas deportivas en su vida,

Por otro lado, se reafirmó un comportamiento mencionado en las investigaciones previas referente a que el bienestar mental es una prioridad en las últimas estudiadas y en donde la actividad física aporta a su mejoría. En esta encuesta el 46% de las personas indicaron que aspectos relacionados con su salud mental eran la principal razón por la cual decidían hacer actividad física o algún tipo de deporte como se puede revisar a continuación en la figura 18.

**Figura 18.** Resultado de motivaciones para practicar actividades deportivas

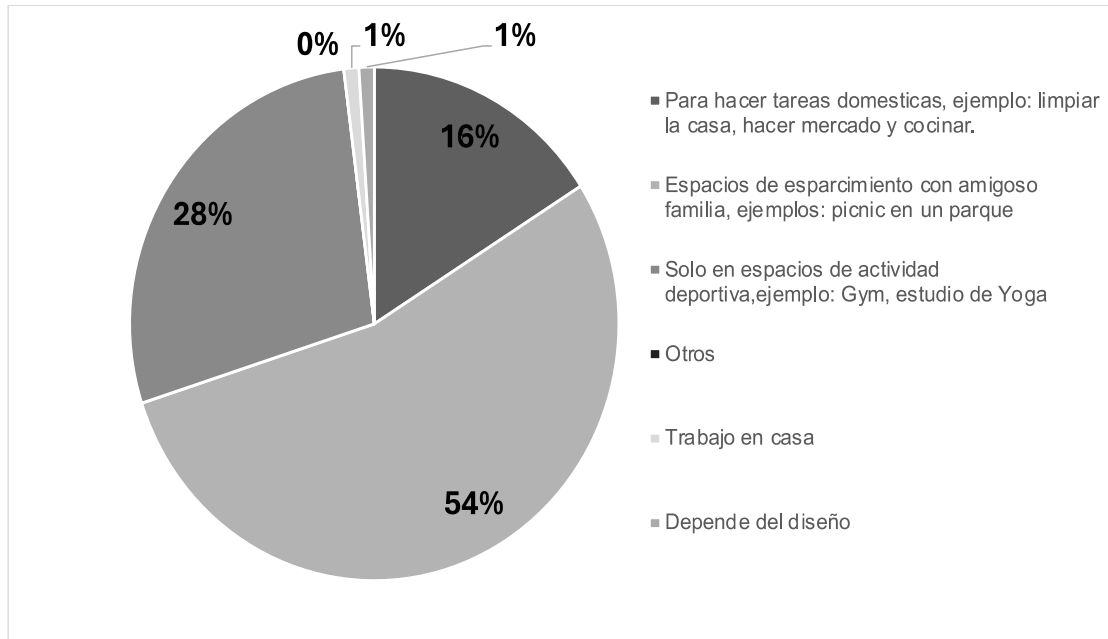


**Nota.** Autoría propia

Con base a lo anterior, se puede complementar el concepto y la propuesta de valor de HiitSport como marca de ropa sostenible que contribuye al confort en las actividades deportivas para lograr la salud integral que todos los consumidores están buscando a partir de la práctica de ejercicio.

Con base a la flexibilidad, aspecto clave en la propuesta de valor de HiitSport, se evidenció que el 54.5% de las personas valoran poder combinar y utilizar una prenda deportiva en ambientes distintos. Los espacios con amigos y familiares son los preferidos para aprovechar dicha flexibilidad. Además, el 48.5% de los encuestados aseguraron que la flexibilidad se ha convertido en una necesidad de hoy a tal punto que puede llegar a ser innegociable, tal como se puede observar a continuación en la figura 19.

**Figura 19.** Resultados espacios donde se usarían productos de HiitSport

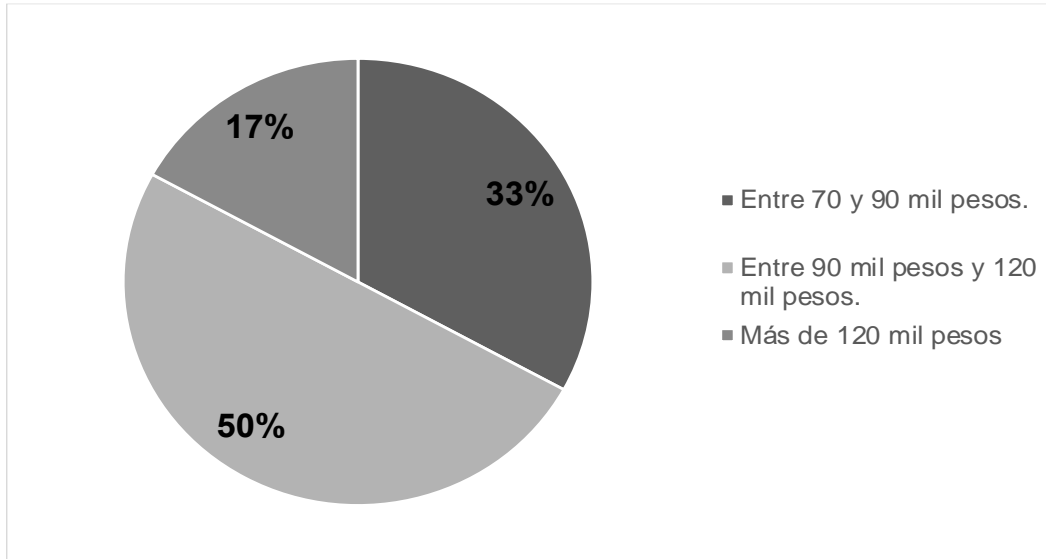


**Nota.** Autoría propia

Esta característica fortalece la marca debido a que HiitSport está pensada principalmente para generar beneficios como estos en los usuarios finales.

A continuación los datos fueron analizados con base al entendimiento de la intención de compra que puedan tener los consumidores respecto al portafolio de HiitSport. Con respecto al precio, se puede evidencia en la figura 20 que el 50% de los usuarios aseguraron estar dispuestos a pagar entre noventa mil pesos colombianos y ciento veinte mil pesos colombianos en promedio por un set de ropa, lo cual responde de manera favorable a la proyección de precio planteados previamente en el presupuesto de venta, la cual se encuentra dentro de este mismo documento.

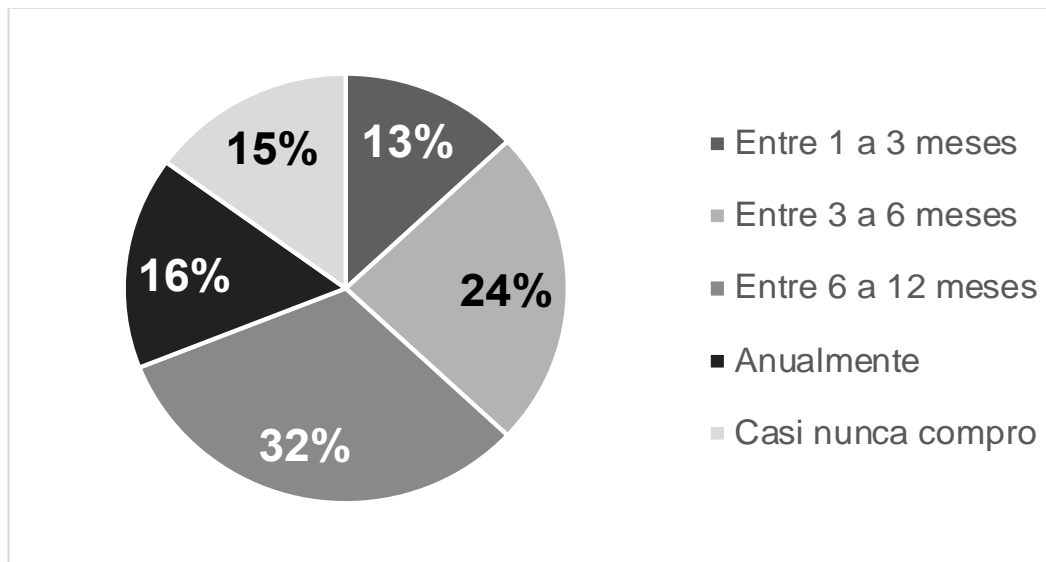
**Figura 20.** Resultados de posibles inversiones por parte de los consumidores



**Nota.** Autoría propia

Adicional a esto, la frecuencia de este tipo de inversiones se estarían realizando entre tres y doce meses; tal como lo indica el 53% de las personas encuestadas en la figura 21.

**Figura 21.** Resultados recurrencia en compra de ropa deportiva



**Nota.** Autoría propia

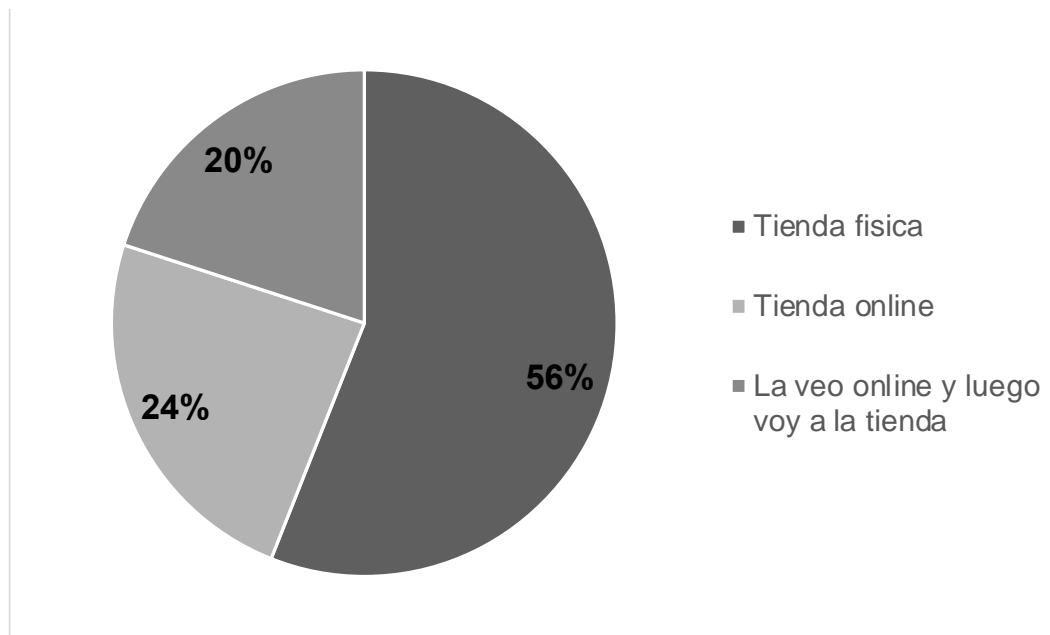
Lo anterior responde positivamente a las proyecciones que se tienen pensadas de las diferentes colecciones para ser diseñadas y lanzadas en promoción cada tres meses, esto

asociado a cada temporada dándole al cliente opciones renovadas con frecuencia para fortalecer su fidelización.

Con respecto al tipo de prendas, las camisetas y los joggers fueron escogidos como los tipos de prendas que los usuarios consideran comprar a menudo debido a que estos les permitiría mayor flexibilidad a la hora de usarlo con más frecuencia, los resultados arroja que el 70.6% y 47.1% respectivamente tienen dichas preferencias.

Otro hallazgo importante e interesante, corresponde a cómo se lleva a cabo la transacción. El instrumento de medición permite observar que el 56% de los encuestados prefieren realizar compras en tiendas físicas, 24% a través de comercio electrónico y el 20% revisar la prenda online y seguido de esto ir a la tienda física y realizar la compra, según se puede observar en la figura 22.

**Figura 22.** Resultados preferencia de compra



**Nota 1.** Autoría propia

Esto representa un desafío interesante para HiitSport, entendiendo que el planteamiento de promoción y venta estará dirigido netamente en canales digitales para su lanzamiento; sin embargo, a partir de estos hallazgos se visualizará algunas acciones de alianzas que permita crear espacios físicos de prueba de producto detallados en el plan de marketing. Finalmente, sobre la percepción de la marca, la mayoría indicó que la marca HiitSport se asocia principalmente a categorías como Deporte (82.4%) y Fitness (60.8%). Sin embargo en el espacio abierto 'Otros' se encontraron hallazgos interesantes con

respecto a cómo las personas perciben la marca, entre ellos se destacan: 'rigor o fuerza', 'éxito' y 'moderno', esto por un lado deja ver que el nombre y las características del producto generan recordaciones positivas en las generaciones a impactar. Y por otro lado, invita a contemplar nuevas formas de comunicación de la marca con el objetivo de llamar la atención de otros públicos objetivos.

#### **4.6. Entrevistas a expertos**

Otro componente de la validación contempló la consulta con expertos en diferentes áreas del conocimiento, entre ellos estuvieron empresarios, académicos, especialistas en mercadeo y en desarrollo ambiental. El objetivo de estos acercamientos fue poder contar el propósito y la propuesta de valor de HiitSport como organización sostenible, siendo vista desde un ángulo financiero, ambiental y social para llegar a una retroalimentación y validación de las acciones que se tienen contempladas dentro de la construcción de la idea de negocio haciendo frente a los desafíos del mercado actual.

##### **4.6.1. Entrevista a empresario**

El empresario entrevistado fue Alex del Rio, quien se desempeña como Director de Ventas y Exportaciones en Takebishi. Alejandro cuenta con un grado en economía y un posgrado en comercio exterior, además de tener aproximadamente unos trece años de experiencia en el sector comercial.

El abordaje de esta entrevista tuvo ángulo visto desde el modelo de negocio. Con respecto a la viabilidad Alejandro del Rio indicó que la demanda de productos sostenibles viene cada vez más en aumento y que además la versatilidad que propone HiitSport sobre las combinaciones y usos en diferentes momentos y actividades le da una posibilidad de atraer a más público una vez vaya en crecimiento el mercado. Sin embargo, indicó que “si bien en papel es una viabilidad clara, es importante tener en cuenta el contexto económico del mundo, por ellos es un negocio, como todos los de la actualidad que se requiere estatus y seguimiento minucioso, acciones rápidas y provecharse de oportunidades que cada vez son más volátiles, sobre todo si HiitSport desea vivir en canales digitales.”

Respecto a parámetros claves que se deben tener en cuenta en este tipo de negocio Alejandro del Rio respondió que se debe siempre “tener a la vista la eficiencia de la cadena de suministro, porque es allí, donde va a residir gran parte del valor que HiitSport quiere entregar [...] calidad y sostenibilidad de los productos”

Por otro lado, también se mencionó la relevancia del diseño, al final es un aspecto clave que responde a necesidades e intereses de los consumidores. La estabilidad financiera junto con la innovación del portafolio de HiitSport, resultó ser un tema coyuntural con base a las conversaciones sostenidas con el experto en donde recomendó que “si HiitSport no puede garantizar una estabilidad que le de largo plazo al negocio hay que reevaluar las innovaciones desde productos, entonces ahí está en juego el administrar adecuadamente el flujo de efectivo saludable, tener inversiones seguras con retornos claros”. De igual forma, el experto mencionó que es natural que este mercado de la moda sea muy cambiante, por tanto, HiitSport debe ser competitivo en costos y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los clientes, que gracias a un mundo súper conectado en el que vivimos hoy, cambian todo el tiempo.

#### 4.6.2. Entrevista a experto en marketing

El experto en marketing fue Carlos Correa, quien es comunicador social y periodista, además de tener una especialización en Marketing Digital y contar con doce años de experiencia en áreas de planeación estratégica para proyectos digitales.

En la entrevista con el experto en marketing se buscó obtener información experiencial que le diera viabilidad a la idea de negocio y así mismo obtener una visión externa que alimentara la misma.

Una vez Carlos Correa pudo tener un contexto claro y conciso sobre la idea de negocios se pudo confirmar que desde su perspectiva existe una viabilidad muy positiva, de acuerdo con lo mencionado por el Carlos quien indicó “es viable, tiene la sumatoria tendencia. Cada vez hay más consciencia del consumo responsable, por ejemplo: la moda circular y la practicidad desde la flexibilidad de HiitSport”. Sin embargo, se realizó una profundización en la búsqueda de una amenaza desde la perspectiva de acciones de marketing, en donde Carlos Correa mencionó “que algo a tener en cuenta es no lograr ser lo suficientemente masivo, no como otras marcas de este tipo se quedan ‘*ennichados*’ en unos cuantos y tienden a desaparecer”.

En este punto mencionado, desde su experiencia sugiere que el gran trabajo para poder mitigar cuando suceda esta amenaza deberá estar enfocado en realiza un buen trabajo en el precio de las prendas frente a su valor emocional.

Durante la entrevista se generaron conversaciones alrededor de los canales de promoción, en donde los planes del uso de influenciadores son representativos, desde la perspectiva del experto en marketing se puede rescatar una sugerencia que alimenta de

forma positiva el plan de marketing de HiitSport cuando indica que “es importante que la selección de los influenciadores logre segmentar el mensaje que se va a decir. No hacer que estos perfiles provoquen que la marca se autoexcluya. Entonces si el camino es hacia la sostenibilidad o la flexibilidad, se deberán asociar a esto, es decir, que los perfiles cuenten con este tipo de convicciones” esto indicó Carlos Correa.

En este orden de ideas, el plan de marketing se pudo enfocar teniendo en cuenta categorizaciones amplias de tipos de embajadores, los cuales comunicarán la marca en las etapas de lanzamiento y consideración. Más adelante se podrá visualizar esta información de acuerdo a lo indicado en el capítulo 5.

Los comportamientos y necesidades de las audiencias claves de HiitSport fueron parte de las preguntas que se trataron en esta entrevista, sustrayendo información clave del experto. La entrevista dejó ver la importancia de lo estético, por ejemplo cada vez más se volvió estético ir al gimnasio y con respecto a esto Carlos plantea que “para la gente cada vez es más importante, entendiendo que ahora las personas quieren verse mejor, donde las prendas tienen que vestir bien, para hacer ver a los consumidores más “lindo”, más flaco” entonces las alianzas que se tengan dentro del plan de ejecución deberán ser escalables a ‘cómo se ve la prenda en el cuerpo’ y no solo digital.

Finalmente, desde la perspectiva experta de marketing fue clave tener un acercamiento que diera más detalles de cómo HiitSport puede impactar de forma positiva y al constante mercado competitivo, refiriéndose a este punto Carlos indicó que si “él proveedor y la cadena de valor son locales, ese arte junto con la exclusividad, hacen que el público entienda porque cuestan las prendas de vestir un poco más que otras marcas”

#### **4.6.3. Entrevista con experto en sostenibilidad**

La experta en sostenibilidad fue Luz Andrea Robayo, quien desempeña el cargo de Coordinadora de Desarrollo Sostenible para GECOLSA. Luz cuenta con más de 15 años de experiencia en la industria desempeñando en diferentes organizaciones cargos relacionados con temas de sostenibilidad, gestión ambiental y desarrollo sostenible.

De acuerdo a la conversación sostenida con Luz Andrea considera que este tipo de iniciativas tienen impactos ambientales positivos para el medio ambiente, entendiendo que “la huella ambiental tendrá a disminuir su porcentaje debido a que se estarían consumiendo menos materias primas vigentes, logrando implementar los procesos de fabricación con materiales reutilizables”. Con base a la propuesta de valor de HiitSport se puede observar

como la alineación de la estrategia junto con la propuesta constituyen acciones que generen impactos positivos al medio ambiente.

Para Luz, es importante que este tipo de iniciativas de emprendimiento estén apalancadas por diferentes certificaciones con el objetivo de generar una visibilidad mayor al momento de promover el portafolio de productos. Especialmente recomienda “utilizar la certificación de Sello Ambiental Colombiano SAC, la cual es impulsada por el gobierno nacional para consolidar la producción de bienes ambientalmente sostenibles. Por otro lado, HiitSport también puede buscar la certificación de Empresas B, la cual impulsa a las empresas a que actúen con transparencia y logren medir los impactos sociales y ambientales”. La mención de este último componente es fundamental debido a la importancia que para HiitSport es ser sostenible desde todos los aspectos.

La conversación con Luz también dejó ver desafíos claves que deben ser tenidos en cuenta, quien desde su punto de vista indicó que “comprar insumos reutilizados hace más costoso el proceso de producción en vista de los múltiples tratamientos químicos que se le deben aplicar a los mismos. Por otro lado, la mano de obra en países asiáticos tiende a ser más barata lo cual puede llevar a ser un reto interesante en temas de costos de fabricación debido a que dichos sobrecostos deben ser trasladados al cliente final en el precio de venta”. Es por esto que la estrategia de marketing de HiitSport debe ir correctamente alineada al público objetivo y a las ventajas de comprar productos nacionales con el objetivo de no perder ese nicho de mercado que puede llegar a inclinar su decisión de compra por factores como el precio.

Luz destacó que para HiitSport es importante la generación de alianzas estratégicas con el objetivo de mitigar lo mencionado anteriormente, indicando que “las asociaciones de recicladores pueden proveer materiales reutilizables para lograr implementar una cadena de suministro que genere involucramiento, participación y responsabilidad social. Adicionalmente recomiendo generar alianzas con organizaciones tales como ONG, ANDI, Alcaldía de Bogotá, entre otros, con el objetivo de buscar ayudas en temas presupuestales y de promoción”.

Por último, destacó de la propuesta de valor de HiitSport la importancia de garantizar la masificación de estas prendas para llegar a los públicos objetivos, entendiendo que muchas marcas únicamente están en “centros comerciales de personas que cuentan con recursos socio-económicos altos, esto se puede hacer dando a conocer al consumidor final el proceso productivo para que el mismo sea creíble”

#### 4.6.4. Entrevista a ejecutivo y académico

La persona que acompaña el ejercicio de validación desde la academia y desde la empresa privada fue Samuel Ortiz, quien desempeña el cargo de Gerente de Ingeniería de Prevención de Perdidas para SBS Seguros. Samuel cuenta con amplia experiencia en la industria portuaria y naviera, además de tener posgrados en Administración Portuaria y experiencia como académico en varias universidades del país.

Después de revisar la idea de negocio, Samuel considera que HiitSport responde a “una demanda que viene en crecimiento a nivel mundial, es decir, el deporte. Las megas tendencias son actividades a las cuales los mercados le están apuntando”. Y HiitSport enfoca muy bien los esfuerzos debido a que obedece “no solo a la moda sino que también contempla un componente de cara a la salud. Por otro lado, el tema ambiental, especialmente en la juventud está tomando un papel protagonista, sobre todo en lo que tiene que ver con protección al medio ambiente”. Y básicamente esto corrobora el enfoque que se le desea dar a la marca y al público que se desea llegar.

El desarrollo de la entrevista con Samuel, deja ver que el mercado en términos de ropa deportiva sostenible le hacen falta opciones viables, debido a que él considera que “la afirmación de saturado no considero sea correcta [...] ya que no he visto ropa que se esté promocionando masivamente y que sea amigable con el medio ambiente. Siguen existiendo marcas de renombre como Puma, Nike, Adidas, entre otras, pero estas normalmente compiten por innovar en diseños, colores y moda, dejando a un lado los procesos de fabricación sostenible. Ya que por lo general, la mayoría de este tipo de prendas están fabricados con polímeros no biodegradables y pocas veces por insumos reutilizados”

Con respecto al precio, Samuel indico la importancia de “calibrar el precio con respecto a los costos de producción. Sin bien en cierto que el precio del producto puede llevar a ser un poco más alto, muchas personas están dispuestas a pagar lo mismo o un poco más por aportar en la protección del medio ambiente. Por tanto, es importante que desde la estrategia de mercadeo se venda correctamente el producto, dejando ver las ventajas competitivas del mismo y los beneficios de la marca”. Esta afirmación va muy de la mano con lo encontrado en la instrumento de encuesta de validación, la cual dejo presenciar que el público puede llegar a pagar un porcentaje un poco más elevado siempre y cuando se esté asegurando que el proceso, materiales e insumos apoyan positivamente la preservación del medio ambiente.

Por último se le consultó a Samuel cual considera que podría ser la estrategia de comunicación que debería establecerse desde HiitSport para garantizar llegar a las generaciones objetivo, sus comentarios coincidieron con otros expertos en donde indico que los mejores canales para divulgar el producto “son las redes sociales mediante el uso de influenciadores, entendiendo que gracias a que la logística a nivel mundial está desarrollada para poder despachar desde cualquier lugar del mundo hacia cualquier lugar del mundo”, estando este punto alineado con la estrategia de distribución que se tiene contemplada, la cual implica generar ventas digitales a partir de E-commerce.

#### **4.6.5. Conclusiones de entrevistas a expertos**

Con base a las entrevistas anteriormente analizadas y de acuerdo con las opiniones de los expertos, HiitSport como idea de negocio tendrá grandes desafíos asociados a la sostenibilidad ambiental debido a la complejidad en la consecución de proveedores, lo cual podría ser un inconveniente al momento de negociar con los mismos. Por otro lado, la calibración del precio resulta un reto interesante debido a que los materiales que se tienen planteados para la fabricación de los productos pueden ser más caros que otros ya estandarizados en la industria, lo cual podrá llevar a encarecer el producto y generar cierta desventaja competitiva. Estos factores pueden ser abordados desde el establecimiento de políticas saludables en el flujo de caja y relaciones de colaboración mutua con los proveedores, para maximizar en el mayor plazo posible el pago de insumos y materia prima.

Sin embargo, como oportunidades del mercado se resaltan las tendencias que van en aumento con respecto al cuidado personal y al impulso que tienen las practicas sostenibles en las conciencias de las nuevas generaciones, por tanto se convierte en un aspecto fundamental en cómo llegar de manera asertiva a este mercado para garantizar cumplimiento del presupuesto de ventas planteado durante los primeros años de operación.

Por último, se puede concluir que la innovación es un factor determinante en este tipo de industria debido a lo cambiante que resultan ser las colecciones de moda, por tanto, HiitSport deberá ser rápido en la toma de decisiones para lograr adaptarse a la demanda del mercado y asegurar posicionamiento en el mercado junto al reconocimiento de marca.

## 5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCION AL MERCADO

Por la naturaleza del planteamiento del negocio, HiitSport deberá invertir recursos suficientes para desarrollar una estrategia asociada al mercado deseado que permita conseguir los objetivos planteados en el desarrollo del negocio. En este capítulo se desarrollaran las estrategias pensadas para lograr un posicionamiento de marca mediante el uso de un E-commerce como herramientas que normalmente son utilizadas por los millennials y centennials para la compra de productos en la actualidad. Por otro lado, se buscara abarcar plataformas digitales en compañía de embajadores e influencers, las cuales usualmente son utilizadas por estas generaciones para el consumo de contenido digital y brindar la posibilidad de dar a conocer el portafolio de manera más eficiente a las comunidades.

### 5.1. Introducción de la estrategia de mercadeo

En el marco de trabajo de esta estrategia de mercadeo, se tendrá en cuenta dos caras, por un lado el pensamiento estratégico en donde se mencionan las diferentes acciones y mensajes dirigidos al target de la marca, y por otro lado también se planteará la operación desde mercadeo para la activación de los canales por donde se ejecutarán dichas acciones y mensajes. Todo esto bajo los insumos entregados previamente en el análisis del sector, las audiencias y la capacidad financiera.

### 5.2. Objetivos de la estrategia de mercadeo

En este apartado se plantean los objetivos específicos a lograr en el lanzamiento de la marca, su comunicación al aire y la ejecución de la primera campaña la cual se llamará de ahora en adelante “Out to market”

- ✓ Objetivo 1: Lograr impactar la mayor cantidad de consumidores digitales afines a HiitSport.
- ✓ Objetivo 2: Generar tráfico calificado al canal principal para generar compra de los productos HiitSport.
- ✓ Objetivo 3: Lograr un “engagement” positivo superior del 2% en el ecosistema digital, que se vea representado en ‘shares’ ‘guardados’ y ‘comentarios’.

### 5.3. Mapa de acciones

Para lograr de forma exitosa los objetivos de mercadeo previamente planteados, se estructurará un mapa de experiencias y accionables enfocados en digital, bajo las cuatros



P's, un modelo que representa cuatro factores principales en mercadotecnia, utilizados en el diseño de una estrategia, 'producto', 'precio', 'plaza' y 'Promoción.

Estos cuatro factores es lo que hoy se conoce como el marketing mix, una receta creada para crear el plan de marketing de una empresa y comercio, le entrega una arquitectura el plan para alcanzar de forma positiva los objetivos planteados desde la organización. A través de este modelo podremos visualizar las acciones con las que se lanzará al mercado HiitSport.

#### 5.4. Productos de HiitSport

Este apartado resulta ser uno de los más importantes, debido a que es la representación tangible de lo que ofrece HiitSport y que al final suplirá las necesidades que desde la propuesta de valor de considera se van a atender.

Tal como se mencionó anteriormente en la tabla tres, en el lanzamiento de esta idea de negocio, se tendrá disponible en el portafolio de productos siete tipos de prendas, las cuales tendrán todas las tallas, desde la S hasta la XXL. Estas prendas responden a:

- ✓ Tops
- ✓ Camisetas
- ✓ Leggings
- ✓ Bicicleteras
- ✓ Pantalinetas
- ✓ Shorts
- ✓ Chaquetas

Cada una de estas prendas estará bajo una gama de colores básicas, los cuales son fáciles de combinar y se unen a una tendencia que viene fortaleciéndose, y es el minimalismo, es decir "siluetas definidas y su inconfundible sobriedad. Suelen ser diseños sin adornos, con una estética purista y una sencillez que nos cautiva: ahí reside el secreto del éxito de estos clásicos atemporales" (Nehring, 2023).

Una tendencia afín al estilo que quiere comunicar HiitSport, y que además responde de forma acertada a la funcionalidad clave que se busca traer al mercado y es la 'flexibilidad', con la posibilidad de uso en muchos escenarios de la vida, distintos a sólo el deportivo y con ello, la posibilidad de combinar con otras prendas casuales de los días agitados del consumidor de hoy.

Por otro lado, estas prendas con colores básicos, también se verán alineadas a la tendencia de 'lujo silencioso' que viene que nació inicialmente en decoración de interiores y que desde el 2023 migra a la industria de la moda. "El lujo silencioso es el último grito, especialmente para la generación Z y más aún con el minimalismo noventero dibujándose como una de las grandes tendencias de la próxima temporada" (Scofield, 2023). Así lo dijo la reconocida revista de moda Harpers Bazaar, en donde también indicó que viene muy de la mano con la anterior tendencia mencionada 'Minimalismo'.

Una de las características principales del lujo silencioso, es que responden a prendas de alta calidad, que no cuentan con logo o detalles característicos que haga evidente de que marca es y que a diferencia de otros momentos de la moda, no busca ser pretencioso u ostentoso. Son prendas que sobreviven a lo atemporal.

El lujo silencioso, además opta por prendas que muestren naturalidad y sostenibilidad, con un patrón clave a lo 'fit' lo cual responde directamente a la comunicación de HiitSport.

Desde el producto, se trabajarán fotografías que respondan a estas tendencias y que tengan un foco en el consumidor y su uso en diferentes escenarios de la vida. También en su flexibilidad frente a otras prendas. A continuación en la figura 23, se podrá visualizar varias representaciones de cómo se comunicarán los productos de HiitSport en sus principales canales de distribución: E-Commerce y redes sociales (Instagram – Tiktok).

**Figura 23.** Tipología de forma de comunicar el producto HiitSport



**Nota.** Tomado de [www.pinterest.com.co](http://www.pinterest.com.co).

La anterior figura, estas referencias de Pinterest son un ejemplo claro de cómo vivirán los contenidos de promoción de productos dentro del ecosistema digital de HiitSport, la cual deja ver looks alineados a las tendencias previamente mencionadas, pero aún más importante, muestra cómo su flexibilidad vive a través de combinación con otras prendas y otros escenarios, distintos al deportivo o espacios de actividad física.

## 5.5. Precio

No se desconoce la importancia de fijar una estrategia de precio adecuada, que responda a las necesidades de los consumidores, el contexto económico del país y sobre todo la competencia actual con la cual se enfrentaría HiitSport en el mercado de ropa deportiva.

Para la idea de negocio HiitSport se fijarán los precios teniendo en cuenta 6 tipos de estrategias. Las cuales cuentan con un objetivo específico y cobran relevancia en un momento clave de la marca.

Se le dará una profundización a cada una de estas estrategias para mayor entendimiento.

- ✓ *Estrategia de precios de penetración*, para la primera etapa de lanzamiento, la idea es iniciar con precios de promoción marginales, por debajo de la competencia más fuerte del mercado, esto con la intención de afianzar el mercado y lograr que los consumidores decidan probar el producto para reconocer así su calidad y que ha futuro se estén dispuestos a una inversión superior, sin ser mayor a la competencia.
- ✓ *Estrategia de precio en relación con la competencia*, la definición de los precios en una etapa de estabilización de la marca se basará en el comportamiento de los precios fijados en el E-Commerce de los competidores. Siempre buscando ser más asequibles frente a la competencia, pero generando precios adecuados que representen el valor de la marca.
- ✓ *Estrategia de precios dinámicos*, en momentos estacionales del año que son iterativos, se trabajará en comunicación en torno a la urgencia para la generación de transacciones en tiempos cortos. También se tendrá en cuenta momentos claves de la marca que responden a cambios de líneas o temporadas de moda.
- ✓ *Estrategia de precios por paquetes*, entendiendo que el concepto de flexibilidad es importante en la comunicación de HiitSport, este tipo de estrategia será clave, y se mantendrán de forma transversal en el primer año, debido a que la entrega de

varias prendas en una sola compra le dará mayor posibilidad a los consumidores de su uso continuo y combinaciones. Se tendrán en cuenta 2 tipos de paquetes: set de dos prendas (estos costará de tops con shorts o leggings), y set de 3 prendas (estos costará de tops con shorts o leggings y chaquetas).

## 5.6. Plaza

La forma en que el portafolio de HiitSport llegará a las manos de los consumidores es sumamente importante, y la estrategia de plaza estará enfocada en conectar los productos con los compradores.

Y esta conexión sucederá a través del ecosistema digital. El hub principal será el e-commerce, en donde se encontrarán cada una de las colecciones disponibles, detalle de los productos respecto a los insumos con los que fue fabricado, opciones de pago y hasta el seguimiento de la entrega a cliente.

Un espacio que estará dividido inicialmente por el género, este filtro permitirá visualizar las colecciones creadas para hombres y mujeres. También se tendrá un filtro por colección, el cual se irá actualizando cada 3 meses en los lanzamientos de nuevas prendas. Adicionalmente se contará con una página interna de promociones o compras ilimitadas que se crearan para la venta de set de 2 y 3 prendas.

La plataforma de comercio electrónico de HiitSport, será el único espacio de transacción directa. Sin embargo, las redes sociales también se convertirán en un puente clave previo a llegar a su transacción.

A través del chat de Instagram y WhatsApp business las personas interesadas podrán tener un acercamiento con asesores de ventas quienes guiaran todo el proceso, desde la elección de la prenda, la talla y proceso de compra.

En ese orden de ideas toda acción de comunicación y asesoría deberá tener como fin, asegurar que los usuarios ingresen al E-Commerce y decidan realizar la compra online.

## 5.7. Promoción

Con la intención aumentar la demanda del portafolio de HiitSport, esta estrategia de promoción está dispuesta de 3 tipos de planes, los cuales responden a la figura previamente visualizada en la estrategia de precios, estos planes estarán viviendo dentro de las etapas de lanzamiento, consideración y estabilización de la marca en el mercado. Y dentro de cada uno de estos planes se encontrarán en detalle las tácticas de promoción que buscarán objetivos claros en cada una de dichas etapas.

- ✓ *Lanzamiento*, en esta etapa la promoción estará enfocada en comunicar de forma conceptual a la marca. Que sea claro para las audiencias que más allá de vender un producto funcional, busco mejorar el día a día de las personas, aportar a sus necesidades y al mismo tiempo al cuidado del planeta. HiitSport busco posicionar en la mente de las personas que como marca no se busca vestir de ropa deportiva para realizar actividad física, sino que busca vestir a las personas para la vida y en especial su futuro, en donde juegan temas importantes como la sostenibilidad, la flexibilidad y un bienestar mental mejorado.

Por lo anterior mencionado la promoción se realizará a través de canales y formatos que generen masividad; esto en pro de que se tengan impactos relevantes para generar conversaciones alrededor de la marca.

#### 5.7.1. Plan de embajadores

Como principal táctica se trabajará con un equipo de embajadores con alto impacto en las principales redes sociales afines al target, en este caso serán: Tiktok e Instagram. A diferencia de lo que se esperaría en una campaña de ropa deportiva, le daremos la vuelta a la promoción no solo con personajes enfocados en bienestar mental y fitness sino que también se buscará personalidades de categorías aisladas en donde se encontraron oportunidades claves. Las categorías de embajadores a utilizar serán las siguientes:

- ✓ *Familias diferenciadas*, se nombró de esta forma debido a que responden a influenciadores que generan contenido junto con su familia, en este caso se enfocará en familias nucleares, parejas jóvenes que viven juntos pero que aún no cuentan con hijo y están enfocados en su mejoría como persona. También se tendrá en cuenta familias extendidas, que cuentan con diferentes tipos de mascotas, todo esto responde directamente al comportamiento de las últimas dos generaciones.
- ✓ *Nuevas generaciones*, se contará con perfiles de hombres y mujeres entre 18 y 23 años, los cuales responden a las personas de mayor edad correspondientes a la generación Z. Estos buscarán evangelizar la actividad física alineada al bienestar mental y no tanto a lo estético y finalmente a encaminar las intenciones de compra teniendo en cuenta la sostenibilidad y no solo enfocados a tendencias de *fast fashion*.

- ✓ *Los expertos*, este tipo de personalidades tendrán una comunicación alineada a su expertise, esto para darle soporte y credibilidad a la marca, en este caso se tendrán en cuenta nutricionistas y coach de crecimiento personal.

Terminando de categorizar la promoción de la marca a través de influenciadores, se tendrá de igual forma categorías con afinidad directa, a continuación se menciona:

- ✓ **Estilo de vida:** personalidades que participan en tendencias que comunican espacios de su día a día y buscan generar identificación. La idea en la promoción es que de forma implícita la marca acompañe a estas personas en dichos espacios. Esta categoría se encargará de amplificar aspectos de flexibilidad del producto.
- ✓ **Deporte o Fitness:** por supuesto esta categoría buscará una promoción directa del producto, en su uso dentro de espacio de actividades físicas, destacando aspectos funcionales del producto.

Se contará con aproximadamente 5 perfiles de cada una de las categorías mencionadas, y se implementarán 2 acciones mensuales durante la primera etapa de lanzamiento, la cual consta de 3 meses. En este orden de ideas se ejecutarán 30 acciones en social media, principalmente en Instagram con adaptaciones en Tiktok.

### 5.7.2. Pauta digital

Se construirá un plan de medios para la promoción de los contenidos del ecosistema digital, el cual tendrá como principal objetivo amplificar la visibilidad de la marca en su lanzamiento.

Los principales formatos a tener en cuenta serán los dinámicos de video, tales como reels, stories y video post, esto debido a que su naturaleza se entregará mayor posibilidad de visibilidad según el algoritmo de Meta y Tik-tok.

El 40% de las acciones desde pauta digital estarán enfocadas en Meta (Instagram), seguido de otro 40% para Tik-tok y finalmente un 20% el cual será utilizado para compra de menciones en portales o espacios como Podcast.

### 5.7.3. OOH (Out of home)

Las acciones de 'Out of home (publicidad en exteriores) tendrán un enfoque en espacios experienciales afines a la audiencia. Inicialmente en su lanzamiento los gimnasios serán

los principales, esto para captar la atención de personas que ya cuentan con una tendencia y frecuencia de compra y uso constante.

Adicionalmente, se explorarán espacios aislados en ferias, exposiciones e incluso eventos al aire libre alineados a temas de bienestar mental, esto con el fin de generar ruido alrededor de la marca y enviar tráfico al ecosistema digital.

### 5.7.3.1. Consideración

En la etapa de consideración, se tendrán en cuenta los mismos canales y acciones mencionadas en la etapa de lanzamiento, sin embargo su diferenciación estará en la comunicación, la cual tendrá un abordaje respecto a los beneficios funcionales del producto, dónde comprarlo y las formas de uso. De igual forma, más allá de impactar, durante la consideración se buscará incentivar a las personas al ingreso del comercio electrónico para conocer en detalle los productos y si se desea realizar la transacción.

Como se indicó en la etapa de lanzamiento, las acciones de 'Out of home (publicidad en exteriores) tendrán un enfoque en espacios experienciales afines a la audiencia. Y en la etapa de consideración, más allá de comunicar la existencia de la marca y su portafolio, se explorarán espacios experienciales, en la cuales las personas que visitan o se encuentran cerca de estos lugares exteriores, puedan acercarse tener tacto con la tela de la ropa e incluso puedan medirse para conocer en detalle la comodidad y horma de cada una de las prendas.

Una vez las personas tengan esta experiencia podrán disfrutar, si así lo desean, de un descuento inicial de compra, la cual deben realizar desde el E-Commerce escaneando un código QR que se encontrará en estos espacios exteriores.

Se contará con asesores en estos puntos tendrán a la mano código de descuento únicos que se irán utilizando en las personas que decidan realizar la compra luego de la prueba de tacto y uso. Estos asesores además de acompañar el proceso de transacción, también contarán con un discurso clave de marca que irá más allá de las funcionalidades del producto, deberán asegurar que conceptualización desde sostenibilidad y flexibilidad sea comunicado a los usuarios interesados.

Con el objetivo de aterrizar los gastos asociados a el plan de mercadeo, a continuación, se presenta la figura 24 en donde se detalla la división del presupuesto indicado con anterioridad.

**Figura 24.** Detalle del presupuesto plan de mercadeo

Detalle presupuesto		
Items	Costo	Descripción
Sesión fotográfica	\$ 3.500.000	Fotografía de productos y modelos para el E-Commerce y Redes sociales
Infraestructura digital	\$ 25.000.000	Incluye construcción del E-Commerce (UX, UI, Hosting, seguridad, Bot), plataforma de envío de emails y seguimiento de pedidos
Plan de comunicación digital	\$ 15.000.000	Incluye contratación de influenciadores y pauta digital para promocionar los contenidos de los prendas
Acciones en OOH	\$ 16.500.000	Incluye vallas digitales en Gimnasios, Tiendas de comida saludable y tiendas físicas de productos de cuidado personal

**Nota.** Autoría propia.

Con base a la figura indicada anteriormente, se establece que el presupuesto mencionado para el primer año, el cual asciende a \$60.000.000 COP cumple con todos los ítems necesarios para la puesta en marcha del mismo.

### 5.7.3.2. Estabilización

En esta etapa se busca desde la promoción que haya una constante de demanda y oferta de HiitSport. Para esto se llevarán a cabo acciones de pauta llamados ‘Always On’, el cual se refiere a ‘Siempre conectado’, en donde se tendrán en cuenta inversiones de anuncios pagos bajo tres ejes de comunicación:

- ✓ *Concepto de marca*, en menor medida se comunicará quien es la marca, porqué está en el mercado y que se desea entregar al cliente. Mencionando sólo aspectos emocionales como el bienestar mental y el cuidado personal.
- ✓ *Portafolio*, en este eje de promocionar cada una de las líneas que se lancen cada 3 meses, los cuales llevarán consigo todas las estrategias de precios mencionadas anteriores.
- ✓ *Sostenibilidad*, un eje que tendrá un protagonismo los primeros 2 años, en donde se comunicará en detalle de todos los procesos de fabricación de las prendas de HiitSport y se detallarán los metadatos que sustentarán como desde la organización se está aportando al cuidado del medio ambiente.

A continuación se presenta un estimado de esfuerzos en comunicación de promoción en la etapa de estabilización, esto según cada uno de los ejes de comunicación previamente mencionados.

- ✓ Concepto de marca: 30%
- ✓ Portafolio: 60%
- ✓ Sostenibilidad: 10%



## 6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

Para constituir a HiitSport como organización es indispensable tener en cuenta aspectos organizacionales y legales, los cuales van a ayudar a definir la forma como se va a estructurar la misma a partir del diseño de una misión con el objetivo de conocer la razón de ser como organización, logrando proyectar el cumplimiento de la misma dentro de la visión para dejar ver como se proyecta en el futuro y hasta dónde quiere llegar. La estructuración de HiitSport como organización también tendrá en cuenta aspectos legales de cumplimiento obligatorio que estarán implementados a partir de leyes y regulaciones ya establecidas por el gobierno nacional, las cuales serán analizadas en este capítulo.

### 6.1. Análisis estratégico

El análisis estratégico de HiitSport busca generar valor a partir de conocer aspectos internos y externos con el objetivo de implementar un plan de acción para poder llegar a cumplir con los objetivos estratégicos. Inicialmente se deberá hacer un análisis interno, en donde se conocerán y evaluarán aquellos puntos débiles de la organización con el propósito de establecer medidas de acción que logren minimizarlos o en su defecto eliminarlos. Por otro lado, a partir del conocimiento de la capacidad instalada de la organización se establecerán metas para conocer hasta donde se puede llegar en el desarrollo de marca, estas metas deberán estar muy alineadas con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se especificación en el desarrollo de este documento y dan una visión holística del propósito de HiitSport como visión organizacional.

Por otro lado, el análisis estratégico es complementado con un análisis externo con el objetivo de conocer hacia donde se está dirigiendo el sector y sobre todo identificar las necesidades puntuales de los potenciales clientes y su percepción del mercado, estas características son determinadas a partir de conocer la satisfacción de los clientes, aspecto que debe tomar como punto de referencia la validación que se realizó de la idea de negocio, en donde se llegó a una determinada población para conocer sus comportamientos de compra en términos presupuestables y recurrencia al momento de comprar, además de la importancia que le dan a aspectos asociados a la sostenibilidad ambiental. La estrategia organizacional está compuesta de la misión, lo que indica la razón de ser de la organización y la visión para conocer cómo se desea ver a HiitSport en el futuro, estos componentes serán desarrollados a continuación.

### 6.1.1. Misión

HiitSport es una organización que emerge dentro del mercado textil y de la moda colombiana, el cual se caracteriza por ser complejo, competitivo y por la aparición constante de nuevas marcas. Es por esto que, la misión de marca estará proyectada a vencer este tipo de contratiempos y enfocar sus esfuerzos en la generación de valor a su público objetivo, apostándole a la sostenibilidad desde tres grandes frentes: financiero, ambiental y social.

Con base a lo anteriormente mencionado se establece que la misión y el propósito de la marca HiitSport como organización será:

Maximizar el uso de prendas de ropa deportiva en diferentes espacios sociales.

HiitSport como marca emprendedora además de generar ingresos a partir de fomentar conductas y comportamientos sostenibles, se enfocará en ser un referente a nivel nacional para otras empresas que también deseen entregar a sus consumidores soluciones de vestimenta cómoda, flexible y sostenible.

### 6.1.2. Visión

La visión inicial de HiitSport estará estructurada a partir de los objetivos a corto plazo junto con el objetivo general que se tiene como organización, los cuales ya fueron identificados dentro de este documento.

En vista de la creciente oferta que se puede encontrar en el mercado colombiano, el desarrollo de nuevas tecnologías, las tendencias ambientales en los consumidores que vienen creciendo y las nuevas regulaciones que son colocadas por los gobiernos a nivel mundial, es un reto interesante diseñar una estrategia organizacional que logre atender a todos y cada uno de los desafíos anteriormente indicados y que logre responder con una visión de manera convincente para garantizar el futuro de HiitSport como organización.

Teniendo en cuenta lo anteriormente comentado, se establece como visión de HiitSport en los próximos años:

Ser un referente nacional en la fabricación de ropa deportiva flexible, garantizando que los procesos fabricación impacten desde la sostenibilidad ambiental.

Con base a la visión proyectada para HiitSport se evidencian desafíos interesantes que deben ser tenidos en cuenta y los cuales deben ser abordados a partir de construir una infraestructura que afronte los mismos de manera positiva y directa para garantizar y asegurar el éxito de la organización.

## 6.2. Estructura organizacional y organigrama

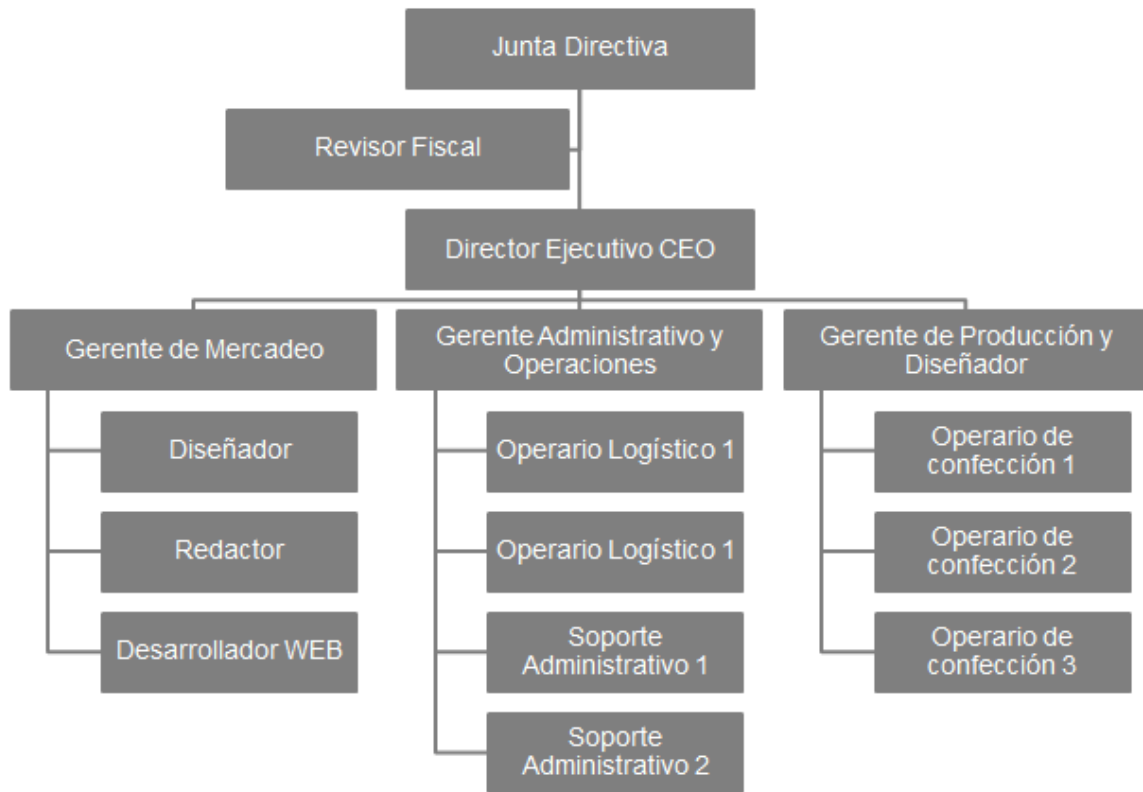
Un estructura organización junto con el organigrama son utilizados como instrumentos para el diseño de la empresa, los cuales dejan ver desde las unidades de trabajo que la forman, como se distribuyen y se interconectan entre sí para cumplir con el propósito organizacional.

La construcción de estos instrumentos parte desde las áreas de operación, pasando por los niveles de autoridad, responsabilidad y coordinación. A su vez, son contempladas las unidades de dirección, unidades de línea, unidades de apoyo, unidades de control y unidades consultivas (Louffat, 2017).

El organigrama de HiitSport se encuentra especificado en la figura 25, el cual se caracteriza por ser una estructura funcional basada en una estructura jerárquica tradicional, en donde existirán departamentos independientes pero con interdependencia entre ellos.

Una estructura funcional busca desarrollar las operaciones de la organización con base a los procesos o actividades que puedan llevar a suministrar un resultado esperado, agrupando a los recursos sobre la base de trabajo que realicen e incrementando que se desarrollen entregables más especializados por cada área de trabajo.

Figura 25. Organigrama de HiitSport



**Nota.** Autoría propia.

Como se puede evidenciar la organización estará liderada por un CEO, quien estará encargado de la dirección general en todos los aspectos, posteriormente se observa el revisor fiscal el cual desarrollara funciones de auditoría, por otro lado se evidencian tres líderes de áreas, Gerente de Mercadeo, Gerente Administrativo y Operaciones, Gerente de Producción y Diseñador de Moda, los cuales a su vez tendrán diferentes personas y roles a su cargo, con el objetivo de centralizar la toma de decisiones y el reporte directo de manera mucho más ágil.

### 6.3. Perfiles y funciones

Para la consecución del equipo de trabajo de HiitSport se deberá asegurar que el personal administrativo, operativo y gerencial cuente con las capacidades y motivaciones correctas, por lo anterior, el departamento de talento humano liderado por la figura de supervisor administrativo deberá garantizar que sean elegidos los perfiles correctos de acuerdo a su experiencia, educación y aspiraciones. A continuación, se describen cada

una de las figuras que componen la estructura organizacional de HiitSport y se describen las funciones principales que deberán realizar, las cuales a su vez deberán imprimir un filtro adicional al momento de captar el personal de trabajo.

**Director Ejecutivo (CEO)**, será el ejecutivo con mayor rango dentro de HiitSport y se responsabilizará al interior de la misma de las siguientes funciones:

- ✓ Establecer la misión, visión y estrategia de HiitSport a partir de metas y objetivos claramente definidos.
- ✓ Toma de decisiones ejecutivas, relacionadas a procesos comerciales, contratación de personal, adquisiciones, funciones de los demás empleados y contratación de los futuros colaboradores.
- ✓ Gestionar recursos, entre ellos: financieros, humanos y tecnológicos, en donde deberá velar por su adquisición y su respectiva asignación.
- ✓ Proyectar la imagen de HiitSport, siendo como cara visible el encargado de relacionarse con proveedores, clientes, medios de comunicación, entes legales, entre otros.
- ✓ Gestionar el riesgo, a partir de conocimiento de los entornos internos y externos, deberá identificar los potenciales riesgos que se puedan presentar en términos operativos, comerciales y administrativos durante el desarrollo de las operaciones.

**Gerente de Mercadeo**, como líder del equipo digital, estará a cargo de diseñador, el redactor y WEB, quienes desarrollarán estrategias de marketing para dar a conocer la marca HiitSport en el mercado colombiano. Las principales funciones del Social Media Manager son:

- ✓ Creación de contenido, validar las piezas publicitarias que se caractericen por su calidad, relevancia y atracción en medios digitales y redes sociales.
- ✓ Desarrollo de estrategia en redes sociales, creando formas de llegar a los consumidores finales, las cuales se caracterizan por su alineación con los objetivos organizacionales de HiitSport.
- ✓ Interacción y participación, en donde se deberá garantizar la atención de la audiencia que utiliza los canales digitales para responder sus preguntas, comentarios, mensajes directos.

- ✓ Construcción de comunidad, gestionando las audiencias que crecen alrededor de la marca, haciendo relaciones con los seguidores que se han convertido en consumidores para cultivar fidelización de marca.
- ✓ Revisión de tendencias, con base al conocimiento del movimiento constante del mercado con el objetivo de adaptar las estrategias de comunicación a los comportamientos de los usuarios.

**Gerente administrativo y de operaciones**, como líder del personal encargado de logística y de soporte de producto, tendrá funciones relacionadas al desarrollo del negocio y supervisión del personal con el objetivo de garantizar el correcto desarrollo de la operación del negocio. Las funciones especificadas de su cargo se encontraran detalladas a continuación:

- ✓ Garantizar el desarrollo de las operaciones diarias, haciendo uso del departamento de logística para asegurar que los productos comprados por los usuarios tengan un despacho correcto y lleguen de manera satisfactoria a los clientes.
- ✓ Asegurar el soporte en las transacciones, garantizando que el personal de soporte colabore a los usuarios que se encuentran realizando transacciones con respecto a cualquier dificultad que puedan llegar a tener durante la compra.
- ✓ Asegurar costos, mediante el monitoreo de los costos de producción acompañado de la toma de decisiones que ayuden a garantizar la rentabilidad e identificando en que procesos se pueden ahorrar en gastos.

**Gerente de producción y diseñador de modas**, como líder del equipo de operarios(as) tendrá funciones asociadas al diseño de creación de las colecciones junto con los procesos operativos para fabricar y desarrollar las mismas, esas funciones estarán detalladas a continuación:

- ✓ Gestión de inventarios, supervisar junto con el supervisor administrativo, el suministro de materia prima se encuentre al día, además de que cada proceso tenga suministro de telas y productos necesarios para la realización de estos.

- ✓ Control de calidad, asegurando que los productos terminados tengan los estándares de calidad y con los principios de sostenibilidad establecidos por HiitSport para asegurar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Planificación de producción, coordinando la programación del grupo de operarios(as) para entregar las producciones dentro de los plazos acordados con el CEO.
- ✓ Diseño de las nuevas colecciones, las cuales tendrán que ser lanzadas en intervalos de tres (3) meses para alcanzar la proyección anual deseada por HiitSport.

**Operario logístico**, como parte del equipo operativo tendrá funciones claves asociadas a los procesos que van desde la obtención del producto terminado hasta la entrega final de los mismos, esas funciones más al detalle son las siguientes:

- ✓ Organización de pedidos, entendiendo que una vez el cliente final haga su pedido vía canales digitales, la solicitud de alistamiento llegará al operario de logística para proceder a organizar lo que se deberá despachar, embalándolo y etiquetándolo de manera correcta para su posterior distribución.
- ✓ Gestión del almacén, esta responsabilidad asegurara que el almacén se encuentre organizado y los productos estén almacenados de manera segura y accesible para minimizar los reprocesos y la contaminación visual.
- ✓ Inventariar las materias primas, una vez desde el área administrativa son comprados los insumos para la producción y estas llegan a las instalaciones de HiitSport, el operario logístico deberá asegurar la preservación de estos insumos, garantizar que los pedidos hayan llegado de manera correcta y reportar al área de diseño y administrativa de alguna anomalía.
- ✓ Surtir al departamento productivo, mediante la entrega de los insumos que sean necesarios por las operarias para realizar la confección de las colecciones que estén en etapa de fabricación.
- ✓ Asegurar desde su rol la calidad del producto, siendo el filtro final para que los productos que serán despachados a los clientes cuenten con la calidad deseada y no tengan problemas asociados a confección.

**Soporte administrativo**, cargo que contara con roles de cara al cliente y a los procesos internos de la organización, siendo un apoyo desde la parte logística, comercial y de producción para garantizar la correcta operatividad de HiitSport. Las funciones asociadas a su rol serán las siguientes:

- ✓ Planificación de la producción, colaborando de manera cercana con el departamento productivo para coordinar la programación en las etapas de fabricación.
- ✓ Brindar atención a los clientes, con el propósito de ayudar al consumidor durante toda su experiencia de compra con HiitSport por medio de todos los canales habilitados, siendo un apoyo desde los canales para realizar pagos hasta el punto de garantizar que su pedido fue empaquetado y embalado de manera correcta.
- ✓ Colaboración entre áreas, entendiendo la necesidad inicial que surge a partir del tamaño de la empresa, será posible que en ocasiones exista un rol que permita enlazar los entregables de un área con respecto a las otras para garantizar el flujo de la operación.
- ✓ Gestión documental, brindando apoyo al supervisor administrativo en ejecución de tareas asociadas con la creación, organización y mantenimiento de documentos que pueden llegar a ser relevantes para el correcto desarrollo de la operación.

**Operario de confección**, desde su rol cumplirá un papel fundamental para la creación de prendas deportivas amigables con el medio ambiente, cumpliendo con las siguientes:

- ✓ Producción de prendas asociadas al catálogo que este en proceso de fabricación, lo cual incluirá actividades como: corte de telas, corte de tejidos, y ensamble de componentes.
- ✓ Asegurar los estándares de calidad, mediante la inspección constante y asidua de las piezas que están siendo fabricadas, siendo filtros durante todos y cada uno de los procesos de producción para detectar y corregir rápidamente cualquier desperfecto que se pueda llegar a presentar.
- ✓ Cumplimiento de las instrucciones de fabricación al momento que el diseñador de modas entregue para llegar a entregar piezas uniformes y consistentes.

- ✓ Contribuir en la preservación de los equipos, mediante el buen uso y el reporte a tiempo de las fallas que puedan presentar los equipos de confección al supervisor administrativo y de operaciones.
- ✓ Dar buen uso a los insumos al momento de optimizarlos y no malgastarlos para asegurar una buena gestión de gastos. Además de contribuir con acciones e iniciativas para dar un uso eficiente de los desechos o sobrantes que puedan llegar a presentarse durante los procesos de fabricación.

**Redactor**, dentro del equipo de Social Media tendrá funciones asociadas creación de contenido digital para fortalecer la marca de HiitSport en los canales digitales. Las funciones asociadas serán las siguientes:

- ✓ Crear voz de marca, al momento de garantizar que todo el contenido que será publicado en canales digitales y redes sociales refleje lo que HiitSport desea transmitir con su portafolio de productos.
- ✓ Colaboración con los diseñadores y creadores de contenido, en la creación de texto que comuniquen de manera efectiva.
- ✓ Inteligencia de mercado, cuando es necesario que se consulten tendencias, temas importantes y noticias que pueden afectar de manera positiva la marca con el propósito de generar contenido alineado a los objetivos de organización.
- ✓ Monitorear la respuesta de los usuarios, revisando los comentarios y respuestas a publicaciones que se presenten en las publicaciones lanzadas por el equipo de diseño.

**Diseñador**, el cual desarrollara funciones asociadas a la creación de contenido visual, el cual debe caracterizarse por ser atractivo para el público objetivo de HiitSport y deberá estar alineado con la visión y misión de marca, para lo anteriormente mencionado se tendrán que ejecutar las siguientes funciones dentro del cargo:

- ✓ Crear y diseñar publicaciones, por medio de imágenes y gráficos que acompañen lo que desea transmitir la marca dentro de las redes sociales.
- ✓ Creación de identidad visual, al momento de generar constancia en lo que se desea transmitir en las redes sociales a través de la voz y lo que caracteriza a la marca.

- ✓ Creación de contenido multimedia que podrá ser utilizado en diferentes canales digitales para llegar y transmitir a los usuarios finales lo que HiitSport como marca desea con su portafolio.

**Desarrollador WEB**, haciendo parte de la Gerencia de Mercadeo estará encargado del diseño, creación, desarrollo, implementación y mantenimiento del E-commerce que se tiene planteado para la divulgación y promoción de los productos del portafolio, sus funciones principales estarán asociadas a:

- ✓ Desarrollo front-end del sitio web, asegurándose que sea fácil de usar, compatible con dispositivos celulares, caracterizándose por ser atractivo y amigable al usuario final.
- ✓ Configuración y personalización del E-commerce con el objetivo de generar integración con la gestión de inventarios y configuración de las pasarelas de pago, asegurando la seguridad de las transacciones.
- ✓ Realizar pruebas con el objetivo de corregir errores del sitio web, así como validar rendimiento y seguridad para generar confianza en los compradores.

A continuación en la tabla 8 se especifica el esquema de remuneración mensual para los cargos anteriormente mencionados, los cuales fueron asignados con base a salarios promedio encontrados en el mercado colombiano y a niveles de experiencia requeridos para el desarrollo de los mismos.

**Tabla 8.** Asignación salarial por cargos

Cargo	Costo Mensual Real
Director Ejecutivo CEO	\$ 5.139.937
Gerente de Mercadeo	\$ 3.862.003
Revisor Fiscal	\$ 3.127.727
Gerente administrativo y operaciones	\$ 2.834.016
Diseñador WEB	\$ 2.099.739
Gerente de Producción y Diseñador	\$ 3.862.003
Soporte administrativo 1	\$ 2.099.739
Soporte administrativo 2	\$ 2.099.739
Operarios de confección 1	\$ 2.099.739
Operarios de confección 2	\$ 2.099.739
Operarios de confección 3	\$ 2.099.739
Operario logístico 1	\$ 2.099.739
Operario logístico 2	\$ 2.099.739
Desarrollador WEB	\$ 2.099.739
Redactor Digital	\$ 2.099.739

**Nota.** Autoría propia.

El discriminado de los salarios asignados será encontrado en el anexo L “*Tabla salarial por cargos*”, en donde se detalla el sueldo base, las prestaciones sociales que deberán ser tenidas en cuenta con base a la normativa colombiana, tipos de contrato y periodicidad de pagos.

#### **6.4. Factores claves de la gestión del talento humano**

Hoy en día es imprescindible que las organizaciones garanticen la satisfacción de los colaboradores en términos de asegurar la sostenibilidad organizacional, es por esto que la gestión del talento asegura que las personas, como recursos fundamentales en una organización, contribuyan a alcanzar los objetivos de la misma y de los empleados (Chiavenato, 2020).

En aras de aumentar las fortalezas de HiitSport es necesario que se tenga en cuenta a los colaboradores como recurso básico e indispensable para lograr una organización eficiente en términos de servicio, calidad y productividad. La importancia de esto cobra valor cuando se evidencia lo fundamental que es tener empleados satisfechos, cómodos y comprometidos con su crecimiento dentro de la empresa, apuntando al mismo objetivo y fijando la vista en la misión de la organización.

Por tanto, tal como se observa en el organigrama de la figura 25, desde la figura principal de HiitSport, a cargo del CEO y posteriormente pasando por cada uno de los líderes de área, se buscará implementar un programa de gestión de talento humano que asegure a la organización cumplir con su misión, generar competitividad y sostenibilidad organizacional, suministrar empleados con capacidades específicas y motivaciones correctas, fortalecer la autorrealización y satisfacción de los empleados, elevar la calidad vida de los colaboradores en el trabajo, mantener políticas éticas y comportamientos responsables e impulsar el cambio, todo esto para lograr construir una mejor organización y un mejor equipo de trabajo comprometido con la visión de la organización (Chiavenato, 2020).

Es por esto, que desde la supervisión administrativa se implementaran procesos, para medir y posteriormente tomar decisiones con respecto a su alineación con los objetivos estratégicos de HiitSport. A continuación se detallan los procesos que serán implementados dentro del área de recursos humanos en la organización:

- ✓ *Procesos de obtención de talentos*, para atraer y reclutar a las personas que tengas las competencias necesarias para el desarrollo de los procesos administrativos, operativos y gerenciales de la organización.
- ✓ *Procesos de compromiso de talentos*, con el objetivo de crear condiciones ambientales y psicológicas que generen satisfacción en los equipos de trabajo durante las actividades realizadas.
- ✓ *Procesos para desarrollar talentos*, los cuales orientaran y apoyaran las competencias y el desempeño de los empleados. Este proceso buscará principalmente garantizar que el puesto de trabajo cuente con un análisis detallado del mismo y las personas que lo estén realizando tengan las competencias necesarias.
- ✓ *Procesos de recompensa*, generando incentivos y remuneraciones adicionales a su salario establecido con el propósito de aumentar el compromiso de los empleados y los equipos de trabajo.
- ✓ *Procesos de capacitación holísticos*, garantizando incrementar el desarrollo profesional de los talentos, equipos de trabajo y la organización en general. Dicho proceso estará enfocado en impulsar a las personas, gestionando el conocimiento que tienen y sus competencias para desarrollar sus carreras profesionales.
- ✓ *Procesos de seguimiento*, para verificar y controlar a partir de resultados obtenidos de bases de datos y sistemas de informes gerenciales, que las acciones tomadas durante los procesos anteriormente mencionados están generando cambios impactantes dentro de los colaboradores.

Es importante que todos estos procesos de gestión del talento humano sean implementados y desarrollados de manera simultánea con el objetivo de garantizar un crecimiento integral de HiitSport y lograr asegurar su sostenibilidad como organización.

#### **6.5. Esquema de gobierno corporativo**

El esquema de gobierno corporativo se configura a partir de las necesidades de explicar de manera transparente los niveles de responsabilidad, las obligaciones y los derechos que tienen los cargos asociados a jerarquías dentro de HiitSport, con el propósito de brindarle a los clientes y consumidores confianza y transparencia en los procesos que se desarrollan dentro de la organización. El código asociado a la ejecución del gobierno

corporativo proporciona reglas claras a todos los actores que participan en la ejecución del negocio.

### 6.5.1. Accionistas

Serán aquellos que se encuentren registrados frente al organismo de Cámara de Comercio, quienes de manera personal o a través de sus representantes conformaran la Asamblea General de Accionistas, en donde se deberá garantizar el cumplimiento de sus derechos y deberes, los cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Tener acceso a la información pública de la sociedad de manera integral y al tiempo oportuno.
- ✓ Participar activamente y votar durante la ejecución de las asambleas con el objetivo de tomar decisiones.
- ✓ Realizar recomendaciones relacionadas con el código de Gobierno Corporativo de la organización a través de los mecanismos dispuestos para esto.

### 6.5.2. Junta directiva

Organismo encargado de la definición estratégica y el seguimiento a los objetivos planteados por la organización para el cumplimiento de metas. La confirmación de la junta directiva se caracteriza por la diversidad de roles, conocimiento y experiencias con respecto al negocio con el propósito de brindar visiones holísticas frente a diferentes desafíos que puedan llegar a presentar en el actuar operacional del mismo para llegar a una toma de decisiones precisas acompañadas de eficacia, objetividad e independencia.

Los derechos y deberes de la junta directiva serán consignados en un reglamento interno el cual regulara su funcionamiento y organización a partir de la siguiente información:

- ✓ Derecho a tener la información integral
- ✓ Derecho a contar con la asistencia de expertos
- ✓ Derecho a ser entregado permanentemente.
- ✓ Por otro lado, los funcionarios que conforman la junta directiva también tendrán los siguientes deberes:
  - ✓ Deber a actuar con lealtad
  - ✓ Deber de secreto con información altamente sensible
  - ✓ Deber de no competencia
  - ✓ Deber de diligencia o cuidado.

### 6.5.3. Comité de auditoría

Ente encargado de sancionar y revisar conjuntamente todos los temas concernientes a la sociedad asociados a procedimientos contables, relacionamiento con el revisor fiscal y a la arquitectura de control de la sociedad, en donde se tendrá en cuenta la auditoría al sistema de gestión del riesgo. El comité contará con deberes que están relacionados a continuación:

- ✓ Asegurar que los criterios contables que se encuentren vigentes apliquen de manera correcta a la elaboración de los estados financieros.
- ✓ Conocer y evaluar cómo se prepara, presenta y da a comunicar la información financiera.
- ✓ Supervisar que se esté cumpliendo los sistemas regulatorios relacionados a la gestión del riesgo.
- ✓ Supervisar de manera periódica a la junta directiva frente a la aplicación de política de riesgos de la sociedad.
- ✓ Evaluar y comunicar a la junta directiva de las situaciones concernientes a conflictos de interés que pueda llegar a estar un accionista significativo.
- ✓ Examinar e comunicar a la junta directiva operaciones que sea realizada por un miembro de la sociedad que pongan en riesgo la sociedad.

### 6.5.4. Alta gerencia

Organismo encargado de la administración de la operación ordinaria del negocio, mediante la revisión de los procesos en conjunto con el monitoreo, control, evaluación e identificación de los riesgos que se asocian al desarrollo de la estrategia organizacional.

Este organismo estará conformado por el Director Ejecutivo, quien será el jefe superior de todas las dependencias, del personal y el responsable de la junta directiva y los gerentes que se designen en los estatutos organizaciones, quienes aseguran que la metodología y la administración de riesgos de cada área este alineada con la estrategia organizacional.

### 6.5.5. Arquitectura y órganos de control

Esta arquitectura será conformada con el propósito de establecer políticas, procedimiento y mecanismos de verificación y evaluación para llegar a tener:

- ✓ Una operación eficaz y eficiente
- ✓ Prevenir fraude originados del interior o exterior de la organización

- ✓ Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- ✓ Realizar la gestión adecuada de los riesgos
- ✓ Asegurar la veracidad en la divulgación de la información financiera
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas

Este conjunto de actividades estarán a cargo de diferentes organismos para velar por su cumplimiento, los cuales son: la Junta Directiva, el Comité de Auditoría, el Director Ejecutivo CEO y los Gerentes de apoyo de manera interna. Por otro lado, el ente de control externo será el Revisor Fiscal, quien se encargará de dar seguridad sobre el sometimiento de la administración de los parámetros estatutarios y legales, a su vez dará seguridad sobre la conservación de los activos sociales y de la conducta que ha de observar en pro de la fidelidad de los estados financieros.

#### **6.5.6. Hallazgos**

En el momento en que existan novedades referente a las revisiones realizadas por el revisor fiscal, se procederá a presentar acciones necesarias para solucionar las mismas ante los accionistas de la sociedad durante el desarrollo de la asamblea general, labor que deberá ser desarrollada por el CEO frente a la junta directiva.

La junta directiva deberá explicar y justificar mediante un escrito durante la asamblea general de la posición con respecto a las novedades de considerar debe ser mantenida la posición del revisor fiscal.

#### **6.5.7. Auditoría interna**

El proceso busca desarrollar actividades de control interno a partir de criterios de independencia y objetividad de aseguramiento y consulta, para garantizar que se esté agregando valor y mejorando las operaciones que esté desarrollando HiitSport. Esto con el propósito de cumplir los objetivos siendo analizados desde un enfoque disciplinado para lograr evaluar y a su vez mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

#### **6.5.8. Mecanismos de información**

Como parte del proceso de asegurar las comunicaciones se propone utilizar diferentes mecanismos de información que logren dar una visión veraz de las operaciones internas que se estarán llevando a cabo en el día a día de la organización.

Los mecanismos a utilizar será los siguientes:

Informe de gestión, con periodicidad anual deberá compilar el informe de la junta directiva y del CEO para los accionistas.

Estados financieros, con cierre anual el cual se deberá presentar a los accionistas.

Dictamen del revisor fiscal, quien certificara la veracidad de los estados financieros y su fidelidad frente a la contabilidad de la sociedad.

## **6.6. Aspectos legales**

Los aspectos legales son establecidos frente a la necesidades de cumplir con las normas establecidas por el gobierno nacional asociadas a la creación de empresas para garantizar que financiera, social, legal y ambientalmente se está cumpliendo a cabalidad. Es por esto que se procede a establecer los siguientes aspectos relevantes para la constitución de HiitSport como organización:

### **6.6.1. Políticas sanitarias**

HiitSport contara con un plan sanitario con el propósito de garantizar que las instalaciones cuentan con la integridad física necesaria para que los empleados no estén expuestos a ninguna amenaza interna. Por tanto, el plan de acción atenderá las obligaciones a partir de las siguientes acciones:

Capacitación del personal, lo cual incluye un programa de formación permanente para que se dé información de la adecuada manipulación de productos químicos, uso correcto de elementos de protección personal y la respuesta adecuada en caso de cualquier emergencia.

Establecimiento de un plan de emergencias, el cual deberá establecer acciones en el momento que se presenten cortes en el suministro de agua, contaminación o desastres naturales.

Programa de mantenimiento preventivo para garantizar el buen funcionamiento de todas las instalaciones.

Programa de inspecciones, el cual buscará que sean realizadas inspecciones rutinarias en todas las instalaciones para detectar futuras fallas y lograr prevenirlas con anticipación.

### **6.6.2. Matricula mercantil**

Para la confirmación legal frente a los entes regulatorios, se deberá realizar un registro mercantil en la Cámara de Comercio de Bogotá en un periodo no mayor a un mes después

de haber iniciado labores. Este registro permitirá que el nombre de HiitSport no sea utilizado en otra razón social diferente para no tener a futuros inconvenientes legales.

### **6.6.3. Registro fiscal**

Este registro se deberá gestionar en el organismo recaudador de impuestos a nivel nacional para su obtención con el objetivo de cumplir las regulaciones legales concernientes a obligaciones tributarias. Al momento de gestionar este registra la DIAN procederá a entregar un registro de información tributaria el cual certifica ante dicho ente que la empresa tiene operaciones en territorio colombiano.

### **6.6.4. Legislación laboral**

Las condiciones laborales de los empleados de HiitSport deberán estar alineadas con las establecidas por el marco legal colombiano. En donde ningún empleado puede verse afectado ni discriminado por su condición racial, sexual o religiosa, hechos que de presentarse pueden llegar a ser castigados por los entes gubernamentales.

Por otro lado, la remuneración salarial también debe estar alineada con el marco legal colombiano, en términos de salarios justos y pagos a tiempo, con el propósito de no presentar sanciones por los entes regulatorios.

### **6.6.5. Uso de suelos**

HiitSport será constituida en un municipio cerca de la ciudad de Bogotá con el objetivo de garantizar que el espacio geográfico que sea contratado cuenta con las capacidades de desarrollar actividades económicas asociadas a la fabricación de prendas de vestir, esto con el objetivo de cumplir normatividad y no afectar a los entornos cercanos, tales como: contaminación por químicos tóxicos o excesos de ruidos.

## **6.7. Estructura jurídica y tipo de sociedad**

HiitSport como emprendimiento estará desarrollando operaciones que están tipificadas dentro de las actividades en la industria colombiana por el código 1410, el cual refiere a la confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.

Esta actividad económica incluye confección de prendas de vestir que sean fabricadas a partir de telas no tejidas, plastificadas, materiales tipo trenza, entre otros. Sin embargo no limita que sea únicamente a las labores ordinarias de producción sino que también podrá referirse a todas aquellas que pueden llegar a ser contratadas.

Por otro lado, esta actividad también especifica que pueden ser prendas de vestir fabricadas a la medida, no dejando a un lado los accesorios de vestir tales como: guantes o cinturones, los cuales también en un futuro pueden llegar a formar parte del portafolio de HiitSport.

Por otro lado, con respecto a obligaciones tributarias, por ser una empresa de simple tributación se deberán tener en cuenta el pago de diferentes impuestos o aranceles, para el cumplimiento de las regulaciones nacionales, entre esos se encuentran:

- ✓ Impuesto de renta, el cual consiste en realizar un pago anual donde serán gravadas las utilidades que se generen entre el 01 de enero hasta el 31 de enero de cada año.
- ✓ Impuesto de valor agregado (IVA), el cual se aplica a la venta de bienes o prestación de servicio. Actualmente corresponde al 19% y debe ser calculado para ser adicionado dentro del valor de los productos a comercializar.
- ✓ Gravamen a los Movimientos financieros (GMF), se conoce normalmente con el término de 4x1000 y consiste en un recaudo bancario que se aplica cuando se realizan transacciones financieras.
- ✓ Impuesto de registro, se deberá cancelar sobre los contratos que se deban registrar en las cámaras de comercio o en alguna oficina de documentos públicos.
- ✓ Impuesto de industria y comercio (ICA), el cual se genera con base a la realización de cualquier actividad industrial, comercial ya sea de forma permanente u ocasional.

### 6.8. Presupuesto administrativo

El presupuesto administrativo que comprende la nómina del personal de todas las áreas asciende a \$117.600.000 mensualmente, tal como se puede evidenciar en el anexo C “*inversión inicial*”. Estos sueldos fueron calculados a partir de diferentes aspectos que fueron tenidos en cuenta, tales como: capacidad financiera de HiitSport, evaluación de los requerimientos asociados a años de experiencia y habilidades, investigación del mercado y estructura salarial interna.

Con la asignación de los mismos, se parte del hecho de ser competitivos creando ambientes laborales donde los empleados se sientan cómodos y bien remunerados con el objetivo de que puedan entregar a HiitSport todas sus capacidades intelectuales, sociales y profesionales.

## 7. ASPECTOS FINANCIEROS

Para alcanzar el éxito y la sostenibilidad financiera es importante que sean establecidos indicadores que permitan ver de manera general la panorámica del negocio. En el desarrollo de este capítulo serán revisados a profundidad aspectos financieros que para validar la viabilidad de HiitSport como modelo de negocio que permitirán identificar acciones de mejora para aumentar la eficiencia y la rentabilidad, respaldar la toma de decisiones con base a datos estadísticos y contables, identificar y gestionar los riesgos financieros asociados a la naturaleza del negocio con el objetivo de mitigarlos y planear la hoja de ruta del negocio para garantizar el crecimiento, la sostenibilidad del negocio y la confianza de los socios inversores.

### 7.1. Objetivos financieros

La operación de HiitSport deberá garantizar ciertas acciones desde el área financiera con el propósito de asegurar la sostenibilidad del negocio a partir de la fabricación de prendas de vestir con telas y/o materiales ambientalmente amigables. Con base los análisis financieros y de producción de ventas que fueron realizados en los anexos B, C, D, E, F, J y L los cuales establecen los siguientes objetivos para garantizar una operación sana:

- ✓ *Crecimiento de ingresos*, de acuerdo con lo que se puede observar en el anexo B y con base al estudio del sector, se estima un crecimiento anual en ventas del 3% asociado a la expansión del público objetivo, la llegada a nuevos mercados y la implementación de nuevas estrategias de marketing.
- ✓ *Costos de producción*, los costos asociados a la producción se deberán cuidar y controlar mediante la optimización de procesos de fabricación, la negociación efectiva con nuevos proveedores y la optimización de los procesos en la cadena de suministro.
- ✓ *Mantener el flujo efectivo positivo*, lo cual permitirá cubrir los gastos de la operación, la expansión de la producción y afrontar posibles contingencias que se presenten.
- ✓ *Rentabilidad sostenible*, desde la dirección organización se deberá enfocar esfuerzos en diseñar un modelo de negocio que logre asegurar que los ingresos generados a partir de las ventas superen los costos de fabricación, distribución y operación de la organización.

## 7.2. Supuestos económicos para la simulación

El mercado de la moda en Colombia ha tenido un gran auge durante los últimos años, al punto de ser una de las principales industrias a nivel nacional. Sin embargo existen diferentes factores económicos que pueden llegar a afectar el crecimiento de la misma y de las organizaciones que hacen parte de su desarrollo, dichos factores pueden ser internos a la organización o externos asociados al entorno.

A continuación se establecen los principales supuestos que pueden afectar o estimular el crecimiento de HiitSport:

- ✓ *Tendencias de consumo*: es importante conocer cómo se desarrolla el mercado de la moda en Colombia y conocer cuáles son las tendencias de consumo del público objetivo, con el propósito de ajustar la estrategia de mercadeo y de comunicación a las necesidades puntuales de los clientes.
- ✓ *Sostenibilidad como credibilidad de marca*: hoy día las tendencias ambientales cobran bastante relevancia al momento de decidir que prendas deportivas comprar. Sin embargo, hay que revisar si esta tendencia seguirá en el futuro con el objetivo de utilizar este argumento como factor fundamental para la construcción de HiitSport.
- ✓ *Canales de venta y distribución*: la estrategia comunicacional de HiitSport estará enmarcada bajo la presencia en canales digitales, entendiendo que el público objetivo al cual se desea llegar tiene como principal vía de dialogo las plataformas digitales. Sin embargo, se entiende que las tendencias son cambiantes y es posible que los métodos planteados hoy estén obsoletos para mañana. Por tanto, se propone la evaluación de estos canales de comunicación frente al cumplimiento de las ventas, con el objetivo de garantizar que el contenido referente a portafolio de producto y marca están llegando de manera correcta a los usuarios.
- ✓ *Costos de producción*: un factor económico bastante relevante serán los costos asociados a la fabricación de los productos. Este aspecto ya sido analizado y estudiado con base a investigaciones realizadas en el mercado, específicamente con proveedores. Sin embargo, contar con proveedores que mantengan los precios podría ser complicado debido al *boom* de las prácticas ambientalmente sostenibles.

- ✓ *Mantener una operación eficiente:* el dimensionamiento del área de producción fue tomada con base a datos actuales, sin embargo, en pro de la expansión que se tiene proyectada en los próximos años, es posible que la operación pueda a llegar a ser ineficiente y se necesite realizar la compra y adquisición de nuevas herramientas y maquinaria con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

### 7.3. Proyección de ventas

El modelo de negocio estará soportado financieramente por las ventas de los productos fabricados, los cuales ya fueron mencionados con anterioridad. Los ingresos se percibieran a partir de las transacciones realizadas por la comercialización de las colecciones diseñadas en donde se proyecta la ejecución de cuatro colecciones al año, es decir, una colección cada tres meses.

Las colecciones estarán relacionadas con la temporada del año que se esté viviendo, en cada una se fabricarán y comercializadas aproximadamente 3.750 piezas entre todos los productos del portafolio de productos para de esta forma se alcance una producción anual de 15.000 unidades al año, como se puede detallar en la tabla 9.

**Tabla 9.** Descripción del tipo de producto, cantidad de unidades vendidas por el primer año y valor de las prendas por unidad.

Tipo de prenda	Cantidad al año	Valor de prenda x unidad
Top	2.400	\$ 69.900
Camiseta	2.400	\$ 44.900
Leggins	2.400	\$ 79.900
Bicicletera	2.400	\$ 69.900
Short	1.800	\$ 64.900
Pantalóneta	1.800	\$ 64.900
Chaqueta	1.500	\$ 89.900

**Nota.** Todo el portafolio de productos será fabricado en colores blanco, negro, gris, rojo y azul; y serán lanzados los productos en tallas: XS, S, M, L, XL, XXL. Autoría propia.

De acuerdo a información de la tabla anterior, los precios de los productos ofrecidos dentro del portafolio fueron establecidos como referencia marcas que ya se encuentran en

el mercado y suministran un producto similar al que se está fabricando, con base a esto, en aras de generar accesibilidad al público objetivo y con el objetivo de captar la mayor cantidad de usuarios para lograrlos fidelizar se propone ingresar al mercado con precios bastantes competitivos, se propone estar entre un 10% a 15% por debajo de la media del mercado sin afectar la rentabilidad del negocio con el fin de generar interés en la marca e invitar al usuario a probar los productos ofertados.

El objetivo final de juntar precios competitivos y mercadeo a gran escala buscará por un lado fidelizar a los usuarios que prueben el portafolio y por otro lado posicionar la marca HiitSport en el mercado mediante la cobertura aplicada, llegando a usuarios que realmente estén interesados en generar impacto ambiental mediante el uso de prendas de vestir amigables con el medio ambiente.

Por otro lado, en la tabla 5 se observa la categorización por producto en unidades vendidas y precio de lanzamiento durante el primer año para garantizar el flujo de capital adecuado para la sostenibilidad del modelo de negocio y proyectando un crecimiento anual de 3% según comportamientos medidos que se está experimentando en la economía nacional. A continuación, en la tabla 10 se detalla los valores en ingresos y egresos que se tienen contemplados obtener con la propuesta de unidades a comercializar, los cuales se encuentran detallados en el anexo E “*Estados financieros proyectados*”

**Tabla 10.** Información de ingresos y egresos con base a la producción contemplada durante los primeros cinco años.

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>VENTAS</b>	\$ 1.030.500.000	\$ 1.121.066.523	\$ 1.306.194.964	\$ 1.486.376.722	\$ 1.592.206.745

**Nota.** Autoría propia.

Con base a la tabla anterior se puede observar cómo durante el primer año de operación se planean ventas de \$ 1.030.500.000 COP y con base al crecimiento porcentual planteado anteriormente se espera que el segundo año de operación tenga ventas proyectadas de \$ 1.121.066.523 COP, para el tercer año de operación se esperan ventas de \$ 1.306.194.964 COP, para el cuarto año de operación se estiman ventas de \$ 1.486.376.722 COP y para el quinto año de operación se estiman ventas de \$ 1.592.206.745 COP,

#### 7.4. Proyección de gastos de mercadeo

HiitSport se destaca por ser un emprendimiento con un componente digital bastante importante en vista del planteamiento de distribución y divulgación que se tiene establecido, lo cual se sustenta en un E-commerce y el uso eficiente de redes sociales. Es por esto necesario que la operación sea robusta desde el momento inicial cuando se interactúa con el posible cliente que está buscando solucionar una necesidad puntual de vestirse y desea hacerlo desde un componente que genere y contribuya en la sostenibilidad ambiental.

De acuerdo con investigaciones de mercado, como se puede observar en la figura 26 se planteó un presupuesto \$ 60.000.000 COP en el primer año.

**Figura 26.** Discriminado de a inversión asociada a gastos de mercado.

<b>PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.</b>	<b>\$</b>	<b>60.000.000,00</b>
<b>GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES</b>		
<b>2025</b>	<b>\$</b>	<b>67.200.000,00</b>
<b>2026</b>	<b>\$</b>	<b>75.264.000,00</b>
<b>2027</b>	<b>\$</b>	<b>84.295.680,00</b>
<b>2028</b>	<b>\$</b>	<b>94.411.161,60</b>

**Nota.** Autoría propia, tomado del anexo D “Gastos Administrativos”.

Los gastos que estarán asociados a este presupuesto obedecen a marketing digital, promoción de ventas, publicidad en diferentes plazas y propulsión de marca a partir de influenciadores y embajadores, este presupuesto será incrementado año tras año con el objetivo de tener un crecimiento proporcional al número de ventas, llegando al quinto año de proyección en \$ 94.411.161 COP.

#### 7.5. Proyección de costos de producción

Los costos de producción se encuentran especificados en el anexo B “Ventas / Ingresos del Primer Año” en el apartado “Costos de cada producto o servicio”, se puede observar que en el primer año ascenderán a \$ 312.120.000 COP, los cuales estarán asociados a la compra de materiales e insumos necesarios para la fabricación.

Durante los próximos 4 años de operación se planea el incremento en los costos aproximadamente del 3% referente al año inmediatamente anterior, por tanto se planea que los costos asociados a la producción del quinto año sean de \$ 351.293.809 COP.

Estas cifras frente a la proyección de ventas anteriormente mencionado generará utilidad bruta ascendente tal como se puede evidenciar en la figura 27.

**Figura 27. Estado de resultados para HiitSport durante los primeros cinco años**

	2024	2025	2026	2027	2028
COSTO VENTAS	\$ 312.120.000,0	\$ 321.483.600,0	\$ 331.128.108,0	\$ 341.061.951,2	\$ 351.293.809,8
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 718.380.000,0</b>	<b>\$ 799.582.923,0</b>	<b>\$ 975.066.856,3</b>	<b>\$ 1.145.314.771,3</b>	<b>\$ 1.240.912.935,4</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 477.876.912,0	\$ 504.733.594,5	\$ 570.954.642,0	\$ 630.790.688,5	\$ 656.022.316,1
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 78.500.000,0	\$ 82.911.700,0	\$ 93.789.715,0	\$ 103.618.877,2	\$ 107.763.632,3
OTROS GASTOS	\$ 60.000.000,0	\$ 67.200.000,0	\$ 75.264.000,0	\$ 84.295.680,0	\$ 94.411.161,6
DEPRECIACIÓN	\$ 10.700.000,0	\$ 10.700.000,0	\$ 10.700.000,0	\$ 10.700.000,0	\$ 10.700.000,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 91.303.088,0</b>	<b>\$ 134.037.628,5</b>	<b>\$ 224.358.499,3</b>	<b>\$ 315.909.525,6</b>	<b>\$ 372.015.825,4</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 39.530.204,4	\$ 34.745.389,2	\$ 28.748.101,8	\$ 21.231.101,7	\$ 11.809.293,9
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS</b>	<b>\$ 51.772.883,6</b>	<b>\$ 99.292.239,4</b>	<b>\$ 195.610.397,5</b>	<b>\$ 294.678.423,8</b>	<b>\$ 360.206.531,5</b>
IMPUESTOS	\$ 17.602.780,4	\$ 33.759.361,4	\$ 66.507.535,1	\$ 100.190.664,1	\$ 122.470.220,7
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 34.170.103,2</b>	<b>\$ 65.532.878,0</b>	<b>\$ 129.102.862,3</b>	<b>\$ 194.487.759,7</b>	<b>\$ 237.736.310,8</b>

**Nota.** Autoría propia, tomado del anexo E “ Estados financieros proyectados”

Como se puede observar en la figura anterior, la utilidad bruta inicia con \$ 718.380.000 COP en el primer año de operación, en el segundo año de operación se espera utilidad bruta de \$ 799.582.923 COP, para el tercer año de operación se espera utilidad de \$ 975.066.856 COP, para el cuarto año se espera utilidad de \$ 1.145.314.771 COP y para el quinto año de operación se espera utilidad bruta de \$ 1.240.912.935 COP.

## 7.6. Proyección de gastos administrativos

Los gastos administrativos estarán especificados en el anexo D “Gastos administrativos” los cuales estarán asociados a arriendos, servicios públicos, servicios telefónicos e internet, servicios de seguridad y servicios de aseo.

Durante el primer año se estima que estos gastos sean de \$ 78.500.000COP, tal como se puede evidenciar en la figura 28, esta cifra fue obtenida de las investigaciones y cotizaciones que se han desarrollado en pro de un estudio de mercado.

**Figura 28.** Discriminado de los gastos administrativos asociados a la puesta en marcha.

GASTOS FIJOS:		VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	€	42.000.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	€	13.200.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	€	2.400.000,00
INTERNET:	€	3.600.000,00
PAPELERÍA:	€	500.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	€	2.400.000,00
SERVICIOS DE ASEO:	€	14.400.000,00
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$</b>	<b>78.500.000,00</b>

*Nota. Autoría propia*

La variación año tras años de los gastos administrativos tendrá asociación con la inflación que sea generada en el país. Con base a los datos arrojados por el DANE, el histórico de los últimos cinco años ha presentado una tasa del IPC variable entre el 3.8% y el 13.12%.

### 7.7. Presupuesto de inversión

La inversión inicial para la implementación de HiitSport estará asociada a la compra de equipos, muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de transporte y gastos varios de puesta en marcha, suma que asciende a \$58.500.000 COP. Esta inversión inicial está contemplada a un año y dentro de la misma, está contemplada la compra de dos máquinas para coser junto con una fileteadora, computadores para labores administrativas y de marketing, el leasing de una mini-van de carga para la distribución junto con sus respectivos seguros, pólizas y gastos mensuales relacionados a peajes, parqueaderos, combustible, entre otros.

Para el inicio de las operaciones se contempló realizar las inversiones en diferentes recursos tecnológicos y de infraestructura con el objetivo de iniciar el proceso de diseño, fabricación, distribución y venta de la producción, por tanto, las inversiones fueron dimensionadas de la siguiente forma:

- *Equipos tecnológicos*, se contará con tres computadores, uno con alto nivel de procesamiento, el cual estará siendo utilizado para el manejo del E-commerce, por otro lado, dos más los cuales serán utilizados para procesos operacionales tales como: manejo de redes sociales, facturación y soporte de PQRs. Adicional, se contará con cinco

celulares, los cuales estarán enfocados en el manejo de PQRs, soporte de usuarios y procesos operacionales, como llamadas a proveedores.

- *Equipos de confección*, se contará con dos máquinas planas y una fileteadora, además de una mesa corte, la cual permitirá realizar hasta 3 tipos de corte de forma simultánea. Por otro lado, se contará con herramientas manuales tales como tijeras, moldes, entre otras para la confección de las prendas.

- *Muebles y enseres*, en este ítem se tendrán en cuenta tres puestos de trabajo de confección y dos oficinas, una de operaciones (distribución, logística y soporte) y otra de dirección y marketing, en esta última estará operando el CEO en conjunto con el equipo de comunicaciones y manejo de ecosistema digital.

- *Software y hardware*, se contará con un sistema de facturación para pedidos de consumidor, un sistema de pago de nómina y un sistema de E-commerce robusto con una herramienta de actualización de contenido y producto.

- *Servidores*, este servidor estará alojado en Miami - EE.UU, el cual tendrá dos back-up para asegurar que si surge algún problema de conectividad el sistema esté cubierto y no se presente pérdida de información.

- *Capacidad de producción*, se proyecta lanzar al año cuatro colecciones de prendas, las cuales generarán ventas de aproximadamente 15.000 unidades, dentro de la totalidad de unidades se tendrán todas las prendas mencionadas en la dicha técnica de productos, la cual corresponden a siete tipos de productos (Tops, Leggings, Shorts, Bicicleteras, Chaquetas, Camisetas y Pantalinetas). Se contará con un diseñador de moda, el cual tendrá aproximadamente dos meses de ideación para plantear cada una de las colecciones, este diseñador de modas contará con tres operarias de confección, las cuales trabajarán de lunes a viernes, de 8:00 am a 5:00pm y sábados de 8:00 am a 12:00 p.m. En total los tres operarios(as) tendrán 6.336 horas laborales en el año, lo cual indica que cada prenda tomará en promedio 0,42 horas.

Por un lado, el equipo de distribución, logística y soporte, estará conformado por seis personas, un supervisor, quien asegurará todos los procesos y la calidad de las respuestas. Por otro lado, dos operarios de logística, quienes llevarán a cabo el despacho de los productos y dos asesores quienes estarán monitoreando y respondiendo todas las PQRs de los usuarios con pedidos activos.

Adicional a eso el equipo de marketing y comunicaciones estará incentivando la compra del segmento de mercado a través de los contenidos y publicidad que se realizará en todos los canales digitales.



### 7.8. Estados financieros y fuentes de financiación

Los estados financieros para el desarrollo del proyecto de HiitSport serán encontrados al detalle en el anexo E “Estados financieros proyectados” en donde se podrán observar aspectos financieros claves tales como activos, pasivos y patrimonio.

Con base a los activos, se podrá observar el crecimiento que podrá llegar a tener la organización con respecto al periodo uno, en donde se observa que la inversión inicial que se refiere a \$ 58.500.000 COP correspondiente a la compra de equipos de oficina y transporte, muebles y enseres y propiedad de planta y equipos. Por otro lado se plantea realizar un préstamo bancario con el objetivo de solventar durante los tres primeros meses los gastos asociados a costos operativos y nomina, a continuación se podrá observar el detalle de los gastos asociados a los rubros ya mencionados.

**Figura 29.** Detalle de las inversiones a realizar para el desarrollo de HiitSport

TOTAL INVERSIONES		TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO				
\$ 58.500.000		25,34%		5				
<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>			<b>CALCULO DEL PRÉSTAMO</b>					
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	\$ 3	\$ 78.030.000	\$ 2.024	\$ 155.999.228	\$ 39.530.204	\$ 18.882.459	\$ 58.412.664	\$ 137.116.769
NÓMINAS	\$ 3	\$ 119.469.228	\$ 2.025	\$ 137.116.769	\$ 34.745.389	\$ 23.667.275	\$ 58.412.664	\$ 113.449.494
MARKETING MIX	\$ -	\$ -	\$ 2.026	\$ 113.449.494	\$ 28.748.102	\$ 29.664.562	\$ 58.412.664	\$ 83.784.932
GASTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ 2.027	\$ 83.784.932	\$ 21.231.102	\$ 37.181.562	\$ 58.412.664	\$ 46.603.370
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 197.499.228</b>	<b>\$ 2.028</b>	<b>\$ 46.603.370</b>	<b>\$ 11.809.294</b>	<b>\$ 46.603.370</b>	<b>\$ 58.412.664</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 255.999.228</b>						
<b>APORTE DE LOS EMPRENDEDORES</b>		<b>\$ 100.000.000</b>						
<b>PRÉSTAMO A SOLICITAR</b>		<b>\$ 155.999.228</b>						

**Nota.** Tomado del anexo J “inversión total y necesidades de financiación”

Con base a la figura anterior se puede establecer que los emprendedores del proyecto HiitSport aportaran a la inversión inicial aproximadamente \$ 100.000.000 COP, con el objetivo de solicitar a entidades bancarias prestamos que ascienden a \$ 155.999.228 COP.

### 7.9. Flujo de caja

El detalle el flujo de caja proyectado para HiitSport podrá ser observado en el anexo E “Estados financieros proyectados”. En el documento se podrá observar como aspectos financieros fundamentales como el total capital operativo neto tiene tendencia al aumento desde una cifra positiva, pasando en del primer año de \$ 255.999.228 COP al quinto año en \$ 337.736.311 COP, como se puede observar en la figura 30.



**Figura 30.** Detalle del flujo de caja.

	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
	AÑO 0	CAPITAL INVERTIDO				
	2024	2025	2026	2027	2028	
Activos Corrientes	\$ 197.499.228	\$ 241.089.652	\$ 275.641.733	\$ 352.995.329	\$ 425.581.794	\$ 455.206.532
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 17.602.780	\$ 33.759.361	\$ 66.507.535	\$ 100.190.664	\$ 122.470.221
<b>KTNO</b>	<b>\$ 197.499.228</b>	<b>\$ 223.486.872</b>	<b>\$ 241.882.372</b>	<b>\$ 286.487.794</b>	<b>\$ 325.391.130</b>	<b>\$ 332.736.311</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 58.500.000</b>	<b>\$ 47.800.000</b>	<b>\$ 37.100.000</b>	<b>\$ 26.400.000</b>	<b>\$ 15.700.000</b>	<b>\$ 5.000.000</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 10.700.000	\$ 21.400.000	\$ 32.100.000	\$ 42.800.000	\$ 53.500.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 58.500.000</b>	<b>\$ 58.500.000</b>	<b>\$ 58.500.000</b>	<b>\$ 58.500.000</b>	<b>\$ 58.500.000</b>	<b>\$ 58.500.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 255.999.228</b>	<b>\$ 271.286.872</b>	<b>\$ 278.982.372</b>	<b>\$ 312.887.794</b>	<b>\$ 341.091.130</b>	<b>\$ 337.736.311</b>

**Nota.** Autoría propia con base al anexo E.

Lo anteriormente mencionado deja ver que se proyecta generar más efectivo del que se estaría gastando mes a mes, lo cual da una señal saludable de la proyección del negocio, esta estrategia financiera buscará apalancamiento en el establecimiento de una política de compras asociada a establecer plazos razonables del pago de obligaciones a los proveedores sin lastimar las relaciones que se tienen con dichos interesados.

Por otro lado, por la naturaleza del negocio se proyectan que el 90% de las ventas que se realicen sean por plataformas digitales, por tanto se deberán hacer en contado, sin plazos de financiamiento, lo cual generará captación de dinero mucho más rápido para tener un flujo de caja positivo y capital para cumplir con las obligaciones que se deberán asumir mes a mes.

Importante aclara que este flujo de caja positivo, alineado con los objetivos estratégicos de la organización soportara procesos de crecimiento dentro de la misma, como la expansión a otros mercados, la apuesta a complementar el portafolio de productos y la compra de nuevas tecnologías.

### 7.10. Indicadores financieros de rentabilidad

Los indicadores financieros a tener en cuenta, entendiendo la naturaleza del negocio estarán asociados a evaluar la rentabilidad económica, el impacto social y ambiental que llegue a tener la operación, por tanto fueron escogidos los siguientes aspectos para evaluar periódicamente con el propósito de tomar decisiones frente a las novedades que se puedan llegar a presentar en el desarrollo del negocio.

- ✓ *Margen de beneficio*, en donde se evaluará como HiitSport estará convirtiendo las ventas en ganancias, en vista de validar la viabilidad del negocio a largo plazo, este indicador será calculado bajo la siguiente formulación para ser expresado en porcentaje:

$$\text{Margen de Beneficio} = \frac{\text{Precio} - \text{Coste}}{\text{Precio}} * 100$$

Con base a lo planteado en los estados financieros, se obtienen los siguientes valores para cada uno de los productos del portafolio de HiitSport:

$$MB \text{ Top} = \frac{69,900 - 9,800}{69,900} * 100 = 86\%$$

$$MB \text{ Camiseta} = \frac{44,900 - 12,000}{44,900} * 100 = 73\%$$

$$MB \text{ Leggings} = \frac{79,900 - 30,000}{79,900} * 100 = 62\%$$

$$MB \text{ Bicicletera} = \frac{69,900 - 22,000}{69,900} * 100 = 68\%$$

$$MB \text{ Short} = \frac{64,900 - 18,000}{64,900} * 100 = 72\%$$

$$MB \text{ Pantalóneta} = \frac{64,900 - 22,000}{64,900} * 100 = 66\%$$

$$MB \text{ Chaqueta} = \frac{89,900 - 35,000}{89,900} * 100 = 61\%$$

- ✓ *Retorno sobre la inversión*, el cual evaluará la eficacia de la inversión en relación con la rentabilidad que fue generada. Esta inversión estará asociada a la adquisición de nuevas tecnologías, procesos más sostenibles y el uso de métodos de fabricación más eficientes.

$$ROI = \frac{Utilidad Bruta - Inversion}{Inversion} * 100$$

$$ROI 1er año = \frac{\$ 718,380,000 - \$ 255,999,228}{\$ 255,999,228} * 100 = 180.61\%$$

- ✓ *Fondo de maniobra*, el cual indicará si HiitSport podrá hacer frente a las obligaciones y al pago de deudas en el corto plazo. Este se determinará con base a la diferencia que exista entre el activo corriente, es decir la suma del efectivo en caja, en bancos y en clientes, frente al pasivo corriente, es decir la suma de las deudas exigibles a corto plazo.

$$Fondo de Maniobra = Activo Corriente - Pasivo Corriente$$

$$FM 1er año = \$ 241,089,652 - \$ 17,602,780 = \$ 223,486,872$$

### 7.11. Evaluación financiera

Los gastos relacionados a nomina se establecen que para el primer año serán de \$477.876.912 COP y los costos relacionados a marketing y publicidad para el primer año serán de \$60.000.000 COP.

En cuando a gastos fijos, para el desarrollo del modelo de negocio de HiitSport, se contempla el arriendo de un local comercial a las afuera de la ciudad de Bogotá, la cual, según datos de la zona estará sobre una tarifa de \$3.500.000 COP mensual, adicional fueron contemplados gastos fijos relacionados a servicios públicos, telefonía celular, internet, papelería servicios de seguridad y de aseo, los cuales anualmente podrían estar ascendiendo a \$78.500.000 COP.

Los socios fundadores cubrirán los costos de puesta en marcha, entendiendo que cuentan con capital para la inversión del mismo en la compra de equipos, enseres, muebles y demás necesidades ya identificadas.

De acuerdo a modelo financiero desarrollado e indicado en los anexos B, C, D, E, F, J y L el crecimiento de la utilidad neta será proporcional al crecimiento en ventas durante los

primeros 5 años, que de acuerdo a lo planteado con anterioridad, se proyecta el crecimiento de las ventas en 3% anual. Por tanto, el primer año se plantea generar ventas por \$1.030.500.000 COP, aumentando gradualmente hasta llegar al quinto año con unas ventas proyectadas de \$1.592.206.745 y teniendo una utilidad neta del 10%, es decir \$237.736.310 COP, una TIR de 31,30% y un periodo de recuperación de 4,25 años.



## 8. ASPECTOS TÉCNICOS

A continuación, detalles los aspectos técnicos necesarios en el área de producción de HiitSport, los cuales garantizarán el desarrollo del portafolio y el correcto funcionamiento de las operaciones en esta área.

### 8.1. Objetivos de producción

Los objetivos de producción serán una base sólida para el inicio de la fabricación del portafolio de HiitSport, para satisfacer las necesidades del mercado, pero sobre todo para cumplir con las proyecciones en términos de cantidades según cada tipo de prenda, sin perder de vista el ADN de la empresa, el cual como se ha venido comunicando en capítulos anteriores de este documento: la sostenibilidad y la flexibilidad de estas prendas será clave. A continuación, se enumeran los objetivos de producción a tener en cuenta:

- ✓ *Optimización de los procesos de producción:* para esto se establecerá un flujo de trabajo eficiente que permita que todo el proceso será optimizado, desde la adquisición de materiales hasta el producto terminado, garantizando un proceso eficaz y sobre todo evitando el desperdicio al máximo.
- ✓ *Asegurar la calidad de los productos:* se tendrán controles en cada etapa de la producción, esto para asegurar que los estándares desde la sostenibilidad y flexibilidad se estén cumpliendo.
- ✓ *Realizar una correcta gestión de la cadena de suministro:* con esto buscamos tener relaciones sólidas con proveedores de los insumos sostenibles, generando un proceso confiable y ético que respalde los valores que queremos proveer como marca.
- ✓ *Establecer y mantener la capacidad de producción:* lo que se busca es tener disponible la capacidad necesaria para llegar a la cantidad de prendas proyectadas en el año. Y así asegurar la oferta en todos los momentos del plan de marketing.
- ✓ *Diseñar un sistema de producción flexible:* esto va a permitir realizar ajustes en el camino, esto debido a que es una industria que le habla a audiencias con constantes cambios y que las tendencias también se mueven rápido.
- ✓ *Implementar prácticas de producción sostenibles:* para minimizar el impacto ambiental, como el uso de telas ecológicas, la reducción de residuos, y la eficiencia energética en las instalaciones de producción

- ✓ *Fomentar una cultura de innovación y mejora continua:* en el proceso de producción, explorando nuevas tecnologías y métodos que puedan mejorar la eficiencia, reducir costos y mantener la calidad.

## 8.2. Ficha técnica de productos

Con respecto a la oferta de HiitSport, en su lanzamiento se tendrá en cuenta prendas básicas tales como: tops, camisetas, leggings, shorts y chaquetas. Cada una de ella tendrá una gama de colores iniciales básicos, entre ellos: blanco, negro, beige, rojo y azul como se puede observar en la tabla 11.

**Tabla 11.** Ficha técnica de los productos del portafolio de HiitSport

Producto	Descripción	Fabricación	Cuidado	Costo de prenda x Unidad
Top	Prenda de vestir unisex, que cuenta con mangas delgadas y tirantes cruzados en la espalda. Tiene doble faz, para cubrir la visibilidad de los pechos y una banda gruesa debajo del pecho como soporte de los senos.	Está fabricado a partir de otros tejidos o ropa de segunda mano reciclada con una mezcla de tejidos reciclados fabricados con otros materiales, como botellas de plástico o restos de comida.	Evitar lavar en lavadora. Se recomienda lavar a mano, con agua fría y productos para prendas delicadas.	\$9.800
Leggins	Prenda de vestir unisex ajustada en las piernas, cubre hasta los tobillos y llega hasta el ombligo de las personas, con una banda elástica con control abdomen para mayor comodidad. También cuenta con push-up en la parte trasera.	Está fabricado a partir de otros tejidos o ropa de segunda mano reciclada con una mezcla de tejidos reciclados fabricados con otros materiales, como botellas de plástico o restos de comida.	Evitar lavar en lavadora. Se recomienda lavar a mano, con agua fría y productos para prendas delicadas.	\$30.000
Pantalinetas	Prenda de vestir unisex tipo pantalón amplio corto. Cubre desde la cintura hasta medio muslo.	Está fabricado a partir de otros tejidos o ropa de segunda mano reciclada con una mezcla de tejidos reciclados fabricados con otros materiales, como botellas de plástico o restos de comida.	Evitar lavar en lavadora. Se recomienda lavar a mano, con agua fría y productos para prendas delicadas.	\$22.000

Shorts	Prenda de vestir unisex ajustada en las piernas, cubre desde la cintura hasta medio muslo. Cuenta con una banda elástica con control abdomen para mayor comodidad. También cuenta con push-up en la parte trasera.	Está fabricado a partir de otros tejidos o ropa de segunda mano reciclada con una mezcla de tejidos reciclados fabricados con otros materiales, como botellas de plástico o restos de comida.	Evitar lavar en lavadora. Se recomienda lavar a mano, con agua fría y productos para prendas delicadas.	\$18.000
Chaquetas	Prenda de vestir unisex, sudadera con capucha, algunas cuentan con cremalleras y otras no. Tendrá bolsillos en la parte inferior delantera.	Está fabricado a partir de otros tejidos o ropa de segunda mano reciclada con una mezcla de tejidos reciclados fabricados con otros materiales, como botellas de plástico o restos de comida.	Evitar lavar en lavadora. Se recomienda lavar a mano, con agua fría y productos para prendas delicadas.	\$35.000
Camisetas	Prenda de ropa unisex, manga corta con cuellos redondos y cuellos V.	Está fabricado a partir de otros tejidos o ropa de segunda mano reciclada con una mezcla de tejidos reciclados fabricados con otros materiales, como botellas de plástico o restos de comida.	Evitar lavar en lavadora. Se recomienda lavar a mano, con agua fría y productos para prendas delicadas.	\$12.000
Bicicleteras	Prenda de vestir unisex ajustada en las piernas, cubre desde la cintura hasta arriba de las rodillas. Cuenta con una banda elástica con control abdomen para mayor comodidad. También cuenta con push-up en la parte trasera.	Está fabricado a partir de otros tejidos o ropa de segunda mano reciclada con una mezcla de tejidos reciclados fabricados con otros materiales, como botellas de plástico o restos de comida.	Evitar lavar en lavadora. Se recomienda lavar a mano, con agua fría y productos para prendas delicadas.	\$22.000

**Nota.** Autoría propia.

En la tabla anterior se puede observar como el portafolio inicial de HiitSport contará con una variedad de tallas que permita cubrir cualquier tipo de cuerpos, se proyecta contar como las siguientes tallas: XS, S, M, L, XL, XXL. Adicional se da una explicación breve de las características de los productos, a partir de que materiales serán fabricados y como se podrá realizar el debido mantenimiento

### 8.3. Descripción del proceso productivo

El siguiente proceso asegurará que cada uno de los pasos en la producción de HiitSport sea eficiente, sostenible y mantenga la calidad en las prendas que se requiere. Cada uno de estos pasos fue construido a partir de expertos y fuentes de dichos procesos.

En primer lugar, tenemos la investigación. En este primer momento del proceso la adquisición de una herramienta de diseño digital asistido permitirá que la creación de patrones y prototipos se realice de forma más rápida y se pueda responder a los tiempos de la industria y los cambios en las tendencias.

Otros autores han afirmado lo siguiente:

La integración de herramientas digitales en el diseño de moda no sólo agiliza el proceso de diseño sino que también mejora la capacidad de experimentar e innovar con nuevas ideas, asegurando que los diseñadores puedan adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y las demandas de los consumidores. (McKelyey, K. Munslow, J., 2003)

Así es como la exploración y la elección de las tendencias que harán parte de cada lanzamiento de colección, se verá beneficiado en este punto a la hora de hacerlas realidad en términos de patrones.

Por otro lado, la adquisición se refiere a la selección de los diferentes proveedores que deberán contar con todos los parámetros de calidad y sostenibilidad, en este punto se buscará seleccionar telas sostenibles como algodón orgánico y poliéster reciclado. Siguiendo a esto, en la preparación es en donde la elección de la herramienta digital de patrones mencionada anteriormente cobra protagonismo, debido que en este momento del proceso de producción es donde se aterrizan dichos patrones para cada una de las prendas y tallas proyectadas en la idea de negocio.

De igual forma, hay una planificación de los recursos que se asignan en la producción y se construye un cronograma para entender en que momentos esos patrones se harán realidad en las prendas que llegarán a las manos de los consumidores.

En la ejecución se realiza la costura y el ensamblaje, en este punto se hace la unión de todos los materiales para poder tener como resultados las prendas listas para usar. Sin embargo, antes de esto se realizan los respectivos controles de calidad, para asegurar que sean prendas que se puedan usar y que no tengan ningún error o debilidad en su construcción. Una vez las prendas hayan superado los controles de calidad pasan a la etapa de almacenamiento, todas las prendas terminadas se guardan en un espacio seguro y se inicia la gestión del inventario disponible para empezar a distribuir las. Con base a lo anterior se propone la siguiente diagramación en la figura 31 de la producción mostrando en detalle las fases del proceso de confección, el cual inicia desde la creación y diseño de prendas y finaliza con el empaclado y entrega a bodega.

**Figura 31.** Diagrama de producción textil



**Nota.** Autoría propia.

Por otro lado, otros autores han expresado:

La gestión eficaz del inventario dentro de los sistemas de almacenamiento automatizados es crucial para garantizar una alta eficiencia operativa, reducir costos y satisfacer las demandas de los clientes con prontitud". (Boysen, N. Scholl, A. Wäscher, G., 2010).

La distribución en el último paso del proceso de producción, aquí hay una sinergia clave con el equipo de marketing, debido a que todos los pedidos ingresan por medio de los activos web y sociales administrados por dicho equipo. Se planifican los envíos de los pedidos entrantes, y se crea una estrategia de logística que permita tener tiempos de acuerdo a la demanda de los usuarios y generar una experiencia en la entrega adecuada.

#### **8.4. Necesidades y requerimientos**

Siguiendo con cada uno de los momentos del proceso de producción, a continuación, se mencionarán las necesidades y requerimiento que se deberán tener en cuenta:

##### **8.4.1. Investigación:**

- ✓ Capacitación del personal en diseño y sostenibilidad para la herramienta digital.
- ✓ Búsqueda de las tendencias de moda y comportamientos de los consumidores.

##### **8.4.2. Adquisición:**

- ✓ Establecimiento de relaciones duraderas y confiables con proveedores de los materiales necesarios para la producción.
- ✓ Implementación de sistemas de control de calidad en la recepción de materiales.
- ✓ Capacitación del personal en la evaluación de materiales sostenibles y los controles de calidad.

##### **8.4.3. Preparación**

- ✓ Capacitación del personal en el uso de tecnología de corte de los patrones
- ✓ Alineación de los equipos sobre las cantidades, tipos de prendas y variedad de tallas que se requerirán en cada uno de los lanzamientos.
- ✓ Adquisición de maquinaria de coser
- ✓ Desarrollo de procedimientos de control de calidad en cada etapa de producción.
- ✓ Activación del personal ya capacitado en técnicas de costura y ensamblaje.

##### **8.4.4. Ejecución**

- ✓ Selección de materiales de acabado y embalaje.
- ✓ Integración de los tintes y acabados ecológicos.

- ✓ Implementación de procesos de calidad y pruebas

#### **8.4.5. Almacenamiento**

- ✓ Desarrollo de procedimientos de empaquetado de las prendas que superaron los procesos de calidad y pruebas.
- ✓ Organización del inventario
- ✓ Digitalización del inventario, integrado con el E-Commerce

#### **8.4.6. Distribución**

- ✓ Establecimiento de infraestructura logística para la distribución de los pedidos que van ingresando.
- ✓ Capacitación del personal en el manejo y almacenamiento de las prendas empaquetadas y previamente agregadas en el inventario.

Para finalizar, entre las necesidades más importante en la visión de HiitSport, estará el fomentar e implementar una cultura organizacional que promueva la innovación y la mejora continua de cada uno de los pasos que se realizan en producción.

### **8.5. Tecnología requerida**

En el proceso de producción se requieren diferentes tipos de tecnologías para hacer realidad una colección de ropa deportiva sostenible. Inicialmente todos los equipos de fabricación, iniciando con las máquinas de Corte, las cuales están diseñadas para cortar tejidos de manera precisa y eficiente, especialmente cuando se trata de telas tipo lycra, y siempre buscando aprovechar la tela y minimizar los desperdicios.

Por otro lado, las máquinas de coser industriales, las cuales puedan trabajar con una variedad de telas sostenibles, desde algodón orgánico hasta poliéster reciclado y funcionan muy bien cuando se trata de cantidades con niveles altos. También están especializadas para aplicar acabados en las prendas, tales como: dobladillos, cierres, elásticos y otros elementos que hagan parte del estilo de la prenda.

Los equipos de estampado y bordado son claves en la fabricación esto principalmente para los detalles del logo de la marca, el cual permita implementarlo de una manera precisa y duradera.

Finalmente, en la etapa de almacenamiento y distribución la tecnología requerida responderá a herramientas básicas de comunicación e integración con el E-commerce, en

este caso se habla de computadores, teléfonos inteligentes y herramientas de gestión de inventarios en la nube, el cual se encuentre conectado con la plataforma digital de compra, que permita mantener actualizado el stock de los productos.

### 8.6. Materia prima y suministro

Todos los insumos necesarios para hacer realidad la producción de HiitSport tendrá variaciones en cada una de las colecciones que se lancen en el año, esto debido a que una vez se inicia el proceso de producción, en la etapa de investigación, las decisiones sobre las materias primas y suministros tendrán gran influencia de las tendencias de moda y comportamientos que se encuentren en el mercado, los usuarios y por supuesto el contexto o estacionalidad del país.

Entendiendo lo anterior, este documento se plantea una lista de suministros bases que serán funcionales y estarán entre las posibilidades a la hora de la elección de suministros para producir una colección de HiitSport. Todo esto, sin perder de vista que es clave que respondan a todos los parámetros de sostenibilidad.

- ✓ Algodón Orgánico: se cultiva sin el uso de pesticidas ni fertilizantes, lo que lo hace sostenible y amable con el medio ambiente. Además de brindar a los consumidores suavidad, transpirabilidad y comodidad.
- ✓ Poliéster Reciclado: hecho a partir de botellas de plástico u otros materiales de desecho. Tiene propiedades similares al poliéster convencional, pero con un menor impacto ambiental.
- ✓ Nylon Reciclado: se crea con desechos industriales o redes de pesca recicladas. Es resistente, elástico y duradero, lo que lo hace ideal para HiitSport, debido a que es una de las promesas de la marca. La cual permite el constante uso en el día a día de las personas.
- ✓ Elastano: esta es la conocida licra, un insumo clave debido a que da la elasticidad y flexibilidad a las prendas deportivas piden.
- ✓ Bambú: una fibra natural que se utiliza cada vez más en la fabricación de prendas deportivas. Al igual que el algodón es suave, transpirable y tiene un punto adicional atractivo en el mundo de hoy, y es que es antibacteriano. Adicional, es ideal para consumidores que se encuentren en ambientes húmedos porque permite controlar los olores.

- ✓ Lana Merino: esta materia proviene de ovejas merinas y se destaca por ser suave, ligera y transpirable. Tiene propiedades naturales de regulación térmica y control de olores, lo que la hace ideal para personas que deseen usar HiitSport para actividades deportivas de alto impacto o en ambientes difíciles.
- ✓ Caucho Natural: este insumo se extrae del árbol del caucho y se utiliza en la fabricación de elásticos y cintas para prendas deportivas. Proporciona durabilidad de la prenda y además es amable con el medio ambiente, debido a que es biodegradable.

Esta información hace parte de los portafolios revisados durante el proceso de investigación, entre ellos se revisaron proveedores en Colombia tales como: Textti, Legiscomex, Lafayette y Sutex.

### **8.7. Infraestructura**

HiitSport propenderá por generar una infraestructura sólida en los procesos de producción, esto con la intención de aportar en la garantía del éxito en la fabricación y distribución de las colecciones de ropa deportiva. La infraestructura tiene una influencia importante en términos de eficiencia operativa, calidad de los productos, cumplimiento de las normativas, la seguridad laboral y aún más importante la capacidad de adaptación al contexto del mercado.

#### **8.7.1. Instalaciones y los espacios de trabajo**










Serán claves, debido a que aquí se debe contemplar la planta de producción, las áreas de almacenamiento las zonas de trabajo para los trabajos específicos, tales como corte, costura, acabado y embalaje. Y no se dejará de lado espacios de descanso, comedores y otros servicios para los trabajadores.

#### **8.7.2. Equipos, máquinas y tecnología**

Todos los equipos tecnológicos y de fábrica necesarios: herramientas digitales, equipos especializados para cortar telas de manera precisa y eficiente, máquinas de coser, maquinaria industrial para ensamblar las prendas utilizando diversas técnicas de costura, equipos de acabado y tintura, planchas de vapor y máquinas de estampado. A continuación

en la figura 32 se describe al detalle los implementos proyectados a ser adquiridos como inversión inicial.

**Figura 32. Detalle de los equipos adquiridos en la inversión inicial**

EQUIPO	CANTIDAD	DESCRIPCION	IMAGEN DE REFERENCIA	PRECIO
Maquina plana automatica	2	Equipo esta diseñado para la confección de materiales livianos, medianos o pesados (variable si es cubo grueso o cubo delgado) para confección de camisa, pantalón, chaqueta, ropa deportiva, tejido de punto, lencería de hogar, arreglos tipo clínica de ropa, vestimenta femenina, jean, dril, cuerinas entre otros		\$ 2.390.000
Fileteadora Industrial	1	Equipo diseñado paratrabajar materiales medianos como la confección de camisa, pantalón, chaqueta, dotación empresarial mediana, lencería de hogar, arreglos tipo clínica de ropa, vestimenta femenina entre otros		\$ 1.790.000
Mesa de corte	1	Mesa modular para sala de corte con una superficie de mesa de 1375 mm		\$ 1.200.000
Descosedores	3	Herramienta diseñada para descoser hilos, abrir ojales y muchos otros trabajos necesarios para realizar proyectos de costura		\$ 15.000
Tijeras de Sastre	3	Herramienta especializada y diseñada para cortar tela de manera precisa y eficiente. Diseñada con ojas largas y afiladas, con mangos ergonómicos para facilitar el manejo durante largos periodos de tiempo.		\$ 110.000
Tijera de Papel	3	Herramientas diseñada para cortar papel de manera eficiente y precisa, con hojas cortas y afiladas y con mangos de plástico.		\$ 18.000
Cinta métrica	3	Herramienta flexible y delgada, fabricada en plástico y diseñada para medir longitudes con precisión. Con marcas claras en centímetros y pulgadas, permitiendo medir contornos y longitudes de manera exacta para garantizar un ajuste perfecto en prendas de vestir		\$ 15.000
Conjunto de reglas para confección	2	Reglas métricas curvas están hechas de material plástico duradero, transparente, flexible y ligero, no es fácil de romper, con cuerpo claro y escala de alta precisión.		\$ 50.000
Dedal para confección	3	Con patrón cóncavo que evita que la aguja se deslice, lo que ahorra más trabajo y es conveniente cuando se utiliza		\$ 17.000

**Nota.** Autoría propia.

En la figura anterior se podrá observar cantidad de equipos y/o herramientas a adquirir junto con sus respectivos precios totalizados.

### 8.7.3. Tecnología de comunicación y gestión

Aplicaciones informáticas para planificar, programar y controlar las operaciones de fabricación, sistema integrado con el e-commerce para el control de Inventarios. Y por supuesto herramientas básicas de comunicación como teléfonos inteligentes y computadores.

### 8.7.4. Seguridad

Equipamiento como extintores, sistemas de alarma contra incendios y equipos de protección personal para garantizar la seguridad de todas las personas que ingresen a las instalaciones donde se llevan a cabo los procesos de producción.

## 8.8. Personal requerido

- ✓ **Gerente de producción:** responsable de supervisar todas las operaciones, desde la investigación hasta la distribución.
- ✓ **Gerente administrativo y operaciones:** responsable de todos los temas relacionado con las instalaciones de la empresa, en este caso también velará por los espacios relacionados con la producción.
- ✓ **Gerente de producción y diseñador de moda:** encargado de crear los diseños de la colección de ropa deportiva, asegurando que sean flexibles, funcionales, atractivos y sigan las tendencias del mercado encontradas por el equipo de marketing y redes sociales.
- ✓ **Patronista y cortadora:** encargada de crear los patrones y moldes necesarios para la fabricación de las prendas y supervisora de los cortes las telas siguiendo los patrones establecidos, garantizando precisión y minimizando los desperdicios de material, todo esto a través de la herramienta digital sugerida anteriormente.
- ✓ **Costureros:** encargados de la confección de las prendas. También estarán al frente de aplicar los acabados finales a las prendas, como dobladillos, estampados o bordados, teniendo lista la prenda final
- ✓ **Coordinador de logística:** responsable de planificar y coordinar las actividades relacionadas con la logística de transporte y distribución de la colección, de la mano con el equipo de marketing.

- ✓ **Asistente de logística:** acompaña y apoya todos los procesos de almacenamiento y distribución.
- ✓ **Personal de mantenimiento y limpieza:** encargado de mantener en buen estado la maquinaria y las instalaciones de producción; este personal vendrá negociado junto con el arriendo de la instalación.

### 8.9. Plan de producción

Plan de producción estará basado en el proceso cualitativo descrito anteriormente en el punto 4.3. el cual consta de seis momentos claves del proceso de producción. A continuación en la figura 33, se describe brevemente en una visual:

**Figura 33.** Plan de producción de HiitSport

Investigación	Adquisición	Preparación	Ejecución	Almacenamiento	Distribución
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Búsqueda y adquisición de software de diseño asistido por computadora (CAD) para crear patrones y prototipos digitales.</li><li>○ Exploración de tendencias de moda que apliquen a flexibilidad y sostenibilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Selección de proveedores certificados.</li><li>○ Elección de las telas sostenibles</li><li>○ Pruebas de los materiales.</li><li>○ Negociación de contratos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Preparar patrones para todas las tallas y estilos de prendas.</li><li>○ Planificación de recursos para gestionar la programación de la producción y la asignación de recursos .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Costura y Ensamblaje.</li><li>○ Emplear técnicas de costura eficientes y sostenibles, incluyendo el uso de maquinaria de bajo consumo energético.</li><li>○ inspeccionar la calidad en cada etapa del ensamblaje.</li><li>○ Realizar pruebas de producto.</li><li>○ Agregar etiqueta y logotipos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Almacenar las prendas terminadas y que superaron las pruebas.</li><li>○ Gestionar el inventario.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Planificar la distribución según los tiempos de salidas del plan de marketing.</li><li>○ Implementar estrategias de logística con el equipo de marketing quienes reciben los pedidos desde el e-commerce.</li></ul>

**Nota.** Autoría propia.

Cada uno de estos momentos permitirá garantizar que las colecciones proyectadas se hagan realidad, se cumplan con los tiempos y se planifiquen todo lo necesario para salir al aire. Desde la investigación de busca una exploración de tendencias que permita que la colección sea atractiva para los consumidores y se busca una eficiencia en la adquisición de herramientas digitales asistidas para mejorar los tiempos de los trabajadores a la hora de crear prototipos y patrones para las prendas.

Seguido de eso la selección de los proveedores, los cuales deberán están certificados desde el parámetro de sostenibilidad, entregando materias primas amables con el medio ambiente.

En la preparación entran a jugar las especialidades en patroneos y cortes, quienes entregan en la etapa de ejecución a los costureros para realizar la unión de todos los patrones, realizar el ensamblaje y tener la prenda final, la cual va a un proceso de calidad y pruebas.

Finalmente, el almacenamiento y distribución de los productos, conectado eficazmente con el equipo de marketing, quien recibe todos los pedidos a través de la plataforma de e-commerce, principal canal de venta de HiitSport.

A continuación en la figura 34 para soportar el plan de trabajo se proyecta una esquema cuantitativo de la producción, el cual consta de las cantidades a producir cada trimestre, los tiempos de confección y fechas de lanzamiento.

**Figura 34.** Detalle plan de producción cuantitativo.

Plan de producción tipo trimestral						
Colección primer trimestre el año (Enero, Febrero, Marzo)						
Tipo de prenda	Cantidad	Tiempo de producción	Fecha de inicio de producción	Fecha de finalización de producción	Fecha de lanzamiento	Fecha de culminación de colección
Top	600	3 meses	1 de octubre	22 de diciembre	02 de enero	31 de marzo
Camiseta	600					
Leggins	600					
Bicicletera	600					
Short	450					
Pantaloneta	450					
Chaqueta	450					
Colección segundo trimestre el año (Abril, mayo, junio)						
Tipo de prenda	Cantidad	Tiempo de producción	Fecha de inicio de producción	Fecha de finalización de producción	Fecha de lanzamiento	Fecha de culminación de colección
Top	600	3 meses	02 de enero	22 de marzo	01 de abril	30 de junio
Camiseta	600					
Leggins	600					
Bicicletera	600					
Short	450					
Pantaloneta	450					
Chaqueta	450					
Colección tercer trimestre el año (Julio, agosto, septiembre)						
Tipo de prenda	Cantidad	Tiempo de producción	Fecha de inicio de producción	Fecha de finalización de producción	Fecha de lanzamiento	Fecha de culminación de colección
Top	600	3 meses	01 de abril	22 de junio	01 de julio	30 de septiembre
Camiseta	600					
Leggins	600					
Bicicletera	600					
Short	450					
Pantaloneta	450					
Chaqueta	450					
Colección cuarto trimestre el año (Octubre, noviembre, diciembre)						
Tipo de prenda	Cantidad	Tiempo de producción	Fecha de inicio de producción	Fecha de finalización de producción	Fecha de lanzamiento	Fecha de culminación de colección
Top	600	3 meses	01 de julio	22 de septiembre	01 de octubre	30 de diciembre
Camiseta	600					
Leggins	600					
Bicicletera	600					
Short	450					

**Nota.** Autoría propia con base al plan de producción cualitativo y el presupuesto de HiitSport.



Con base a la figura anterior se puede evidenciar que el plan de producción está contemplado en cuatro lanzamientos al año para un total de 15.000 prendas.

### **8.10. Gestión integral del proceso productivo**

Desde la gestión integral del proceso productivo, en HiitSport es fundamental asegurar la eficiencia, calidad y cumplimiento de los objetivos establecidos previamente y por ello se detallará el paso a paso que tendrá esta gestión.

#### **8.10.1. Planificación de lanzamiento de colecciones HiitSport**

En este paso se define el alcance, los objetivos y los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Se elabora un plan detallado, el cual incluye la secuencia de actividades, los tiempos de ejecución y la inversión necesaria. Las siguientes serían las actividades claves

- ✓ Aterrizar las tendencias de los consumidores.
- ✓ Especificaciones del producto según las tendencias
- ✓ Definir los objetivos de ventas.
- ✓ Establecer un plan de trabajo detallado con hitos y entregables de cada una de las áreas involucradas en la producción.

#### **8.10.2. Gestión de proveedores y suministros**

Se seleccionan los proveedores con los que se trabajará esa colección y se negocian los contratos. Se realiza una evaluación de la calidad de los proveedores para garantizar el cumplimiento de los estándares de las prendas y los valores de la marca. Las siguientes serían las actividades claves:

- ✓ Identificar los proveedores potenciales
- ✓ Evaluarlos según sus certificaciones, experiencia y portafolio
- ✓ Negociar los términos y condiciones para la compra y entrega de los suministros.
- ✓ Establecer procedimientos de control de calidad en la entrega de la materia prima.

#### **8.10.3. Producción**

En esta etapa, se prepara la infraestructura y se establecen los equipos necesarios para iniciar ejecutar la producción. Las siguientes serían las actividades claves de esta etapa:

- ✓ Disponibilidad de la maquinaria, herramientas y tecnología.
- ✓ Desarrollo de los patrones y prototipos de las prendas.
- ✓ Supervisión en las técnicas y procesos de producción.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.
- ✓ Resolver retrasos, problemas técnicos y demás inconvenientes que puedan surgir.
- ✓ Evaluar regularmente el progreso de la colección frente a las fechas de lanzamiento.
- ✓ Tomar medidas correctivas para mitigar riesgos que se puedan generar en las instalaciones.
- ✓ Realizar reuniones de seguimiento con los equipos involucrados para tener estatus e identificar posibles desaciertos a tiempo.

#### **8.10.4. Cierre de lanzamiento de colección, evaluación y resultados**

En este punto se finaliza la producción de la colección y se realiza una evaluación retrospectiva para identificar aprendizajes y planes de acción de mejora. Se crea un informe general donde se vea documentado todas las actividades, hitos y los resultados finales en ventas y finalmente se sugieren las recomendaciones para futuras colecciones. Las siguientes serían las actividades claves de esta etapa:

- ✓ Revisar el cumplimiento de los criterios de éxito de la producción de la colección.
- ✓ Documentar las lecciones aprendidas, hallazgos y oportunidades de mejora.
- ✓ Desarrollar un plan de acción con optimizaciones para las siguientes producciones.

Con estos cuatro grandes puntos de gestión integral se podrá garantizar una gestión integral y eficaz del proceso producción en HiitSport.

#### **8.11. Procesos de investigación y desarrollo**

Para asegurar el asegurar la creación de productos innovadores, sostenibles y de de calidad y flexibles en HiitSport se llevará a cabo un proceso de investigación previo a iniciar la producción de las colecciones. Este proceso constará de seis momentos:

- ✓ Identificación de tendencias y necesidades del mercado: entendemos que esta industria es cambiante y que las necesidades de los consumidores también, por ello en los procesos de investigación la identificación de las corrientes de moda y las necesidades contextuales y estaciones de los usuarios será clave. Por otro lado, también se tendrá en cuenta los jugadores competitivos directos que se encuentran en el mercado ofreciendo el mismo producto.
- ✓ Investigación de materiales y tecnologías: en este punto se podrán realizar pruebas piloto con tecnologías o maquinaria nueva que esté llegando al mercado y que ofrezca optimizaciones en los procesos de producción. De igual forma, no perder de vista innovaciones en términos de materias primas que estén llegando a la región o que se estén cultivando localmente.
- ✓ Sostenibilidad e impacto ambiental: desarrollar procesos que permitan darle seguimiento al impacto ambiental de los materiales y procesos de producción que se están llevando a cabo, esto con el fin de tener trazabilidad sobre una de las grandes promesas de HiitSport, y es el cuidado del medio ambiente.
- ✓ Escalabilidad de procesos de producción: investigar las diferentes formas de integrar mejor cada una de las áreas a partir de tecnología, lo cual permita a medida del tiempo tener mayor eficacia y poder crecer en términos de cantidad de colecciones en el año.

### 8.12. Presupuesto de producción

Tal como se indica en el presupuesto general de HiitSport, se puede visualizar el presupuesto anual de los recursos y materiales necesarios para la producción textil, el cual asciende a \$ 312.120.000 COP y se llevara a cabo cada trimestre tal como se mencionó en la figura 34, el detalle del mismo se puede revisar a continuación en la figura 35.

**Figura 35.** Presupuesto plan de producción anual.

<b>Presupuesto plan de producción anual</b>			
<b>Colección primer trimestre el año (Enero, febrero, marzo)</b>			
<b>Tipo de prenda</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario x prenda</b>	<b>Costo total trimestre</b>
Top	600	9.800 COP	5.880.000 COP
Camiseta	600	12.000 COP	7.200.000 COP
Leggins	600	30.000 COP	18.000.000 COP
Bicicletera	600	22.000 COP	13.200.000 COP
Short	450	18.000 COP	8.100.000 COP
Pantaloneta	450	22.000 COP	9.900.000 COP
Chaqueta	450	35.000 COP	15.750.000 COP
<b>Total por colección</b>			<b>78.030.000 COP</b>
<b>Colección segundo trimestre el año (Abril, mayo, junio)</b>			
<b>Tipo de prenda</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario x prenda</b>	<b>Costo total trimestre</b>
Top	600	9.800 COP	5.880.000 COP
Camiseta	600	12.000 COP	7.200.000 COP
Leggins	600	30.000 COP	18.000.000 COP
Bicicletera	600	22.000 COP	13.200.000 COP
Short	450	18.000 COP	8.100.000 COP
Pantaloneta	450	22.000 COP	9.900.000 COP
Chaqueta	450	35.000 COP	15.750.000 COP
<b>Total por colección</b>			<b>78.030.000 COP</b>
<b>Colección tercer trimestre el año (Julio, agosto, septiembre)</b>			
<b>Tipo de prenda</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario x prenda</b>	<b>Costo total trimestre</b>
Top	600	9.800 COP	5.880.000 COP
Camiseta	600	12.000 COP	7.200.000 COP
Leggins	600	30.000 COP	18.000.000 COP
Bicicletera	600	22.000 COP	13.200.000 COP
Short	450	18.000 COP	8.100.000 COP
Pantaloneta	450	22.000 COP	9.900.000 COP
Chaqueta	450	35.000 COP	15.750.000 COP
<b>Total por colección</b>			<b>78.030.000 COP</b>
<b>Colección cuarto trimestre el año (Octubre, noviembre, diciembre)</b>			
<b>Tipo de prenda</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario x prenda</b>	<b>Costo total trimestre</b>
Top	600	9.800 COP	5.880.000 COP
Camiseta	600	12.000 COP	7.200.000 COP
Leggins	600	30.000 COP	18.000.000 COP
Bicicletera	600	22.000 COP	13.200.000 COP
Short	450	18.000 COP	8.100.000 COP
Pantaloneta	450	22.000 COP	9.900.000 COP
Chaqueta	450	35.000 COP	15.750.000 COP
<b>Total por colección</b>			<b>78.030.000 COP</b>

**Nota.** Autoría propia con base al presupuesto indicado en el anexo B.

### 8.13. Presupuesto de infraestructura

De igual forma, tal como se indica en el presupuesto general de HiitSport en el anexo C “*Inversión inicial*”, el cual se puede visualizar en los anexos y se encuentra su descripción en el punto siete de aspectos financieros, el área de producción en términos de infraestructura contará con \$58.500.000 COP, los cuales serán utilizados para los siguientes rubros: planta, equipos, muebles, enseres, equipo de oficina y transporte.

## 9. HIITSPORT Y LA SOSTENIBILIDAD

Como parte fundamental de la creación de HiitSport y tal como se ha venido mencionando durante todo el documento, la sostenibilidad es un parámetro clave tenido en cuenta desde la ideación del negocio hasta este punto en la estructuración para su creación. Por ello, a continuación se presenta en detalle cada una de las dimensiones que hacen parte de este parámetro clave.

### 9.1. Dimensión social

Desde la dimensión social HiitSport busca aportar positivamente en las personas y comunidades relacionadas con esta empresa. Por ello, HiitSport estará enfocado en brindar oportunidades de trabajo a personas cabeza de hogar con hijos o personas de la tercera edad a cargo, dándoles mayor prioridad a mujeres, esto entendiendo que en Colombia es el género que más ha sufrido alrededor del abandono del estado y sus parejas como tal.

Según el DANE en Colombia hay 23.312.832 millones de mujeres y más de 12 millones de ellas son madres cabeza de familia, muchas son víctimas del desempleo y la violencia de género. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2011).

Siguiendo esto HiitSport les dará prioridad a estas mujeres cabeza de familia, brindando condiciones laborales adecuadas en términos de tiempo, pagos y beneficios desde la salud y espacios de esparcimiento con sus familias.

Adicional a ello, las instalaciones de HiitSport contarán con espacios de reunión con sus familias en momentos claves del año e incluso la posibilidad de tener días para traer a sus hijos al trabajo.

Y entre las acciones para fortalecer esta dimensión que resulta sumamente relevante para la empresa, se implementarán condiciones laborales justas que garanticen que todos los empleados, tanto en la empresa como en la cadena de suministro, trabajen en condiciones seguras y reciban un salario justo según sus tareas. De igual forma que cuenten con un contrato y todas sus prestaciones que por ley se les otorga.

Por otro lado, la impulsará la diversidad e inclusión, esto con el fin de un lugar seguro y de inclusión para aquellos grupos que no han tenido la mejor representación en espacios laborales. Incentivaremos la aceptación y normalización de todo tipo de personas con diferentes intereses, corrientes y formas de pensar.

HiitSport desde su tercer año buscará tomar un porcentaje de las utilidades para realizar inversiones en programas de desarrollo comunitario en las áreas como educación y salud de sus empleados o comunidades cercanas.

Y finalmente las capacitaciones y desarrollo de talentos será una constante dentro de la empresa. Ofreceremos programas de capacitación continua para el desarrollo profesional en las especialidades de cada una de las áreas.

## 9.2. Dimensión ambiental

La gestión consciente y eficaz de los recursos que se utilicen para las operaciones en HiitSport estarán orientados a propender por una dimensión ambiental fuerte y constante. Principalmente desde los insumos con los que se fabriquen las colecciones año a año. Todo esto en busca de minimizar al máximo el impacto ambiental que puede traer la creación de prendas de vestir. Por ello, todos los insumos con los que se fabriquen las prendas de HiitSport serán comprados a proveedores certificados que cuenten con materias primas recicladas, provenientes de fuentes naturales o con procesos de biodegradación.

Por otro lado, se adoptarán medidas de reciclaje y reducción de residuos en cada uno de los pasos de la producción, implementando tecnología que permita procesos de cortes preciso que ayuden a disminuir el desperdicio de telas.

Finalmente, desde las instalaciones se buscará fortalecer acciones frente a la energía renovable, utilizando fuentes naturales que puedan regenerarse o algunos artefactos de automatización y control que optimicen el uso de la energía en los diferentes espacios de trabajo.

## 9.3. Dimensión económica

La viabilidad financiera a largo plazo de HiitSport es lo principal en esta dimensión, desde la empresa se proyecta una rentabilidad del negocio y para esto se tienen en cuenta diferentes acciones que permitan fortalecer esta dimensión y que aporten a la escalabilidad de la empresa.

En primer lugar, se considera la innovación y la calidad en los productos en un parámetro relevante, poder Invertir en esto, asegurará competitividad de HiitSport en el mercado.

Y finalmente la mantener prácticas financieras transparentes y éticas tanto al interior con los empleados como a la luz del mundo.



#### 9.4. Dimensión de gobernanza

La estructura de gobernanza de HiitSport velará por los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa, asegurando que sean éticos, transparentes y responsables con la idea del negocio, los valores la marca y sus productos y especialmente los objetivos como organización. Para esto se aplicará la comunicación periódica sobre el desempeño y las buenas prácticas que se lleven a cabo desde una visión empresarial.

La ética empresarial será prioridad y la base para todas las operaciones que se desarrollen, tanto internamente como con aliados o proveedores externos.

El involucramiento de los tomadores de decisiones asegurará que se escuchen las voces de todos y que haya consensos respetuosos a la hora de llegar a un acuerdo final respecto al proceder de la organización.

Finalmente, velar porque haya un cumplimiento regulatorio en las operaciones de HiitSport, esto desde todas las dimensiones previamente mencionadas: social ambiental y económica.



## 10. CONCLUSIONES

El desarrollo de este documento permite llegar a las siguientes conclusiones frente a los objetivos específicos planteados al inicio del mismo:

- ✓ Las investigaciones y muestras aplicadas durante todo el proceso de la creación de este documento pudieron rectificar que existen oportunidades en el mercado de la ropa deportiva, si bien hay grandes competidores que se convierten en un reto importante a la hora de salir al aire, se entendió que hay una demanda y que los últimos años cada vez más las personas se muestran interesadas en su salud y bienestar y eso los lleva a querer mantener un estilo de vida activos a partir del deporte.
- ✓ La estrategia de mercadeo de HiitSport tendrá un enfoque inicial en ecosistemas digitales. No se desconoce que la visibilidad en espacios físicos es relevante, de acuerdo sin embargo, en los primeros años al aire, para esta organización se proyectan esfuerzos desde la comunicación, promoción y venta a través del e-commerce, el cual será el punto central transaccional para la marca, apoyado de gestión de comunidades a partir de las principales redes sociales utilizadas por las audiencias claves que se lograron identificar en el mercado, las cuales son representadas por las últimas generaciones; en este caso la generaciones millennials y centennials.
- ✓ Al proyectar la implementación de HiitSport se pudo tener un barrido claro sobre todos los recursos necesarios, los cuales representan esfuerzos relevantes, especialmente cuando se trata de llevar al mercado productos sostenibles. En Colombia se pudo identificar los diferentes proveedores que ya tienen en sus catálogos la disponibilidad de insumos sostenibles. Por otro lado, en términos de infraestructura se proyectó un mínimo viable que cumple con lo necesario en términos de equipos para producir las cantidades de producto que se requiere para las cuatro colecciones que se desean lanzar anualmente. De igual forma, los recursos humanos cobraron relevancia, teniendo aterrizado desde los expertos en la fabricación de las prendas, como el equipo de marketing y logística que hará posible la entrega de las mismas.
- ✓ Si bien la viabilidad financiera del emprendimiento es un reto bastante interesante debido a la poca oferta en el mercado de la industria textil, esto no supone un desafío imposible de superar debido a que se presenta un planteamiento para el

flujo de caja que permita establecer plazos amplios de pagos a los proveedores, cuidando las relaciones con los mismos y modelo de captación de efectivo ágil debido al comportamiento habitual de esta industria. Por otro lado, de cara a la sostenibilidad ambiental, se busca establecer practicas amigables con el medio ambiente, tanto en las prendas que se fabrican como en el desarrollo de los procesos de producción, garantizando aportes positivos a los ecosistemas para ser referentes nacionales en la construcción de marca “*ecofriendly*”.



## 11. REFERENCIAS

- Allen, D. (2001). *Getting Things Done*
- Benito, L. (2023). *Costo de vida sigue subiendo en Colombia: la inflación anual en marzo fue de 13,34%. INFOBAE.* <https://www.infobae.com/colombia/2023/04/05/costo-de-vida-sigue-subiendo-en-colombia-la-inflacion-anual-en-marzo-fue-de-1334/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20Dane%2C%20el%20costo,marc%C3%B3%20un%2013%2C51%25>
- Boysen, N; Scholl, A; Wäscher, G. (2010). *Design and Operation of Automated Container Storage Systems.*
- Burgues, M. (2020). *Millennials y deporte, un mayor interés por el ejercicio físico.* <https://okdiario.com/salud/millennials-deporte-mayor-interes-ejercicio-fisico-5041525>
- Cardona, L. (2023). *Comercio en línea crece, pero aún prevalecen tiendas físicas.* <https://www.elpais.com.co/colombia/comercio-en-linea-crece-pero-aun-prevalecen-tiendas-fisicas-0218.html>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* Mc Graw Hill.
- Clavijo, L. (2024). *Bancolombia actualiza sus proyecciones económicas para 2024 y 2025.* Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/acerca-de/sala-prensa/noticias/inclusion-educacion-financiera/proyecciones-economicas-colombia-2024-2025>
- COLOMBIA.CO. (s.f.). *Descubre 7 marcas colombianas que están transformando la industria de la moda, apostándole a la sostenibilidad. Colombia, un país de moda sostenible.* <https://www.colombia.co/pais-colombia/talento-de-colombia/la-apuesta-de-la-moda-sostenible-en-colombia/>
- Deloitte. (2022). *La Encuesta Global de Millennials de Deloitte 2020. Las generaciones resilientes como clave para crear una “nueva normalidad”.*
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2011). *Estadísticas por tema.* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios?view=article&id=1116:en-colombia-actualmente-hay-23312832-mujeres&catid=139>
- Deportes Caneda. (s.f.). *Evolución de la ropa deportiva desde comienzos del siglo XX.* <https://www.deportescaneda.com/blog/17-evolucion-de-la-ropa-deportiva-desde-comienzos-del-siglo-xx-infografia>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2018). *Índice de precios del consumidor*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico#base-2018>.
- Dinsmore, P; Cabanis-Brewin, J. (2014). *The AMA Handbook of Project Management*. AMACOM Division of American Management Association International.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (s.f.). *Abecé sobre los cambios en la clasificación de actividades económicas en el RUT, relacionadas con la industria*. <https://www.dian.gov.co/impuestos/Documents/Abece-para-la-Industria.pdf>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (s.f.) *Abecé actividad económica para la industria*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2768#:~:text=%2D%20Las%20Empresas%20Asociativas%20de%20Trabajo,los%20objetivos%20de%20la%20empresa>.
- El Empleo. (2023) *¿Qué impuestos debe pagar una persona cuando decide emprender?* <https://www.elemprego.com/co/noticias/mundo-empresarial/que-impuestos-debe-pagar-una-persona-cuando-decide-emprender-7288>
- ENJOY Magazine. (2021). *Breve historia de la ropa deportiva a través de los años*. <https://enjoy.es/magazine/2021/06/01/breve-historia-de-la-ropa-deportiva-a-traves-de-los-anos/>
- Estrada, C. (2022). *Consumo de moda en Colombia cerró ventas por \$27,7 billones el año pasado*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/consumo-de-moda-en-colombia-cerro-ventas-por-27-7-billones-el-ano-pasado-3316367>
- Fernández, A. (2022). *Explotación de mujeres en la industria textil*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20220307/8100807/mujer-explotacion-laboral-industria-moda-bangladesh.html>
- Función Pública. (2019). *Decreto 957 de 2019*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>
- INEXMODA. (2024). *Observatorio de moda*. <https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Observatorio-Inexmoda-Febrero-2024-F.pdf>.
- Invest In Bogotá. (s.f.). *Régimen Simple de Tributación*. <https://es.investinbogota.org/emprendimiento/regimen-simple/>.
- JLC Auditors & Advisors. (s.f). *Requisitos legales para comenzar un negocio en Colombia*. <https://jlcauditors.com/requisitos-legales-comenzar-negocio-colombia/>.

- Kerzner, H. (2022). (13ª edición). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.
- Kotler, P; Setiawan, I; Kartajaya, H. (2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.
- Lafayette Fashion. (s.f.). *Telas sostenibles*. <https://www.lafayettefashion.com.co/telas-recicladadas/>
- Legiscomex (s.f.) *Ecohilandes, la primera tela 100% ecológica producida en Colombia*. <https://www.legiscomex.com/Documentos/ecohilandes-tela-ecologica-producida-colombia-actualizacion>
- Lorduy, J. (2023). *Consumo de moda en Colombia llegó a los \$30 billones en 2022*. Revista Portafolio. <https://www.portafolio.co/tendencias/consumo-de-moda-en-colombia-dursnte-el-2022-fue-de-30-billones-de-pesos-577409>
- Louffat, E. (2017). Diseño organizacional basado en procesos.
- Mantilla, R. (2024). *ECommerce Colombia: La Guía Más Completa Del Mercado [2024]*. Enviame. <https://enviame.io/co/ecommerce-colombia/#:-:text=Existen%2026.7%20millones%20de%20compradores,en%20Colombia%20son%20consumidores%20digitales>.
- Matus, C. (2021). Método Altadir de planificación popular.
- McKelvey, K; Munslow, J. (2003). Fashion Design: Process, Innovation and Practice.
- Minney, S. (2017). Slave to Fashion: Investigating the True Cost of Your Clothes.
- MINTIC. (2024). *Colombia llegó a 47,4 millones de accesos a Internet, entre fijos y móviles 4G, en el tercer trimestre de 2023*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/334348:Colombia-llego-a-47-4-millones-de-accesos-a-Internet-entre-fijos-y-moviles-4G-en-el-tercer-trimestre-de-2023>
- NIKE, (s.f.). *Innovación: Space Hippie*. <https://www.nike.com/mx/space-hippie/behind-the-design-1>.
- Nehring, M. (2023). *8 prendas básicas que necesitas si buscas entrar a la tendencia del minimalismo*. VOGUE México. <https://www.vogue.mx/articulo/prendas-basicas-para-un-estilo-minimalista-de-lujo-silencioso>
- Pastrán, A. (2021). *El comercio electrónico en Colombia crecerá 74% en los próximos cinco años*. La República. <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-comercio-electronico-en-colombia-crecera-74-en-los-proximos-cinco-anos-3234428#:-:text=Según%20el%20estudio%20de%20Euromonitor,Colombia%20entre%202019%20y%202020>.

- Revista Portafolio. (2019) *¿Qué son los negocios verdes y cuántos empleos generan en el país?* <https://www.portafolio.co/negocios/que-son-los-verdes-y-cuantos-empleos-genera-en-el-pais-535667#tbl-em-lnp5frewfca9u51yc>
- Revista Semana. (2023). *Ojo: en Colombia, la falta de información sobre el cliente está entre las causas del cierre de las pymes.* <https://www.semana.com/economia/management/articulo/ojo-en-colombia-la-falta-de-informacion-sobre-el-cliente-esta-entre-las-causas-del-cierre-de-las-pymes/202331/>
- Ries, E. (2008). *The Lean Startup*.
- Rodríguez, J. (2023). *Inflación en Colombia cerraría el 2023 en 8,9 %*. Revista Portafolio. <https://www.portafolio.co/como-cerraria-el-ano-la-economia-colombiana-estos-son-los-pronosticos-del-banco-de-bogota-586413#tbl-em-lnp620y2x27i5ygt15>.
- Rodríguez, J. (2024). *En cuánto cerraría el desempleo en Colombia en 2024 y cómo se compara con otros países*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/proyecciones-de-desempleo-en-america-latina-al-cierre-de-2024-608689>
- Ruiz Rico, M. (2019). *90% de los millennials se preocupan por el impacto medio ambiental de los productos*. La Republica. <https://www.larepublica.co/consumo/millennials-estan-a-favor-del-ambiente-2903066#:~:text>
- Salido, M. (2020). *Zapatillas de material reciclado que demuestran que el calzado también puede ser sostenible*. Vogue SPAIN. <https://www.vogue.es/moda/articulos/tendencias-zapatillas-recicladas-sostenibles-camper-ecoalf-victoria>
- Scofield, M. (2023). *Qué es el lujo silencioso y cuáles son las firmas minimalistas y elegantes que debes conocer*. Hapers Bazaar. <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/tendencias/a42382904/lujo-silencioso-que-es-firmas-minimalistas/>
- Statista. (2023). *Distribución de compradores online en Colombia en 2023, por grupo de edad*. <https://es.statista.com/estadisticas/1334368/porcentaje-de-compradores-digitales-en-colombia-por-edad/>
- Statista. (2023). *Distribución porcentual del mercado mundial del calzado deportivo en 2022, por empresa/marca*. <https://es.statista.com/estadisticas/600620/distribucion-por-empresa-del-mercado-mundial-del-calzado-deportivo/>

- Statista. (2024). *Facturación comparada de las empresas adidas, Nike y Puma a nivel mundial desde 2006 hasta 2023*.  
<https://es.statista.com/estadisticas/541990/facturacion-de-adidas-nike-y-puma-en-comparacion/>
- Somoggi, A. (2023). *La guerra global de las marcas de material deportivo. Datos exclusivos de un mercado de casi US\$ 300 mil millones en 2022. Incluye a Jordan, Vans, Puma y mucho más*. Sport Value. <https://www.sportsvalue.com.br/es/la-guerra-global-de-las-marcas-de-material-deportivo-datos-exclusivos-de-un-mercado-de-casi-us-300-mil-millones-en-2022-incluye-a-jordan-vans-puma-y-mucho-mas/>
- SUTEX. (s.f.). *Compromiso ambiental*. <https://www.sutex.com/institucional/ambiental/>
- Universidad de Costa Rica. (2019). *Cada vez que usted lava su ropa, contamina los mares con plástico*. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/7/30/cada-vez-que-usted-lava-su-ropa-contamina-los-mares-con-plastico.html>
- Vega, J. (2018). *La venta de ropa representa 6,9% de lo que mueve el comercio electrónico*. La República. <https://www.larepublica.co/internet-economy/la-venta-de-ropa-representa-6-9-de-lo-que-mueve-el-comercio-electronico-2771235>
- Velásquez, J. (2024). *Moda circular: la tendencia que cambió el paradigma en el consumo de indumentaria*. Ámbito. <https://www.ambito.com/negocios/la-moda-circular-cambio-el-paradigma-el-consumo-indumentaria-n5969584>
- Walker, S. (2021). *Cómo la tendencia por lo local está impulsando el compromiso de las marcas con los consumidores*. Think With Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/localismo-conectar-desde-la-cercania/#:~:text=Esta%20tendencia%20en%20crecimiento%2C%20que,ubicad os%20geográficamente%20cerca%20de%20ellos.>
- Wood, J. (2022). *La generación Z está preocupada por la sostenibilidad, y está empezando a hacer que los demás sientan lo mismo*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2022/03/la-generacion-z-esta-preocupada-por-la-sostenibilidad-y-esta-empezando-a-hacer-que-los-demas-sientan-lo-mismo/>.