

Plan de negocio para la creación de una empresa de accesorios deportivos denominada LBA



**Plan de negocio para la creación de una empresa de accesorios deportivos
denominada LBA**

Luis Alfonso Bermúdez Garzón

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

Julio 2024

Plan de negocio para la creación de una empresa de accesorios deportivos denominada LBA

**Plan de negocio para la creación de una empresa de accesorios deportivos
denominada LBA**

Luis Alfonso Bermúdez Garzón

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas - MBA

Director:

Jorge Enrique Taboada Álvarez

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

Julio 2024

Plan de negocio para la creación de una empresa de accesorios deportivos denominada LBA

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/2024

Dedicatoria

A mi madre por sus enseñanzas, por transmitirme el valor de la responsabilidad y la fe para lograr lo imposible en real.! A mi hermanita por ser mi guía y a mi hijo por ser el motor de mi vida.

Agradecimiento

A mi tutor de tesis quien me guió y motivó constantemente brindándome tiempo, conocimientos y dedicación, para llevar a cabo este plan de negocio y de investigación para obtener el título de Magíster en Gerencia de Proyectos.

¡¡Mil gracias por todo el apoyo brindado!!

Resumen

La finalidad es demostrar la viabilidad de la creación de empresa, a través de un emprendimiento de accesorios deportivos innovadores, destinados a mejorar el entrenamiento del tren inferior y superior en atletas y entusiastas del fitness, para fabricar y comercializar accesorios deportivos no solo en Colombia sino a nivel internacional, apalancándose de la vida saludable en continuo crecimiento en la población en general, esto es desde personas muy jóvenes hasta adultos mayores.

La eficacia durante el entrenamiento del tren inferior y superior es fundamental para mejorar el rendimiento deportivo y prevenir lesiones. Sin embargo, la falta de accesorios especializados y efectivos limita el desarrollo óptimo de estas zonas del cuerpo. La validación del plan de negocio para la creación de una empresa de accesorios deportivos denominada LBA , se llevó a cabo bajo un estudio de mercado analizando posibles clientes potenciales, sus sueños, necesidades y requerimientos principales a satisfacer, igualmente se realizó un análisis detallado del entorno con el cual deberá convivir la empresa para lograr sus objetivos y sostenibilidad por medio del modelo PESTEL, se tiene en cuenta igualmente las fuerzas de Porter para evaluar el mercado, entre otras herramientas y metodologías utilizadas.

A nivel financiero se realizó una simulación y análisis con el fin validar la viabilidad de la empresa de acuerdo con el costo de producción, ventas directas y otros factores financieros adicionales necesarios para hallar la Tasa Interna de Retorno y los periodos necesarios para lograr alcanzar una rentabilidad para con los stakeholders como para con la empresa en sí.

Al evaluar todos estos aspectos se encontró que el plan de negocio para la creación de la empresa de accesorios LBA es viable a nivel financiero y a nivel de mercados globales por el creciente gusto del ser humano por conseguir cada vez más un cuerpo estilizado, saludable y de manera efectiva, es decir con poco tiempo de entrenamiento, lo que hace que invertir en esta empresa de accesorios deportivos innovadores sea una gran oportunidad de negocio a

largo plazo. **Palabras clave:** Accesorios deportivos, entrenamiento, viabilidad empresarial, fitness.

Abstract

This work focuses on the creation of a company of innovative sports accessories, aimed at improving lower and upper body training in athletes and fitness enthusiasts. The purpose of this document is to evaluate the creation of a company to manufacture and market sports accessories not only in Colombia but internationally, leveraging healthy living in continuous growth in the general population, that is, from very young people to older adults.

Efficiency during lower and upper body training is essential to improve sports performance and prevent injuries. However, the lack of specialized and effective accessories limits the optimal development of these areas of the body.

The validation of the business plan for the creation of a sports accessories company called LBA, was carried out under a market study analyzing possible potential clients, their dreams, needs and main requirements to satisfy, a detailed analysis of the environment was also carried out. with which the company must coexist to achieve its objectives and sustainability through the PESTEL model, Porter's forces are also taken into account to evaluate the market, among other tools and methodologies used.

At a financial level, a simulation and analysis was carried out in order to validate the viability of the company according to the cost of production, direct sales and other additional financial factors necessary to find the Internal Rate of Return and the periods necessary to achieve profitability for with the stakeholders as well as with the company itself.

By evaluating all these aspects, it was possible to find that the business plan for the creation of the LBA accessories company is viable on a financial level and at the level of global markets due to the growing desire of human beings to increasingly achieve a stylized, healthy and effectively, that is, with little training time, which makes investing in this innovative sports accessories company a great long-term business opportunity.

Keywords: Sports accessories, training, business viability, fitness.

Tabla de contenido

	Pág.
Lista de Figuras.....	14
Lista de Tablas	15
Introducción.....	17
Problemática.....	21
Objetivos	29
Objetivo General.....	29
Objetivos específicos	29
Propuesta de Valor	30
Naturaleza del Proyecto	35
Origen o fuente de la idea de negocio	36
Descripción del modelo de negocio	36
Objetivos empresariales.....	41
<i>Objetivos Empresariales a corto plazo.....</i>	<i>41</i>
<i>Objetivos Empresariales a mediano plazo.....</i>	<i>41</i>
<i>Objetivos Empresariales a largo plazo.....</i>	<i>42</i>
Descripción de Productos o Servicios	42
Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa	42
Equipo de Trabajo	42
Estado Actual del Negocio	43
Potencial del Mercado en Cifras	43
Ventajas Competitivas del Producto	43

Plan de negocio para la creación de una empresa de accesorios deportivos denominada LBA	10
Resumen de las Inversiones Requeridas	43
Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	44
Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	44
Análisis del Sector	45
Análisis PESTEL	48
<i>Factores Políticos</i>	49
<i>Factores Económicos</i>	50
<i>Factores Sociales</i>	51
<i>Factores Tecnológicos</i>	52
<i>Factores Ecológicos</i>	52
<i>Factores Legales</i>	54
Análisis de Porter	60
<i>Poder de Negociación con los Proveedores</i>	61
<i>Poder de Negociación de los Compradores</i>	62
<i>Amenaza de Nuevos Competidores</i>	62
<i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	63
<i>Rivalidad entre competidores</i>	63
<i>Impacto de las 5 Fuerzas de Porter</i>	66
<i>Poder de negociación con los proveedores: Impacto Medio a Alto</i>	67
<i>Poder de negociación de los compradores: Impacto Medio</i>	67
<i>Amenaza de nuevos competidores: Impacto Medio</i>	68
<i>Amenaza de productos sustitutos: Impacto Medio</i>	68
<i>Rivalidad entre competidores existentes: Impacto Alto</i>	68
Matriz DOFA.....	69
Validación e Investigación de Mercado.....	75

Plan de negocio para la creación de una empresa de accesorios deportivos denominada LBA	11
Mapa de Sistema de Negocio	75
Análisis de encuestas.....	77
Análisis de las entrevistas por grupos de interés	87
<i>Entrevistas LBA-Accesorio Deportivo</i>	167
<i>Grupo de interés - Entusiastas del fitness</i>	87
<i>Grupo de interés - Personas con problemas de salud</i>	88
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	88
Estrategias.....	89
Segmento de mercadeo.....	90
Plan de mercadeo	90
<i>Actividades de Posicionamiento</i>	91
<i>Actividades de producto</i>	91
<i>Actividades de Precio</i>	92
<i>Actividades de Plaza</i>	93
<i>Actividades de Comercialización</i>	95
<i>Actividades de Fidelización</i>	96
Aspectos Técnicos	100
Proceso de fabricación del producto estrella.....	100
Necesidades y requerimientos.....	102
<i>Materias Primas y Suministros</i>	102
<i>Infraestructura</i>	102
Plan de Estructuración de la empresa LBA	103
<i>Esquema de gobierno corporativo</i>	105
<i>Procesos de Investigación y Desarrollo</i>	105
<i>Ficha técnica del producto estrella</i>	106

Aspectos Organizacionales y Legales 115

Análisis estratégico..... 115

Misión..... 115

Visión 115

Sostenibilidad..... 115

Estructura organizacional..... 116

Perfiles y funciones..... 116

Factores Clave de la Gestión del Talento Humano..... 117

Aspectos Legales 117

Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad 120

Aspectos Financieros..... 121

Proyección de Ventas 123

Cantidad de unidades a vender durante el primer año 124

Crecimiento anual..... 124

Proyección de la inflación en Colombia..... 126

Proyección del Índice de Precios del Productor - IPP..... 127

Costos del accesorio deportivo 128

Infraestructura y gastos..... 129

Inversión Operativa 129

Inversión total y necesidades de financiación 130

Enfoque hacia la Sostenibilidad..... 138

Dimensión Social..... 138

Salud y bienestar 138

Creación de empleo..... 139

Plan de negocio para la creación de una empresa de accesorios deportivos denominada LBA	13
<i>Inclusión social</i>	139
Dimensión Ambiental	139
<i>Economía circular</i>	139
<i>Eficiencia energética</i>	139
<i>Reducción de residuos</i>	139
Dimensión Económica.....	140
<i>Rentabilidad sostenible</i>	140
<i>Crecimiento a largo plazo</i>	140
Dimensión de Gobernanza.....	140
<i>Ética empresarial</i>	140
<i>Gestión responsable</i>	140
<i>Contribución a los ODS</i>	141
Conclusiones	141
Referencias	145
Anexos	151
Anexo 1. Autoevaluaciones de Porter.....	151

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Árbol de Problemas LBA	23
Figura 2 Perfil Persona LBA	25
Figura 3 Mapa de Empatía de LBA	27
Figura 4 Lienzo Propuesta de Valor de la Empresa LBA	31
Figura 5 Modelo de Negocio Sostenible de la empresa LBA	37
Figura 6 Análisis PESTEL.....	49
Figura 7 Impacto - variables PESTEL en la empresa LBA.....	56
Figura 8 Las 5 fuerzas de Porter	61
Figura 9 Análisis de Fortalezas y Debilidades	72
Figura 10 Sistema o Mapa De Negocio de la empresa LBA	76
Figura 11 Rango de edad.....	79
Figura 12 Ocupación de los encuestados	81
Figura 13 Conocimiento sobre accesorios deportivos	82
Figura 14 Interés en usar accesorios deportivos	84
Figura 15 Nivel de Satisfacción	85
Figura 16 Criterios de uso de accesorios deportivos.....	86
Figura 17 Macroprocesos empresa LBA.....	101
Figura 18 Estructura organizacional proyectada.....	104
Figura 19 Inflación anual al consumidor 5 años hacia atrás.....	126
Figura 20 Punto de equilibrio.....	134

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de Valoración de las 5 fuerzas de Porter	706
Tabla 2 Análisis Estratégico Matriz DOFA.....	70
Tabla 2.1 Análisis Estratégico Fortalezas y Debilidades.....	71
Tabla 3 Conocimiento y valores.....	73
Tabla 4 Clientes B2B & B2C	73
Tabla 5 Procesos y personas.....	73
Tabla 6 Productos y servicios	74
Tabla 7 Rango de edad.....	78
Tabla 8 Ocupación de los encuestados.....	80
Tabla 9 Conocimiento sobre accesorios deportivos existentes	82
Tabla 10 Interés en usar accesorios deportivos.....	83
Tabla 11 Nivel de satisfacción o experiencia.....	85
Tabla 12 Roles administrativos en la empresa LBA.....	104
Tabla 13 Fichas técnicas.....	106
Tabla 14 Ingresos/Ventas empresa LBA primer año.....	123
Tabla 15 Proyección de ventas de la empresa LBA.....	124
Tabla 16 Crecimiento anual en ventas	125
Tabla 17 Inflación pronosticada siguientes años.....	127
Tabla 18 IPP para los próximos 4 años en la producción nacional	128
Tabla 19 Costos Totales	128
Tabla 20 Inversión Inicial empresa LBA	129
Tabla 21 Inversión Operativa	130
Tabla 22 Inversión total y necesidades de financiación	131
Tabla 23 Estado de resultados	132

Plan de negocio para la creación de una empresa de accesorios deportivos denominada LBA	16
Tabla 24 Balance empresa LBA	132
Tabla 25 Flujos de caja del proyecto y de caja libre.....	133
Tabla 26 Evaluación financiera y punto de equilibrio	134

Introducción

Durante más de 20 años de entrenamiento en diferentes gimnasios de Bogotá y otros fuera del país, se ha observado una carencia de accesorios que se enfoquen particularmente en el desarrollo muscular del tren inferior, siendo este una de las partes del cuerpo más difíciles de desarrollar más aún si no se cuenta con una contextura y genética favorable y ahondando aún más se hace más difícil el desarrollo de glúteos. Los deportistas que se enfocan en una práctica consciente y disciplinada desarrollan características morfológicas muy particulares, donde a simple vista se observa un mayor desarrollo muscular del tren inferior y un muy bajo porcentaje de grasa en contraste con el tren superior.

Las capacidades físicas de fuerza, velocidad y potencia favorecen el desarrollo de la masa corporal magra, misma que es importante para ubicar mejor las posiciones del juego (Burke, 2010). Goldspink (1977), reportó que el estiramiento de un músculo esquelético provocó el crecimiento rápido del músculo alargado y que esto se acompañó de aumento en la síntesis proteica, de esta manera proveer accesorios deportivos que se apalanquen en este principio más que en el trabajo muscular en sí, logrando el desarrollo efectivo muscular en las personas.

Es la actividad de alta intensidad y corta duración lo que construye músculos por encima del nivel normal, y no largos períodos de cualquier otro tipo de actividad de resistencia (González Acosta et al., 2022), de ahí que los accesorios deportivos provistos por la empresa LBA cumplen su promesa con ser efectivos a poco tiempo de su uso.

Algunos accesorios que se encuentran actualmente en el mercado ponen en riesgo la salud de la columna vertebral, al tener la creencia que entre mayores pesos se manejen mayor será la efectividad; otros accesorios no son prácticos de utilizar como las poleas y algunos que existen similares con los cuales no se consigue la estimulación esperada a nivel muscular. La estimulación de la musculatura estabilizadora es mayor cuando se trabaja con peso libre que cuando se utilizan máquinas de musculación. Como contrapartida, cabe reseñar que la correcta

ejecución técnica de ejercicios con peso libre implica un cierto grado de dificultad, de modo que requieren un mayor tiempo de aprendizaje (American College of Sports Medicine, 2009).

En distintos gimnasios de Colombia, Estados Unidos, Panamá, Brasil y otros países se encuentra la misma falencia entre las personas afiliadas, la gran mayoría con los mismos desbalances en cuanto a falta de ganancias de masa y fuerza. Estos desbalances inducen a posibles lesiones durante cualquier actividad física. Son frecuentes las lesiones en la etapa adulta, provocadas por los desbalances musculares, principalmente del tren inferior, refiriéndose al desequilibrio entre los músculos cuádriceps e isquiotibiales y musculatura del tronco (Reilly et al., 2003; Stølen et al., 2005).

A nivel de salud los accesorios serían un aliado primordial y promotor de practicar una actividad deportiva o de simplemente ejercitarse, beneficiando temas como la salud cardiovascular, el control del peso, la estimulación cognitiva, la conexión mente-músculo, más años de vida, mejoras en la salud mental, mayor equilibrio y flexibilidad, mejorar el sueño, reducción del estrés, regular los niveles de azúcar en sangre, mejora en la densidad ósea y un bienestar general a nivel personal. Reyes-Molina et al., (2022) hacen mención que estudiantes universitarios que se mantuvieron activos durante la pandemia mostraron mayores indicadores de bienestar subjetivo, psicológico y mental. Se ha determinado que las personas que padecieron Covid19 (SARSCov2) presentan pérdida de tejido muscular cardíaco y esquelético, debido a todos estos procesos catabólicos que se generan de manera sistémica (Dweck, 2020).

La práctica regular de actividad física permite actuar como mecanismo esencial para prevenir y combatir enfermedades graves como las respiratorias, cardiovasculares, obesidad, diabetes, entre otras. Como valor agregado al realizar cualquier tipo de deporte, ya sea al aire libre, al asistir a clases de aeróbicos o fortalecer los músculos en un gimnasio, no solo están todos los temas asociados a la salud sino a nivel estético de manera notable, nada mejor como ver una buena tonificación muscular en piernas, glúteos o unos hombros realmente

redondeados, lo que impacta positivamente en temas como alcanzar una mayor definición muscular, mantener las proporciones corporales más llamativas o atractivas, reducción o casi eliminación de la celulitis, mejoras significativas en cuanto a la postura y el balance, aumento de la firmeza de la piel, mayor confianza, aspecto más juvenil y un atractivo físico en general sin llegar a obsesionarse por la belleza física.

En perspectiva de Pedraza (2011) el cuerpo ha convertido en uno de los paradigmas desde los cuales investigar nuevas dimensiones de las disciplinas humanas y reinterpretar la historia. Por tanto, se sabe que hay una perspectiva de complejidad cuando se referencia el cuerpo, que se hace necesario hacer múltiples miradas desde el punto de vista epistémico, lo cual permite una mirada compleja, como el mismo cuerpo lo es. Son muchas las investigaciones que confirman el papel del ejercicio físico como factor fundamental en la promoción y prevención que tiene el organismo para optimizar su sistema inmunitario de modo que tenga la suficiente capacidad de enfrentar alguna enfermedad o infección, gracias a que es un generador de células que permiten la adaptación mitocondrial de organismo y de cuidado inmunológico (Pujol, 2021).

Las observaciones realizadas en los patinadores, en los gimnasios, en las personas que caminan o que trotan, hacen recalcar una necesidad invisible pero útil si llegase a existir, lo cual plantea que los accesorios cumplen con satisfacer dicha necesidad y la cual sería única en el mercado. En el comercio solo existen accesorios similares realmente poco efectivos y que se quedan cortos en cuanto a la facilidad para incrementar los pesos, la comodidad, la practicidad, la durabilidad y en cuanto al precio de adquisición.

El tamaño del mercado es bastante grande e implica adolescentes que comienzan a ejercitarse de alguna manera hasta personas mayores de cualquier sexo. Hoy en día la sociedad está aumentando cada día más en temas no solo de alimentación saludable sino de vida saludable y eso incluye practicar algún tipo de actividad física. El sedentarismo y los comportamientos sedentarios aparecen como un problema silencioso y asociado a la

disminución de la calidad de vida (Celis-Morales et al., 2020). Así mismo, en esta fase es posible promover comportamientos desde el entorno escolar y familiar para establecer estilos de vida saludable en los adolescentes que lo impacten positivamente y se mantengan a lo largo de su vida (Guthold et al., 2021).

De ahora en adelante este plan de creación de accesorios deportivos se centrará en el accesorio ancla para el desarrollo muscular del tren inferior que será el punto de entrada y enganche para lograr llegar a los demás accesorios deportivos como lo son el accesorio para el desarrollo muscular del tren superior, el accesorio para el desarrollo de los músculos del cuello y los accesorios virtuales como son los planes de entrenamiento. El accesorio no requerirá resolver ningún tema ni jurídico ni legal para su venta y distribución en cualquier país alrededor del mundo, solo incluiría por ahora actividades de impuestos y transporte, temas clave para tener en cuenta dentro del plan de creación de la empresa. En cuanto a los riesgos en su uso, no se identifica ninguno hasta el momento, debido a que su uso se asemejaría a quien utiliza hoy en día una mancuerna en la casa o en un gimnasio solo que, con un accesorio adaptable, o a quien utiliza unos patines de hielo o a unos patines en línea.

Por lo tanto, se hace necesario crear una empresa que cubra los temas de la fabricación hasta la comercialización de un nuevo accesorio que brinde los beneficios anteriormente descritos y que supla las necesidades existentes de la población objetivo, brindando comodidad, seguridad, ajuste de pesos para uso en patinaje, caminata, atletismo, gimnasios y ciclismo entre muchos otros, siempre enfocado en un desarrollo efectivo a nivel muscular, principalmente en el tren inferior. La producción y el ensamble se llevarán a cabo en la ciudad de Bogotá y se utilizarán materiales como el hierro en gran medida, caucho y cuero o fibras sintéticas para el primer prototipo; posterior a las pruebas que se realicen sobre el producto mínimo viable y cuando se logre probar la hipótesis, se realizará un modelo fabricado con fibra de carbono para suplir temas de estética, manejo, resistencia y mejora continua en las nuevas versiones.

Para patentar el diseño del accesorio, se ha realizado una búsqueda exhaustiva incluyendo a la OMPI, para validar la no existencia de dicho producto centrando la patente en la protección frente a otros países o lo que se denomina protección Internacional. Esto puede llegar a ser costoso y tedioso, sin embargo, se podría contar con un socio estratégico que proporcione un poco de músculo financiero para apoyar el emprendimiento desde el comienzo.

Problemática

Hoy en varias culturas del mundo se observa la necesidad de mejorar la imagen corporal acompañada de una buena salud física y mental; mantener un tren inferior fuerte, voluminoso y saludable, ha sido el objetivo de muchas personas. Al respecto, Delgado-Floody et al. (2017), expusieron en una investigación que realizar actividad física 3 o 4 veces por semana, contribuye a disminuir los riesgos cardio metabólicos y la preocupación por la imagen corporal, lo que se traduce en aumento del rendimiento físico y puntajes superiores de autoestima.

Baja masa muscular afecta el sistema circulatorio, el inmune, el respiratorio y genera hipertensión, diabetes, enfermedades cardiovasculares, óseas y cáncer.

Además, el deporte tiene la capacidad de reunir a personas de diversos orígenes, lo que a menudo resulta en un respeto mutuo hacia las diferentes culturas y naciones, pero sobre todo en el reconocimiento del importante papel que cada nación desempeña y/o ha desempeñado en el éxito general del desarrollo deportivo (Giulianotti et al, 2019).

Existe evidencia científica sobre los beneficios de la actividad física para la salud mental en cuanto a temas, incluyendo la depresión, la ansiedad, el estrés, la autoestima y la cognición (Barbosa Granados & Urrea Cuéllar, 2018). En otro estudio se encontró que la actividad física se asocia con un menor riesgo de depresión, ansiedad y estrés (Cano García et al., 2024). En otro artículo se revisa la investigación neurocientífica sobre los beneficios del ejercicio para la salud mental. Los autores discuten cómo el ejercicio puede mejorar la función cerebral, reducir

la inflamación y aumentar la producción de neurotransmisores que mejoran el estado de ánimo (Chapman et al., 2012). Ahora bien, teniendo un enfoque global y que abarque a diferentes rangos de edad, se revisa la investigación sobre los beneficios de la actividad física para la salud mental en niños y adolescentes. Los autores encontraron que el ejercicio puede ser efectivo para tratar una variedad de problemas de salud mental, incluyendo la depresión, la ansiedad y el TDAH (Claxton et al., 2021).

Hoy en día existe conciencia de los beneficios del deporte en la salud, viéndose reflejado en el incremento de actividades como ciclismo, patinaje, ciclovías, gimnasios, caminata y participación en maratones a nivel mundial. La creación del accesorio deportivo responderá a varias necesidades y problemas ya identificados en el mercado como la falta de tiempo para ir al gimnasio por las ocupaciones del día a día, el tráfico y las distancias en el traslado que esto conlleva, la diversificación en su uso, ya que el accesorio está diseñado para ser utilizado en una amplia gama de actividades lo que permite adaptar los objetivos personales a las necesidades físicas, los costos muchas veces elevados y difíciles de mantener a largo plazo de afiliaciones a clubes deportivos o a gimnasios, dado que con dicho accesorio podrás obtener mejores resultados a los que estás obteniendo hoy en día, para quienes prefieren ejercitarse sin salir de casa, por su tamaño, precio, efectividad y confort y básicamente por la necesidad de mantenerse sano y saludable.

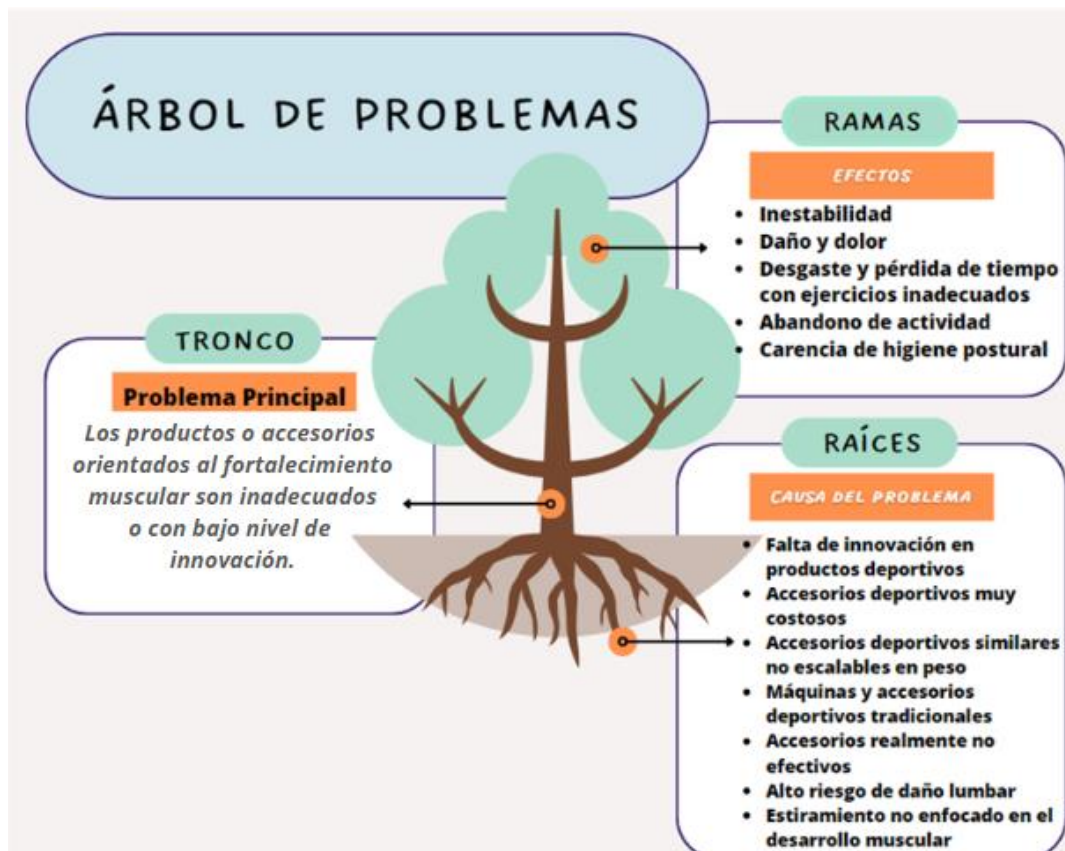
Con respecto al análisis de ahondar en un problema principal que afecte actualmente a LBA antes de salir al mercado y poder comprender causas y efectos, se utilizará el Árbol de Problemas y así se logrará abordarlos desde su origen, esto para temas como la disminución de ventas, la insatisfacción propia del cliente o la baja productividad de alguna de las áreas funcionales de la compañía.

A continuación, a través del árbol de problemas se revisa (ver Figura 1) una comprensión más profunda de las posibles necesidades de los clientes o sus problemas con sus correspondientes causas y efectos, sabiendo que en el centro del árbol se escribe el problema

principal a ser analizado, bajo este se identifican las causas directas que generan dicho problema; estas causas se pueden descomponer en causas secundarias y terciarias con el fin de llegar a la raíz del problema y sobre el problema principal, se identifican los efectos o consecuencias directas del problema; estos efectos también pueden descomponerse en efectos secundarios y terciarios y que se define básicamente como una herramienta de análisis visual y sistemática que permite identificar las causas raíz de un problema central. Se representa como un diagrama ramificado, donde el problema principal se ubica en la parte superior y las causas que lo originan se van desagregando en niveles inferiores, formando ramas cada vez más específicas (Ishikawa, 1985) y que al descomponerlo en sus causas raíz, permite identificar los factores subyacentes que lo generan y no solo sus síntomas superficiales (Morales-Domínguez & Herrera-López, 2017).

Figura 1

Árbol de Problemas LBA



Nota. Elaboración propia.

Posterior al análisis del árbol de problemas para el accesorio deportivo a ser creado se pueden identificar diferentes aspectos como que la carencia de productos deportivos seguros para el cuerpo y la falta de innovación de estos para el apoyo y fortalecimiento del core y glúteos, está causando posturas inadecuadas e inestabilidad corporal a medida que las personas se ejercitan cada vez más, algo que podrá ser suplido por el nuevo accesorio deportivo.

Por otro lado las máquinas tradicionales y los accesorios con los que a hoy se puede tener acceso, a pesar de ser de última tecnología biomecánica, no están logrando mejorar realmente la autoestima de las personas ya que no se enfocan en las necesidades fundamentales de las personas que realizan ejercicio físico y en la obtención de resultados efectivos, sino que por el contrario se centran en las máquinas como tal y en que su funcionamiento en general sea cada vez mejor, dejando de lado los objetivos principales de los deportistas.

El abandono de las actividades físicas se ve cada vez con más frecuencia debido a varias causas como lo son el no tener acceso a máquinas de última tecnología, las máquinas actuales son muy costosas, en muchos casos se requiere contar con una afiliación a un gimnasio, los accesorios actuales no son escalables en peso de una manera adecuada y a las lesiones recurrentes por utilizar equipos inadecuados con el fin de lograr los objetivos físicos personales.


El mercado global de accesorios deportivos está experimentando un crecimiento constante, impulsado por el aumento de la participación en actividades físicas y la creciente conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar. Dentro de este mercado, los accesorios deportivos enfocados en el desarrollo de glúteos han experimentado un crecimiento particularmente fuerte en los últimos años, debido a la popularidad de las redes sociales y la influencia de los *influencers* del fitness (Euromonitor International, 2023a).

A continuación, se muestra el perfil del cliente a través del modelo Perfil Persona (ver Figura 2) para LBA y cuya representación ficticia basada en datos lo más aproximado a la realidad y

con supuestos sobre comportamientos, metas, desafíos y motivaciones contribuirá a tener una comprensión más profunda del cliente ideal para poder desarrollar y entregar un producto que se ajuste a las necesidades, deseos y desafíos de dicha persona por parte de la empresa LBA. La caracterización o el perfil persona en marketing sirve para identificar y entender detalladamente a los segmentos de clientes ideales de una empresa. Este proceso permite crear perfiles detallados de los clientes, conocidos como "buyer personas", que incluyen información demográfica, comportamientos, necesidades, motivaciones y objetivos. Con esta información, las empresas pueden desarrollar estrategias de marketing más efectivas y personalizadas, mejorar la segmentación del mercado y crear contenido que resuene mejor con su audiencia objetivo (Revella, 2020).

Figura 2

Perfil Persona LBA

<p>Intereses</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Ser fitness</i> ○ <i>La vida saludable</i> ○ <i>Estabilidad</i> ○ <i>Bajo o mínimo consume de energía</i> ○ <i>Salud física y mental</i> 	<p>Motivaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ver resultados pronto del esfuerzo físico reflejados en su cuerpo.</i> ✓ <i>Lograr desarrollar fuerza y masa muscular</i> ✓ <i>Que las prendas le queden realmente bien</i> 	<p>Necesidades.....</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Seguridad al ejercitarse</i> ○ <i>Protección</i> ○ <i>Efectividad</i> ○ <i>Exigencia progresiva</i> ○ <i>Disponibilidad</i>
<p>Personalidad.....</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Arriesgada</i> ✓ <i>Segura</i> ✓ <i>Innovadora</i> ✓ <i>Inspiradora</i> ✓ <i>Ecológica</i> ✓ <i>Saludable</i> ✓ <i>Dinámica</i> 	<p>Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Persona de más de 12 años</i> ▪ <i>Cualquier profesión</i> ▪ <i>Cualquier género</i> ▪ <i>Practica alguna actividad física o deporte de bajo o alto rendimiento.</i> ▪ <i>Le encanta el gimnasio o realizar ejercicio al aire libre</i> 	<p>PERSONA..... ¿Quién es?</p> 

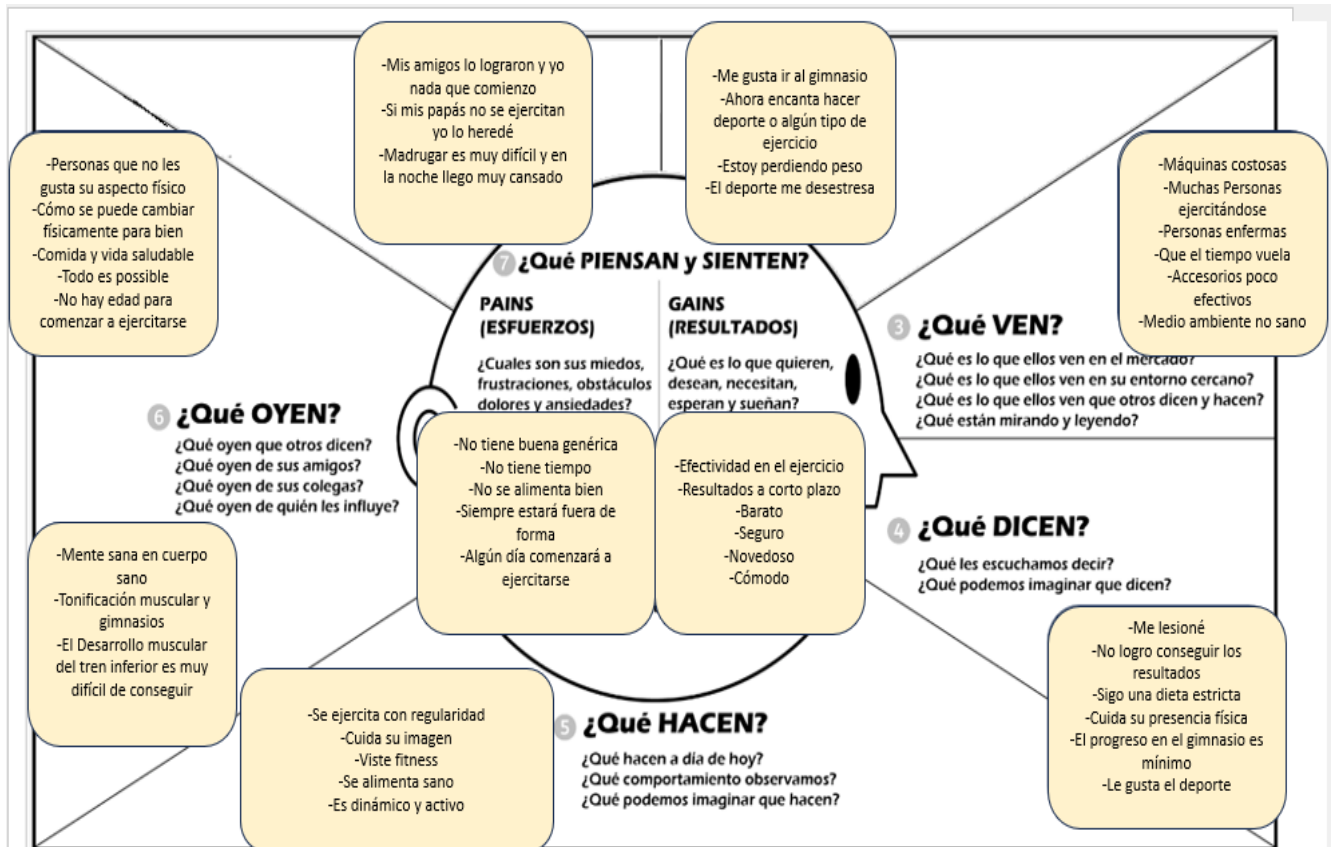
Nota. Elaboración propia.

Se observa que la persona o el cliente se encuentra en el rango de los 12 años hasta ser adulto mayor, de cualquier raza, género, profesión quien busca satisfacer las necesidades primarias como lo son seguridad al ejercitarse, la protección y la disponibilidad de herramientas para poder alcanzar los intereses y lograr llegar a ser catalogado como fitness, llevar una vida saludable, realizar una actividad física que le aporten beneficios a su salud física y mental sin utilizar equipamiento que consuma energía en lo posible.

Se muestra a continuación el Mapa de Empatía (ver Figura 3) con el fin de que visualmente se logre comprender mejor a los clientes, enfocándose en una comprensión profunda de las necesidades, deseos, motivaciones, preocupaciones y comportamientos logrando así desarrollar estrategias de marketing efectivas para poder llegar a los clientes de manera más precisa y relevante. El mapa de empatía es una herramienta útil en marketing que permite a las empresas entender mejor a sus clientes desde una perspectiva emocional y cognitiva. Al crear un mapa de empatía, las empresas pueden visualizar lo que sus clientes piensan, sienten, ven, escuchan y hacen, lo que facilita la identificación de sus necesidades, problemas y deseos. Esto, a su vez, ayuda a diseñar estrategias de marketing más alineadas con las expectativas y experiencias del cliente, mejorando la efectividad de las campañas y la satisfacción del cliente (Gray, 2017).

Figura 3

Mapa de Empatía de LBA



Nota. Elaboración propia.

El mapa de empatía ayuda a entender este perfil de persona o cliente quien tiene muchos miedos y retos en pro de iniciar una vida saludable; le cuesta comenzar a ejercitarse y si ya lo está haciendo se le dificulta obtener ganancias musculares en sitios específicos de su cuerpo.

De acuerdo con las tendencias de crecimiento del mercado y tamaño, el mercado de accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos está experimentando un crecimiento significativo, impulsado por una serie de factores, incluyendo una creciente popularidad del fitness por la participación en actividades físicas y la búsqueda de un estilo de vida saludable que está en aumento a nivel mundial, lo que genera una mayor demanda de productos que ayuden a mejorar la condición física y el rendimiento deportivo y a su vez el

mayor enfoque en el desarrollo de piernas y glúteos, siendo las personas cada vez más conscientes de la importancia de este grupo muscular para mejorar la salud general, prevenir lesiones y mejorar el rendimiento deportivo. Los entrenamientos de alta intensidad por intervalos (HIIT) y de fuerza, que se enfocan en ejercicios que trabajan múltiples grupos musculares, incluyendo piernas y glúteos, están ganando popularidad debido a su efectividad y eficiencia (Technavio, 2021).

La pandemia de COVID-19 ha impulsado la tendencia de las personas a hacer ejercicio en casa, lo que ha generado una mayor demanda de productos de fitness para el hogar, incluyendo accesorios para el desarrollo de piernas y glúteos (Statista, 2023). Una forma eficaz y eficiente de desarrollar piernas y glúteos, es contar con un accesorio cómodo y portátil que se pueda usar en casa o mientras viaja, que sea duradero y bien hecho, elegante y a la moda, que refleje el estilo personal lo cual hará parte de la estrategia a ser implementada por la empresa LBA.

El actual mercado en crecimiento de accesorios deportivos, cada vez con mayor demanda de productos de fitness para el hogar, con una popularidad del entrenamiento de fuerza y los entrenamientos HIIT, logrando tendencias hacia experiencias de fitness personalizadas, por lo tanto el plan de negocio contempla de inicio a fin en cumplir a cabalidad con la promesa de valor, garantizando que el modelo del accesorio deportivo sea eficaz al ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos de fitness al proporcionar un entrenamiento dirigido para piernas y glúteos y así mismo que sea eficiente, al proporcionar un entrenamiento rápido que se puede realizar en poco tiempo y enfocado en los músculos objetivo.

Por otra parte, se contemplan las siguientes necesidades actuales a cubrir en el cliente:

- **Cómodo:** Que sea portátil y se puede usar en casa o mientras viaja
- **Duradero:** Fabricado con materiales de alta calidad que durarán años
- **Elegante:** A la moda y refleja el estilo personal del cliente

A su vez se evaluará la viabilidad del plan de negocio a través de la medición de la receptividad de los clientes potenciales hacia las características y especificaciones del accesorio deportivo. se tendrá en cuenta principalmente qué tan atractivos encuentran los clientes potenciales las características y especificaciones del producto ofrecido, confirmar si el producto propuesto realmente satisface una necesidad o resuelve un problema del mercado objetivo y por último cuantificar el número de clientes potenciales que estarían dispuestos a utilizar el producto y pagar por él.

Objetivos

Tras conocer la problemática y la estrategia para poder darle solución se describe a continuación cada uno de los objetivos con el fin de poder llevar a cabo el plan de negocio para la creación de la empresa de accesorios deportivos LBA. Entre los objetivos se contemplan temas financieros, centralización en el cliente como base fundamental y principal aliado quien le dará vida a la creación de la empresa LBA a través de su producto estrella del accesorio deportivo para el tren inferior.

Objetivo General

Demostrar la viabilidad de la propuesta empresarial LBA enfocada en accesorios deportivos y planes de entrenamiento, para el desarrollo muscular de manera efectiva en tiempo récord.

Objetivos específicos

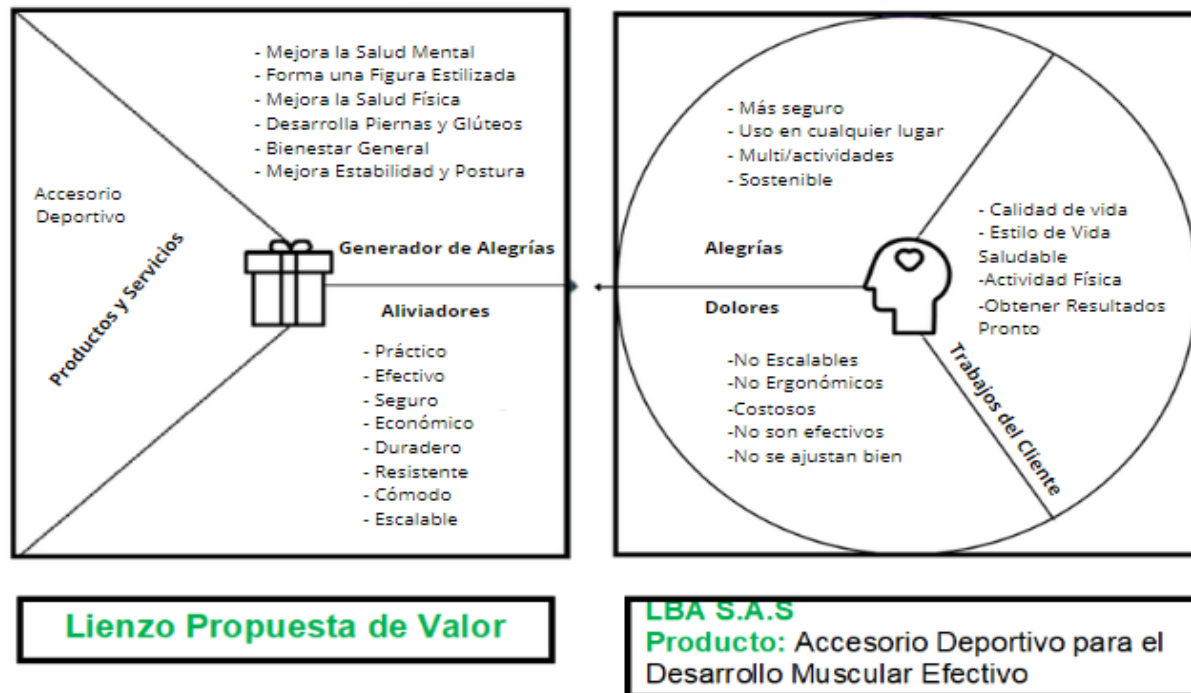
- Determinar la viabilidad desde estrategias de mercadeo, estrategias publicitarias, encuestas e identificación de la población objetivo.
- Definir la viabilidad técnica de la construcción de los accesorios deportivos de una manera segura y confiable.
- Precisar la viabilidad desde lo organizacional y legal de la propuesta empresarial LBA.
- Analizar la viabilidad Financiera del modelo de negocio
- Diagnosticar la viabilidad desde el marco actual de sostenibilidad.

Propuesta de Valor

Se requiere ahora dentro del plan de creación de la empresa LBA comprender y diseñar la propuesta de valor, que sea sólida y efectiva para el cliente, estando centrado en conocer las tareas que intentan realizar durante las prácticas deportivas y alcanzar los objetivos personales, validar las frustraciones y desafíos como tiempo para alcanzar resultados y finalmente las ganancias o deseos como el desarrollo muscular localizado. El lienzo de la Propuesta de Valor es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a definir y visualizar el valor único que sus productos o servicios ofrecen a los clientes. Permite identificar claramente cómo una oferta satisface las necesidades y resuelve los problemas de los clientes, destacando los beneficios y diferenciadores clave. Este enfoque facilita la alineación de las estrategias de marketing y desarrollo de productos con las expectativas del mercado, mejorando la propuesta de valor y fortaleciendo la posición competitiva de la empresa (Osterwalder et al., 2014). A continuación se mostrará el lienzo de propuesta de valor (Ver Figura 4), con el cual se puede comenzar a identificar, diseñar y comunicar claramente el valor único del producto que proveerá la empresa LBA a sus clientes; esto ayudará a comprender mejor las necesidades y deseos de los clientes, lograr cumplir con sus objetivos diferenciarse y responder estratégicamente frente a la competencia y mercados, y alinear la oferta con las expectativas del mercado, lo cual facilitará el desarrollo de estrategias efectivas de marketing y ventas para generar valor a los stakeholders.

Figura 4

Lienzo Propuesta de Valor de la Empresa LBA



Nota. Elaboración propia.

Propuesta de valor

Accesorio deportivo innovador para apoyar el desarrollo efectivo de piernas y glúteos con resultados en tiempo récord. Esta propuesta de valor impactará a cualquier disciplina deportiva en la que se requiera mantener el incremento en masa muscular, estabilidad del core, alcanzando resultados visibles en el menor tiempo posible.

Relacionamiento

Se han identificado los clientes potenciales del accesorio deportivo, por lo tanto, un acercamiento y un seguimiento de su fidelización a través de canales virtuales serán de gran ayuda para mantenerse en contacto, ver las posibles necesidades nuevas e ir de la mano trabajando para una versión mejorada del accesorio. Tanto la calidad, la confiabilidad como el

uso en gimnasios como clientes grandes y principales, serán de mucha importancia en cuanto al relacionamiento más cercano y de manera presencial.

Segmento Clientes

A nivel de segmentación del mercado, se tienen compradores de todas las edades, géneros, razas, estratos sociales y países en donde la única condición es que estos clientes tengan como hábito el ejercicio físico en las vidas o estén iniciando con alguna práctica deportiva o de actividad de esfuerzo. La vida saludable y alimentación sana es un segmento que se mantienen en auge a nivel mundial.

Los accesorios innovadores de entrenamiento para piernas y glúteos (producto estrella), abdominales, brazos y espalda son la solución definitiva para fortalecer el cuerpo de manera efectiva, rápida y segura. Con diseños ergonómicos, escalables en peso, prácticos, seguros y ajustables, brindan resultados efectivos y comprobados, optimizando el tiempo de los entrenamientos por la focalización en los músculos objetivo. Todos los accesorios cuentan con una alta durabilidad ya que contienen materiales de alta calidad, virtualmente irrompibles y muy superiores a los productos encontrados en la competencia en cuanto a costos, portabilidad, tamaño y ajuste principalmente, sus diseños están enfocados en la seguridad y la comodidad del usuario. Una vez utilizados pasarán a ser parte primordial de los entrenamientos enfocados en la ganancia de masa muscular, principalmente en el tren inferior.

Por otro lado, la empresa LBA a través de su accesorio deportivo estrella para el desarrollo muscular efectivo, está diseñado para satisfacer una amplia gama de necesidades del cliente, enfocándose en mejorar tanto la salud física como mental. Se destaca por su practicidad, efectividad, seguridad, y durabilidad. Además, está pensado para ser económico y cómodo, lo cual alivia muchos de los dolores típicos asociados con productos similares que no son escalables, ergonómicos o efectivos. Este análisis exhaustivo refleja una comprensión profunda del cliente objetivo y asegura que el producto ofrecido no solo cumple con las expectativas,

sino que también supera muchos de los problemas comunes en la industria de accesorios deportivos. Entre los productos sustitutos se encuentran los siguientes:

- **Bandas de resistencia:** Son versátiles y económicas, se pueden usar para realizar una variedad de ejercicios para el tren inferior, como sentadillas, zancadas, desplantes y glúteos. Vienen en diferentes niveles de resistencia para progresar gradualmente.
- **Kettlebells:** Permiten realizar ejercicios compuestos que trabajan varios grupos musculares a la vez, ideales para desarrollar fuerza, potencia y resistencia. Se pueden usar para realizar ejercicios como swings, sentadillas con kettlebell y peso muerto rumano.
- **Balón de estabilidad:** Es un accesorio versátil que se puede usar para realizar una variedad de ejercicios para el tren inferior y el core, se puede usar para realizar ejercicios como sentadillas en balón, elevaciones de cadera y puentes de glúteos.
- **Disco deslizante:** Es un accesorio económico y portátil que se puede usar para realizar una variedad de ejercicios para el tren inferior. Se puede usar para realizar ejercicios como desplantes con disco deslizante, zancadas con disco deslizante y elevaciones de talón.
- **Peso Corporal:** No requiere ningún equipo adicional. Se puede usar para realizar una variedad de ejercicios para el tren inferior, como sentadillas, zancadas, desplantes y elevaciones de pantorrillas. Es una excelente opción para principiantes o personas que entrenan en casa.
- **Tobilleras lastradas:** Añaden peso adicional a tus ejercicios para aumentar la intensidad, ideales para desarrollar fuerza y potencia. Se pueden usar para realizar ejercicios como caminar, correr y subir escaleras.

- **Plataforma vibratoria:** Se utiliza para realizar ejercicios de vibración que pueden ayudar a mejorar la fuerza, la flexibilidad y la circulación. Es una buena opción para personas que se recuperan de una lesión o que tienen problemas articulares.
- **Máquinas de gimnasio:** Hay una variedad de máquinas de gimnasio que se pueden usar para entrenar el tren inferior, algunas de las máquinas más populares incluyen la prensa de piernas, la extensión de piernas, la flexión de piernas y la máquina de glúteos. Las máquinas de gimnasio pueden ser una buena opción para personas que quieren aislar grupos musculares específicos o que tienen limitaciones de movimiento.
- **TRX:** Es un sistema de entrenamiento en suspensión que utiliza tu propio peso corporal para realizar una variedad de ejercicios. Se puede realizar ejercicios como sentadillas TRX, zancadas TRX y desplantes TRX.
- **Bosu:** es una plataforma de entrenamiento inestable que se puede usar para realizar una variedad de ejercicios para el tren inferior y el core. Se puede realizar ejercicios como sentadillas en Bosu, desplantes en Bosu y elevaciones de pantorrillas en Bosu.
- **Plataforma elevadora:** Es un accesorio simple que se puede usar para aumentar la dificultad de algunos ejercicios para el tren inferior. Se Puede usar para realizar ejercicios como sentadillas con plataforma, zancadas con plataforma y peso muerto con plataforma.

A continuación, se detallan los perfiles de clientes que podrían utilizar y beneficiarse de este producto estrella comercializado por la empresa LBA:

- **Personas interesadas en el fitness y la salud:** Deportistas aficionados y profesionales que buscan mejorar su rendimiento físico y fortalecer su musculatura al igual que los entusiastas del fitness que regularmente realizan ejercicios y buscan nuevos métodos para mantenerse en forma y mejorar su salud general.

- **Personas que buscan un estilo de vida saludable:** Individuos conscientes de su salud y que priorizan el bienestar físico y mental, y buscan herramientas que los ayuden a mantener una vida activa y equilibrada, y los adultos mayores quienes desean mantener su movilidad, fuerza y equilibrio a medida que envejecen, mejorando su calidad de vida.
- **Personas con limitaciones de tiempo o movilidad:** profesionales ocupados con agendas apretadas que necesitan soluciones de ejercicio que puedan realizar en cualquier momento y lugar. También aplica para las personas que trabajan desde casa que buscan alternativas prácticas para ejercitarse sin necesidad de asistir a un gimnasio.
- **Rehabilitación y recuperación:** Pacientes en programas de rehabilitación que están en proceso de recuperación de lesiones y requieren equipos seguros y efectivos para su rehabilitación muscular y terapeutas físicos o profesionales de la salud que buscan herramientas efectivas para ayudar a sus pacientes a recuperar fuerza y movilidad.
- **Amantes del deporte al aire libre y viajes:** Aventureros y viajeros que necesitan equipos portátiles y versátiles para mantenerse en forma mientras están en movimiento y los entusiastas de actividades al aire libre que disfrutan de actividades como senderismo, camping, y otras actividades al aire libre y desean un equipo que pueda acompañarlos en sus aventuras.
- **Personas que buscan mejorar su apariencia física:** Modelos y actores o profesionales que requieren mantener una figura estilizada y tonificada como parte de su trabajo y personas que buscan perder peso o tonificar su cuerpo y requieren herramientas efectivas para desarrollar piernas y glúteos, y mejorar su postura y estabilidad.

Naturaleza del Proyecto

En esta sección se va a analizar lo correspondiente a la idea del negocio en sí, el modelo de sostenibilidad de inicio a fin y los objetivos empresariales entre otros.

Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de negocio surge de la creciente demanda de soluciones innovadoras en el desarrollo muscular del tren inferior. Según Heukamp (2022), la inspiración proviene de identificar una necesidad en el mercado de herramientas efectivas para mejorar los entrenamientos del tren inferior. Además, se toman en cuenta las experiencias personales, al enfrentar desafíos similares en la búsqueda de accesorios efectivos para fortalecer el tren inferior durante las propias rutinas de entrenamiento. Por ello la empresa de accesorios deportivos LBA nace para suplir dichas necesidades a los potenciales clientes cada vez más en aumento y amantes de la vida saludable, el fitness y las buenas posturas y estética en general.

Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio se centra en el diseño y la distribución de un accesorio deportivo innovador destinado a optimizar el desarrollo muscular del tren inferior. El modelo enfatiza la innovación del producto y enfoques centrados en el cliente. El modelo de negocio se sustenta en la venta directa del accesorio deportivo a través de una plataforma de comercio electrónico propia, así como en alianzas estratégicas con distribuidores especializados en artículos deportivos. Además, se contempla la posibilidad de ofrecer servicios de asesoramiento personalizado a los clientes, con el fin de maximizar los beneficios del producto. El enfoque principal del modelo de negocio radica en la calidad del producto, la atención al cliente y la innovación continua para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

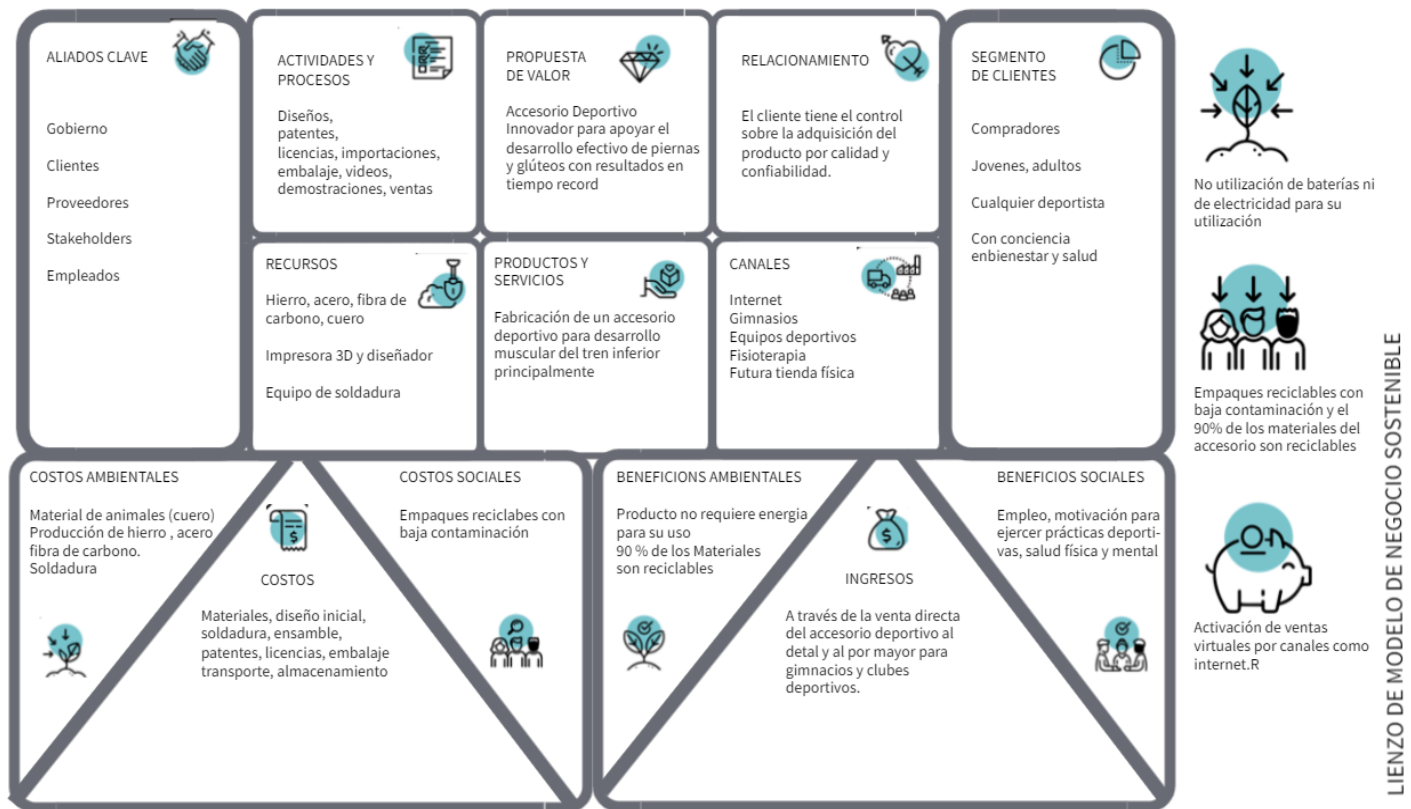
El lienzo de modelo de negocio sostenible es una herramienta utilizada para diseñar y evaluar modelos de negocio que integren sostenibilidad económica, social y ambiental. Ayuda a las empresas a identificar y planificar estrategias que no solo generen beneficios financieros, sino que también tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Este enfoque permite a las empresas desarrollar prácticas responsables y sostenibles, alineándose con las

expectativas de los consumidores y regulaciones actuales, y contribuyendo al bienestar a largo plazo de todas las partes interesadas (Joyce & Paquin, 2016).

Para asegurar la viabilidad del accesorio deportivo en el mercado se requiere evaluar temas de demanda e interés genuino de los consumidores garantizando que el producto tenga un potencial real. Se debe evaluar igualmente la estrategia de marketing, a los aliados clave, analizar el segmento del cliente, las materias primas, los costos sociales y ambientales y para ello se utiliza el siguiente Modelo de Negocio (ver Figura 5):

Figura 5

Modelo de Negocio Sostenible de la empresa LBA



Nota. Elaboración propia.

Se puede resaltar cada uno de los aspectos más importantes, a saber:

- **Aliados clave:** Al realizar el análisis de los aliados claves se pueden observar los siguientes potenciales aliados para LBA como son los Gobiernos, clientes, Proveedores, Stakeholders y Empleados.

Pudiendo observar que los proveedores son los aliados claves principales, por lo tanto, la calidad de los materiales e insumos entregados desempeñan un papel crucial ya que permitirán la producción de los accesorios deportivos perdurables en el tiempo y con la resistencia adecuada para su utilización con el mínimo de reclamos por baja de calidad. La fidelización y venta al cliente estarán sujetas a esta característica primordial en su satisfacción. Por otro lado, es también muy importante la disponibilidad, ubicación geográfica y precios de dichos proveedores tanto de cuero como de acero en pro de asegurar la cadena de producción del accesorio deportivo, por lo que es fundamental evaluarlos y asegurar la confiabilidad de las materias primas.

- **Actividades y procesos:** Entre las principales actividades y procesos que se logran identificar en el modelo de negocio se encuentra el tema de los diseños previos para la construcción del accesorio deportivo y para su registro de patentes con el fin proteger su fabricación sin autorización, también se puede observar el factor de manejo de licencias e importaciones de las materias primas, todo lo referente al embalaje del producto siempre pensando en materiales biodegradables y sostenibles en el tiempo, el desarrollo de los videos y catálogos de la utilización del accesorio y los ejercicios clave a ser realizados por los clientes. Se manejarán demostraciones en centros de ventas de gran afluencia a través de stands en la Feria Exposición de Bogotá (Feria de la Salud, Feria del Hogar) para el tema de las ventas y lanzamiento.
- **Relacionamiento:** Se han identificado los clientes potenciales del accesorio deportivo, por lo tanto, un acercamiento, un seguimiento de su fidelización a través de canales virtuales será de gran ayuda para mantenerse en contacto, ver las

posibles necesidades nuevas e ir de la mano trabajando para una versión mejorada del accesorio. Tanto la calidad, la confiabilidad como el uso en gimnasios como clientes grandes y principales, serán de mucha importancia en cuanto al relacionamiento más cercano y de manera presencial.

- **Segmento Clientes:** A nivel de segmentación del mercado, se tienen compradores de todas las edades, géneros, razas, estratos sociales y países en donde la única condición es que estos clientes tengan como hábito el ejercicio físico en las vidas o estén iniciando con alguna práctica deportiva o de actividad de esfuerzo. La vida saludable y alimentación sana es un segmento que se mantienen en auge a nivel mundial.
- **Recursos:** Se cuenta con recursos suficientes para producir los accesorios deportivos que suplan a todos los gimnasios a nivel nacional. El hierro, el acero, el caucho y el cuero son materiales que a la fecha no presentan ninguna barrera en cuanto a extracción del mineral de hierro y carbón para su producción, de la misma manera se tiene disponibilidad de cuero en el mercado, lo único que puede llegar a ser contraproducente es por la mala publicidad que lleguen a hacer los animalistas para ello existe un material sustituto como lo es la fibra sintética de alta resistencia y durabilidad. Con relación al caucho se puede considerar de alguna manera sostenible al utilizar las llantas viejas de los automóviles. Los materiales se pueden inicialmente comprar en mercados locales para fortalecer la economía nacional.
- **Productos y servicios:** La fabricación se llevará a cabo de manera manual, ensamblando las partes prediseñadas y provistas por los proveedores con las especificaciones técnicas. Se procederá al tema del embalaje para poder entregarlo con sellos de garantía. Toda la información del producto como número de patente

estará impresa en la caja, links de videos, manual de instrucciones y seguimiento del producto y evolución por redes sociales.

- **Canales:** A nivel estratégico el producto estará disponible a nivel nacional inicialmente, con ventas puerta a puerta a cadenas de gimnasios, gimnasios locales, también a través de ligas deportivas como lo son boxeo, baloncesto, fútbol, voleibol, atletismo, patinaje y ciclismo, clubes de fútbol, ventas por internet a través del propio sitio web, por Amazon, Facebook, X e Instagram.
- **Costos Ambientales:** En cuanto al plan de continuidad del negocio se manejarán buenas prácticas de continuidad para la sostenibilidad del medioambiente, entre las características del accesorio deportivo se incluirá que no contiene partes de ningún animal y que para su uso no se requiere de ninguna fuente de energía, adicionalmente el caucho será parte de material reciclable de las llantas de los vehículos. Además, el ensamble del accesorio no afectará la huella de carbono en el mundo debido a que este no se realizará a través de maquinaria especializada sino de manera manual.
- **Costos:** Dentro del análisis de costos se identifica de primera mano los temas de compra de los suministros, el ensamble manual incluyendo los temas relacionados a la soldadura, el empaque, el almacenamiento y la venta. Para todo se requiere un único diseño técnico y su patente, costos del sitio web, bases de datos y software para el sistema de ventas, el transporte para la venta en sitio del cara a cara y temas de publicidad y propaganda en ferias de flujo masivo.
- **Costos sociales:** Se utilizará ensamble manual, publicidad virtual y empaques reciclables con muy poca contaminación visual.
- **Beneficios Ambientales:** El accesorio en más del 90% de las partes es totalmente reciclable.

- **Ingresos:** Estos se verán reflejados exclusivamente en la venta directa del accesorio deportivo. No se contempla mantenimiento ni soporte del accesorio sino solamente cambio por garantía de 1 año.
- **Beneficios Sociales:** El beneficio para la comunidad involucra una mejor salud, el deseo por realizar y mantener actividades diarias físicas, el incremento de la masa muscular, la autoestima, mejora en la salud mental, mejorar los hábitos saludables a la población en general. El 10% de las utilidades serán donadas a Fundaciones para la investigación contra el Cáncer de Seno.

Objetivos empresariales

Los objetivos empresariales son la piedra angular del éxito de cualquier negocio. Son el norte que guía las acciones de la empresa y le permite enfocar sus recursos y esfuerzos hacia el logro de un fin común, dado que proporcionan dirección y enfoque, motivan a los empleados, mejoran la toma de decisiones, ayudan a medir el progreso, fomentan la innovación y atraen socios inversionistas.

Objetivos Empresariales a corto plazo

Los objetivos empresariales incluyen penetrar en el mercado, establecer reconocimiento de marca y ampliar la oferta de productos. Basado en el análisis de mercado estos objetivos son alcanzables dentro de los plazos establecidos. Los objetivos empresariales incluyen, a corto plazo, el lanzamiento exitoso del producto en el mercado y la captación de una base sólida de clientes.

Objetivos Empresariales a mediano plazo

A mediano plazo, se busca consolidar la marca y expandir la presencia en mercados regionales.

Objetivos Empresariales a largo plazo

A largo plazo, el objetivo es posicionarse como líder en el segmento de accesorios deportivos para el desarrollo muscular del tren inferior y superior, a través de la introducción de nuevas líneas de productos y la expansión a nivel internacional de la empresa LBA.

Descripción de Productos o Servicios

Se ofrece un accesorio deportivo innovador diseñado para optimizar el desarrollo muscular del tren inferior. El accesorio incorpora tecnología avanzada y diseño ergonómico para mejorar la efectividad del entrenamiento. Se trata de un dispositivo ergonómico y ajustable que permite realizar una amplia variedad de ejercicios, desde sentadillas hasta estiramientos como clave principal del crecimiento muscular al mantener bajo tensión y tiempo una carga considerable, con el objetivo de fortalecer los músculos de las piernas y de los glúteos, mejorar la estabilidad y el equilibrio del usuario. Además, se ofrecerá un servicio de asesoramiento personalizado para garantizar que los clientes obtengan el máximo beneficio de su uso.

Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa

El nombre de la empresa es LBA, es de un tamaño inicialmente pequeña y se encontrará ubicada en la ciudad de Bogotá como sede principal. La ubicación es estratégica ya que proporciona acceso a instalaciones de proveedores, fabricación y mercados objetivos de manera oportuna, rápida y eficaz.

Equipo de Trabajo

El equipo está conformado por una persona con experiencia en diseño industrial, otra en ensamble experto en entrenamiento deportivo y otra en marketing, quienes han contribuido significativamente al desarrollo y la validación del producto. El equipo posee las habilidades y experiencia necesarias para llevar adelante el negocio con éxito.

Estado Actual del Negocio

Actualmente, el accesorio se encuentra en la fase de desarrollo, enfocándose en el diseño del producto y pruebas de prototipos. Se han alcanzado hitos significativos en el desarrollo del producto y la investigación de mercado. En la actualidad, se encuentra en la etapa final de desarrollo del producto, luego de un proceso de investigación, diseño y pruebas de prototipos. Se ha realizado un análisis de mercado detallado para identificar oportunidades y competidores, lo que ha permitido ajustar la propuesta de valor y la estrategia de comercialización.

Potencial del Mercado en Cifras

Se estima que el mercado de accesorios deportivos para el desarrollo muscular del tren inferior tiene un valor aproximado de 500 millones de dólares anuales en Norte América. Se proyecta un crecimiento anual del 10% en los próximos cinco años, impulsado por la creciente conciencia sobre la importancia del ejercicio físico y la salud en la sociedad actual.

Ventajas Competitivas del Producto

El accesorio deportivo ofrece características únicas como niveles de resistencia de pesos ajustables. Basado en el análisis competitivo de Ráez et al., (2021), estas características proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Se distingue por su diseño innovador, su versatilidad y su calidad superior en comparación con otros productos similares en el mercado. Además, se ofrece un servicio de asesoramiento personalizado a los clientes, lo que les permite obtener recomendaciones personalizadas para maximizar los beneficios del producto en sus rutinas de entrenamiento.

Resumen de las Inversiones Requeridas

Se requiere una inversión inicial de COP 10 millones para llevar a cabo el plan inicial el cual contempla el desarrollo del producto, marketing y distribución. Se estima que estas inversiones generarán un retorno del 20% en el primer año de operación y solamente impactando una parte

menor al 2% del mercado objetivo. Si el producto tiene la acogida esperada se puede hablar de disparar la producción de dicho accesorio para abarcar los mercados nacionales en menos de 6 meses.

Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Las proyecciones de ventas se espera que muestren un crecimiento constante, con la rentabilidad esperada dentro del primer trimestre de operación. Se proyecta anticipar cubrir una parte significativa del mercado en los primeros años de operación y alcanzar ventas superiores a los 1300 millones COP en el primer año de operación, con un crecimiento anual del 15% en los siguientes años. En términos de rentabilidad, se espera alcanzar el punto de equilibrio en el primer año y generar ganancias netas superiores a los 1.400.000 millones COP en el quinto año.

Basado en las tendencias y el tamaño del crecimiento del mercado, se espera que la demanda de accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos crezca a una tasa anual compuesta (CAGR) del 7,5% de 2021 a 2026. Esto significa que se espera que el mercado global mundial tenga un valor de USD 45.000 millones para 2026, lo que muestra que no se estaría alcanzando ni el 1% de ese gran mercado en furor.

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

El análisis financiero sugiere que el negocio es viable, con un fuerte potencial de rentabilidad. Las proyecciones financieras son realistas y están alineadas con los objetivos estratégicos y con valores mínimos para poder iniciar e impactar positivamente a los clientes, todo sin arriesgar un capital semilla significativo. El producto es viable y presenta un potencial de rentabilidad a largo plazo. Se estima que el período de retorno de la inversión sea de tres años, lo que representa un nivel aceptable de riesgo para los inversionistas. Además, se ha realizado una evaluación de viabilidad que confirma la solidez del modelo de negocio y la capacidad para competir en este mercado en crecimiento constante a nivel mundial.

Análisis del Sector

El uso de los accesorios deportivos a nivel mundial ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por el aumento de la conciencia sobre la salud y el fitness, así como por la popularidad de los deportes y las actividades al aire libre. La demanda de accesorios como ropa deportiva, calzado, dispositivos de seguimiento de actividad física, y equipos de entrenamiento ha aumentado, reflejando una tendencia hacia un estilo de vida más activo y saludable. Además, las innovaciones tecnológicas y el marketing digital han jugado un papel crucial en la expansión de este mercado, facilitando el acceso y personalización de los productos (Grand View Research, 2021).

Cada día más las personas se encuentran más interesadas en el desarrollo muscular principalmente a través de ejercicio para las piernas, abdominales y glúteos todo. La importancia del ejercicio físico para la salud es indispensable en estos tiempos de vida saludable, cuando se tienen más cobertura a centros de entrenamientos deportivos desde gimnasios hasta polideportivos para practicar cualquier deporte. Desde muy temprana edad los padres de familia involucran a los hijos a practicar alguna disciplina deportiva, esto para comenzar a crear el hábito y amor hacia el deporte, hacia una vida más sana y alejada de los vicios en general. El mercado actual es altamente competitivo y se mantiene en constante crecimiento y evolución. El sector del deporte y del fitness ha tenido un crecimiento constante en los últimos años. Según el informe del Valcacer-Torrente et al. (2022) sobre tendencias deportivas para el año 2022, el entrenamiento de fuerza y resistencia sigue siendo una tendencia popular. Esto sugiere una gran oportunidad para la creación del nuevo accesorio de desarrollo muscular.

El macroentorno económico de Colombia, con sus variables fluctuantes como la inflación, la tasa de cambio y el crecimiento económico, ejerce una influencia significativa, tanto positiva

como negativa sobre la iniciativa y el sector de los accesorios deportivos. Como influencias positivas se puede observar que con un mayor poder adquisitivo por un crecimiento económico sólido y con una inflación controlada, los consumidores al tener más dinero disponible para gastar en bienes y servicios podrían destinar parte de ello a la adquisición del accesorio deportivo. Esto puede impulsar la demanda y generar mayores oportunidades de negocio. Por otro lado, con la devaluación de la moneda al tener una tasa de cambio desfavorable, puede hacer que los productos importados necesarios sean más costosos, incentivando la producción nacional del accesorio deportivo. Esto puede beneficiar a las empresas locales como proveedores de los insumos y fomentar la competitividad. Al existir un mayor interés por la salud y el deporte día a día, las personas suelen buscar actividades que les permitan relajarse y cuidar su salud. El deporte se convierte en una alternativa atractiva, lo que puede impulsar la demanda del accesorio deportivo.

Como influencias negativas en este macroentorno económico se puede observar que con la reducción del poder adquisitivo, dado por una alta inflación y un des aceleramiento económico, los consumidores tendrán menos dinero disponible para invertir, lo que puede reducir la demanda de los productos no esenciales como el accesorio deportivo. El aumento de los costos de producción, por una devaluación de la moneda puede encarecer los insumos importados necesarios para la producción del accesorio deportivo, lo que puede reducir el margen del beneficio. Otra influencia negativa se puede presentar al existir una mayor competencia, dado que, en un entorno económico difícil, las empresas pueden recurrir a estrategias agresivas para ganar cuota de mercado, lo que puede intensificar un ambiente de supervivencia al reducir los precios al máximo para ganar mercado, pero impactando la rentabilidad. A nivel bancario las dificultades para acceder a créditos, las altas tasas de interés y las mayores exigencias de las entidades financieras pueden dificultar el acceso al dinero para las empresas del sector, lo que puede limitar la capacidad de inversión y crecimiento.

Su población se caracteriza por ser personas jóvenes hasta personas adultas quienes encuentran en la actividad deportiva, algo necesario en las vidas y que trae beneficios a su salud no solamente física sino también mental. Los consumidores buscan soluciones efectivas y convenientes con el fin de alcanzar las metas de acondicionamiento físico. Existe una oportunidad para ayudar a los deportistas a no solamente lograr realizar la actividad diaria con poca o casi nula ganancia muscular, sino con ganancias significativas a corto plazo, mediante la utilización del accesorio deportivo, trae consigo la estimulación del mercado por sí solo, es únicamente ponerlo a disposición en cualquier país del mundo.

A nivel de competencia solamente existen accesorios con funciones similares, pero carecen del escalamiento en peso, el cual es indispensable para lograr resultados visibles en poco tiempo. Adicionalmente no son cómodos de portar y los costos son muy elevados para el beneficio que entregado. El mercado está repleto de productos como pesas, bandas de resistencia y máquinas de gimnasio, aún existe cabida para la innovación. Entre productos similares que se encuentran en el mercado se puede hablar de las bandas de resistencia utilizadas para entrenamiento de fuerza, pero con muy poca efectividad en cuanto a desarrollo muscular se refiere, incluso las que cuentan con mayor nivel de resistencia; se usan para trabajo en piernas, glúteos y abdominales.

Las máquinas creadas para trabajo de fuerza con peso incremental hoy en día muy populares como la de sentadillas, prensa, extensión de piernas y la de abdominales, a pesar de ser efectivas son muy costosas, ocupan mucho espacio y se corre el riesgo de sufrir lesiones al utilizarlas. Las pelotas de ejercicio son muy útiles para fortalecimiento del core y mejora del equilibrio y estabilidad en general, ya que se involucran los músculos abdominales y los glúteos durante su utilización, estas vienen en varios tamaños y resistencias. Asociarse con entrenadores personales, con youtubers, clubes deportivos, gimnasios y deportistas famosos ayuda a aumentar la popularidad del producto y la seguridad del accesorio.

Los requerimientos de los consumidores cambian al orden del día, dando lugar a una adaptación ágil y constante en cuanto a las últimas tendencias del entrenamiento muscular. La fabricación, distribución y venta del accesorio, puede estar sujeto a estándares de seguridad que deben ser acogidos con rigurosidad.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial y de planificación estratégica para evaluar el entorno externo en el que opera una organización. Sirve para identificar y comprender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a la empresa y su industria. Al analizar estos factores, las empresas pueden anticipar posibles cambios y tendencias en su entorno operativo, identificar oportunidades y amenazas, y ajustar su estrategia empresarial de manera proactiva para aprovechar al máximo las condiciones del mercado (Johnson et al., 2017).

A través de esta herramienta (Ver Figura 6) se analiza el entorno externo en el que operará la nueva compañía creadora del nuevo accesorio deportivo fabricado en hierro, acero y cuero principalmente para el desarrollo muscular de piernas y glúteos; este análisis es vital con el fin de vislumbrar el entorno externo y las diferentes influencias que pueden ayudar a acercarse aún más al éxito de este producto:

Figura 6

Análisis PESTEL



Nota. Elaboración propia.

Del posterior análisis PESTEL se analiza cada uno de los factores a saber:

Factores Políticos

Los factores políticos pueden incluir regulaciones gubernamentales, políticas comerciales e impuestos que pueden impactar en cuanto a la fabricación y a la comercialización del accesorio deportivo para el desarrollo muscular. De acuerdo con el libro "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de las Industrias y la Competencia" de Porter (2025), las regulaciones gubernamentales pueden tener influencia en lo que se refiera a costos y requerimientos legales para la fabricación del accesorio. Existen normas de seguridad y calidad de cumplimiento mandatorio para garantizar la seguridad de los consumidores. La política fiscal nacional puede impactar costos de producción y comercialización. Fluctuaciones en tasas de impuestos, gravámenes y aranceles pueden afectar la rentabilidad.

Los impuestos sobre la importación de las materias primas como las fibras de carbono pueden aumentar los costos finales del accesorio deportivo. La política nacional puede ofrecer

oportunidades de incentivos fiscales, financiamiento, asesorías y capacitación en el emprendimiento. Para la expansión en mercados internacionales se debe conocer muy bien las políticas y acuerdos comerciales, tanto como las regulaciones de exportación, el accesorio deportivo podría beneficiarse de políticas que faciliten la exportación a otros países y sería priorizado como estrategia de expansión. La incertidumbre económica, social y política actual en el país puede afectar negativamente la confianza principalmente de los inversores, quienes al no contar con un clima de negocios más positivo simplemente no inyectarían el capital necesario para crecer a corto plazo.

Desplegar capacitaciones técnicas a personas de bajos recursos puede potencializar políticas que fomentan la educación y a su vez proveer empleados capacitados para la fabricación y comercialización del accesorio deportivo.

Promover políticas con un enfoque en la salud y el bienestar puede aumentar la demanda de este producto.

Factores Económicos

Circunstancias económicas, como inflación, tasas de interés y estabilidad económica, influyen en la demanda y la asequibilidad del producto. Según la obra "Economía" Samuelson y Nordhaus (2010), las fluctuaciones económicas pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y, por lo tanto, la demanda de productos. La salud de la economía, sumando variables como el PIB, inflación y la tasa elevada de desempleo, influye directamente en el poder adquisitivo de los clientes. Una economía estable aumenta la posibilidad de las personas a invertir en el accesorio deportivo, mientras que una débil reducirá enormemente la demanda hacia el producto que no es de primera necesidad.

Colombia es un país se muestra abierto a las economías nuevas, la volatilidad del dólar impacta directamente los costos de importación de materiales y componentes necesarios para la fabricación lo cual podría hacer pensar en producirlo en otro país. Cambios en los precios de

los materiales como el hierro, acero y cuero utilizados en la fabricación puede impactar directamente en los costos de producción. En tiempos de una bonanza económica, pueden nacer nuevos competidores, mientras que, en tiempos de sequía, algunos competidores existentes pueden simplemente luchar por sobrevivir, esto hace que el emprendimiento nazca lo más sencilla posible en cuanto a su estructura de costos tanto fijos como variables. Con una economía estable es más probable que los inversores apoyen el emprendimiento en investigación y desarrollo, conduciendo incluso a la creación de un accesorio deportivo mejorado. Las políticas fiscales actuales del gobierno nacional, como impuestos a las ventas, pueden influir en el costo del accesorio y directamente en la demanda de dicho artículo. Tasas impositivas también afectarían el precio a mediano plazo.

Factores Sociales

En "Consumer Behavior" de Schiffman y Wisenblit (2014), se destaca la importancia de comprender las preferencias y actitudes del consumidor al diseñar estrategias de marketing. Colombia cuenta con una cultura deportiva activa y apasionada, una tradición potente en deportes como el fútbol, el ciclismo, levantamiento de pesas, boxeo, patinaje y atletismo. Esta cultura se encuentra ya alineada a tener una demanda del accesorio deportivo, esto debido al interés genuino en mantenerse en buena forma y estado físico. Las tendencias en bienestar y fitness son trascendentales, los colombianos valoran día a día la salud y el bienestar, fluyendo naturalmente hacia una mayor disposición a invertir en equipos y en el accesorio deportivo destinado al desarrollo muscular de piernas y glúteos principalmente.

La existencia de una población joven y en aumento son una base sólida de consumidores muy cercanos a la consecución de producto para mejorar su imagen. Los medios, internet y los Youtuberos (as) malean para vivir en una cultura fitness, la cual está de moda hasta en las ubicaciones más remotas del país y a través de videos se podrá ver la utilización y ejercicios a ser realizados por todos los deportistas. La percepción de la belleza y el bienestar influyen

positivamente en la demanda del producto deportivo debido a que ayuda a desarrollar piernas y glúteos hoy dos áreas de interés general en la estética a nivel nacional.

Factores Tecnológicos

La tecnología brinda facilidades para el diseño y permite así experimentar con distintos materiales logrando obtener un accesorio deportivo más funcional y de mejor calidad. El uso de materiales como la fibra de carbono puede mejorar la resistencia y durabilidad del accesorio.

Según el libro "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de las Industrias y la Competencia" de Porter (2015), la innovación en diseño y materiales puede ser una fuente importante de ventaja competitiva.

El comercio electrónico gracias a la tecnología permite divulgar a nivel global la publicidad y llegar incluso hasta la venta en línea del accesorio, con virtualmente todo el público en general con la oportunidad de ver las bondades y adquirirlo en línea. Según Andonov et al. (2021) el comercio electrónico puede ser un motor de crecimiento para las empresas cualquiera sea su naturaleza. La tecnología entrega una diversidad de aplicaciones y dispositivos móviles útiles para dar seguimiento del estado físico y de los ejercicios a ser realizados con el accesorio deportivo. Esto los hace complementarios con estas tecnologías. Un estudio publicado en "Healthcare Informatics Research" explora la afectación de las tecnologías de seguimiento para promover la salud. La tecnología de impresión 3D permite la personalización, prototipado, nuevos diseños y producción casi de inmediato del accesorio deportivo acelerando en sí el proceso de desarrollo y reduce considerablemente los costos de producción. El artículo "The

Factores Ecológicos

La sostenibilidad y uso de materiales ecológicos en la fabricación del accesorio es fácil de contemplar, incluso el no uso de energías en su utilización ya lo hace sostenible por sí solo. Hoy se requieren productos que respeten el medio ambiente durante su ciclo de vida.

Kotler y Lee (2005) en su libro "Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause" Indica claramente que seguir prácticas ecológicas mejora indudablemente la imagen y la responsabilidad social del emprendimiento. Demostrar compromiso con la sostenibilidad es clave para ganar la lealtad de los consumidores y para aportar de manera genuina a un mejor planeta para todos.

La fabricación y distribución del accesorio deportivo impacta sobre el ecosistema local en las etapas de producción. Cuidar el medioambiente y utilizar materiales reciclables en lo posible ayudará considerablemente al entorno natural en todas las formas. Los empaques ecológicos deben ser tenidos en cuenta durante la comercialización del accesorio. Productos que minimicen el desperdicio son los preferidos por los consumidores igualmente a todo aquel que reduzcan el impacto ambiental.

El emprendimiento puede trabajar de la mano con programas ambientales como parte también integral en cuanto a responsabilidad social. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un llamado global a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030. Sirven como un marco integral para abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales más urgentes que enfrenta el mundo.

Los ODS proporcionan una hoja de ruta para la colaboración entre gobiernos, empresas, sociedad civil y ciudadanos, orientando los esfuerzos hacia un desarrollo sostenible que sea inclusivo, equitativo y respetuoso con los límites del planeta. En resumen, los ODS son una guía para construir un futuro más próspero y sostenible para todos (Naciones Unidas, 2020). A nivel de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se observan los siguientes que le aplicarían a la empresa LBA de una manera relevante:

- **ODS 3: Salud y bienestar:** El uso de accesorios deportivos está estrechamente vinculado con la promoción de estilos de vida activos y saludables, lo que contribuye a mejorar la salud física y mental de las personas.

- **ODS 4: Educación de calidad:** El acceso a accesorios deportivos adecuados puede facilitar la participación en actividades físicas y deportivas, promoviendo así la educación física y el desarrollo integral de las personas.
- **ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles:** El fomento del deporte y la actividad física puede contribuir a la creación de comunidades más saludables y cohesionadas, además de promover el uso sostenible del espacio urbano y de las infraestructuras deportivas.
- **ODS 12: Producción y consumo responsables:** Promover el uso responsable y duradero de accesorios deportivos, así como la fabricación y comercialización ética de estos productos, puede ayudar a reducir el impacto ambiental asociado con la producción y el consumo excesivo.

Factores Legales

Las regulaciones colombianas promulgan estándares de calidad y seguridad para productos, incluidos los accesorios deportivos. Hay que garantizar el cumplimiento de las regulaciones existentes para garantizar bienes seguros para los consumidores. Las leyes de propiedad intelectual protegen diseños únicos e innovaciones, dado que este accesorio fácilmente podría ser copiado, se requerirá trabajar en patentarlo (USPTO, 2020). La actual estructura arancelaria y de impuestos en Colombia afecta tanto la producción tanto como la rentabilidad del nuevo accesorio. Se debe comprender a fondo las implicaciones fiscales que intervienen.

En cuanto al etiquetado y publicidad existen también ciertas regulaciones que de alguna manera puede impactar la promoción del accesorio como su comercialización. A nivel de la fuerza laboral y adquisición de talento las leyes laborales del país regulan las condiciones y la contratación de los empleados. Se debe mantener relaciones laborales positivas para así no incurrir en sanciones legales.

Colombia cuenta con protección al consumidor, por lo tanto, se debe velar por garantizar la satisfacción del cliente para no acarrear posibles problemas legales (Superintendencia de Industria Comercio, 2021). Los contratos comerciales son básicos para realizar cualquier tipo de transacción comercial que implique la implementación del emprendimiento. Se requiere comprender las actuales leyes contractuales con el fin de llevar a cabo acuerdos comerciales sólidos y protección de los intereses del emprendedor.

A continuación (Ver Figura 7), se muestra cómo los distintos factores sociales, tecnológicos, económicos, ambientales, políticos y legales pueden impactar a LBA y con qué frecuencia de ocurrencia; este análisis de las variables PESTEL sirve para evaluar cómo todos estos factores le están proporcionando información a la empresa LBA en cuanto a poder contar con una visión integral de los posibles riesgos y oportunidades, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas, y permitiéndole adaptarse proactivamente a los cambios del entorno macroeconómico, esto con el fin de mantener su competitividad y sostenibilidad a largo plazo:

El análisis PESTEL no solo se trata de identificar los factores, sino también de comprender su impacto en la empresa LBA. Esto implica analizar cómo cada factor puede afectar positiva o negativamente las diferentes áreas del negocio y su probabilidad de ocurrencia; a continuación, se muestran los impactos PESTEL para cada uno de sus factores:

Figura 7

Impacto - variables PESTEL en la empresa LBA

Factores	Variables	Descripción de la variable	Impacto en la Empresa LBA			Probabilidad de Ocurrencia		
			Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Políticos y Legales	1.Gobierno	Nuevas regulaciones gubernamentales con mayores restricciones para la creación de empresa y empleabilidad ad portas de una nueva reforma laboral			X		X	
	2.Regulaciones	Posibles restricciones en la fabricación y comercialización del accesorio deportivo por temas de monopolios actuales en las líneas deportivas		X		X		
	3.Impuestos	Nuevas políticas comerciales y aumento de impuestos a nivel general sobre las materias primas importadas			X		X	
	4.Normas	Restricciones en cuanto a normas de seguridad y calidad de cumplimiento mandatorio			X	X		
	5.Fisco	Nuevas políticas fiscales nacionales que impactan los costos de producción y comercialización			X		X	
	6.Aranceles	Tasas de impuestos, gravámenes y aranceles impactando la rentabilidad a corto y mediano plazo afectando la viabilidad de la empresa			X			X

Factores	Variables	Descripción de la variable	Impacto en la Empresa LBA			Probabilidad de Ocurrencia		
			Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Económicos	1. Inflación	Aumento de la inflación, las tasas de interés afectando directamente la estabilidad económica			X			X
	2. Inestabilidad	Fluctuaciones económicas constantes por la pérdida en cuanto a la credibilidad del nuevo gobierno			X			X
	3. Consumo	Disminución en los últimos años post pandemia del poder adquisitivo de las personas			X			X
	4. Desempleo	Incremento desmesurado de la inflación y el desempleo, reduciendo el posible consumo sobre artículos no indispensables y de lujo			X			X
	5. Materias primas	Fluctuaciones constantes de los precios del combustible y del dólar afectando las materias primas importadas y nacionales			X			X
	6. Competencia	Posible llegada de competidores en el mercado			X	X		
	7. Costos	Estructura de costos fijos y variables fuera de control por la inestabilidad económica y la posible reforma económica, de la salud y laboral.			X			X

Factores	Variables	Descripción de la variable	Impacto en la Empresa LBA			Probabilidad de Ocurrencia		
			Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Social	1. Gustos	Preferencias y actitudes del consumidor sobre formas de vida poco saludable	X					X
	2. Cultura	Personas con gustos deportivos y con la ejecución de actividades físicas de manera apasionada	X					X
	3. Tendencia	Grupo de personas enfocadas cada vez más al bienestar y al fitness	X					X
	4. Capacidad de Consumo	Disposición a invertir en equipos y en accesorios deportivos para el bienestar personal	X					X
	5. Edad de la población	Incremento de la población joven en el país con gustos hacia la vida saludable y fit	X					X
	6. Autoestima	Mayor percepción de las personas por el bienestar, por la estética y por la belleza	X					X

Factores	Variables	Descripción de la variable	Impacto en la Empresa LBA			Probabilidad de Ocurrencia		
			Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Tecnológicos	1. Innovación	La tecnología brinda facilidades para el diseño y permite así experimentar con distintos materiales logrando obtener un accesorio deportivo más funcional	X					X
	2. Materias primas	El uso de materiales como la fibra de carbono puede mejorar la resistencia y durabilidad del accesorio.	X					X
	3. Comercio Electrónico	Por medio de la tecnología es posible publicitar y vender en línea el accesorio deportivo	X					X
	4. Usabilidad	Mayor facilidad para poder a través de aplicaciones y dispositivos móviles dar seguimiento del estado físico y de los ejercicios a ser realizados con el accesorio deportivo	X					X
	5. Modelamiento	Gracias a la impresión 3D se puede personalizar, prototipar y construir partes claves del accesorio deportivo de manera innovadora, sostenible y ágil	X					X

Factores	Variables	Descripción de la variable	Impacto en la Empresa LBA			Probabilidad de Ocurrencia		
			Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Ecológicos	1. Sostenibilidad	El uso de materiales ecológicos en la fabricación del accesorio es fácil de contemplar, incluso el no uso de energías en su utilización ya lo hace sostenible por sí solo	X					X
	2. Reciclaje	Las principales partes del accesorio deportivo respetan el medio ambiente en todo el ciclo de vida	X					X
	3. Piezas de animales	La utilización de partes de animales en la producción de productos se ha visto afectada por los grupos animalistas, quienes inducen a través de los medios de comunicación el rechazo a nivel mundial para la compra de dichos bienes			X			X
	4. Empaques	Los empaques ecológicos deben ser tenidos en cuenta durante la comercialización del accesorio. Productos que minimicen el desperdicio son los preferidos por los consumidores igualmente aquellos que reduzcan el impacto ambiental	X					X
	5. Responsabilidad Social	Trabajar de la mano con programas ambientales como parte de su estrategia de responsabilidad social.	X					X

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de la Figura 7 se evidencia que el aspecto político, de gobierno, la inestabilidad económica, contar con un panorama económico y político sin rumbo claro, las tasas de interés de los bancos tan altas, el precio del combustible y menos capacidad adquisitiva de los colombianos en general y a esto sumándole una probabilidad alta de ocurrencia, es lo que principalmente afectaría el desarrollo de la empresa de manera efectiva en los primeros años de creación, por lo cual se hace necesario contar con *stakeholders* con un músculo financiero fuerte o de otra manera sería a través de créditos financieros en el exterior

para poder financiar el diseño, la producción y la venta final del accesorio deportivo. Por otro lado, las nuevas formas de vida saludable, de bienestar y belleza, la actividad deportiva como parte integral dentro de los nuevos hábitos en jóvenes y adultos, la tecnología como parte fundamental para el diseño, publicidad y venta, los materiales nuevos como la fibra de carbono, hacen del accesorio casi un bien primordial, con el potencial suficiente para ser desarrollado y vendido en cualquier país del mundo.

Análisis de Porter

A continuación, se examinará el posible entorno competitivo al que la compañía LBA tendrá que enfrentarse, comprendiendo la dinámica que moldea la industria deportiva y las actividades físicas, a nivel de rentabilidad y a la posición estratégica a la cual se deberá llevar; el análisis de las 5 fuerzas de Porter sirve para evaluar la competitividad proporcionando a la empresa con una comprensión profunda de las dinámicas del mercado y las presiones competitivas, lo cual es crucial para formular estrategias y planes efectivos que fortalezcan su posición competitiva y rentabilidad a mediano y largo plazo (Porter, 2008):

Figura 8

Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia.

Posteriormente a las 5 fuerzas de Porter aplicadas a LBA, en cada una se puede ver los siguientes aspectos para tener en cuenta:

Poder de Negociación con los Proveedores

Entre las condiciones posiblemente impuestas para la producción del accesorio deportivo se pueden encontrar la escasez de hierro, de acero o de cuero dependiendo del país y de su legislación frente a la protección animal, en este caso específico del ganado vacuno, por lo tanto, los proveedores de acero, cuero y de hierro pueden tener un poder relevante ya que, para la fabricación del accesorio deportivo, estos materiales son de suma importancia. En cuanto al hierro en términos de volumen, las importaciones registraron una disminución del 22,9%, mientras que en términos de valor CIF (Costo, Seguro y Flete) la caída fue del 22,5%,

(Departamento Administrativo Nacional de Estadístico [DANE], 2024). En cualquier caso, se podría llegar a pensar en la sustitución del hierro por fibra de carbono para una siguiente versión del producto ya mejorado contando el incremento en el costo final. Según Porter (2015) las empresas pueden disminuir este poder a través de la diversificación de los recursos o suministros tanto como del relacionamiento cercano y profundo con las compañías proveedoras de las materias primas.

Poder de Negociación de los Compradores

En cuanto a los clientes y su nivel de influencia en el nuevo accesorio deportivo, será de poca importancia el costo del producto debido a los resultados o ganancias obtenidas de manera eficaz a nivel muscular por su utilización más sin embargo a nivel de calidad de este sí se encontrará bajo la lupa de todos los usuarios, ya que debe garantizar durabilidad, resistencia, fortaleza y confort al mismo tiempo. Los clientes son el punto álgido a tener en cuenta, ya que definen la compra en sí y la voz a voz entre los nichos deportivos. Según un estudio de Euromonitor International (2023b) , el mercado de ropa y calzado deportivo en Colombia alcanzó un valor de USD 2.400 millones en 2023, con un crecimiento anual compuesto (CAGR) del 5,1% durante el período de 2018 a 2023, se espera que el mercado continúe creciendo en los próximos años, alcanzando un valor de USD 3.100 millones en 2028. Un accesorio deportivo de alta calidad y un servicio al cliente memorable son claves a tener en cuenta en su fabricación como en su venta y post venta.

Amenaza de Nuevos Competidores

Ingresar al mercado y competir a pesar de lucir como algo muy complejo y tedioso hoy en día ya no lo es, esto debido a la cantidad de innovaciones a nivel global, a la pérdida de temor de los emprendedores por salir a enfrentarse a cualquier mercado de frente y con muchas ganas de aprender y experimentar las ideas e innovaciones, esto sin dejar a un lado a las grandes cadenas deportivas que tienen tanto el músculo financiero como el equipo para lanzar

nuevos productos al mercado a su antojo. Según Porter (2015), las barreras al iniciar, la lealtad de los clientes, las economías de escala, y las inversiones en mercadeo, son vistas como muros difíciles de traspasar para los nuevos competidores. Si el nuevo accesorio de desarrollo muscular es netamente innovador, práctico y efectivo se debería llegar a pensar en la implantación de una marca fuerte de inmediato. El mercado de accesorios deportivos en Colombia alcanzó un valor de \$1.000 millones de dólares en 2023, lo que representa un crecimiento del 10% respecto al año anterior (Euromonitor International, 2023b). Después de tantos años y que los fabricantes de accesorios deportivos aun no hayan incursionado en el mercado con un producto efectivo para el desarrollo muscular del tren inferior, enfocado en glúteos y piernas, no representaría un riesgo siempre y cuando se piense en tener una patente, de lo contrario cualquier persona o empresa podría simplemente producirlo y venderlo sin restricción alguna.

Amenaza de Productos Sustitutos

Accesorios deportivos alternativos ya existen, sin embargo, no satisfacen las mismas necesidades. Porter (2015), se muestra la importancia en cuanto al factor diferenciador de cualquier producto, esto para reducir el impacto ante cualquier otro producto que amenace el emprendimiento. En cuanto a los productos más populares dentro del mercado, destacan las pesas, bandas de resistencia, barras de dominadas y bancos de pesas, los cuales ofrecen opciones versátiles para entrenar en casa o en gimnasios (Coneo Rincón, 2020). De esta manera, el factor diferenciador y efectividad del accesorio deportivo en cuanto a su construcción ya sea de hierro/acero o fibra de carbono y en ambos casos con cuero, pueden disminuir la amenaza presente en productos sustitutos existentes en el mercado.

Rivalidad entre competidores

La competencia en el mercado es bastante intensa y más aún cuando se habla de vida sana, saludable, bienestar físico, bienestar mental y belleza. Según el artículo "How

Competitive Forces Shape Strategy" de Porter (1997), la rivalidad entre competidores se ve impactada por la cantidad y diversidad de competidores, el porcentaje de crecimiento del mercado el cual cada día tiende a ascender a nivel mundial y por la exclusividad en los productos ofrecidos. Para sacar ventaja de dicha rivalidad, el enfoque debe realizarse en innovación, en calidad y en la construcción de una marca sólida.

Marcas como Life Fitness, Fitbit, TRX y CAP Barbell entre otros, están enfocados en vender lo básico con algo de mejora continua en los productos más que en innovación, por lo cual a pesar de ser muy reconocidos no cuentan con dicho nuevo accesorio deportivo de este emprendimiento. Con una participación del 24.1% (Statista, 2024), Adidas se ubica como líder del mercado colombiano. Destaca por su amplia gama de productos, patrocinios de alto perfil y presencia sólida en puntos de venta. Se hace necesario comenzar a incursionar en el mercado a través de youtubers y gimnasios para ir ganando terreno mientras se van produciendo mejoramiento continuo al producto, sin descuidar el costo de fabricación y la calidad de este.

Se realiza todo el análisis según el Anexo 1. Autoevaluaciones de Porter y se puede concluir lo siguiente:

- **Poder de Negociación con Compradores:** Los clientes tienen opciones alternativas y pueden cambiar fácilmente a productos sustitutos. Se han propuesto estrategias para crear lealtad, como ofrecer servicios al cliente excepcionales, diversificar productos y trabajar en la calidad del producto.

Análisis de los Competidores. Pregunta Problema: En el mercado creciente de accesorios y equipos deportivos disponibles fácilmente para el ejercitamiento y el desarrollo muscular, se observa una brecha significativa en cuanto a la falta de efectividad, ajuste y seguridad en los productos enfocados en el fortalecimiento de piernas y glúteos. Los dispositivos carecen de una combinación adecuada de ergonomía, resistencia, tamaño, seguridad, costo y versatilidad, limitando su valor para ofrecer disponibilidad y a su vez resultados óptimos en cuanto a la tonificación muscular y al aumento de fuerza.

La mayoría de los accesorios, dispositivos electrónicos y máquinas de gimnasio existentes, se enfocan en la ejecución de ciertos ejercicios y muchos entregan solamente una resistencia muy limitada, sin permitir la ejecución de una gran variedad de movimientos para lograr así un trabajo integral de los grupos musculares objetivo. Adicional a ello, la falta de graduación y personalización de los equipos frente a las diversas anatomías y grados de condición física dificulta universal uso, dejando aislado a ciertos grupos de individuos y obstaculizando su efectividad en otros.

Se hace evidente y necesario la creación de un accesorio deportivo que combine todos estos aspectos con un enfoque innovador y habilitando una gran variedad de movimientos y ejercicios que se adapten a todas las condiciones físicas de los clientes y al final proporcione los resultados esperados, que sean notables en términos de fuerza, desarrollo muscular, resistencia y autoestima en general.

Por lo tanto ¿cómo fabricar y comercializar un nuevo accesorio para el desarrollo muscular en piernas y glúteos que integre todos estos factores anteriormente descritos, como son que cuente con una resistencia ajustable, con versatilidad para la ejecución de los ejercicios, ergonómico, asequible en cuanto a costo y que supere las actuales limitaciones del mercado y que los resultados sean en corto tiempo y sean notables en cuanto a crecimiento muscular y tonificación de estas zonas clave del cuerpo tan complejas de desarrollar?

- **Amenaza de Nuevos Competidores:** Se han identificado limitante de ingreso a los nuevos competidores, como la lealtad de los clientes, altos costos de arranque y dificultades para obtener recursos suficientes. Se propone monitorear las características, materiales y precios de los productos nuevos y crear estrategias de mercado y publicidad para enfrentar la competencia.
- **Amenaza de Productos Sustitutos:** Se ha reconocido que los productos sustitutos pueden ser más económicos u ofrecer más beneficios, lo que puede afectar la percepción de valor del accesorio deportivo. Se propone enfocarse en la innovación

constante, garantizar un producto con calidad, ofrecer un excelente servicio final al cliente y crear programas de fidelización para contrarrestar la amenaza latente de los posible nuevos productos sustitutos o que tiendan a hacer cambiar el poder de decisión de los clientes finales.

- **Rivalidad entre Competidores:** Se reconoce que la rivalidad es intensa debido a un número significativo de competidores y la similitud de los productos. Se plantea la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con gimnasios y usar el internet como canal de ventas para enfrentar la competencia.

Impacto de las 5 Fuerzas de Porter

Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se logra comprender más a fondo el atractivo del sector industrial y la rentabilidad potencial de la empresa. Al evaluar el poder de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes, se pueden identificar las oportunidades y desafíos clave a enfrentarse. En la tabla 1 a continuación, se puede observar el peso relativo de cada fuerza de Porter y su incidencia en la propuesta de valor:

Tabla 1

Matriz de Valoración de las 5 fuerzas de Porter

	Peso Relativo	Incidencia en la Propuesta de Valor
Amenaza de nuevos entrantes	Medio	Moderada
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Baja
Poder de negociación de los compradores	Medio	Moderada
Amenaza de productos sustitutos	Alto	Alta

Rivalidad entre
competidores
existentes

Alto

Alta

Nota. Elaboración propia.

Poder de negociación con los proveedores: Impacto Bajo - Baja

Entre los factores que aumentan el poder de negociación con los proveedores se encuentran:

- Escasez de algunos materiales (hierro, acero, cuero).
- Posible dependencia de un número limitado de proveedores.
- Entre los factores que disminuyen el poder se pueden observar los siguientes:
- Posibilidad de diversificar proveedores.
- Desarrollo de relaciones sólidas con proveedores clave.
- Considerar alternativas de materiales (fibra de carbono).

Poder de negociación de los compradores: Impacto Medio - Moderada

Entre los factores que aumentan el poder de negociación con los compradores se pueden observar los siguientes:

- Clientes sensibles al precio.
- Existen productos sustitutos disponibles.
- Bajo costo de cambio de proveedor para los clientes.
- Entre los factores que disminuyen el poder están:
- Producto único e innovador que ofrece resultados superiores.
- Alta calidad y servicio al cliente.
- Creación de lealtad de marca.

Amenaza de nuevos competidores: Impacto Alto - Alta

Entre los factores que aumentan la amenaza de nuevos competidores se encuentran los siguientes:

- Barreras de entrada bajas (tecnología, capital).
- Mercado en crecimiento con alta demanda.
- Atractivo margen de ganancias.
- Con relación a los factores que disminuyen la amenaza están:
- Altas inversiones iniciales en marketing.
- Lealtad de marca existente.
- Protección de la propiedad intelectual (patentes).

Amenaza de productos sustitutos: Impacto Alto - Alta

Los factores que aumentan la amenaza de productos sustitutos:

- Existen productos alternativos que satisfacen necesidades similares.
- Los productos sustitutos son más baratos u ofrecen más beneficios.
- Baja diferenciación del producto.
- Entre los factores que disminuyen la amenaza se encuentran:
- Producto innovador con características únicas.
- Alto rendimiento y resultados demostrables.
- Fuerte marca y fidelización del cliente.

Rivalidad entre competidores existentes: Impacto Alto - Alta

De los factores que aumentan la rivalidad entre los competidores existentes se pueden observar los siguientes:

- Gran número de competidores.
- Productos similares con pocos diferenciadores.
- Crecimiento lento del mercado.

- Altos costos fijos.
- Entre los factores que disminuyen dicha rivalidad.
- Diferenciación del producto a través de la innovación y calidad.
- Enfoque en nichos de mercado específicos.
- Creación de alianzas estratégicas.

El negocio de accesorios deportivos en Colombia presenta un atractivo considerable para los inversionistas debido a factores como el creciente interés por la salud y el bienestar ya que la tendencia hacia los estilos de vida más saludables y activos impulsa la demanda de este tipo de productos, por un amplio mercado potencial, esto porque en Colombia se cuenta con una población joven y una creciente clase media con mayor poder adquisitivo, adicionalmente existen oportunidades de crecimiento para expandir el negocio a través de nuevos productos, segmentos de mercado y canales de distribución y finalmente a la resiliencia frente a crisis económicas debido a que en el sector de los deportes y el fitness se tiende a ser menos vulnerable a las fluctuaciones económicas en comparación con otros sectores.

Matriz DOFA

Para hacer una imagen de la nueva empresa de producción y venta del accesorio deportivo a nivel estratégico, se realizará a través de la Matriz DOFA permitiendo así poder aprovechar las posibles fortalezas y oportunidades mientras se pueden descubrir y mejorar las debilidades y mitigar las amenazas. Igualmente será útil desarrollar estrategias y un plan de acción coherente con los objetivos y metas de la nueva empresa, algo fundamental para alcanzar el éxito a largo plazo. La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico ampliamente utilizada para evaluar la situación interna y externa de una organización o proyecto. Su utilidad radica en la capacidad de identificar, analizar y comprender los factores clave que influyen en su éxito o fracaso, permitiendo así tomar decisiones estratégicas informadas y fundamentadas (Dessler, 2016; Thompson &

Strickland, 2001; Wheelen & Hunger, 2012). Al observar la Tabla 2 hasta la Tabla 2.1, se realizará el análisis DOFA para ayudar a comprender la posición actual en la que se encuentra LBA:

Tabla 2

Análisis Estratégico Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
<p>Alto costo de producción por ser un accesorio único afectando el precio final y la accesibilidad para algunos clientes.</p> <p>Dificultad en la comercialización por los esfuerzos de marketing adicionales para educar a los clientes sobre su uso y beneficios.</p> <p>Posible resistencia al cambio en los clientes potenciales al estar acostumbrados a otros métodos de entrenamiento y podrían estar reacios a probar una nueva tecnología.</p>	<p>Poco requerimiento de espacio físico para su uso y ubicación en los hogares</p> <p>Demanda creciente de fitness en el hogar y en lugares concurridos por deportistas y personas con hábitos de vida saludable.</p> <p>Innovación y enfoque aumentando la atracción hacia el nuevo accesorio.</p> <p>Colaboración con influencers o celebridades del fitness y el deporte para aumentar su visibilidad.</p> <p>La capacidad de escalabilidad en el manejo de pesos del accesorio para diferentes niveles de condición física y objetivos de entrenamiento, pueden atraer a una amplia gama de consumidores.</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>La singularidad del accesorio en el mercado lo hace ser una ventaja competitiva significativa.</p> <p>La efectividad en el desarrollo muscular en el desarrollo de glúteos y piernas genera un amplio cimiento de clientes leales.</p> <p>El diseño ergonómico y su fácil y amigable usabilidad crea satisfacción y retención en los clientes.</p> <p>La facilidad de seguimiento del progreso y la capacidad de rastreo de los logros en el desarrollo muscular es un punto fuerte para los consumidores enfocados en resultados.</p>	<p>Si el producto demuestra ser exitoso, es probable que surja competencia en el mercado por parte de otros fabricantes que intenten imitarlo o mejorar el producto</p> <p>Cambios en las preferencias del consumidor en el ámbito del fitness, lo que afectaría directamente la demanda y venta del accesorio deportivo.</p> <p>La seguridad y calidad pueden representar un desafío si no se cumplen los estándares adecuadamente.</p> <p>Las dificultades en la cadena de suministro y la distribución pueden afectar la disponibilidad del producto y la satisfacción del cliente.</p> <p>La falta de músculo financiero que no logre abastecer la demanda del mercado debido</p>

a una gran popularidad del accesorio deportivo.

Nota. Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 2, se mostrarán las posibles estrategias basadas en el análisis realizado con la matriz DOFA, esto en cuanto a las actividades del nuevo negocio en los aspectos internos y externos:

Tabla 1.1

Análisis Estratégico Fortalezas y Debilidades

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Creciente interés en el fitness y el bienestar de personas que cada vez más estén interesadas en mantenerse activas y saludables, lo que crea una oportunidad para el accesorio de fitness enfocado en el desarrollo muscular de glúteos y piernas.	Si el accesorio tiene éxito, es efectivo y gusta, lo más probable es que nazca una nueva competencia en el mercado, con productos similares o el mismo mejorado que buscan atraer a los mismos clientes con la misma efectividad y a un menor costo de venta.
Debilidades	Aprovechar el creciente uso de tecnologías en 3D y de diseño gráfico disponibles, para potencializar el producto innovador desde el comienzo de su producción con el fin de minimizar el ingreso a nuevos competidores al mercado de una manera fácil.	Debido a la resistencia al cambio en los clientes, se diseñará un plan de entrenamientos con instructores a través de videos pregrabados, esto con el fin de enseñar a utilizar el accesorio y a su vez fomentar los beneficios y mejores técnicas a ser llevadas a cabo.

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se realiza el análisis de fortalezas y debilidades PES, el cual sirve para evaluar internamente la empresa LBA identificando sus capacidades y áreas de mejora, con un enfoque en factores positivos, estratégicos y sostenibles, lo cual facilita la formulación de estrategias que aprovechen las fortalezas, mitiguen las debilidades y promuevan prácticas sostenibles, asegurando un desarrollo robusto y resiliente de la empresa en un entorno competitivo y en constante cambio.

La matriz PES es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar los factores externos macroambientales que pueden influir en el éxito o fracaso de una organización o proyecto (Johnson et al., 2017). Su utilidad radica en la capacidad de identificar, comprender y anticipar tendencias. En la Figura 9 a continuación se detalla dicho análisis:

Figura 9

Análisis de Fortalezas y Debilidades



<p>Procesos y personas</p> <p>Dentro de los procesos más importantes se encuentra el área de fabricación, logística y comercial donde recae la responsabilidad del mercadeo y aumento de clientes exponenciales.</p> <p>Es importante tener el control necesario para que se pueda cumplir a satisfacción del cliente que el producto sea bien elaborado, hacerlo llegar en el menor tiempo posible y obtener los mejores resultados. Un cliente satisfecho de su producto atraerá más clientes hasta posicionarse en un producto de ranking nacional.</p>	<p>Cientes B2B & B2C</p> <p>Los clientes identificados son personas amantes del deporte, de la actividad física, de tener una vida sana y ser fitness, al igual que las instituciones que patrocinan este tipo de hábitos saludables para la vida a nivel mundial.</p> <p>Entre los aliados identificados al momento están los clubes deportivos, los gimnasios, los gimnasios de los conjuntos habitacionales, los institutos de recreación y deporte de los municipios y departamentos, los parques, los hogares, hoteles, ligas deportivas, clínicas de rehabilitación y terapia física entre otros.</p>	<p>Conocimiento y valores</p> <p>Dentro de los procesos más importantes se encuentra el área de fabricación, logística y comercial donde recae la responsabilidad del mercadeo y aumento de clientes exponenciales.</p> <p>Es importante tener el control necesario para que se pueda cumplir a satisfacción del cliente que el producto sea bien elaborado, hacerlo llegar en el menor tiempo posible y obtener los mejores resultados.</p>
	<p>Producción y venta del accesorio deportivo</p> <p>Productos y Servicios</p>	

Nota. Elaboración propia, basado en el modelo de la Universidad Ean.

De acuerdo con el modelo PES estratégico se realizó el análisis de las fortalezas y debilidades de las variables las cuales se detallan en las siguientes tablas a continuación para los aspectos de Conocimiento y valores, Clientes B2B & B2C, Procesos y Personas y Productos o servicios:

Tabla 2

Conocimiento y valores

Fortalezas	Debilidades
<p>Compromiso al promover la salud y el bienestar de los usuarios teniendo conciencia de los beneficios del accesorio para la salud física, mental y emocional.</p> <p>Promover valores éticos, como la honestidad y la transparencia en la venta del accesorio y en el aporte del 10% sobre las ventas para la lucha del cáncer de seno, para ganar la legítima confianza de los consumidores.</p> <p>Proporcionar recursos educativos, como videos de entrenamiento, tutoriales y guías de uso para maximizar los beneficios del accesorio y mejorar su experiencia de entrenamiento.</p>	<p>La falta de investigación y de conocimiento técnico en el diseño y producción del accesorio puede generar un accesorio poco efectivo y carente de calidad.</p> <p>Publicidad engañosa al prometer beneficios del accesorio poco realistas durante la publicidad y comercialización dañando así la confianza de los clientes y el buen nombre de la nueva empresa.</p> <p>La falta de valores éticos e incumplimientos en cuanto a la responsabilidad ambiental y social, afectando la imagen y reputación de la nueva empresa con una sociedad cada vez más consciente de estos atributos.</p>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3

Clientes B2B & B2C

Fortalezas	Debilidades
<p>Facilidad de uso en el hogar</p> <p>Diseño ergonómico y cómodo</p> <p>Personalización y adaptabilidad</p> <p>Potencial de colaboración con gimnasios y centros de fitness</p>	<p>Costo para el consumidor como factor limitante en la decisión de compra</p> <p>Resistencia a lo desconocido</p> <p>Nuevos productos similares que se orienten a estrategias de mercado B2C abarcando la cantidad mayor potencial de clientes</p>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4

Procesos y personas

Fortalezas	Debilidades
<p>Identificación de los procesos clave en la producción y ensamble manual del artefacto, esto para poder contar con estándares a varios</p>	<p>Si el diseño y la fabricación del artefacto son costosos, afecta el precio final para algunos consumidores.</p>

trabajadores por si se deba llegar a masificar en un corto periodo de tiempo Contar con instrucciones claras y sencillas. Entrenamientos orientados por aplicaciones móviles.	Técnicas no aplicadas correctamente durante la ejercitación No mejorar la versión del accesorio dando cabida a nuevos competidores en el mercado y que los clientes no vean interés genuino.
---	---

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5

Productos y servicios

Fortalezas	Debilidades
Accesible en costo y utilización. Innovador, único en el mercado. Personalizable en resistencias y pesos. Práctico y sencillo de utilizar en la población objetivo. Enfocado a la belleza personalizada y mejora la autoestima.	Aumento de recursos para fabricar el producto. Falta de capacitación y lenguaje claro por parte de los entrenadores a los usuarios. Escases en el personal entrenado para dirigir la adecuada utilización del artefacto.

Nota. Elaboración propia.

Posterior a dicho análisis DOFA se logra identificar los factores netamente internos (debilidades-fortalezas) y externos (amenazas- oportunidades) serán la base con el fin de generar el análisis estratégico, crear un plan de mejora y una toma de decisiones acertada en la que LBA pueda capitalizar las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar en lo posible las amenazas.

Con relación a los modelos anteriormente desarrollados a saber DOFA y PES, se puede interpretar que se encuentran más fortalezas que debilidades y amenazas lo cual hace ver que hay una gran oportunidad de iniciar con el diseño, fabricación y venta del accesorio deportivo teniendo en cuenta un buen diseño y prototipo inicial para garantizar la seguridad, calidad y buen uso de este. Al igual las negociaciones B2B serían muy útiles para impulsar el marketing de manera directa debido a que los usuarios de cadenas de gimnasios, conjuntos residenciales

o clubes deportivos tendrían acceso directo a su primer momento de contacto con el nuevo accesorio.

Validación e Investigación de Mercado

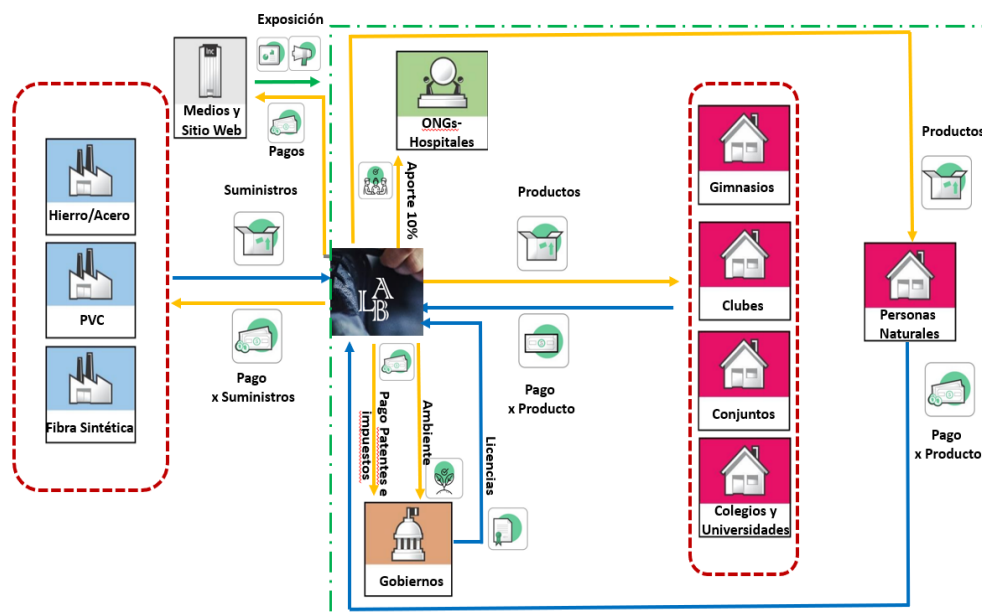
Su importancia radica en dos procesos cruciales como lo son la validación y la investigación de mercado, esto para aumentar las posibilidades de éxito en un entorno altamente competitivo. Al invertir en estos procesos, las empresas pueden obtener información valiosa que les ayudará a tomar decisiones informadas, optimizar sus estrategias y crear productos o servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Mapa de Sistema de Negocio

Es indispensable conocer y comprender la estructura de funcionamiento completo de LBA a nivel de negocio y las interrelaciones desde perspectivas múltiples como la comprensión integral del producto, la optimización de procesos, una estrategia de mercado hasta temas de innovación y desarrollo, esto se puede lograr estando apalancados de la herramienta denominada Mapa de Sistema de Negocio (ver Figura 10). El Mapa de Sistema de Negocio es una herramienta que permite a las empresas visualizar y entender las interrelaciones y flujos dentro de su ecosistema empresarial. Ayuda a identificar todos los actores involucrados, sus roles y las conexiones entre ellos, facilitando una comprensión integral de cómo los componentes del negocio interactúan y contribuyen al valor global. Esto permite optimizar procesos, mejorar la colaboración entre las partes interesadas y detectar oportunidades de innovación y eficiencia (Rosenbaum et al., 2014).

Figura 10

Sistema o Mapa De Negocio de la empresa LBA



Nota. Elaboración propia.

El mapa permite obtener una visión completa e integral de todas las áreas de LBA y cómo se interrelacionan, desde el producto hasta el mercado. Se logra identificar y visualizar claramente todos los actores involucrados en el negocio, sus roles y responsabilidades. Al identificar los flujos y conexiones, se pueden detectar ineficiencias y oportunidades de mejora en los procesos.

En cuanto a la mejora de la toma de decisiones, el mapa proporciona una base sólida para tomar decisiones estratégicas al ofrecer una comprensión más profunda del negocio. Permite detectar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo al visualizar las interconexiones entre los diferentes componentes. Ayuda a identificar posibles riesgos y a tomar medidas preventivas, estimula un pensamiento sistémico permitiendo identificar nuevas ideas y soluciones innovadoras. Por otro lado, facilita la colaboración entre diferentes áreas del negocio, fomentando la co-creación de valor, permite adaptarse de manera más rápida y efectiva a los cambios del mercado. Por último, el mapa proporciona un lenguaje común para

que todos los miembros de la organización comprendan el negocio y su funcionamiento, ayudando a alinear los esfuerzos de todos los equipos hacia los objetivos estratégicos de la empresa

Análisis de encuestas

LBA es una empresa que busca ingresar al mercado con un nuevo producto o servicio. Para ello, es fundamental realizar una investigación de mercado que permita identificar y analizar los diferentes aspectos relacionados con la segmentación y tamaño del mercado potencial, así como el grado de aceptación del producto o servicio entre los consumidores objetivo.

Se realizó un estudio de mercado para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes potenciales. Esto permitió ajustar las características y especificaciones de los servicios para que sean lo más atractivos posibles y maximizar las posibilidades de éxito del negocio. Las entrevistas se realizaron sobre 100 posibles clientes en donde no se tomaron datos o información sensible sino solamente se enfocaron en obtener información lo más objetiva posible sobre las preferencias y gustos al realizar una actividad física enfocada en el ámbito del deporte. Se realizó un análisis cuantitativo con base en el porcentaje de las respuestas de Si/No, con base en preguntas de selección múltiple y con base en una escala de Likert en la cual se le presenta a los clientes encuestados una serie de afirmaciones y se les solicita que evalúen o califiquen su nivel ya sea que estén de acuerdo o en desacuerdo en una escala de puntos de 1 a 3 correspondiente solamente a totalmente de acuerdo, medianamente de acuerdo y totalmente en desacuerdo. La escala Likert, también conocida como escala de tipo Likert o escala de calificación sumativa, es una herramienta psicométrica ampliamente utilizada para evaluar las actitudes, opiniones o creencias de las personas sobre un tema en particular (DeVellis, 2017).

La encuesta realizada sobre los 100 participantes tiene en cuenta preguntas direccionadas a conocimientos en accesorios de desarrollo muscular específico, en la utilización de estos, en el

interés por utilizarlos y finalmente en si se encuentran realmente en posición de adquirirlos a través de una compra.

A continuación, se muestran las distintas partes del cuestionario:

Preguntas Demográficas: se busca recopilar información sobre las características de los encuestados en términos de edad, sexo, ubicación, nivel educativo, ingresos y el grupo étnico. El análisis de la información entregada es de gran utilidad para lograr comprender las características intrínsecas de la población en particular, con el fin de identificar tendencias o patrones.

Tabla 6

Rango de edad

Rango de edad	Cantidad	Interpretación
18-24 años	20	Este grupo de edad representa una porción significativa de la población objetivo y puede ser particularmente receptivo a nuevos productos de fitness.
25-34 años	30	Este grupo de edad también es un segmento importante del mercado objetivo y es probable que esté interesado en productos que les ayuden a mantenerse en forma y saludables.
35-44 años	25	Este grupo de edad tiene mayor poder adquisitivo y puede estar dispuesto a invertir en productos de alta calidad.
45-54 años	15	Este grupo de edad puede tener más experiencia con accesorios deportivos y puede ser más crítico con respecto a la efectividad del nuevo artefacto.

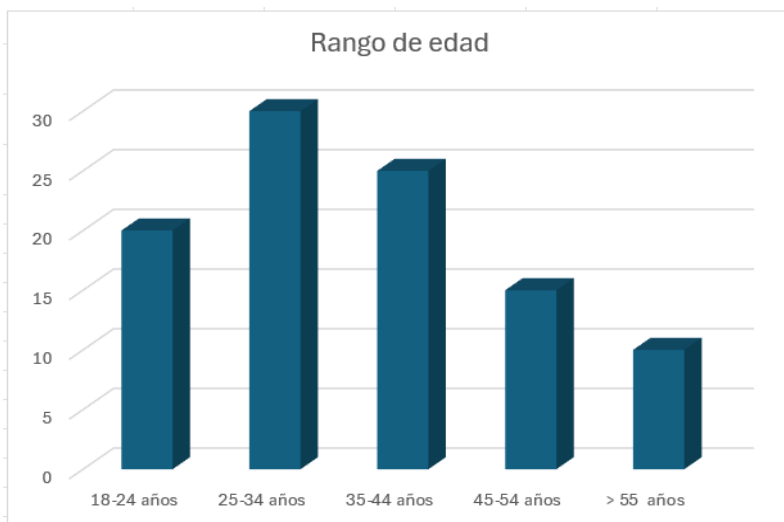
Rango de edad	Cantidad	Interpretación
> 55 años	10	Este grupo de edad puede tener limitaciones físicas que afecten su interés en usar accesorios deportivos.

Nota. Elaboración propia.

A nivel gráfico por rango de edad se puede observar lo siguiente:

Figura 11

Rango de edad



Nota. Elaboración propia.

Con lo anterior se puede concluir que el grupo de edad de 25 a 34 años representa la porción más grande de la muestra (30%), seguido del grupo de 18 a 24 años (20%).

Los grupos de edad más jóvenes (18-34 años) representan el 50% de la muestra, lo que indica un interés potencial significativo en el producto entre este segmento de la población.

Los grupos de edad más avanzados (45 años y más) representan el 30% de la muestra, lo que sugiere que el producto también puede ser atractivo para este segmento, aunque es importante considerar sus necesidades y limitaciones específicas.

Tabla 7

Ocupación de los encuestados

Ocupación	Cantidad	Interpretación
Estudiante	15	Los estudiantes pueden tener un presupuesto limitado, pero también pueden estar interesados en probar nuevos productos de fitness.
Profesional	30	Los profesionales pueden tener un mayor poder adquisitivo y estar dispuestos a invertir en productos que les ayuden a mejorar su condición física.
Ama de casa	25	Las amas de casa pueden estar interesadas en productos que les ayuden a mantenerse en forma y activas mientras cuidan de sus familias.
Trabajador independiente	20	Los trabajadores independientes pueden tener horarios flexibles que les permitan dedicar tiempo a la actividad física.
Otro	10	Es importante considerar las necesidades y preferencias de este grupo diverso de personas.

Nota. Elaboración propia.

Figura 12

Ocupación de los encuestados



Nota. Elaboración propia.

Con el análisis de la tabla y figura anterior, se puede concluir los siguientes aspectos:

Los profesionales representan el grupo ocupacional más grande de la muestra (30%), seguidos de los trabajadores independientes (20%) y las amas de casa (25%).

Las personas con ocupaciones que requieren actividad física o que valoran la salud y el bienestar pueden estar más interesadas en el producto.

Es importante considerar las necesidades y preferencias de cada grupo ocupacional para desarrollar estrategias de marketing efectivas.

Preguntas de Conocimientos: se desea conocer qué porcentajes de la población encuestada tiene conocimientos previos sobre accesorios deportivos para el desarrollo muscular específico en partes del cuerpo sin recurrir a las máquinas y equipos de gimnasio tradicionales, esto se detalla en la Tabla 9.

Tabla 8

Conocimiento sobre accesorios deportivos existentes

Pregunta	Sí/No
¿Ha oído hablar de accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos?	30
¿Conoce algún accesorio deportivo específico para el desarrollo de piernas y glúteos?	40
¿Ha utilizado algún accesorio deportivo para el desarrollo de piernas y glúteos?	30

Nota. Elaboración propia.

Figura 13

Conocimiento sobre accesorios deportivos



Nota. Elaboración propia.

El 30% de la muestra ha oído hablar de accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos, lo que indica un nivel aceptable de conciencia general sobre este tipo de productos.

El 40% de la muestra conoce algún accesorio deportivo específico para este propósito, lo que sugiere que existe una demanda potencial para productos innovadores y diferenciados.

El 30% de la muestra ha utilizado accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos, lo que proporciona información valiosa sobre las experiencias y preferencias de los consumidores existentes.

Preguntas de interés o preferencias: son una valiosa herramienta para recopilar información sobre las personas encuestadas y sus comportamientos.

Tabla 9

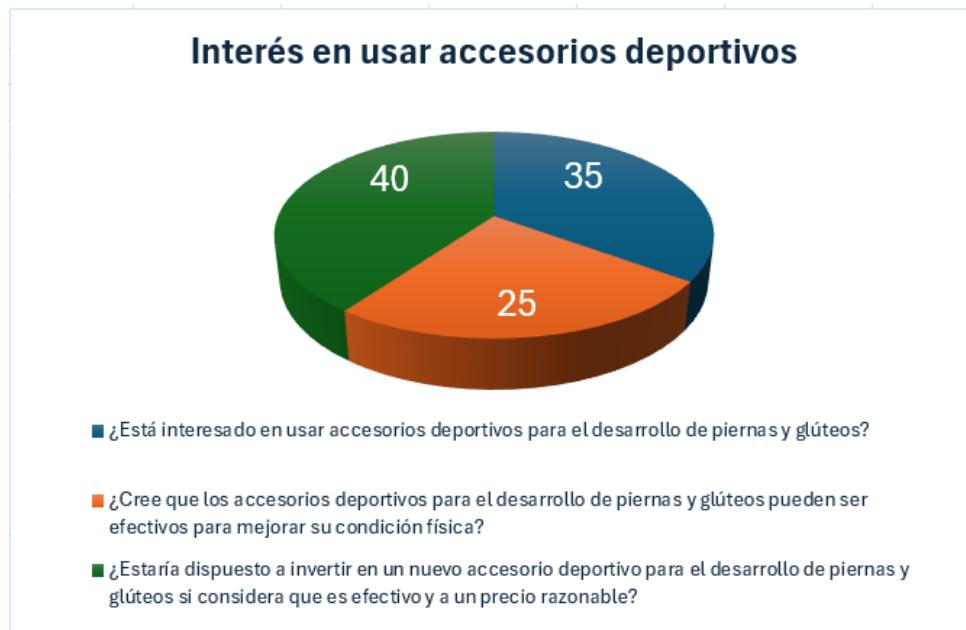
Interés en usar accesorios deportivos

Pregunta	Muy interesado
¿Está interesado en usar accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos?	35
¿Cree que los accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos pueden ser efectivos para mejorar su condición física?	25
¿Estaría dispuesto a invertir en un nuevo accesorio deportivo para el desarrollo de piernas y glúteos si considera que es efectivo y a un precio razonable?	40

Nota. Elaboración propia.

Figura 14

Interés en usar accesorios deportivos



Nota. Elaboración propia.

El 35% de la muestra está interesado en usar accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos, lo que indica una demanda potencial significativa para este tipo de productos.

El 25% de la muestra cree que los accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos pueden ser efectivos para mejorar su condición física, lo que respalda la necesidad de demostrar la eficacia del nuevo artefacto.

El 40% de la muestra estaría dispuesto a invertir en un nuevo accesorio deportivo si considera que es efectivo y a un precio razonable, lo que resalta la importancia de establecer un precio competitivo y comunicar claramente los beneficios del producto.

Preguntas de satisfacción: las encuestas de satisfacción son una herramienta valiosa que puede usarse para mejorar la calidad de los productos ofrecidos por LBA, principalmente el accesorio para el desarrollo efectivo de piernas y glúteos y ahondar sobre la experiencia del

cliente en cuanto a su utilización y a su vez conocer sobre la imagen de la marca de la empresa.

Tabla 10

Nivel de satisfacción o experiencia

Pregunta	Satisfecho/Insatisfecho
¿En general, está satisfecho con su experiencia utilizando accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos?	50
¿Qué aspectos le gustan de los accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos que ha utilizado?	30
¿Qué aspectos le disgustan de los accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos que ha utilizado?	20

Nota. Elaboración propia.

Figura 15

Nivel de Satisfacción



Nota. Elaboración propia.

El 50% de la muestra que ha utilizado accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos está satisfecha con su experiencia, lo que sugiere que hay espacio para mejorar la experiencia del usuario con productos nuevos e innovadores.

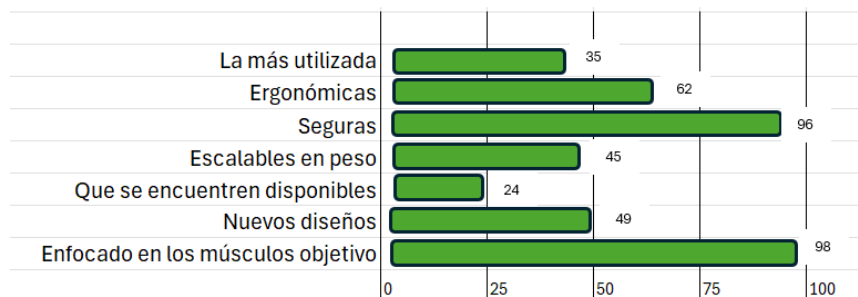
El 30% de la muestra encuentra aspectos positivos en los accesorios deportivos para el desarrollo de piernas y glúteos que ha utilizado, lo que proporciona información sobre las características y beneficios que los consumidores valoran.

El 20% de la muestra ha tenido experiencias negativas con estos productos, lo que resalta la importancia de abordar las debilidades y puntos de dolor de los productos existentes para diferenciarse en el mercado.

¿Qué criterios validan a la hora de utilizar accesorios deportivos para desarrollar piernas y glúteos? En la Figura 16 se pueden observar las principales características que son de la preferencia de los encuestados a la hora de seleccionar ya sean accesorios deportivos simples y livianos hasta máquinas robustas y costosas en pro de alcanzar sus metas personales. Se puede observar principalmente que el 96% y 98% de los encuestados tiene como preferencia hacer uso de accesorios seguros y enfocados en los músculos objetivo que van a ejercitar y tan solo el 24% seleccionan aquellos accesorios que estén disponibles para su utilización en un momento dado en sus entrenamientos.

Figura 16

Criterios de uso de accesorios deportivos



Nota. Elaboración propia.

Análisis de las entrevistas por grupos de interés

A través de este análisis se busca validar qué tipos de clientes potenciales serían prioritarios para que la empresa LBA se enfoque en ganar su lealtad y se conviertan en *early adopters* de los productos ofrecidos, por ende, atrayendo a otros grupos de interés de manera indirecta. Para ello se realizaron encuestas puntuales con para recolectar información valiosa como insumo del plan de negocio a crear, ver Anexo Entrevistas LBA-Accesorio Deportivo.

Del resultado de estas encuestas se lograron identificar dos grupos puntuales de interés como se describen a continuación:

Grupo de interés - Entusiastas del fitness

La propuesta de valor del accesorio deportivo también puede ser atractiva para entusiastas del fitness que buscan mejorar su condición física en general. Los entusiastas del fitness son un grupo de interés invaluable para el desarrollo de un nuevo accesorio deportivo enfocado en el desarrollo muscular efectivo. Su experiencia, conocimientos y pasión por el deporte los convierten en aliados ideales para proporcionar información crucial durante todo el proceso de desarrollo, desde la concepción inicial hasta la comercialización final en las mentes de sus seguidores. Se encuentran en la capacidad de proporcionar una valiosa retroalimentación sobre la viabilidad y el atractivo de los accesorios deportivos a ser comercializados por la empresa LBA. Su experiencia práctica les permite identificar si los productos expuestos realmente abordan una necesidad existente en el mercado y si tiene el potencial de ser utilizados de manera efectiva por los usuarios objetivo. Pueden participar activamente en las pruebas y evaluación del prototipo del accesorio. Su uso real del producto en diferentes entornos y condiciones permitirá identificar posibles problemas de diseño, funcionalidad o rendimiento. Sus comentarios detallados ayudarán a refinar el producto y garantizar que cumpla con las expectativas de los usuarios. Al actuar como embajadores del producto, pueden promoverlo activamente en sus redes sociales, comunidades y círculos de influencia,

haciéndole ganar credibilidad y un interés significativo en el producto y ayudar a impulsar su adopción entre los consumidores potenciales. Igualmente, posterior a su uso pueden continuar aportando información valiosa sobre su uso a largo plazo. Trabajando de manera cercana con ellos, la empresa LBA puede identificar fácilmente áreas de mejora y oportunidades para futuras actualizaciones o versiones nuevas de los accesorios en general.

Grupo de interés - Personas con problemas de salud

El accesorio deportivo puede ser útil para personas con problemas de salud, como la obesidad o la osteoporosis, que buscan mejorar su movilidad y fortalecer sus músculos. Este grupo de interés puede participar en pruebas de usuario para proporcionar comentarios sobre el diseño, la funcionalidad y la facilidad de uso del accesorio, obteniendo así una retroalimentación invaluable para ayudar a la empresa a fabricar y comercializar un producto que sea seguro, efectivo y accesible para las personas con diversas necesidades, haciéndolo por ende inclusivo a las personas con capacidad de movilidad reducida. Pueden igualmente participar en campañas de marketing y promoción para ayudar a crear conciencia sobre el accesorio deportivo y sus beneficios. Su participación puede ayudar a aumentar la credibilidad del producto y llegar a una audiencia más amplia.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

La Estrategia y Plan de Introducción de Mercado es un componente fundamental para el éxito de cualquier producto o servicio nuevo. Esta herramienta define en detalle cómo se presentará y posicionará la oferta en el mercado objetivo, estableciendo los pasos necesarios para alcanzar los objetivos de ventas, participación de mercado y rentabilidad (Kotler & Keller, 2016). Esto es posible debido que al tener un plan claro y detallado, se minimizan las posibilidades de cometer errores costosos y se maximizan las oportunidades de éxito; de igual forma se pueden asignar los recursos de manera eficiente y estratégica, enfocándose en las

actividades que generan mayor impacto, aumentando así las probabilidades de lograr los objetivos de ventas, participación en el mercado y la rentabilidad esperada.

Estrategias

Las estrategias de mercadeo principalmente para la empresa LBA incluyen una serie de metas diseñadas para promover y comercializar sus productos de manera efectiva y se describen a continuación:

Dar a conocer el nuevo accesorio deportivo estrella en menos de 1 año a nivel Nacional. En cuanto a concientización de la marca, se centra en el accesorio deportivo y la empresa LBA. Esto se llevará a cabo a través de campañas de publicidad, presencia en redes sociales, en colegios, universidades, en gimnasios, en eventos en Corferias, en colaboración con influencers, etc.

Educar a los consumidores sobre cómo la empresa LBA a través del producto estrella puede mejorar el desarrollo del tren inferior, destacando su innovación y ventajas sobre otros productos similares. Es importante que el mercado comprenda los beneficios y características únicas del accesorio expuestos por la empresa. Esto se puede lograr a través de un canal por YouTube compartiendo videos y llevándolos a Instagram, X y Facebook.

Crear por parte de la empresa LBA un deseo por el producto estrella entre los consumidores, por lo tanto, se requiere generar una demanda activa. Esto podría lograrse a través de promociones, demostraciones en tiendas, testimonios de usuarios satisfechos, entre otros.

Alcanzar una mayor cuota de mercado o introducir el producto en nuevos segmentos de mercado para lograr una penetración en el mercado. Diseñar estrategias de precios competitivos, trabajar en una expansión geográfica, mejoras y adaptaciones nuevas del producto de acuerdo con las necesidades cambiantes y específicas de diferentes segmentos, entre otras tácticas.

Mantener la lealtad a la marca y al producto de los nuevos clientes para lograr su fidelización. Se incluirán programas de fidelización, servicio al cliente excepcional, seguimiento postventa, descuentos a referidos, entre otros.

Establecer la percepción deseada del accesorio deportivo en la mente de los consumidores para lograr un buen posicionamiento de la compañía. Por ejemplo, se posicionará como el accesorio más innovador y efectivo para el desarrollo del tren inferior, destacando su calidad, tecnología y resultados.

Aumentar las ventas del accesorio deportivo. Esto implicará el establecimiento de metas específicas de crecimiento de ingresos, la implementación de estrategias de ventas efectivas y el seguimiento regular del desempeño de ventas.

Es importante redefinir estos objetivos para que sean SMART, es decir que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definido en un periodo de tiempo. Además, estos objetivos se integrarán al plan de mercadeo más amplio que incluya estrategias, tácticas, presupuestos y calendarios para su implementación y seguimiento.

Segmento de mercadeo

La empresa LBA detalla el tipo de clientes para sus productos segmentándolos principalmente por rangos de edad:

- Clientes de 18 a 24 años.
- Clientes de 25 a 34 años.
- Clientes de 35 a 44 años.
- Clientes de 45 a 54 años.
- Clientes mayores de 55 años.

Plan de mercadeo

Se define un plan integral con las acciones que la empresa tomará para alcanzar sus objetivos de mercadeo. Estos objetivos pueden estar relacionados con aumentar el

conocimiento de la marca, generar fidelización, aumentar las ventas, mejorar la satisfacción del cliente o fortalecer la presencia en el mercado. Un plan de marketing es un documento estratégico que define los objetivos de marketing de una empresa y establece las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. Este plan sirve como una guía para todas las actividades de marketing de la empresa, asegurando que se alinean con la estrategia general del negocio y que se utilizan los recursos de manera eficiente y eficaz (Kotler & Keller, 2016).

Actividades de Posicionamiento

Una estrategia de posicionamiento efectiva permite a las empresas diferenciarse de la competencia, crear una identidad única y atractiva para el público objetivo, y ocupar un lugar privilegiado en la mente de los consumidores (Keller & Kotler, 2016). En cuanto al servicio asociado al accesorio deportivo se incluirá una guía de usuario completa que proporciona instrucciones claras sobre cómo ensamblar, ajustar y utilizar el producto de manera segura y efectiva. Se ofrecerán vídeos tutoriales que muestren cómo realizar diferentes ejercicios con el accesorio, proporcionando consejos y técnicas para maximizar los resultados.

A nivel de la post venta, se brindará un servicio de soporte al cliente para responder a las preguntas de los usuarios y brindar asistencia en caso de cualquier problema con el producto con la entrega igualmente de programas de entrenamiento personalizados para diferentes niveles de condición física y objetivos, diseñados para ayudar a los usuarios a alcanzar sus metas de manera segura y efectiva. Finalmente se creará una comunidad en línea donde los usuarios pueden compartir experiencias, consejos y apoyo mutuo.

Actividades de producto

Representan las acciones estratégicas que se llevan a cabo para desarrollar, gestionar y comercializar un producto o servicio de manera efectiva. Estas actividades se enfocan en crear, mantener y mejorar la oferta de valor para los clientes, posicionando al producto en el mercado y satisfaciendo las necesidades y expectativas del público objetivo (Lamb et al., 2019). Por lo

tanto, se basa en una profunda comprensión del mercado, la competencia y el público objetivo. La empresa debe identificar las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores para desarrollar un producto que sea atractivo y competitivo. Además, la empresa debe analizar la competencia para identificar las fortalezas y debilidades de los productos existentes y posicionar su propio producto de manera diferenciada.

El accesorio deportivo estrella estará diseñado para ayudar a los usuarios a mejorar su condición física y rendimiento deportivo a través de ejercicios enfocados en el fortalecimiento y tonificación de las piernas y los glúteos. El producto se caracteriza por su diseño ergonómico, facilidad de uso, versatilidad y efectividad.

La estrategia de producto será flexible y adaptable a los cambios del mercado, las necesidades del público objetivo y los objetivos de la empresa. La empresa monitoreará el rendimiento del producto y realizar ajustes en la estrategia según sea necesario. El accesorio se adaptará a la forma natural del cuerpo del usuario para proporcionar una experiencia cómoda y segura, será fácil de ensamblar, ajustar y utilizar, incluso para aquellos con poca experiencia en ejercicio físico. El accesorio estrella permitirá realizar una variedad de ejercicios para diferentes grupos musculares del tren inferior, incluyendo piernas, glúteos, isquiotibiales y cuádriceps. El diseño innovador del producto y los materiales utilizados garantizarán una experiencia de entrenamiento efectiva y segura.

Actividades de Precio

El precio que se establece para un producto o servicio tiene un impacto significativo en las decisiones de compra de los consumidores, en la rentabilidad de la empresa y en su posicionamiento en el mercado (Kotler & Keller, 2016). Por lo tanto, es crucial que las empresas dediquen tiempo y esfuerzo a desarrollar una estrategia de precios efectiva que se alinee con sus objetivos generales y con las características de su mercado objetivo. La estrategia de precio para el accesorio deportivo se basará en el principio de precio basado en

el valor. Esto significa que el precio del producto se establece en función del valor que ofrece a los consumidores, considerando sus características, beneficios, calidad y diferenciación en el mercado.

Factores para considerar y determinar el precio.

- El costo de producción del producto incluirá los materiales, mano de obra, gastos de envío y otros costos directos asociados con la fabricación del producto.
- El valor percibido por el consumidor será la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto. Este valor se basará en la percepción del consumidor de los beneficios y la calidad del producto.
- Se analizará el precio de productos similares en el mercado para establecer un precio competitivo que sea atractivo para los consumidores.
- El precio se alinearán con la estrategia de mercadeo general de la empresa, considerando los objetivos de mercadeo y la imagen de la marca que se desea proyectar.
- Se establecerá un precio inicial atractivo de lanzamiento para generar interés en el producto y atraer nuevos clientes.
- Se ofrecerán descuentos en el precio del producto durante períodos específicos o para grupos de clientes específicos.
- Se ofrecerá el producto en paquetes con otros productos o servicios relacionados para aumentar el valor percibido y las ventas.
- Se ajustará el precio del producto en función de la demanda del mercado y la disponibilidad del producto.

Actividades de Plaza

Las actividades de plaza, también conocidas como estrategia de distribución, son un componente crucial del plan de marketing, ya que determinan cómo y dónde se pondrá a disposición de los consumidores el producto o servicio (Lamb et al., 2019). Una estrategia de

distribución bien definida garantiza que el producto o servicio esté disponible en el lugar correcto, en el momento adecuado y a la cantidad correcta, lo que contribuye significativamente al éxito general del plan de marketing. La estrategia de distribución sirve para determinar la forma más eficiente y efectiva de llevar el producto desde el productor hasta el consumidor final, optimizando el acceso al mercado, mejorando la disponibilidad y conveniencia para los clientes, reduciendo costos y tiempos de entrega, y asegurando una cobertura adecuada del mercado objetivo, lo cual es crucial para maximizar las ventas, aumentar la satisfacción del cliente y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

La estrategia de distribución en la empresa LBA para el accesorio deportivo estrella se enfocará en una distribución inicial en Bogotá y una expansión gradual a todo Colombia. La estrategia se basa en una combinación de canales de distribución directos e indirectos para llegar a una amplia audiencia y maximizar las ventas a saber:

Canales de distribución directos.

Se creará un sitio web de comercio electrónico para la venta directa del producto a los consumidores. El sitio web ofrecerá información detallada sobre el producto, beneficios, instrucciones de uso y opciones de envío. Se abrirá una tienda física en una ubicación estratégica de la ciudad de Bogotá, esto para ofrecer una experiencia de compra presencial a los consumidores. La tienda física permitirá a los clientes probar el producto antes de comprarlo y recibir asesoramiento personalizado por parte del personal capacitado.

Canales de distribución indirectos.

Se establecerán asociaciones con tiendas especializadas en fitness en Bogotá para ofrecer el producto a sus clientes. Estas tiendas tienen una base de clientes existente interesada en el fitness y el bienestar, lo que representa una oportunidad para llegar a un público objetivo específico. Se espera ingresar a almacenes como éxito, Bustamante Deportes, Casa Olímpica, el sector del Bosque Popular, clínicas y consultorios de fisioterapia, clubes deportivos, ligas de

Bogotá, cadenas de gimnasios, Gimnasios de copropietarios de conjuntos cerrados y edificios, los San Andresitos (Norte, Gran San, San José y carrera 38) y Decathlon.

Se posicionará el producto en plataformas de comercio electrónico populares como Mercado Libre y Linio para ampliar el alcance del producto y llegar a consumidores en todo Colombia antes de expandirse al exterior. También se establecerán acuerdos con distribuidores mayoristas para distribuir el producto a minoristas en todo Colombia. Los distribuidores mayoristas tienen una amplia red de contactos y pueden ayudar a llegar a una base de clientes más amplia.

Actividades de Comercialización

El producto se lanzará inicialmente en el sitio web de la empresa y en la tienda física de Bogotá, ubicada en el norte de la Ciudad. Se realizará una campaña de mercadeo dirigida a los consumidores de Bogotá para generar interés y conocimiento sobre el producto. Por otro lado, se contactarán *influencers* locales de fitness y bienestar para promocionar el producto en sus redes sociales y a sus seguidores. Para un acercamiento de primera mano con los clientes, se organizarán eventos de demostración en gimnasios, en Corferias y en centros deportivos de Bogotá para que los consumidores potenciales puedan probar el producto y recibir información de primera mano.

Expansión a todo Colombia.

Para ello se tienen las siguientes actividades:

- Se identificarán y seleccionarán distribuidores mayoristas confiables con una amplia red de distribución en todo Colombia.
- Se negociarán contratos con los distribuidores mayoristas que definan los términos de la distribución, los precios, las condiciones de pago y las estrategias de mercadeo conjuntas.

- Se inscribirá el producto en plataformas de comercio electrónico populares en todo Colombia para llegar a una audiencia más amplia.
- Se participará en ferias comerciales de fitness y bienestar en diferentes ciudades de Colombia para presentar el producto a potenciales distribuidores y clientes.

Actividades de Fidelización

Las actividades de fidelización son un componente fundamental del plan de marketing, ya que permiten establecer relaciones duraderas y rentables con los clientes existentes. Estas actividades, enfocadas en crear experiencias positivas y fomentar la lealtad, son esenciales para el éxito a largo plazo de cualquier empresa, especialmente en el entorno dinámico actual (Hofman-Kohlmeyer, 2016). Los clientes de hoy son más exigentes y demandan experiencias personalizadas y memorables. Las actividades de fidelización permitirán a la empresa LBA satisfacer estas expectativas y crear relaciones duraderas con sus clientes. Se espera incrementar considerablemente el número de seguidores en el sitio web de la empresa a través de X, Facebook, YouTube e Instagram principalmente lográndolo al compartir contenido de las rutinas, experiencias de los clientes en diversos gimnasios, clubes deportivos, condominios y youtubers en el sitio web y en las redes en general, igualmente anunciando promociones y nuevos productos ofertados por LBA.

A continuación se realizará un análisis de las 4P de los principales competidores de accesorios deportivos en Colombia; para realizar un análisis detallado de las 4P (Precio, Plaza, Producto y Posicionamiento), es necesario conocer más a fondo a estos competidores clave en el mercado.

Como primera instancia, se recomienda realizar una investigación de mercado exhaustiva para identificar las estrategias utilizadas. Se identificaron 3 tiendas especializadas en deportes como son Decathlon, Sportline y Bustamante Deportes

Análisis para Decathlon

Análisis de las 4P:

- En cuanto al precio Decathlon ofrece una amplia gama de precios para sus productos, desde opciones muy económicas hasta equipos más profesionales. En el caso de accesorios para glúteos y piernas, el rango puede variar significativamente dependiendo del tipo de producto (mini bandas, pesas rusas, pelotas de pilates, etc.). Las estrategias de precios utilizadas van desde descuentos por volumen, promociones especiales, por ejemplo, durante temporadas como el Black Friday, paquetes combinados de productos y programas de fidelización. Además, suelen ofrecer productos de su propia marca a precios más competitivos. A nivel de valor los consumidores generalmente perciben los productos de Decathlon como una buena opción en términos de relación calidad-precio. La marca ha logrado posicionarse como una alternativa asequible para quienes buscan equiparse para practicar deporte sin renunciar a la calidad.
- Entre las estrategias de plaza cuenta con canales de distribución con una extensa red de tiendas físicas a nivel mundial, incluyendo una fuerte presencia en Colombia. Además, han desarrollado una tienda en línea muy completa que permite comprar productos de forma fácil y cómoda. La cobertura geográfica de Decathlon es amplia, tanto en zonas urbanas como rurales. Sus tiendas físicas suelen ubicarse en centros comerciales y zonas de fácil acceso. también tiene una presencia en línea muy completa y fácil de usar al igual que ha incursionado fuertemente en redes sociales como Instagram, Facebook y YouTube, donde comparten contenido relacionado con el deporte y ofrecen consejos de entrenamientos.
- Las características principales de los productos ofrecidos en Decathlon se caracterizan por su versatilidad, durabilidad y diseño funcional. Ofrecen una amplia gama de accesorios, desde los más básicos (mini bandas, pesas) hasta equipos más especializados (máquinas de ejercicio, barras de polea). El diseño de los productos Decathlon suele ser sencillo, priorizando la comodidad y la eficacia. Los materiales utilizados son de buena calidad y gracias a las materias primas utilizadas. Decathlon ofrece una amplia variedad de productos para trabajar glúteos y piernas, adaptándose a diferentes niveles de entrenamiento y objetivos.
- El Posicionamiento de la imagen se encuentra actualmente como una marca deportiva accesible y democrática, que ofrece productos de calidad a precios competitivos.

Asociada a valores como el deporte, la salud y la vida activa. El público objetivo de Decathlon es muy amplio, desde deportistas profesionales hasta personas que practican deporte de forma ocasional. Se dirigen a un público que busca productos de calidad a un precio justo, el mensaje clave de Decathlon es "El deporte para todos".

Análisis para Sportline

Análisis de las 4P:

- A nivel de precio Sportline suele ofrecer una gama de precios que abarca desde opciones económicas hasta productos de gama alta. Los precios pueden variar significativamente dependiendo del tipo de accesorio, marca y material. Por ejemplo, las bandas de resistencia simples suelen ser más económicas que las máquinas de ejercicio más sofisticadas. Sportline utiliza diversas estrategias de precios para atraer a diferentes segmentos de clientes. Entre ellas se encuentran descuentos en productos seleccionados, especialmente durante temporadas altas como el Black Friday o el inicio del año, suelen tener promociones de "lleva X y paga Y" o descuentos por volumen. Agrupan varios accesorios en paquetes para ofrecer un mejor precio y en algunos casos, podrían ofrecer programas de suscripción para productos como las plataformas vibratorias o los programas de entrenamiento en línea. Los consumidores suelen percibir los productos de Sportline como una buena opción en términos de relación calidad-precio, especialmente en la gama media. Sin embargo, la percepción puede variar según el producto específico y las expectativas del cliente.
- En la estrategia de plaza Sportline cuenta con una amplia red de distribución que incluye tiendas físicas con presencia en numerosos centros y zonas comerciales de las principales ciudades del país, dispone de una tienda on-line donde se pueden comprar los productos y encontrar información detallada sobre cada uno de ellos, Sportline tiene una fuerte presencia en línea. Su sitio web es intuitivo y fácil de navegar, y suelen contar con una tienda en línea bien surtida. Además, están activos en redes sociales como Instagram, Facebook y YouTube, donde comparten contenido relacionado con fitness, promociones y consejos de entrenamiento, en algunos casos, pueden ofrecer venta directa a través de representantes o en eventos deportivos. Su cobertura geográfica es amplia, abarcando las principales ciudades del país, sin embargo, la densidad de tiendas físicas puede variar según la región.

- En cuanto a los productos de Sportline suelen incluir bandas de resistencia de diferentes niveles de resistencia, ideales para ejercicios de glúteos y piernas, mancuernas con diversos pesos, para realizar ejercicios de fuerza, kettlebells los cuales son muy versátiles para trabajar diferentes grupos musculares, rodillos de espuma para masaje muscular y recuperación, también cuentan con plataformas vibratorias para aumentar la intensidad de los entrenamientos. El diseño de los productos suele ser funcional y atractivo, aunque puede variar según la marca del producto.
- El posicionamiento de marca de Sportline se posiciona como una marca especializada en deportes y fitness, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos, con un público objetivo de personas de todas las edades y niveles de condición física que buscan mejorar su salud y bienestar a través del ejercicio. Sportline suele estar relacionado con la importancia de llevar una vida activa y saludable, y la facilidad de entrenar en casa.

Análisis para Bustamante Deportes

Análisis de las 4P:

- El precio en Bustamante Deportes al ser una tienda netamente de deportes ofrece una amplia gama de los mismos para adaptarse a diferentes presupuestos. Podrían tener productos de entrada, gama media y alta, dependiendo de la marca y la tecnología incorporada. Es común que utilicen descuentos y promociones en fechas especiales como el Black Friday o el Cyber Monday. También podrían ofrecer paquetes de productos complementarios como mancuernas y una colchoneta, esto para incentivar las compras. Ajusten sus precios durante temporadas altas en verano e inicio de año, para aprovechar así una mayor demanda. Los consumidores suelen percibir los productos de Bustamante Deportes como de buena calidad y con una relación precio-calidad adecuada. Sin embargo, esta percepción puede variar según la marca y el producto específico.
- En cuanto a la estrategia de plaza manejan varios canales de distribución como tiendas físicas con ubicadas en centros o zonas comerciales de alta afluencia, han desarrollado su propio sitio web para realizar ventas en línea, ofreciendo la posibilidad de comprar desde la comodidad del hogar. En cuanto a la venta directa ofrecen programas de entrenamiento personalizados o venta directa a gimnasios o estudios de fitness. Su alcance geográfico dependerá del número de tiendas físicas y de la efectividad de su plataforma de comercio electrónico, por lo general, se enfocan en zonas urbanas, pero también tienen presencia en algunas ciudades intermedias. Están presentes en redes

sociales como Instagram, Facebook y TikTok para mostrar sus productos y conectar con sus clientes.

- Entre los productos se incluyen mancuernas de diferentes pesos y materiales, bandas de resistencia con variedad de niveles de fuerza, balones medicinales con variedad de pesos y texturas, máquinas pequeñas de ejercicio como mini elípticas o bicicletas estáticas. Los productos suelen tener un diseño funcional y ergonómico, aunque el aspecto estético también lo incluyen para atraer a los consumidores.
- El posicionamiento de la marca se vende como una tienda de deportes confiable y con una amplia variedad de productos para todos los niveles de entrenamiento. Su público objetivo principal son personas interesadas en el fitness y el bienestar, tanto hombres como mujeres, de diferentes edades y niveles de experiencia, transmiten distintos mensajes como "Tu mejor versión comienza aquí", "Todo lo que necesitas para alcanzar tus metas" o "Equipamiento deportivo de calidad al mejor precio".

Aspectos Técnicos

Es fundamental validar los criterios, procesos, infraestructura y requerimientos técnicos ya que influyen directamente en la funcionalidad, durabilidad, comodidad, estética, precio, cumplimiento de normas y serán la base para la protección de la propiedad intelectual de los productos a ser creados y comercializados en el posterior análisis legal.

Proceso de fabricación del producto estrella

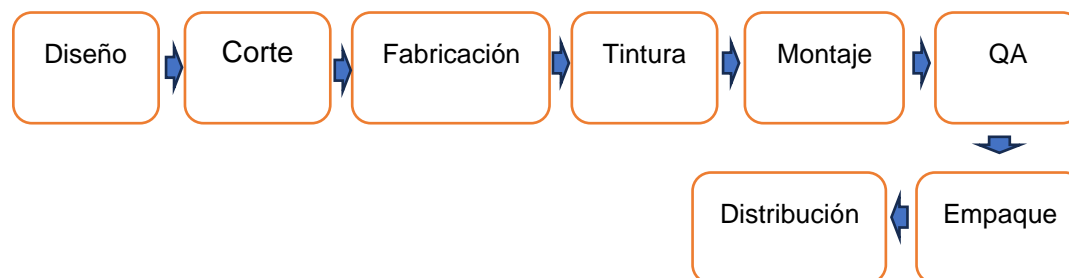
Se hace necesario contar con procesos de fabricación del accesorio estrella, los cuales se describen a continuación a nivel de macroprocesos, para ser implementados en la empresa LBA. Los macroprocesos son conjuntos de procesos interrelacionados que abarcan diversas áreas funcionales de una empresa y se orientan al logro de objetivos estratégicos específicos. Estos procesos, que trascienden las fronteras departamentales, representan un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que permiten optimizar la eficiencia, la eficacia y la rentabilidad de la organización (Pérez Rodríguez & Coutín Domínguez 2020). Los macroprocesos identificados son los siguientes:

- Elaboración de diseños, planos y especificaciones técnicas del accesorio.
- Selección y corte del cuero y preparación según las dimensiones requeridas.
- Corte y pulido de las piezas de hierro junto con los arneses.
- Impregnar el color correspondiente a las piezas.
- Ensamblaje de las piezas de cuero y hierro.
- Inspección de cada unidad para asegurar que cumpla con los estándares de calidad establecidos.
- Embalaje del producto listo para distribución.
- Entrega del producto al cliente final.

En la Figura 17 se detalla el flujo del proceso utilizado por la empresa LBA, el cual como se observa es completamente lineal ya que los procesos no están automatizados y se cuenta con poca capacidad de mano de obra para la fabricación de los accesorios:

Figura 17

Macroprocesos empresa LBA



Nota. Elaboración propia.

Todos los procesos serán llevados a cabo por el personal de la empresa LBA, con el fin de garantizar unos tiempos óptimos de inicio a fin, mejorar la calidad, identificar en cada uno de los procesos los tiempos, ya sea identificando los cuellos de botella o eliminando desperdicios y evitando tiempos muertos.

Necesidades y requerimientos

Las materias primas y los suministros son elementos esenciales para el funcionamiento de cualquier empresa, ya que representan los insumos necesarios para la producción de bienes o la prestación de servicios. Su adecuada gestión es fundamental para garantizar la eficiencia operativa, la calidad de los productos o servicios y la rentabilidad del negocio (Slack et al., 2020). Los accesorios deportivos se producirán con taladros, una máquina de soldar básica, tijeras de cuero, remachadoras y pulidoras de corte, las cuales se mantendrán dentro de las instalaciones. A continuación, se muestran los requerimientos relacionados con las materias primas como base fundamental para la operación de la empresa:

Materias Primas y Suministros

- 200 m² de cuero de alta resistencia por mes.
- 500 kg de hierro galvanizado por mes.
- 1000 unidades de remaches y tornillos por mes.
- 50 litros de pegamento industrial por mes.
- 100 litros de pintura por mes.

Infraestructura

La infraestructura de una empresa se refiere a los activos físicos y tecnológicos que sustentan sus operaciones. En la era digital actual, la infraestructura ha cobrado aún más importancia, ya que es la base sobre la cual se construyen las estrategias digitales y se aprovechan las oportunidades que ofrece la tecnología (Bharadwaj, 2000). Para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente y efectiva, la empresa contará con la siguiente infraestructura:

- Un área destinada a la producción de 50 m² equipada con maquinaria de corte, moldeado y ensamblaje.
- Un almacén de 50 m² para el almacenamiento de materias primas y productos terminados.

- Una oficina administrativa de 50 m² para gestión y ventas.

Plan de producción

De acuerdo con la capacidad instalada al comienzo de la compañía, el plan estimado de producción de accesorios deportivos estrella no superará las 333 unidades/mes.

Etapas principales por cada set del accesorio deportivo:

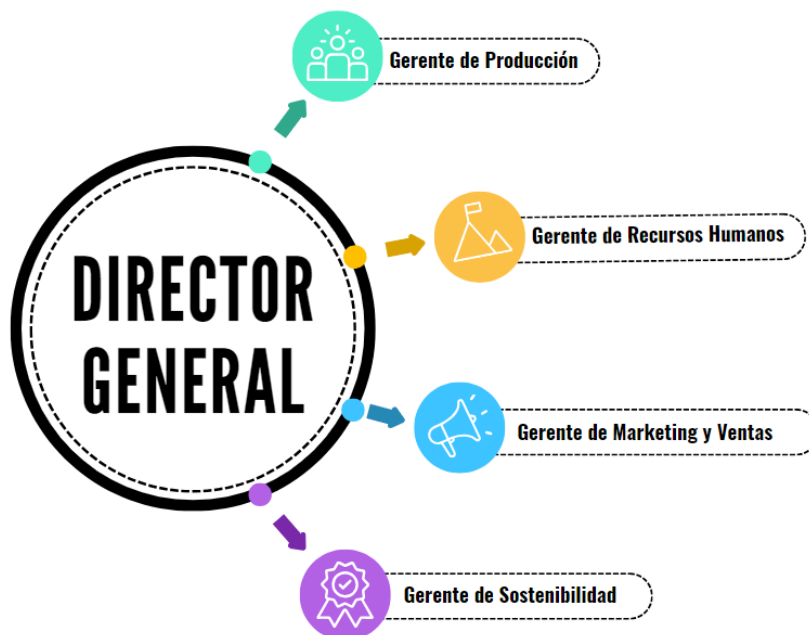
- Corte de material: con un tiempo aproximado de 5 minutos utilizando las herramientas de corte de cuero como son las tijeras y la pulidora para las partes de hierro.
- Moldeado: con un tiempo aproximado de 7 minutos utilizando prensado manual sobre las correas de cuero con pegante.
- Ensamblaje: el tiempo aproximado es de 10 minutos utilizando la remachadora y el taladro
- Control de calidad: el tiempo aproximado es de 5 minutos utilizando mancuernas de pruebas
- Embalaje: el tiempo aproximado es de 3 minutos.

Plan de Estructuración de la empresa LBA

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa LBA en la Figura 18 y el personal necesario para operar.

Figura 18

Estructura organizacional proyectada



Nota. Elaboración propia.

Con relación al personal Requerido se debe contar en la empresa LBA con los siguientes perfiles de acuerdo con la tabla 12 mostrada a continuación:

Tabla 11

Roles administrativos en la empresa LBA

Cargo	Cantidad
Director General	1
Gerente de Producción	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Gerente de Marketing y Ventas	1
Gerente de Sostenibilidad	1
Operarios	2

Nota. Elaboración propia.

Esquema de gobierno corporativo

La estructura del gobierno corporativo se basa en un consejo de administración conformado por el director general y el gerente de marketing y ventas. Se tendrá como apoyo comités externos de auditoría, compensaciones, riesgo y sostenibilidad.

La comunicación debe ser abierta y transparente al interior de la empresa como hacia los *stakeholders* externos, basada en los valores y principios fundamentales, cimientos básicos y fuertes para indicar el norte y llevar a cabo con el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Se contará con unas políticas estrictas de ética y cumplimiento de normativas e iniciativas para promover la sostenibilidad, responsabilidad social y el impacto positivo hacia la comunidad.

La empresa LBA Coordinará todos los procesos a realizarse para la fabricación del accesorio deportivo de alta calidad en cuero y hierro. Ofrecerá un servicio de posventa y asesoría técnica para maximizar el uso del accesorio.

Procesos de Investigación y Desarrollo

En cuanto a investigación de materiales, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de nuevos materiales y tecnologías de fabricación. Este proceso incluye la identificación de materiales innovadores que puedan mejorar la durabilidad, funcionalidad y estética del accesorio deportivo. Además, se analizará la viabilidad de implementar nuevas tecnologías de producción que optimicen el proceso y reduzcan costos.

A nivel de los Prototipos la empresa LBA procederá con la creación y prueba de nuevos diseños. Durante esta fase, se diseñarán prototipos que incorporen los materiales y tecnologías previamente investigados. Estos prototipos serán sometidos a rigurosas pruebas para asegurar que cumplen con los estándares de calidad y funcionalidad requeridos.



Finalmente se incluirán las pruebas de usuario y se realizará la recolección sistemática del *feedback* real de los usuarios finales. Este proceso implica la distribución de prototipos a un grupo seleccionado de usuarios para obtener sus opiniones y sugerencias. La información recopilada será fundamental para realizar ajustes y mejoras en el diseño final del producto, asegurando que se satisfacen las necesidades y expectativas del mercado objetivo.


Ficha técnica del producto estrella


En la tabla 13 a se presenta a continuación las fichas técnicas de los productos a ser fabricados y comercializados por la compañía LBA:

Tabla 12



Fichas técnicas


 <p>FICHA TÉCNICA ACCESORIO DEPORTIVO TREN INFERIOR.</p>		<p>Versión 1</p>
		<p>Vigencia: 2024</p>
<p>Nombre del Producto</p>	<p>Accesorio Deportivo para el Efectivo Desarrollo Muscular</p>	
<p>Nombre Técnico</p>	<p>Ankle Fit.</p>	
<p>Materiales</p>	<p>Hierro, acero, PVC, Caucho</p>	



 <p>FICHA TÉCNICA ACCESORIO DEPORTIVO TREN INFERIOR.</p>		Versión 1
		Vigencia: 2024
	Opciones: Nylon resistente y acolchado interno transpirable, fibra de carbono	
Origen/Fabricación	Colombia	
Descripción	Producto compuesto por una lámina de PVC con cubrimiento en caucho- Ensamble de hierro fijada al PVC, con partes en cuero para la postura y estructura en acero para adherir los pesos.	
Proceso de Producción	Cortar piezas, soldadura, montura-ensamble, almacenado, venta y transporte	
Peso Ajustable	Pesos desde las 2 Lbs hasta 100 Lbs	
Fijación Segura	Cierre con hebillas para un ajuste cómodo y seguro	
Diseño Ergonómico	Forma anatómica que se adapta a la anatomía del tobillo para un movimiento natural durante los ejercicios.	
Versatilidad	Ideal para ejercicios de tonificación, fortalecimiento y resistencia para los músculos de piernas y glúteos primordialmente. Funciona adicionalmente para desarrollo de espalda, abdominales, triceps, bíceps y pecho.	
Peso Total	2 Kgs como peso Neto sin carga adicional	


 <p>FICHA TÉCNICA ACCESORIO DEPORTIVO TREN INFERIOR.</p>		Versión 1
		Vigencia: 2024
Ajuste	Tamaño ajustable para diferentes tallas de tobillo	
Color	Negro y fucsia, ambos colores para cubrir todos los tipos de géneros	
Dimensiones	30 cms de largo x 10 cms de ancho.	
Uso Recomendado	<p>Entrenamiento de resistencia y fuerza para los músculos de las piernas y glúteos.</p> <p>Ejercicios de tonificación y fortalecimiento para atletas, principiantes y entrenamientos de rehabilitación.</p>	
Precauciones	<p>Consulte a un entrenador personal o a un profesional de la salud antes de comenzar cualquier programa de entrenamiento.</p> <p>Ajuste la cantidad de peso gradualmente para evitar lesiones</p>	

 <p>FICHA TÉCNICA ACCESORIO DEPORTIVO TREN SUPERIOR.</p>		Versión 1
		Vigencia: 2024
Nombre del Producto	Accesorio Deportivo para el	

 <p>FICHA TÉCNICA ACCESORIO DEPORTIVO TREN SUPERIOR.</p>		Versión 1
		Vigencia: 2024
	Efectivo Desarrollo Muscular	
Nombre Técnico	Wrist Fit.	
Materiales	Hierro, acero, PVC, Caucho Opciones: Nylon resistente y acolchado interno transpirable, fibra de carbono	
Origen/Fabricación	Colombia	
Descripción	Producto compuesto por una lámina de PVC con cubrimiento en caucho- Ensamble de hierro fijada al PVC, con partes en cuero para la postura y estructura en acero para adherir los pesos.	
Proceso de Producción	Cortar piezas, soldadura, montura-ensamble, almacenado, venta y transporte	
Peso Ajustable	Pesos desde las 1 Lbs hasta 15 Lbs	
Fijación Segura	Cierre con hebillas para un ajuste cómodo y seguro	
Diseño Ergonómico	Forma anatómica que se adapta a la anatomía del antebrazo para un movimiento natural durante los ejercicios.	

 <p>FICHA TÉCNICA ACCESORIO DEPORTIVO TREN SUPERIOR.</p>		Versión 1
		Vigencia: 2024
Versatilidad	Ideal para ejercicios de tonificación, fortalecimiento y resistencia para los músculos de hombros, bíceps y tríceps. Funciona adicionalmente para desarrollo de pecho, trapecio y espalda.	
Peso Total	1 Kgs como peso Neto sin carga adicional	
Ajuste	Tamaño ajustable para diferentes tallas del antebrazo	
Color	Negro y fucsia, ambos colores para cubrir todos los tipos de géneros	
Dimensiones	10 cms de largo x 6 cms de ancho.	
Uso Recomendado	<p>Entrenamiento de resistencia y fuerza para los músculos de los hombros, pecho, espalda y brazos.</p> <p>Ejercicios de tonificación y fortalecimiento para atletas, principiantes y entrenamientos de rehabilitación.</p>	
Precauciones	<p>Consulte a un entrenador personal o a un profesional de la salud antes de comenzar cualquier programa de entrenamiento.</p> <p>Ajuste la cantidad de peso gradualmente para evitar lesiones</p>	

 <p>FICHA TÉCNICA ACCESORIO DEPORTIVO CUELLO.</p>		<p>Versión 1</p>
		<p>Vigencia: 2024</p>
<p>Nombre del Producto</p>	<p>Accesorio Deportivo para el Efectivo Desarrollo Muscular</p>	
<p>Nombre Técnico</p>	<p>Head Fit.</p>	
<p>Materiales</p>	<p>Hierro, acero, PVC, Caucho Opciones: Nylon resistente y acolchado interno transpirable, fibra de carbono</p>	
<p>Origen/Fabricación</p>	<p>Colombia</p>	
<p>Descripción</p>	<p>Producto compuesto por una lámina de PVC con cubrimiento en caucho- Ensamble de hierro fijada al PVC, con partes en cuero para la postura y estructura en acero para adherir los pesos.</p>	
<p>Proceso de Producción</p>	<p>Cortar piezas, soldadura, montura-ensamble, almacenado, venta y transporte</p>	
<p>Peso Ajustable</p>	<p>Pesos desde las 2 Lbs hasta 30 Lbs</p>	
<p>Fijación Segura</p>	<p>Cierre con hebillas para un ajuste cómodo y seguro</p>	

 <p>FICHA TÉCNICA ACCESORIO DEPORTIVO CUELLO.</p>		Versión 1
		Vigencia: 2024
Diseño Ergonómico	Forma anatómica que se adapta a la anatomía de la cabeza para un movimiento natural durante los ejercicios.	
Versatilidad	Ideal para ejercicios de tonificación, fortalecimiento y resistencia para los músculos del cuello.	
Peso Total	1 Kg como peso Neto sin carga adicional	
Ajuste	Tamaño ajustable para diferentes tallas de la cabeza.	
Color	Negro y fucsia, ambos colores para cubrir todos los tipos de géneros	
Dimensiones	9 cms de radio x 4 cms de ancho.	
Uso Recomendado	<p>Entrenamiento de resistencia y fuerza para los músculos del cuello.</p> <p>Ejercicios de tonificación y fortalecimiento para atletas, principiantes y entrenamientos de rehabilitación.</p>	
Precauciones	<p>Consulte a un entrenador personal o a un profesional de la salud antes de comenzar cualquier programa de entrenamiento.</p> <p>Ajuste la cantidad de peso gradualmente para evitar lesiones</p>	

Nota. Elaboración propia.

A nivel técnico se puede concluir lo siguiente:

- El tamaño compacto del artefacto facilita su transporte y almacenamiento, lo que lo hace ideal para personas que entrenan en casa o que tienen poco espacio disponible.
- La ergonomía del diseño garantiza un uso cómodo y seguro, minimizando el riesgo de lesiones durante el entrenamiento.
- Se pueden utilizar diferentes materiales para la fabricación del artefacto, como plástico, metal o textiles, cada uno con sus propias ventajas y desventajas en términos de peso, durabilidad, comodidad y costo.
- El diseño del artefacto debe considerar la anatomía del cuerpo humano para garantizar un buen ajuste y una distribución uniforme de la carga durante el entrenamiento.
- Es importante realizar pruebas de ergonomía con usuarios reales para evaluar la comodidad y la facilidad de uso del artefacto.
- La posibilidad de ajustar la carga de entrenamiento de manera gradual permite que el artefacto sea utilizado por personas de todos los niveles de condición física, desde principiantes hasta atletas experimentados.
- Es importante que el mecanismo de ajuste sea intuitivo y fácil de usar, para que el usuario pueda ajustar la carga de entrenamiento de manera rápida y sencilla sin necesidad de instrucciones complicadas.
- La utilización de materiales resistentes al desgaste y la rotura garantiza que el artefacto pueda soportar un uso intensivo y prolongado sin perder su funcionalidad.
- Es importante realizar pruebas de durabilidad con el artefacto para evaluar su resistencia al desgaste, la rotura y la fatiga del material.
- Se debe considerar la utilización de materiales reciclados en la fabricación del artefacto para contribuir a reducir su impacto ambiental y hacerlo más atractivo para los consumidores que buscan productos ecológicos y sostenibles.

- La optimización del diseño y la utilización de materiales y procesos de fabricación eficientes permiten producir el artefacto a un bajo costo, lo que lo hace accesible a un público más amplio.
- La automatización de algunos procesos de fabricación puede ayudar a reducir costos y aumentar la eficiencia.
- Se debe realizar un análisis de costos detallado para identificar las áreas donde se pueden reducir costos sin afectar la calidad del producto.
- Es importante considerar el equilibrio entre el costo de producción y el precio de venta para garantizar que el artefacto sea competitivo en el mercado.
- El tamaño reducido del artefacto facilita su almacenamiento en espacios pequeños, como debajo de la cama, en un armario o incluso colgado en la pared.
- Se pueden utilizar materiales livianos para reducir el peso del artefacto y facilitar su transporte, se podría pensar en una siguiente versión con fibra de carbono.

Aspectos Organizacionales y Legales

Los aspectos organizacionales son elementos esenciales que conforman la estructura y el funcionamiento de una empresa. Estos aspectos, que incluyen la cultura organizacional, la estructura organizacional, los recursos humanos, la comunicación y la toma de decisiones, son fundamentales para el éxito empresarial a largo plazo.

Por lo tanto, los aspectos organizacionales y legales sirven para establecer una estructura interna clara y eficiente en la empresa LBA, definir roles y responsabilidades, asegurar el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables, proteger los intereses de la empresa y sus stakeholders, y crear un marco de operación que facilite la toma de decisiones estratégicas, la gestión de riesgos y la sostenibilidad a largo plazo, contribuyendo al buen funcionamiento y éxito de la organización.

Análisis estratégico

Misión

Crear una empresa para la fabricación y comercialización de accesorios deportivos enfocados en el desarrollo muscular de piernas y glúteos de manera efectiva, proporcionando innovación, mejora continua y capacitación a los clientes, con un enfoque en la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente.

Visión

Ser reconocidos como líderes en la industria de accesorios deportivos a nivel global, destacándonos por nuestra innovación, calidad y compromiso con el bienestar de nuestros clientes y sostenibilidad medioambiental.

Sostenibilidad

Como estrategia de sostenibilidad se establece un impulso a través de proveedores

con compromiso social con la generación de empleo, con una correcta gestión de los residuos sólidos, utilización de elementos reciclados como las llantas de los vehículos y con desperdicios reciclables.

Estructura organizacional

El tipo de estructura es jerárquica donde las decisiones estratégicas se toman a nivel directivo y se implementan a través de los diferentes departamentos, cada uno con funciones claramente definidas.

Perfiles y funciones

- **Director general:** profesional en administración de empresas, MBA preferido, con más de 10 años de experiencia en dirección y finanzas. Entre sus funciones se encuentra la de definir la estrategia de la empresa, supervisar las operaciones, revisar los estados financieros, tomar decisiones estratégicas clave, y representar a la empresa frente a terceros.
- **Gerente de producción:** ingeniero industrial o afín, con experiencia en gestión de producción. Entre sus funciones se encuentra la de supervisar el proceso de producción, asegurar la calidad del producto, y gestionar el personal de producción.
- **Gerente de marketing y ventas:** profesional en marketing o administración, con experiencia en ventas. Entre sus funciones se encuentra la de desarrollar estrategias de marketing, gestionar campañas publicitarias, y supervisar el equipo de ventas.
- **Gerente de recursos humanos:** profesional en recursos humanos o psicología, con experiencia en gestión de personal. Entre sus funciones se encuentra la de seleccionar personal, desarrollar programas de formación, y gestionar el clima laboral.
- **Gerente de sostenibilidad:** profesional en ciencias ambientales, ingeniería ambiental, o afines, con experiencia en gestión de sostenibilidad. Entre sus funciones se encuentra la de

implementar y supervisar prácticas sostenibles en toda la organización, asegurar el cumplimiento de normativas ambientales, y promover la responsabilidad social corporativa.

- **Operarios:** Técnicos en soldadura industrial. Entre sus funciones se encuentra la de cortar, ensamblar y generar accesorios deportivos terminados.

Factores Clave de la Gestión del Talento Humano

En el entorno empresarial dinámico actual, la gestión del talento humano (GTH) ha cobrado aún más importancia, ya que se considera un pilar fundamental para el éxito empresarial. La GTH se refiere a las prácticas y procesos que una organización implementa para atraer, desarrollar, retener y motivar a sus empleados (Noe et al., 2021). Al ser una empresa pequeña el reclutamiento y selección será un proceso riguroso para atraer y seleccionar al personal más calificado, al cual se le brindarán capacitaciones y programas continuos de formación, desarrollo y crecimiento. Se hace necesario mantener periódicamente un registro por cada empleado de sus evaluaciones de desempeño, no solamente para validar el rendimiento y cumplimiento de sus objetivos sino para poder mejorar y aportar en su crecimiento, esto al brindarles de manera oportuna las herramientas o conocimientos necesarios para tal fin.

Existirán estrategias de retención del talento logrando así mantener a los colaboradores a largo plazo para evitar fugas de conocimiento, experiencia y lealtad, a través de programas de motivación, compromiso y calidad de vida y de sus familias, aportando a la mejora constante del clima laboral fomentado un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Se fomentarán igualmente los temas de responsabilidad social al interior de la empresa y se realizarán actividades, programas e iniciativas de sostenibilidad social a nivel general.

Aspectos Legales

El cumplimiento legal es esencial para evitar sanciones, multas e incluso procesos legales. Una gestión legal efectiva garantiza que la empresa opere dentro de los marcos legales y

regulatorios que le corresponden (Puerto Becerra, 2021). Debido a que la empresa LBA va a fabricar y comercializar un producto innovador y por el alto índice de plagio de productos a nivel mundial, se hace necesario un registro de marca y un registro de patente, de esta manera se puede asegurar la protección legal del nombre, logotipo de la empresa y producto. A nivel de la propiedad intelectual, dicha patentes y derechos de diseño será el escudo protector para el crecimiento de la empresa. No se debe olvidar de cumplir y asegurar todas las normas y regulaciones locales a nivel nacional que es en donde la empresa operará inicialmente y de las normas ambientales en pro de afectar positivamente temas puntuales de sostenibilidad.

Para la recepción de las materias primas y en pro de garantizar la calidad esperada en ellos junto con los tiempos acordados y las garantías, se deben contemplar contratos legales con los proveedores; aplica de la misma manera con los distribuidores de los productos terminados y con los empleados directos de la empresa. El cumplimiento ambiental no se puede dejar de un lado ni olvidar las normativas medioambientales vigentes, implementar todos los lineamientos establecidos y trabajar en pro de obtener las certificaciones necesarias.

Las leyes que regulan los productos de gimnasios, salud y bienestar varían según el país o región en la que se comercialicen. Sin embargo, existen algunas regulaciones generales que se aplican a este tipo de productos en la mayoría de los países; A nivel de seguridad, los productos de gimnasios, salud y bienestar deben cumplir con normas específicas para garantizar la protección de los usuarios. Estas normas pueden incluir requisitos relacionados con la resistencia de los materiales, la estabilidad de los equipos, la protección contra riesgos eléctricos y la prevención de lesiones. Los productos deben estar etiquetados con advertencias e instrucciones de uso claras y precisas para minimizar el riesgo de accidentes o lesiones. Los fabricantes y distribuidores de estos productos tienen la responsabilidad de garantizar que cumplen con todas las normas de seguridad aplicables.

En cuanto al etiquetado y publicidad, los productos de gimnasios, salud y bienestar deben estar etiquetados con información clara y precisa sobre su contenido, uso, posibles riesgos y

contraindicaciones. La publicidad de estos productos no debe ser engañosa o hacer afirmaciones falsas sobre sus beneficios o eficacia. Las empresas que comercializan este tipo de productos deben cumplir con las leyes y regulaciones relacionadas con la publicidad y el marketing.

En algunos países, los productos de gimnasios, salud y bienestar pueden requerir registro o certificación antes de poder ser comercializados. Los requisitos de registro y certificación varían según el tipo de producto y el país o región en la que se comercialice.

En Colombia, la comercialización de accesorios deportivos está sujeta a diversas leyes y normas que buscan garantizar la seguridad, calidad y protección de los consumidores. A continuación, se detallan las principales normas y leyes que rigen en el país:

- Norma Técnica Colombiana (NTC) 4750: Esta norma establece los requisitos de seguridad y calidad que deben cumplir los accesorios deportivos para ser comercializados en Colombia.
- Norma Técnica Colombiana (NTC) 4818: Esta norma establece los requisitos de etiquetado y rotulado para los accesorios deportivos.
- Norma Técnica Colombiana (NTC) 4819: Esta norma establece los requisitos de información comercial para los accesorios deportivos.
- Ley 1429 de 2010: Esta ley establece el Estatuto del Consumidor, que protege los derechos de los consumidores y establece obligaciones para los proveedores de bienes y servicios.
- Ley 764 de 2002: Esta ley regula la publicidad en Colombia y prohíbe la publicidad engañosa o falsa.

Entre las entidades responsables se encuentran la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), la cual es una entidad encargada de vigilar y controlar el cumplimiento de las normas de competencia, protección al consumidor y propiedad industrial en Colombia. También

está el Instituto Nacional de Metrología de Normatización y Reglamentación Técnica (INVIMA), entidad encargada de la vigilancia y control sanitario de los productos de consumo humano y animal, medicamentos, dispositivos médicos y cosméticos entre otros.

Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad

De acuerdo con las características de la empresa, optar por una SAS permite a la empresa beneficiarse de una estructura legal y administrativa flexible, proteger el patrimonio personal de los accionistas y simplificar los trámites de constitución y funcionamiento. La Ley 1258 de 2008, provee un marco legal que ayuda con todos estos aspectos, haciendo de la SAS una opción atractiva para nuevas empresas y emprendimientos como la empresa LBA la cual busca primordialmente eficiencia y protección legal desde sus inicios. A continuación, se describen las principales consideraciones de la Ley 1258:

- La ley permite una gran flexibilidad en la estructuración interna y administrativa de la sociedad, facilitando la adaptación a las necesidades de cada empresa.
- Proporciona una clara separación entre el patrimonio de los accionistas y el de la sociedad, limitando la responsabilidad de los primeros.
- Simplifica los trámites para la constitución y operación de la sociedad, haciendo más accesible la creación de la empresa.
- Permite la emisión de diferentes tipos de acciones y la variabilidad del capital, lo cual es beneficioso para la captación de inversión durante su ciclo de vida.

De tal manera la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es la forma de organización empresarial que ofrece más ventajas a nivel de flexibilidad, legalidad, y responsabilidad limitada. Por tanto, optar por una SAS le permitirá a la empresa mantener una estructura administrativa más flexible, que puede adaptarse mejor a las necesidades específicas de la empresa, sin llegar a requerir la oficialización de una junta directiva obligatoria simplificando así su gestión.

Por otro lado, los accionistas tendrán una responsabilidad limitada a la cuantía de sus aportes, protegiendo su patrimonio personal de las deudas de la empresa. Así las cosas, la constitución de la empresa se vuelve muy fácil o relativamente simple, menos costos asociados si se compara con otro tipo de sociedades como la LTDA. Finalmente la empresa con este tipo SAS puede constituirse mediante un documento privado sin necesidad de una escritura pública.

Aspectos Financieros

Los aspectos financieros son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de una empresa (Brealey et al., 2022). Los aspectos financieros son fundamentales para gestionar eficazmente los recursos monetarios de la empresa, ya que proporcionan información vital sobre la salud financiera, la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo del negocio. Estos aspectos permiten tomar decisiones informadas en cuanto a inversiones, financiamiento, presupuesto, gestión del efectivo, y planificación estratégica, contribuyendo así a maximizar los ingresos, minimizar los costos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la estabilidad financiera de la organización.

A continuación, se presentan tres escenarios macroeconómicos posibles para la empresa de accesorios deportivos LBA:

1. Escenario Moderado

Supuestos:

- Crecimiento económico estable y moderado.
- Inflación controlada dentro de los rangos establecidos por el Banco de la República.
- Tasa de desempleo estable o con una ligera disminución.
- Tipo de cambio relativamente estable.
- Confianza del consumidor moderada, con un gasto discrecional creciente en bienes y servicios relacionados con el bienestar y la salud.
- Regulación gubernamental estable y favorable al sector privado.

Implicaciones para el negocio:

- Demanda sostenida de productos para el ejercicio y el bienestar.

- Posibilidad de aumentar los precios de manera gradual para compensar el aumento de los costos.
- Acceso a financiamiento a tasas de interés moderadas.

2. Escenario Precario

Supuestos:

- Recesión económica con contracción del PIB.
- Aumento de la inflación.
- Aumento de las tasas de interés.
- Devaluación de la moneda local.
- Disminución del consumo de bienes no esenciales.
- Mayor incertidumbre política y económica.

Implicaciones para el negocio:

- Disminución de la demanda, especialmente de productos de mayor precio.
- Dificultades para acceder a financiamiento.
- Presión sobre los márgenes de utilidad debido al aumento de los costos.
- Mayor competencia por parte de productos sustitutos más económicos.

3. Escenario Optimista

Supuestos:

- Fuerte crecimiento económico.
- Inflación baja y estable.
- Tasa de desempleo baja.
- Apreciación de la moneda local.
- Aumento del consumo discrecional y de la inversión.
- Políticas gubernamentales favorables al sector deportivo.

Implicaciones para el negocio:

- Alta demanda de productos y servicios relacionados con el fitness.
- Posibilidad de expandir el negocio rápidamente.
- Mayor capacidad de inversión y crecimiento.
- Construyendo la Simulación Financiera

Para construir la siguiente simulación financiera, se consideraron los siguientes elementos:

- Proyección de las ventas con base en el escenario optimista, teniendo en cuenta factores como el precio de venta, el volumen de ventas y la mezcla de productos.
- Se Estimaron los costos de producción, distribución, marketing y administrativos, considerando posibles variaciones.
- Se detallaron las inversiones iniciales y las necesidades de capital de trabajo.
- Se evaluaron las diferentes opciones de financiamiento disponibles y sus costos asociados.
- Se elaboró un flujo de caja proyectado, mostrando la generación y el uso de efectivo a lo largo del tiempo.

Proyección de Ventas

Se cuenta con un producto estrella y otros productos satélites tal como se especifica en la tabla 14, en donde se puede ver los ingresos por las ventas en el primer año para la empresa LBA por \$ 780.000.000 COP:

Tabla 13

Ingresos/Ventas empresa LBA primer año

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA		
Accesorio Deportivo estrella tren inferior	4.000,00	\$		150.000,00
Accesorio Deportivo brazos /hombros	1.000,00	\$		150.000,00
Accesorio Deportivo cuello	200,00	\$		100.000,00
Rutinas de entrenamiento	1.000,00	\$		10.000,00

Nota. Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

A continuación, se muestra la proyección en ventas proyectadas hasta el 2028 de la empresa LBA en la Tabla 15:

Tabla 14

Proyección de ventas de la empresa LBA

ANO	PROYECCIONES				
	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS ANUALES	\$ 780.000.000,0	\$ 877.640.400,0	\$ 1.076.310.102,1	\$ 1.362.148.151,4	\$ 1.773.323.992,8
COSTOS ANUALES	\$ 258.000.000,0	\$ 273.148.470,0	\$ 338.051.370,1	\$ 460.244.760,6	\$ 683.747.634,1
MARGEN OPERATIVO	\$ 522.000.000,0	\$ 604.491.930,0	\$ 738.258.732,0	\$ 901.903.390,8	\$ 1.089.576.358,6

Nota. La proyección de las ventas de LBA tendría el comportamiento acá expuesto para los siguientes años, cerrando la proyección con más de \$ 1.089.576.358,6 millones COP. Tomado del Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

Cantidad de unidades a vender durante el primer año

Se acuerda llegar a tener un contrato como mínimo con una única cadena de gimnasios a nivel nacional para proveer 333 unidades/mes, para un total de 4000 unidades/año del producto estrella.

El precio de venta del accesorio deportivo se ubicará para el primer año en 150.000 COP/Unidad.

Crecimiento anual

En la tabla 16 se puede observar el crecimiento porcentual para los siguientes años de los productos principales provistos por la empresa LBA:

Tabla 15

Crecimiento anual en ventas

	CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)			
	2025	2026	2027	2028
Accesorio Deportivo estrella tren inferior	5,0%	15,0%	18,0%	20,0%
Accesorio Deportivo brazos /hombros	5,0%	8,0%	8,0%	10,0%
Accesorio Deportivo cuello	5%	7%	10%	15%
Rutinas de entrenamiento	5%	10%	15%	20%

Nota. El porcentaje en cuanto a crecimiento en ventas de LBA se estimó por cada año simulado hasta el 2028. Tomado del Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

Análisis horizontal y vertical

Análisis Horizontal:

Si se estiman ventas en el año 2024 de \$780.000.000 y del año 2025 por \$877.640.440, la variación porcentual de los dos primeros años corresponde a:

$(877.640.440 - 780.000.000) / 780.000.000 = 12.5\%$, esto significa que las ventas aumentaron un 12.5% entre el año 2024 y el año 2025.

Ahora bien, con la proyección de ventas del año 2027 al año 2028, se tiene lo siguiente:

$(1.773.323.992 - 1.362.148.151) / 1.362.148.151 = 30,18\%$, esto significa que se estima que las ventas aumentarán en un 30.18% en los dos últimos del análisis financiero, demostrando una tendencia en el crecimiento de las ventas en un 17,68% desde el inicio al fin del ejercicio financiero.

Análisis Vertical:

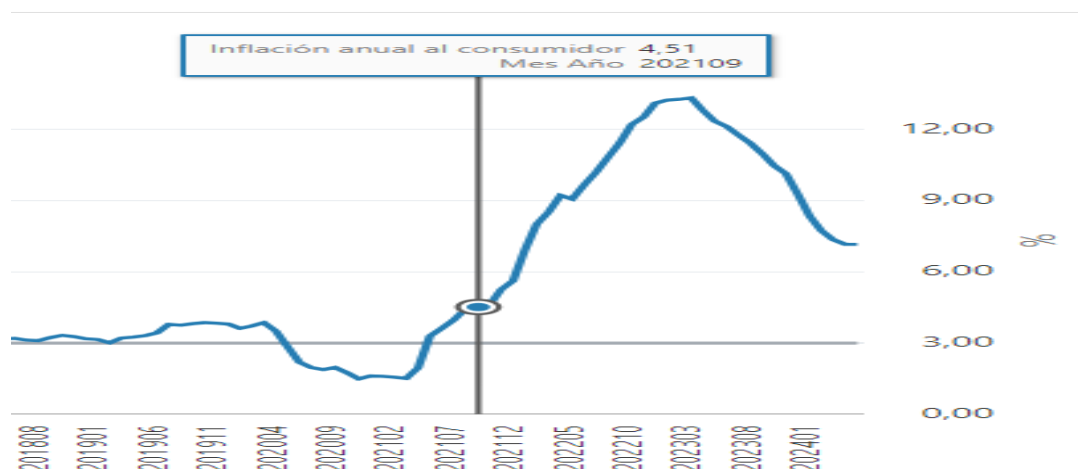
Si las ventas netas totales son de \$5.869.422.645 a 5 años y el costo de ventas es de \$2.013.192.234 en el mismo rango de tiempo, el costo de ventas representa el 34,3% de las ventas.

Proyección de la inflación en Colombia

La meta de inflación hace referencia al nivel de inflación anual definido como objetivo por el banco central de un país dentro de un esquema de inflación objetivo. En Colombia la meta de inflación es establecida por la Junta Directiva del Banco de la República y en la actualidad se encuentra en el 3 % anual, con una inflación anual del IPC: 7,16% , (DANE, 2024). Con relación a las cifras históricas de los últimos 5 años provistos por el Banco de la República se puede estimar hasta el 2028 con base en la Figura 19:

Figura 19

Inflación anual al consumidor 5 años hacia atrás



Nota. Se estima llegar a tener una inflación anual del 7,16% al finalizar el año 2024 (Banco de la República, 2024).

Por lo tanto, se estiman los siguientes valores porcentuales de la Inflación para los siguientes 4 Años mostrados en la Tabla 17:

Tabla 16

Inflación pronosticada siguientes años

ANO	2025	2026	2027	2028
INFLACION	7,2%	8,2%	9,2%	10,2%

Nota. Se tiene proyectado alcanzar una inflación del 10,2% para el año 2028, siempre y cuando se mantengan las condiciones políticas y económicas presentes en el país (Banco de la República, 2024).

Proyección del Índice de Precios del Productor - IPP

Desde 2015, se publica el rediseño del IPP que corresponde a la más reciente revisión del índice. Comprende: la publicación del índice de la Producción Nacional, actualización de las canastas y ponderaciones fijas, la inclusión en el cálculo de los ponderadores en el nivel flexible, mejoras en los métodos de imputación, actualización de las nomenclaturas CPC a la versión 2 y CIU a la versión 4 A.C e indexación de las ponderaciones (Ficha Investigación DANE, 2015). Según el DANE (2023), el crecimiento del IPP al 2023 fue del 3,86%, dicha tasa corresponderá a la proyectada en los próximos 5 años:

Tabla 17

IPP para los próximos 4 años en la producción nacional

ANO	2025	2026	2027	2028
INFLACION	7,2%	8,2%	9,2%	10,2%
IPP	0,8%	9,1%	17,4%	25,7%

Nota. El IPP se mantendría constante durante los siguientes años en un 3.9%.

Costos del accesorio deportivo

De acuerdo con la proyección anual de ventas de accesorios estrella y a un costo unitario de 50.000COP, se pueden observar los siguientes costos totales en la Tabla 19 incluyendo los productos satélites:

Tabla 18

Costos Totales

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO			
NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES
Accesorio Deportivo estrella tren inferior	4000	\$ 50.000,00	\$ 200.000.000
Accesorio Deportivo brazos /hombros	1000	\$ 50.000,00	\$ 50.000.000
Accesorio Deportivo cuello	200	\$ 35.000,00	\$ 7.000.000
Rutinas de entrenamiento	1000	\$ 1.000,00	\$ 1.000.000

Nota. Los costos de cada producto se estiman en COP 50 mil y las cantidades vendidas por año se estiman en 4000 unidades para el producto estrella, siendo uno de los escenarios con ventas relativamente bajas, esto para no crear ambientes optimistas con un total de \$ 258.000.000 COP para el primer año. Tomado del Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

Infraestructura y gastos

Se requiere invertir en equipo de oficina dos computadores y las licencias office y antivirus por un valor de 4.000.000 COP, adicionalmente se debe tener en cuenta los gastos de la puesta en marcha por 10.000.000 COP y 10.000.000 COP en muebles y enseres evidenciado en la Tabla 20:

Tabla 19

Inversión Inicial empresa LBA

	INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$	-
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$	-
MUEBLES Y ENSERES	\$	10.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$	14.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$	-
FRANQUICIAS	\$	-
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$	-
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$	-
TOTAL INVERSIONES	\$	24.000.000,00

Nota. Como inversión inicial se espera únicamente los gastos de equipo de oficina y de la puesta en marcha de la empresa por un total no mayor a COP 14 millones. Tomado del Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

Inversión Operativa

Los gastos fijos en el primer año se estiman en 18.900.000 COP, la nómina total del primer año corresponde a 430.000.000 COP, 20.000.000 COP en marketing para el lanzamiento y para publicidad anual se estiman 20, 25, 30 y 35 millones de pesos colombianos hasta el año 2028, como se muestra a continuación:

Tabla 20

Inversión Operativa

NÓMINAS:		VALOR AÑO 1	GASTOS FIJOS:		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:		\$ 300.000.000,00	ARRIENDO:		\$ 15.000.000,00
VENTAS:		\$ 100.000.000,00	SERVICIOS PUBLICOS:		\$ 1.800.000,00
PRODUCCION/SERVICIO:		\$ 30.000.000,00	TELEFONIA CELULAR:		\$ 840.000,00
TOTAL NÓMINAS		\$ 430.000.000,00	INTERNET:		\$ 1.200.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX		\$ 30.000.000,00	PAPELERIA:		\$ 60.000,00
año de INICIO.			SERVICIOS DE SEGURIDAD:		\$ -
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES			SERVICIOS DE ASEO:		\$ -
2025		\$ 20.000.000,00	polizas de seguro		\$ -
2026		\$ 25.000.000,00	Outsourcing		\$ -
2027		\$ 30.000.000,00			\$ -
2028		\$ 35.000.000,00			\$ -
			TOTAL GASTOS FIJOS		\$ 18.900.000,00

Nota. Tomado del Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

Inversión total y necesidades de financiación

Los costos operativos, de nómina netamente operativa, el marketing y los gastos fijos solamente serán necesarios cubrirlos durante algunos meses como mínimo antes de garantizar el auto sostenimiento de la empresa LBA. La inversión inicial por ahora corresponde a 165.875.000 COP y se cuenta con 24.000.000 COP como aporte por parte de los emprendedores. Se requeriría solicitar un préstamo bancario por aproximadamente 165.875.000 COP a una tasa de interés del 12% EA, quedando el pago de los créditos expuestos en la Tabla 22 de la siguiente manera:

Tabla 21

Inversión total y necesidades de financiación

INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION		
TOTAL INVERSIONES	\$ 24.000.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO 12,00%
		AÑOS DE CRÉDITO 5
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRESTAMO
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	1,0	\$ 21.500.000,00
NOMINAS	3,0	\$ 107.500.000,00
MARKETING MIX	2,0	\$ 5.000.000,00
GASTOS FIJOS	5,0	\$ 7.875.000,00
TOTAL		\$ 141.875.000,00
TOTAL INVERSION		\$ 165.875.000,00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ -
PRESTAMO A SOLICITAR		\$ 165.875.000,00

AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
2024	\$ 165.875.000,0	\$ 19.905.000,0	\$ 26.110.339,3	\$ 46.015.339,3	\$ 139.764.660,7
2025	\$ 139.764.660,7	\$ 16.771.759,3	\$ 29.243.580,0	\$ 46.015.339,3	\$ 110.521.080,7
2026	\$ 110.521.080,7	\$ 13.262.529,7	\$ 32.752.809,6	\$ 46.015.339,3	\$ 77.768.271,1
2027	\$ 77.768.271,1	\$ 9.332.192,5	\$ 36.683.146,8	\$ 46.015.339,3	\$ 41.085.124,4
2028	\$ 41.085.124,4	\$ 4.930.214,9	\$ 41.085.124,4	\$ 46.015.339,3	\$ -

VOLVER AL MENÚ

Nota. La financiación requerida como inversión total inicial es de COP 165.875.000 millones con una tasa de interés anual del 12% EA y con un plazo de pago de hasta 5 años. Tomado del Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

Los estados financieros básicos se muestran en la Tabla 23 a continuación, en donde se puede observar que el estado de resultados desde el primer año presenta utilidad y que al año 5 de operar la empresa LBA, esta alcanza una utilidad neta de 276.664.706 millones de pesos dentro de sus estados financieros.

Tabla 22

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2024	2025	2026	2027	2028	
VENTAS	\$ 780.000.000,0	\$ 877.640.400,0	\$ 1.076.310.102,1	\$ 1.362.148.151,4	\$ 1.773.323.992,8	
COSTO VENTAS	\$ 258.000.000,0	\$ 273.148.470,0	\$ 338.051.370,1	\$ 460.244.760,6	\$ 683.747.634,1	
UTILIDAD BRUTA	\$ 522.000.000,0	\$ 604.491.930,0	\$ 738.258.732,0	\$ 901.903.390,8	\$ 1.089.576.358,6	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 430.000.000,0	\$ 460.788.000,0	\$ 498.388.300,8	\$ 544.040.669,2	\$ 599.315.201,1	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 18.900.000,0	\$ 20.253.240,0	\$ 21.905.904,4	\$ 23.912.485,2	\$ 26.341.993,7	
OTROS GASTOS	\$ 30.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 25.000.000,0	\$ 30.000.000,0	\$ 35.000.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 4.800.000,0	\$ 4.800.000,0	\$ 4.800.000,0	\$ 4.800.000,0	\$ 4.800.000,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 38.300.000,0	\$ 98.650.690,0	\$ 188.164.526,8	\$ 299.150.236,5	\$ 424.119.163,8	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 19.905.000,0	\$ 16.771.759,3	\$ 13.262.529,7	\$ 9.332.192,5	\$ 4.930.214,9	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 18.395.000,0	\$ 81.878.930,7	\$ 174.901.997,1	\$ 289.818.043,9	\$ 419.188.948,9	
IMPUESTOS	\$ 6.254.300,0	\$ 27.838.836,4	\$ 59.466.679,0	\$ 98.538.134,9	\$ 142.524.242,6	
UTILIDAD NETA	\$ 12.140.700,0	\$ 54.040.094,3	\$ 115.435.318,1	\$ 191.279.909,0	\$ 276.664.706,2	

Nota. Elaboración propia con el Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

Por otra parte, se observa un balance general sano en los siguientes 5 años como se muestra en la Tabla 24 a continuación:

Tabla 23

Balance empresa LBA

BALANCE						
AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 141.875.000,00	\$ 138.959.660,71	\$ 178.000.011,43	\$ 243.070.268,25	\$ 326.103.168,29	\$ 419.188.948,85
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 4.800.000,00	\$ 9.600.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 19.200.000,00	\$ 24.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 24.000.000,00	\$ 19.200.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 9.600.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 165.875.000,00	\$ 158.159.660,71	\$ 192.400.011,43	\$ 252.670.268,25	\$ 330.903.168,29	\$ 419.188.948,85
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 6.254.300,0	\$ 27.838.836,4	\$ 59.466.679,0	\$ 98.538.134,9	\$ 142.524.242,6
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 6.254.300,0	\$ 27.838.836,4	\$ 59.466.679,0	\$ 98.538.134,9	\$ 142.524.242,6
Obligaciones Financieras	\$ 165.875.000,00	\$ 139.764.660,71	\$ 110.521.080,71	\$ 77.768.271,11	\$ 41.085.124,36	\$ -
PASIVO	\$ 165.875.000,00	\$ 146.018.960,71	\$ 138.359.917,16	\$ 137.234.950,14	\$ 139.623.259,30	\$ 142.524.242,61
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 12.140.700,0	\$ 54.040.094,3	\$ 115.435.318,1	\$ 191.279.909,0	\$ 276.664.706,2
TOTAL PATRIMONIO	\$ -	\$ 12.140.700,00	\$ 54.040.094,27	\$ 115.435.318,11	\$ 191.279.908,99	\$ 276.664.706,24
TOTAL PAS + PAT	\$ 165.875.000,00	\$ 158.159.660,71	\$ 192.400.011,43	\$ 252.670.268,25	\$ 330.903.168,29	\$ 419.188.948,85

Nota. El balance general muestra datos financieros favorables siendo el año 2024 el más bajo, sin embargo, cada año posterior el patrimonio se ve incrementado positivamente. Tomado del Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

Revisando los flujos de caja se observan las cifras a continuación en la Tabla 25:

Tabla 24

Flujos de caja del proyecto y de caja libre

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
Activos Corrientes	\$ 141.875.000	\$ 138.959.661	\$ 178.000.011	\$ 243.070.268	\$ 326.103.168	\$ 419.188.949
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 6.254.300	\$ 27.838.836	\$ 59.466.679	\$ 98.538.135	\$ 142.524.243
KTNO	\$ 141.875.000	\$ 132.705.361	\$ 150.161.175	\$ 183.603.589	\$ 227.565.033	\$ 276.664.706
Activo Fijo Neto	\$ 24.000.000	\$ 19.200.000	\$ 14.400.000	\$ 9.600.000	\$ 4.800.000	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 4.800.000	\$ 9.600.000	\$ 14.400.000	\$ 19.200.000	\$ 24.000.000
Activo Fijo Bruto	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 165.875.000	\$ 151.905.361	\$ 164.561.175	\$ 193.203.589	\$ 232.365.033	\$ 276.664.706
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 38.300.000,0	\$ 98.650.690,0	\$ 188.164.526,8	\$ 299.150.236,5	\$ 424.119.163,8	
Impuestos	\$ 13.022.000,0	\$ 33.541.234,6	\$ 63.975.939,1	\$ 101.711.080,4	\$ 144.200.515,7	
NOPLAT	\$ 25.278.000,0	\$ 65.109.455,4	\$ 124.188.587,7	\$ 197.439.156,1	\$ 279.918.648,1	
Inversión Neta	\$ 13.969.639,3	\$ -12.655.814,3	\$ -28.642.414,2	\$ -39.161.444,1	\$ -44.299.672,9	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 39.247.639	\$ 52.453.641	\$ 95.546.173	\$ 158.277.712	\$ 235.618.975	

Nota. Durante los 5 primeros años de haber iniciado la empresa, se tiene un flujo de caja positivo y se cierra con un flujo de caja de más de 235.618.975 millones COP en el periodo 5.

Tomado del Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

El punto de equilibrio se observa que se presenta en el año 1,43, y con una tasa interna de retorno (TIR) del 42.23%.

Tabla 25

Evaluación financiera y punto de equilibrio

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION AÑO	2024	2025	2026	2027	2028	
		-\$165.875.000,00	\$39.247.639,29	\$52.453.641,13	\$95.546.173,46	\$158.277.711,93	\$235.618.975,21

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 415.269.141,02
TASA INTERNA DE RETORNO =	42,23%

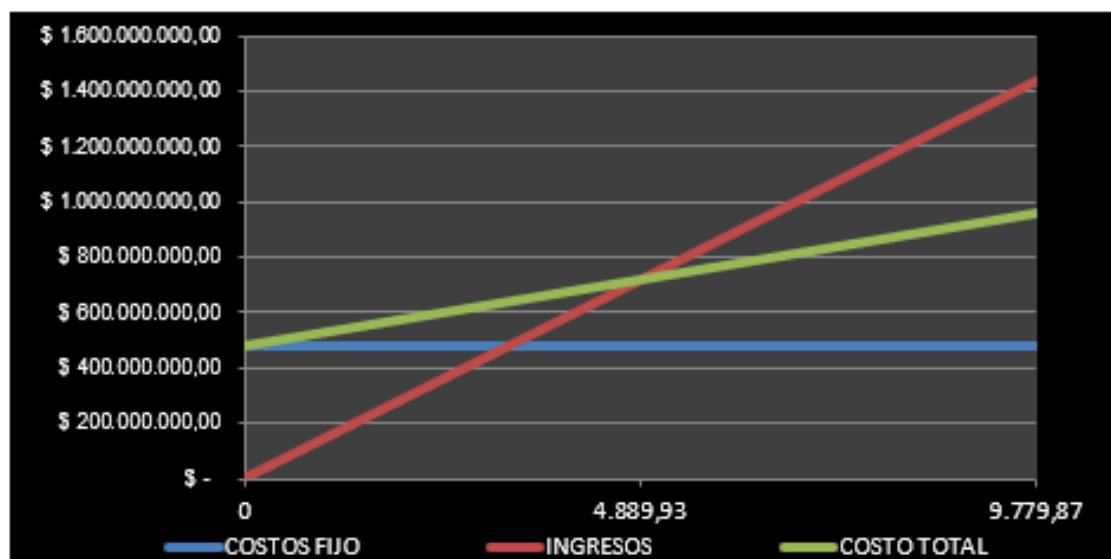
PERIODO DE RECUPERACIÓN:	1,43 AÑOS
--------------------------	-----------

Nota. Tomado del Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

El punto de equilibrio se alcanza al lograr vender 4.889,93 unidades evidenciado a continuación en la Figura 20:

Figura 20

Punto de equilibrio



Nota. Tomado del Simulador Financiero Simplificado 2.12 EAN.

La escalabilidad de la empresa que producirá y comercializará los accesorios deportivos, especialmente uno tan novedoso, se alcanza con la satisfacción de la demanda creciente y de optimizar los procesos de producción y distribución. Para la Escalabilidad se pueden tener los siguientes aspectos a considerar:

La capacidad de ajustar rápidamente la producción a las fluctuaciones de la demanda es clave. Esto implica tener proveedores confiables, maquinaria adaptable y sistemas de inventario eficientes, es decir se debe contar con un grado alto de flexibilidad, por lo tanto, a medida que aumenta la producción, la automatización de ciertos procesos puede mejorar la eficiencia y reducir los costos. Se puede llegar a considerar subcontratar parte de la producción (maquila), especialmente en momentos de alta demanda para así aliviar la presión sobre las instalaciones propias.

Ampliar la presencia en tiendas físicas, online, y a través de marketplaces como canales de distribución, realizar asociaciones estratégicas, trabajar con influencers, gimnasios y estudios de fitness para aumentar la visibilidad y el alcance y por último optimizar los procesos de almacenamiento y envío, para garantizar entregas rápidas y confiables dentro de una logística eficiente.

Invertir en el marketing digital, en campañas de publicidad en línea y redes sociales para llegar a un público más amplio; construir una base de datos de clientes y enviar campañas personalizadas para fomentar la lealtad y las compras repetidas, incentivar a otros a promocionar el producto a cambio de una comisión a través de programas de afiliados

Expandir la línea de productos, creando productos complementarios o versiones mejoradas del producto original, esto para atraer a nuevos clientes y aumentar la compra promedio, también se puede realizar una personalización del producto como colores preferidos o imágenes impresas, y así satisfacer las necesidades individuales de los clientes.

Para lograr un crecimiento enfocado en las utilidades de LBA, se debe tener en cuenta lo siguiente:

Optimización de costos:

Reducir los costos de producción, almacenamiento y distribución a través de negociaciones con proveedores, optimización de procesos y eliminación de desperdicios.

Aumento de los precios:

A medida que se establece la marca y se demuestra el valor del producto, se puede considerar aumentar los precios de venta.

Mayor margen de contribución:

Aumentar el margen de contribución de cada producto a través de una mejor gestión de los costos y precios.

Diversificación de ingresos:

Explorar nuevas fuentes de ingresos, como servicios de entrenamiento en línea o productos complementarios.

Se deben definir algunas métricas clave para monitorear el crecimiento, como las siguientes:

- Número de unidades vendidas: Indicador clave del crecimiento de las ventas.
- Valor de las ventas: Mide el crecimiento de los ingresos.
- Margen de beneficio bruto: Indica la rentabilidad de cada producto.
- Tasa de retención de clientes: Mide la lealtad de los clientes.
- Costo por adquisición de cliente (CAC): Evalúa la eficiencia de las campañas de marketing.

Estrategias de Entrada y Salida para el Inversionista en LBA

Estrategias de Entrada

- La inversión inicial o capital semilla se destinaría a cubrir los costos de puesta en marcha, desarrollo del producto, marketing inicial y capital de trabajo. Se podría considerar una campaña de crowdfunding para involucrar a un mayor número de pequeños inversores y generar un mayor interés en el producto.

- Una vez consolidado el producto y el mercado, se buscaría una ronda de financiamiento Serie A para expandir la producción, fortalecer el equipo y acelerar el crecimiento. A medida que la empresa escale, se podrían realizar rondas de financiamiento adicionales para financiar la expansión geográfica, el desarrollo de nuevos productos y adquisiciones estratégicas.

Estrategias de Salida

- Venta de la Empresa o adquisición por una empresa más grande: la empresa podría ser adquirida por una multinacional del sector deportivo o una empresa de capital privado buscando diversificar su portafolio. Si la empresa alcanza un tamaño y una madurez suficientes, podría realizar una oferta pública inicial para cotizar en una bolsa de valores.
- Si la empresa LBA genera utilidades, se podrían distribuir dividendos a los accionistas. Los inversionistas podrían vender sus acciones en el mercado secundario o en una ronda de financiación posterior.

Escalabilidad en Función de Nuevos Fondos de Inversión

La consecución de nuevos fondos de inversión permitiría a LBA escalar de diversas maneras:

- Expansión geográfica al lograr abrir nuevos mercados y canales de distribución.
- Desarrollo de nuevos productos ampliando la línea de productos y diversificando la oferta.
- Marketing y publicidad aumentando la inversión en marketing y publicidad para fortalecer la marca y generar mayor demanda.
- Lograr adquisiciones de empresas complementarias para acelerar el crecimiento y acceder a nuevos mercados.
- Investigación y desarrollo al invertir en ello para mejorar los productos existentes y desarrollar nuevos productos que se logren sumar al catálogo de LBA.

Se concluye así que la empresa LBA a través de la producción y comercialización de sus productos y principalmente de su producto estrella para el desarrollo muscular del tren inferior, es financieramente rentable para sus inversionistas, creando empleo, inversión social y llevando a cabo prácticas comerciales responsables, generando un impacto positivo en su entorno y en la comunidad en general, reflejados en un TIR del 42,23% y una VPN del proyecto por \$ 415.269.141,02 COP.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Las empresas que adoptan un enfoque social pueden generar un impacto positivo en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, contribuyendo a un mundo más justo, equitativo y sostenible. De acuerdo con la Comisión de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, 2020).

Dimensión Social

Las actividades de la dimensión social son fundamentales para una empresa con enfoque hacia la sostenibilidad, ya que contribuyen a crear valor compartido para la sociedad y la empresa en sí misma (Díaz Cáceres, 2015). Al implementar prácticas socialmente responsables, las empresas pueden generar un impacto positivo en sus comunidades, mejorar su reputación, fortalecer la lealtad de sus clientes y empleados, y, en última instancia, aumentar su rentabilidad a largo plazo (Porter & Kramer, 2006).

Salud y bienestar

La empresa LBA contribuye a la salud y el bienestar de las personas al ofrecer accesorios deportivos que promueven el desarrollo muscular efectivo del tren inferior, lo que puede mejorar la condición física, reducir el riesgo de lesiones y aumentar la calidad de vida.

Creación de empleo

La empresa LBA genera empleos decentes y bien remunerados en la comunidad local, contribuyendo al desarrollo social y económico de la región.

Inclusión social

La empresa LBA diseña y fabrica productos accesibles para personas con diferentes capacidades físicas, promoviendo la inclusión social y la igualdad de oportunidades.

Dimensión Ambiental

Según la Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (CNUDS), las empresas que integran la dimensión ambiental en su estrategia obtienen diversos beneficios, como la reducción de costos operativos, la mejora de su imagen pública y el acceso a nuevas oportunidades de mercado (CNUDS, 2023).

Economía circular

La empresa LBA utiliza materiales reciclables en la fabricación de sus productos y sus desechos también son reciclables, lo que reduce el impacto ambiental y promueve la sostenibilidad.

Eficiencia energética

Los accesorios deportivos fabricados por la empresa LBA no requieren de energía para su funcionamiento, lo que contribuye a la reducción del consumo energético y las emisiones de gases de efecto invernadero.

Reducción de residuos

La empresa LBA implementa estrategias para minimizar la generación de residuos durante su proceso de producción, operación y embalaje.

Dimensión Económica

La dimensión económica de la sostenibilidad es clave para que las empresas puedan cumplir con sus compromisos sociales y ambientales. Una empresa que no es rentable no podrá invertir en iniciativas sostenibles a largo plazo.

Rentabilidad sostenible

La empresa LBA adopta un modelo de negocio rentable que genera valor para sus accionistas, empleados y clientes, al mismo tiempo que protege el medio ambiente y contribuye al desarrollo social.

Crecimiento a largo plazo

La empresa LBA invierte en innovación y desarrollo de productos sostenibles, lo que le permite mantener una ventaja competitiva y asegurar su crecimiento a largo plazo.

Dimensión de Gobernanza

Según el Banco Mundial (2023), las empresas con una sólida estructura de gobernanza corporativa "tienden a tener un mejor desempeño financiero, mayor acceso a capital, menor riesgo de fraude y escándalos, y una mejor reputación".

Ética empresarial

La empresa LBA adopta un código de ética estricto que guía sus decisiones y acciones, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos humanos.

Gestión responsable

La empresa LBA implementa un sistema de gestión responsable que incluye prácticas de buen gobierno corporativo, como la gestión de riesgos, el cumplimiento normativo y la participación de las partes interesadas.

Contribución a los ODS

La empresa LBA alinea sus actividades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, contribuyendo al logro de un futuro más sostenible e inclusivo para todos. Algunos de los ODS's a los que la empresa LBA puede contribuir:

- ODS 3: Salud y bienestar, la empresa LBA contribuye a este ODS al ofrecer productos que promueven un estilo de vida saludable y activo.
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, la empresa LBA contribuye a este ODS al generar empleos decentes.
- ODS 9: Industria, innovación e infraestructura, la empresa LBA contribuye a este ODS al desarrollar y fabricar productos innovadores y sostenibles.
- ODS 12: Producción y consumo sostenibles, la empresa LBA contribuye a este ODS al utilizar materiales reciclables y reducir la generación de residuos.
- ODS 13: Acción por el clima, la empresa LBA contribuye a este ODS al reducir su consumo energético y las emisiones de gases de efecto invernadero.
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos, la empresa LBA contribuye a este ODS al colaborar con diferentes actores sociales para promover el desarrollo sostenible.

Atractivo para Inversionistas

La propuesta de valor de LBA es sólida y tiene un alto potencial de crecimiento. A continuación, se presentan algunos argumentos clave:

- Retorno de la Inversión (ROI) Superior
- Precios Premium ya que se puede cobrar precios más altos por tu producto debido a su valor agregado y a la lealtad de los clientes.
- Márgenes de Beneficio Elevados al obtener márgenes de beneficio más altos que los competidores.
- Fácil y rápidamente escalable pudiendo capturar una gran porción del mercado colombiano y mundial.

El accesorio deportivo presenta una fuerte alineación con las tendencias del mercado como son:

- Sostenibilidad con las tendencias globales hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- Salud y bienestar para suplir la creciente demanda de productos y servicios en este sector.

Conclusiones

La empresa LBA tiene la oportunidad de posicionarse en un nicho de mercado al atender una necesidad no cubierta por la oferta actual de accesorios deportivos para el desarrollo muscular. Es crucial identificar con precisión las características específicas de esta necesidad y cómo los productos de la empresa LBA pueden satisfacerla de manera superior a las alternativas existentes.

La diferenciación y la innovación serán claves para destacarse en el mercado y atraer a los consumidores que buscan soluciones efectivas y novedosas para sus objetivos de entrenamiento. De acuerdo con los segmentos identificados de mercado por edades, abre la puerta a planear e invertir más en esos diferentes grupos con intereses y preferencias específicas para enfocar las estrategias de mercadeo y ventas de manera efectiva.

Se puede observar que la empresa LBA es un modelo de negocio sólido que garantiza la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo; considerar aspectos como los costos de producción, los precios de venta, los canales de distribución, las estrategias de mercado y las proyecciones de ingresos y gastos serán clave para alcanzar los resultados financieros esperados desde su primer año de existencia.

El desarrollo de planes de entrenamiento personalizados y adaptados a los objetivos específicos de los usuarios de los accesorios deportivos será de gran valor para lograr ganar la lealtad de los clientes, al igual que al ofrecer planes de entrenamiento gratuitos o de pago como valor agregado a la compra de los accesorios comercializados por LBA.

Otro aspecto a tener en cuenta es de colaborar con entrenadores profesionales y expertos en fitness para crear planes de entrenamiento de alta calidad y confiables y por ende se promueve a su vez la adopción de hábitos saludables y un estilo de vida activo a través de los planes de entrenamiento y la comunicación directa con los clientes.

Se puede concluir que, al cumplir con los objetivos estratégicos inicialmente planteados, la empresa LBA de accesorios deportivos estará bien posicionada para alcanzar el éxito en el mercado, generar un impacto positivo en la sociedad y contribuir a un futuro más saludable y sostenible.

A continuación, revisaremos las conclusiones enfocadas específicamente en cada uno de los capítulos expuestos en este documento:

Análisis de Mercado

El mercado objetivo para el accesorio deportivo presenta un tamaño considerable y una tasa de crecimiento anual compuesta > 20% en los próximos 5 años.

Existe una demanda insatisfecha por un accesorio innovador y escalable en peso en el segmento de las personas que se ejercitan con regularidad y están en una continua búsqueda de una vida saludable.

Análisis Técnico

El accesorio deportivo es técnicamente viable y puede ser producido de manera eficiente y es comercialmente rentable.

Se han identificado y seleccionado las herramientas adecuadas para la producción de dicho accesorio.

La capacidad de producción inicial es de 333 unidades por mes, lo que permite satisfacer la demanda proyectada al inicio de la puesta en producción.

Se ha establecido un plan de expansión de la capacidad productiva para hacer frente a un posible aumento de la demanda.

Análisis Legal

El marco regulatorio vigente en Colombia es favorable para la fabricación y comercialización del accesorio deportivo

Se debe registrar las patentes y marcas para proteger la propiedad intelectual del accesorio deportivo.

Análisis Financiero

El proyecto es financieramente viable, con un valor presente neto de \$ 415.269.141,02 COP y una tasa interna de retorno (TIR) del 42,23%

El punto de equilibrio se alcanzará en 1.43 años.

Análisis de Sostenibilidad

El accesorio deportivo tiene un impacto ambiental mínimo gracias a la reutilización de los materiales reciclables en más del 80% y dado a que su funcionamiento no requiere de fuentes de energía adicionales.

Se han establecido metas ambiciosas para reducir la huella de carbono y el consumo de recursos.

La empresa se compromete con prácticas laborales justas y éticas.

Se ha implementado un programa de responsabilidad social para contribuir al desarrollo de la comunidad.

Referencias

- American College of Sports Medicine (2009). American College of Sports Medicine position stand. Progression models in resistance training for healthy adults. *Medicine and science in sports and exercise*, 41(3), 687–708. <https://doi.org/10.1249/MSS.0b013e3181915670>
- Andonov, A., Dimitrov, G. P., & Totev, V. (2021). Impact of E-commerce on Business Performance. *TEM Journal*, 10(4), 1558. https://www.temjournal.com/content/104/TEMJournalNovember2021_1558_1564.pdf
- Banco de La República. (2024). *Meta de inflación*. <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/meta-inflacion>
- Banco Mundial. (2023). *Gobernanza corporativa*. <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/corporate-governance>
- Bharadwaj, A.S. (2000) A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24, 169-196. <http://dx.doi.org/10.2307/3250983>
- Barbosa Granados, S. H., & Urrea Cuéllar, Á. M. (2018). Influencia del deporte y la actividad física en el estado de salud físico y mental: una revisión bibliográfica. *Revista Katharsis*, (25), 141-160. <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=6369972>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Marcus, A. F. (2022). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Burke, L. (2010). *Nutrición en el Deporte: Un Enfoque Práctico* (6ª ed). Editorial Médica Panamericana.
- Cano García, M., Romero, L. E., Álvarez, M., Saavedra, P. A., Gaspar Cartagena, D. (2024). Impacto de la actividad física en la salud mental en personas con trastornos de ansiedad y estrés. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 19(1), 60-69. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9489639>
- Celis-Morales, C., Salas-Bravo, C., Yáñez, A., & Castillo, M. (2020). Inactividad física y sedentarismo. La otra cara de los efectos secundarios de la Pandemia de COVID-19. *Revista médica de Chile*, 148(6), 885-886. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000600885>
- Chapman, S. B., Cotman, C. W., Fillit, H. M., Gallagher, M., & van Dyck, C. H. (2012). Clinical trials: new opportunities. *The journals of gerontology. Series A, Biological sciences and medical sciences*, 67(7), 773–780. <https://doi.org/10.1093/gerona/gls126>

- Claxton, J., Vibhakar, V., Allen, L., Finn, J., Gee, B., & Meiser-Stedman, R. (2021). Risk factors for depression in trauma-exposed children and adolescents: A systematic review and meta-analysis. *Journal Of Affective Disorders Reports, 5*, 100150.
<https://doi.org/10.1016/j.jadr.2021.100150>
- Comisión de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD). (2020). *El papel de las empresas en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
<https://unctad.org/topic/trade-analysis/trade-and-SDGs>
- Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (CNUDS). (2023). *El sector privado y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. https://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/sustainability/EN/_2016-08-02__C-538_IOE_Overview_on_Implementing_Agenda_2030_the_role_of_business_ANNEX.
- Coneo Rincón, M. (2020). Los productos más vendidos en tiendas online para hacer deporte en la cuarentena. *La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/los-productos-mas-vendidos-en-tiendas-online-para-hacer-deporte-en-la-cuarentena-2999759>
- Delgado-Floody, P., Caamaño, F., Osorio, A., Jerez, D., Fuentes, J., Levin, E., & Tapia, J. (2017). Imagen corporal y autoestima en niños según su estado nutricional y frecuencia de actividad física. *Revista chilena de nutrición, 44*(1), 12-18.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182017000100002>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). *Ficha Metodológica Índice de Precios del Productor – IPP*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipp/Ficha_Met_IPP_15.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Índice de Precios del Productor (IPP)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-del-productor-ipp>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Boletín técnico - Importaciones (IMPO) Octubre 2023*.
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IMP/bol-IMP-oct2023.pdf>
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Sage.
- Díaz Cáceres, N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana, 22*(2), 207–230.
<https://editorial.ucatolica.edu.co/index.php/RevClat/article/view/1629>

- Dweck, MR, Bularga, A., Hahn, RT, Bing, R., Lee, KK, Chapman, AR,. & Haugaa, K. (2020). Global evaluation of echocardiography in patients with COVID-19. *European Heart Journal - Cardiovascular Imaging*, 21(9), 949–958. <https://doi.org/10.1093/ehjci/jeaa178>
- Euromonitor International. (2023a). *Sports goods: Global market trends*. <https://www.euromonitor.com/sportswear>
- Euromonitor International. (2023b). *Sports Apparel & Footwear in Colombia*. <https://www.euromonitor.com/apparel-and-footwear-in-colombia/report>
- Giulianotti, R., Coalter, F., Collison, H., & Darnell, S. (2019). Rethinking Sportland: A New Research Agenda for the Sport for Development and Peace Sector. *Journal of Sport and Social Issues*, 43(6), 411–437. doi: 10.1177/0193723519867590
- González Acosta, K. & Lajonchere Castro, D., Acosta Prieto, J.L. & González Ferreira, R. (2022). *Teoría del acondicionamiento físico cardiosaludable vs la revolución del fitness*. Facultad de Ciencias de la Cultura Física Universidad de Matanzas. Monografías UMCC. <http://monografias.umcc.cu/monos/2022/CARDENAS/mo2210.pdf>
- Goldspink, D. F. (1977). The influence of immobilization and stretch on protein turnover of rat skeletal muscle. *Journal Of Physiology*, 264(1), 267-282. <https://doi.org/10.1113/jphysiol.1977.sp011667>
- Grand View Research. (2021). *Sports Accessories Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product, By Distribution Channel, By End-user, By Region, And Segment Forecasts, 2021 - 2028*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/sports-equipment-market>
- Gray, D. (2017). *The Empathy Map: A Guide to Better Understanding Your Customers*. Gamestorming.
- Guthold, R., Johansson, E. W., Mathers, C. D., & Ross, D. A. (2021). Global and regional levels and trends of child and adolescent morbidity from 2000 to 2016: an analysis of years lost due to disability (YLDs). *BMJ global health*, 6(3), e004996. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-004996>
- Heukamp, F. (2020). El propósito, inspiración para definir la estrategia. *Harvard Business Review*, 300, 8. <https://www.harvard-deusto.com/el-proposito-inspiracion-para-definir-la-estrategia>
- Hofman-Kohlmeyer, M. (2016). CUSTOMER LOYALTY PROGRAM AS a TOOL OF CUSTOMER RETENTION: LITERATURE REVIEW. *CBU International Conference Proceedings*, 4, 199-203. <https://doi.org/10.12955/cbup.v4.762>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.

- Johnson, G., Whittington, M., Scholes, K., & Frédérik, R. (2017). *Strategic management: An integrated approach* (10th ed.). Pearson.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). *Marketing* (13th ed.). Cengage Learning.
- Morales-Domínguez, J. M., & Herrera-López, J. F. (2017). El árbol de problemas como herramienta para el análisis de la realidad social: Una propuesta metodológica. *Revista de Investigación en Educación*, 18(2), 145-162. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v28n3/art10.pdf>
- Naciones Unidas. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: La Agenda 2030*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). Pearson.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Puerto Becerra, D. P. (2021). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28), 171-195. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf>
- Pedraza, Z. (2011). *En cuerpo y alma, visiones del progreso y de la felicidad: educación, cuerpo y orden social en Colombia, (1830-1990)*. Departamento de Antropología de la Universidad de los Andes.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review Press*. https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review Press*.

- Porter, M. E., & Kramer, C. D. (2006). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 84(1-2), 3-17. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Pujol-Lereis, VA, Flores, A., Barboza, MA, Abanto-Argomedo, C., Amaya, P., Bayona, H., ... & Ameriso, SF (2021). Efectos del bloqueo de COVID-19 en la atención del accidente cerebrovascular agudo en América Latina. *Revista de accidentes cerebrovasculares y enfermedades cerebrovasculares*, 30(9), 105985. <https://doi.org/10.1016/j.jstrokecerebrovasdis.2021.105985>
- Ráez, P. N., Jiménez, W. G., & Buitrago, J. D. (2021). LAS TEORÍAS DE LA COMPETITIVIDAD: UNA SÍNTESIS. *Revista republicana*, (31), 119-144. <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2021.v31.a110>
- Reilly, T. (2002). Motion analysis and physiological demands in soccer. In: Reilly, T. & Williams, M. (Eds.). *Science and soccer* (2nd ed. pp.59-72). Routledge, 2003.
- Revella, A. (2020). *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. Wiley.
- Reyes-Molina, D., Nazar, G., Cigarroa, I., Zapata-Lamana, R., Aguilar-Farias, N., Parra-Rizo, M. A., & Albornoz-Guerrero, J.. (2022). Comportamiento de la actividad física durante la pandemia por COVID-19 y su asociación con el bienestar subjetivo y salud mental en estudiantes universitarios en Chile. *Terapia psicológica*, 40(1), 23-26. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-48082022000100023>
- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13(6) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tIng=es.
- Rosenbaum, S., Tiedemann, A., Sherrington, C., Curtis, J., & Ward, P. B. (2014). Physical activity interventions for people with mental illness: a systematic review and meta-analysis. *The Journal of clinical psychiatry*, 75(9), 964–974. <https://doi.org/10.4088/JCP.13r08765>
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Economía : con aplicaciones a Latinoamérica* (19a ed.). McGraw Hill.
- Schiffman, L. G. & Wisenblit, J. L. (2014). *Consumer Behavior*. Pearson.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2020). *Operations management* (10th ed.) Pearson Education.
- Statista. (2023). *Exercise Equipment – Worldwide*. <https://www.statista.com/outlook/cmo/toys-hobby/sports-equipment/exercise-equipment/worldwide>

- Statista. (2024). *Sports Equipment – Colombia*. <https://es.statista.com/outlook/cmo/toys-hobby/sports-equipment/colombia>
- Stølen, T., Chamari, K., Castagna, C., & Wisløff, U. (2005). Physiology of soccer: an update. *Sports medicine (Auckland, N.Z.)*, 35(6), 501–536. <https://doi.org/10.2165/00007256-200535060-00004>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). *Protección al Consumidor*. <https://www.sic.gov.co/tema/asuntos-jurisdiccionales/proteccion-al-consumidor>
- Technavio. (2021). *Interactive Fitness Market Growth, Size, Trends, Analysis Report by Type, Application, Region and Segment Forecast 2021-2025*. <https://www.technavio.com/report/interactive-fitness-market-industry-analysis>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). McGraw-Hill.
- USPTO. (2020). *Protection for partial designs*. <https://www.uspto.gov/ip-policy/industrial-design-policy/protection-partial-designs>
- Valcarce Torrente, M., Arroyo Nieto, A., Veiga, O., & Morales, C. A. (2022). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en Colombia para el Año 2022. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (5), 483-495. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8405010>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson.

Anexos

Anexo 1. Autoevaluaciones de Porter

Guía para analizar la posición competitiva del accesorio deportivo -5 fuerzas de Porter

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Este es un cuadro de mando que le ayudara a evaluar la posición de su negocio en el mercado. Lea cada una de las preguntas, con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica la situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de los insumos necesarios, más control se tendrá.
Si_X_No__

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si_X_No__

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si las compras son una porción relativamente grande del negocio de su

proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si_X_No__

4. ¿Sería difícil para los proveedores entrar en su negocio, vender directamente a los clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si_X_No__

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos substitutos, usted

tendrá más poder de negociación con los proveedores. Si__No_X_

el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con los proveedores.

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si

Si_X_No__

Evaluación

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará a su negocio.

#	Enumere los principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Hierro y acero	<ul style="list-style-type: none"> • Acerías Paz del Río S.A. • Gerdau Diaco S.A. • Siderúrgica de Occidente S.A. • SIDOC S.A. • Siderúrgica del Caribe S.A. • SIDCARIBE S.A. • Ternium Colombia S.A.S. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpliendo con los pagos. • Comunicación abierta y transparente • Investigando su historia a fondo • En lugar de buscar únicamente precios bajos, busca establecer relaciones a largo plazo • Estableciendo indicadores clave de desempeño(KPIs)

#	Enumere los principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
		<ul style="list-style-type: none"> • Sidenal S.A. 	<p>y acuerdos de nivel de servicio (SLAs) claros</p>
2	Cuero	<ul style="list-style-type: none"> • Interpelli • Cueros y Tapizados Ltda • Cueros Invatam • Biocueros • Cueros Invatam 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera trabajar con múltiples proveedores cuando sea posible para obtener flexibilidad y poder de negociación adicional
3	Cajas de cartón	<ul style="list-style-type: none"> • Cajas de cartón Bogotá • Cartones y Empaques de Colombia SAS • Cartones de Colombia • Papelsa • Fabriempaques SAS • Andima • Cartón SAEmpaques GF • Cartones Bogotá 	<ul style="list-style-type: none"> • En lugar de negociar de forma reactiva, elabora una estrategia de negociación sólida • Agrupando las compras para aprovechar economías de escala, obteniendo así descuentos más grandes y condiciones más favorables. • Manteniendo relaciones profesionales en donde las negociaciones se basen en

#	Enumere los principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
4	Caucho	<ul style="list-style-type: none"> • U D C • CAELCA SAS - Cauchos el Cacique Colombia S.A.S • MACGYVER - CAUCHOS Y NEOPRENOS 	<p>términos comerciales, no en amistades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpliendo las fechas de los pagos. • Mediante la realización de pedidos recurrentes que garanticen ingresos en la actividad de la planta.
5	PVC	<ul style="list-style-type: none"> • Pavco Wavin • Tubosa • Distribuciones PVC 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpliendo las fechas de los pagos. • Mediante la realización de pedidos recurrentes que garanticen ingresos en la actividad de la empresa.

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una

situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos.
Si_X_No__

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para los clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para los clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto.
Si_X_No__

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Si__No_X_

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de los

competidores, los compradores tienen más poder de negociación. Si_X_No__

5. ¿Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? Es menos probable sea que los consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. Si__No_X_

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar los productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que los clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con los clientes.

Si_X_No__

Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio.

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	<ul style="list-style-type: none"> • Clubes deportivos de fútbol, baloncesto, patinaje, atletismo, boxeo, boleyball, ciclismo, etc. • Gimnasios • Personas naturales en general desde adolescentes hasta adultos 	<ul style="list-style-type: none"> • Avo Fruit • Ocati S.A <p>Afiliaciones a gimnasios</p> <p>Máquinas de pesas, bandas elásticas y tobilleras (pero sin la misma efectividad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionando un producto o servicio que sea único o superior en calidad, características o precio en comparación con la competencia. • Implementando programas de fidelización que recompensen a los clientes por su lealtad (descuentos, regalos). • Brindando un excelente servicio al cliente. • Construyendo una marca sólida y una reputación única que haga que el accesorio deportivo sea el preferido por los clientes. • Personalizando el accesorio deportivo para satisfacer las necesidades específicas de los clientes

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
			<ul style="list-style-type: none"> • Ofreciendo ofertas exclusivas y promociones a clientes leales o en momentos específicos. • Contratos a largo plazo • Manteniendo altos estándares de calidad y buscando constantemente la mejora continua del accesorio. • Monitoreando la satisfacción del cliente

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con

protección de patentes para las inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si__No_X_

2. ¿Los clientes son leales a su marca?

Si los clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si No

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si No

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si No

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si No

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los

insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si No

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si No

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria.

Si No

Evaluación opcional

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.

<p>1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?</p>	<p>Al ser un competidor nuevo en el mercado sería poco significativo debido a que no conocen el accesorio deportivo, pero se obtendrán las bases de datos de las personas que realicen deporte para tenerlos como los nuevos clientes exponenciales.</p>
<p>2. ¿Qué harán los competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?</p>	<p>Se realizarán monitoreo de las características, materiales y precio del accesorio deportivo que ingresen al mercado. También se hará seguimiento a la venta del accesorio deportivo del nuevo. Se crearán estrategias de mercado, publicidad y descuentos al accesorio deportivo existente en el mercado.</p>
<p>3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?</p>	<p>El nuevo accesorio deportivo tendrá que satisfacer las necesidades de los clientes, así como obtener los resultados en un menor tiempo posible, bajo estándares de calidad y a un costo más bajo que los productos similares que se encuentran en el mercado.</p>

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si_X_No__

2. ¿Es costoso para los clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de

los productos sustitutos es más débil.

Si_X_No__

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si los clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos.

Si__No_X_

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.

#	Enumere los posibles productos sustitutos que los clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar los productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Máquinas de sentadillas, de prensa, curl, extensión de pierna, hacka, poleas.	Son muy costosas y no se enfocan en los grupos musculares deseados. Si se desea tener una propia en casa se requiere de un espacio amplio y disponible, de un mantenimiento periódico de lo contrario se requiere afiliarse a un gimnasio	<p>Innovación constante</p> <p>Asegúrese de que la calidad de los productos o servicios sea superior a la de los sustitutos.</p> <p>Servicio al cliente excepcional</p> <p>Diversificación de productos ofreciendo una gama de productos o servicios relacionados para satisfacer las diversas necesidades de los clientes</p> <p>Colaborando con otras empresas o marcas para crear asociaciones estratégicas que agreguen valor a la oferta y la hagan más atractiva para los clientes.</p> <p>Informando y emitiendo publicidad a los clientes sobre los beneficios y ventajas del accesorio deportivo en comparación con los sustitutos.</p>

#	Enumere los posibles productos sustitutos que los clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar los productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
			<p>Estando al tanto de lo que hacen los competidores y cómo están evolucionando los productos sustitutos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantías y políticas de devolución sólidas

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar/ aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando

una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si_X_No__

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo

que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si_X_No__

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado creciente, las empresas pueden aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si_X_No__

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si__No_X_

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si_X_No__

6. ¿Los competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si los competidores son más agresivos. En cambio, si los competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si_X_No__

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos similares competirán en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si_X_No__

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si__No_X_

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de los competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras

que las firmas compiten para el negocio de
cada cliente.

Si_X_No__

Evaluación opcional:

utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

#	Enumere los principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones responderá a las de los competidores?
1	Cadenas de Gimansios y gimnasios locales	Se basan en la consecución de más cuenta avientes cada año a través de suscripciones ya sean mensuales, trimestrales o anuales sacando con mucha regularidad promociones o convenios con cajas de compensación, sin embargo los equipos y máquinas son prácticamente los mismos en todas las sedes	A pesar de que los negocios ya existen, no afectarían o competirían directamente contra el accesorio deportivo debido a que no lo tienen en las instalaciones de entrenamiento.	Buscaría una alianza estratégica con los gimansios para proveer los accesorios deportivos a precios exclusivos, con ello se incrementaría el uso del producto en personas naturales.
2	Tiendas y almacenes	Venden a precios relativamente bajos	No lo afecta debido a que no son escalables en peso y	Se utilizará el internet como canal de ventas,

#	Enumere los principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones responderá a las de los competidores?
	deportivos/ Ventas por Internet	productos similares como bandas elásticas, máquinas de gimnasia pasiva, máquinas de levantamiento de pesas o tobilleras basados en videos con youtubers prometiando resultados inigualables a corto plazo.	no brindan realmente los resultados ofrecidos.	con deportistas famosos y con youtubers para hacer la publicidad inicial.

Entrevistas LBA-Accesorio Deportivo

Grupo de interés:	Entrevista Cliente potencial 1
Objetivo de la entrevista:	Encontrar opiniones particulares, generales y oportunidades de mejora de los posibles clientes finales del accesorio deportivo.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Utilización del accesorio deportivo, posibles competidores actuales ocultos o desconocidos, interés genuino en el desarrollo muscular del tren inferior
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	LBA es una nueva compañía que trae al mercado un producto único e innovador enfocado en el desarrollo muscular principalmente del tren inferior para las personas amantes del deporte, la vida sana y el fitness en general.
<p>PREGUNTAS A REALIZAR:</p> <p>1. Durante los entrenamientos físicos en qué parte del cuerpo se enfoca?</p> <p>Tengo una rutina diaria en la cual entreno algún grupo muscular como los brazos, las piernas, el pecho, la espalda, por lo tanto divido estos grupos musculares en la semana para lograr entrenarlos por lo menos 2 veces en 7 días. No me enfoco en Me enfoco en el grupo de músculos que estoy entrenando en un momento específico.</p> <p>2. ¿El precio es determinante para usted al momento de comprar un accesorio deportivo?</p>	

Tengo actualmente en mi apartamento una bicicleta estática, unas mancuernas y una máquina para hacer abdominales. De la misma manera tengo una bicicleta semiprofesional con la que salgo los domingos a pedalear al aire libre, por lo tanto, si veo que suple mis necesidades no escatimo en realizar la inversión para mí y para mi familia.

- 3. ¿Consideras que tu tren inferior sin dejar de lado los glúteos, se ha desarrollado de igual manera que el superior o aún más? ¿Qué tanto esfuerzo, técnica y tiempo crees que se requiere para desarrollar el tren inferior?**

Me considero favorecido con mi contextura y genética, ya que desde pequeño he sido de piernas y huesos gruesos, por lo que el desarrollo muscular de piernas ha sido fácil para mí incluyendo los gemelos que gracias al ciclismo he podido desarrollarlos a su máximo potencial, a diferencia que con mis glúteos los cuales no ha sido fácil desarrollarlos ni con el uso de la bicicleta ni en el gimnasio.

- 4. ¿Piensa que personas con cargos ejecutivos como lo es usted deberían poseer un físico fitness y cuidar el factor tan importante como lo es la salud incluyendo el desarrollo muscular?**

Las personas más jóvenes son quienes más están interesadas en cuidar su salud y no solo eso sino también cuidar el medioambiente. Se encuentran muchos jóvenes en compañías de gran tamaño con posiciones gerenciales quienes se ejercitan y cuidan indudablemente de su salud y más que el desarrollo muscular ellos se centran en trotar y llevar a cabo ejercicios aeróbicos principalmente.

- 5. ¿si encontrara un accesorio deportivo que le ayudara a mantener o a desarrollar fibras musculares en el tren inferior incluidos los glúteos, de manera rápida y efectiva lo usaría o adquiriría para su uso personal?**

Estamos acostumbrados a recibir toda clase de publicidad con dispositivos a pilas y corriente para tonificar piernas, abdomen, glúteos y hasta el rostro, sin embargo no está comprobada su eficacia, por lo tanto primero validaría si el producto está funcionando con amigos o colegas antes de comprarlo y si tuviera a oportunidad de utilizarlo lo haría para comprobar que no se trate de más publicidad engañosa.

6. ¿Paga actualmente alguna suscripción a centros de entrenamiento deportivo como gimnasios, salones de artes marciales o a clases particulares de algún deporte? considera que tienen los implementos necesarios?

Solamente hago ejercicio en el gimnasio del condominio en donde vivo en Bogotá, el mantenimiento está incluido con la administración mensual, con eso siento que es suficiente por ahora, los equipos de dotación tienen lo necesario para entrenar yo y toda mi familia.

Grupo de interés:	Entrevista Cliente potencial 2
Objetivo de la entrevista:	Encontrar opiniones particulares, generales y oportunidades de mejora de los posibles clientes finales del accesorio deportivo.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Utilización del accesorio deportivo, posibles competidores actuales ocultos o desconocidos, interés genuino en el desarrollo muscular del tren inferior
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	LBA es una nueva compañía que trae al mercado un producto único e innovador enfocado en el desarrollo muscular principalmente del tren inferior para las personas amantes del deporte, la vida sana y el fitness en general.
<p>PREGUNTAS A REALIZAR:</p> <p>1. ¿Durante los entrenamientos físicos en qué parte del cuerpo se enfoca?</p> <p>Tengo objetivos específicos con todo el cuerpo, pero lo voy trabajando por tiempos, es decir, una temporada me enfoco más la parte de los glúteos, sin descuidar el resto de los grupos musculares y así sucesivamente, Actualmente estoy trabajando de manera enfocada la espalda.</p>	

2. ¿El precio es determinante para usted al momento de comprar un accesorio deportivo?

Depende la importancia del accesorio, si es realmente necesario y qué hace un aporte significativo no es muy determinante el precio.

3. ¿Consideras que tu tren inferior sin dejar de lado los glúteos, se ha desarrollado de igual manera que el superior o aún más? ¿Qué tanto esfuerzo, técnica y tiempo crees que se requiere para desarrollar el tren inferior?

Definitivamente si, genéticamente cuento con un importante volumen en la parte inferior de mi cuerpo por lo que ha sido mucho más fácil obtener resultados en la misma parte antes mencionada. Ejercicios como el Hip Thrust, peso muerto, extensión y sentadilla, todos con peso considerable y haciéndolos con movimientos controlados, han sido de gran ayuda para el desarrollo del músculo en mi parte inferior, considero que el tiempo necesario sería de un año para ver resultados realmente importantes. Depende de la constitución del cuerpo de cada persona.

4. ¿Piensa que personas con rol de estudiante como el suyo deberían poseer un físico fitness y cuidar el factor tan importante como lo es la salud incluyendo el desarrollo muscular?

Por supuesto que sí, no solo por la apariencia física, sino también por salud mental, el auto cuidado y el estilo de vida saludable ayuda a llevar una vida más feliz, en mi caso en particular así funciona.

- 5. ¿si encontrara un accesorio deportivo que le ayudara a mantener o a desarrollar fibras musculares en el tren inferior incluidos los glúteos, de manera rápida y efectiva lo usaría o adquiriría para su uso personal?**

Sí, si existiera un accesorio que fuera realmente efectivo y que me ayudara a mejorar mi apariencia física y a ver resultados de manera más rápida lo comprara sin pensarlo.

- 6. ¿Paga actualmente alguna suscripción a centros de entrenamiento deportivo como gimnasios, salones de artes marciales o a clases particulares de algún deporte? considera que tienen los implementos necesarios?**

Actualmente estoy suscrita a un gimnasio, tiene buenas máquinas e implementos para entrenar, pero tienes varias cosas que se podrían mejorar.

Grupo de interés:	Experto técnico
Objetivo de la entrevista:	Encontrar opiniones particulares, generales y oportunidades de mejora de los posibles clientes finales del accesorio deportivo.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Utilización del accesorio deportivo, posibles competidores actuales ocultos o desconocidos, interés genuino en el desarrollo muscular del tren inferior
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	LBA es una nueva compañía que trae al mercado un producto único e innovador enfocado en el desarrollo muscular principalmente del tren inferior para las personas amantes del deporte, la vida sana y el fitness en general.
<p>Preguntas a realizar:</p> <p>1. ¿Considera que hoy en día con tanta tecnología y máquinas integrales a disposición para los usuarios para el entrenamiento físico, pueda ser suplida por un accesorio sencillo y nada complejo para el desarrollo muscular enfocado en un grupo específico de ellos?</p> <p> Mi respuesta es un sí creo, esto lo digo debido a que existen incluso dentro de los mismos gimnasios accesorios o aditamentos que son fundamentales o se integran a máquinas robustas y costosas para lograr los objetivos, por decir algo el</p>	

levantamiento de pierna ejecutado en una máquina multifuerza a través de una polea y una cuerda que transfiere todo el peso y que es a través de un aditamento anclado a los pies estando esa parte compuesta por únicamente un pedazo de cuero y dos argollas. La calidad del accesorio y su propósito es lo que lo hace valioso frente al cliente final, independientemente del tamaño, precio y tecnología. Estos accesorios de agarre para los pies son escasos en los gimnasios y generalmente se mantienen ocupados más que todo por las mujeres ya que están enfocados en la activación de los glúteos mayores.

2. ¿Qué consideraría tener en cuenta en un nuevo accesorio enfocado en el desarrollo de piernas y glúteos para que sea exitoso y realmente utilizado por los clientes en un gimnasio?

El costo, la calidad, la innovación y sobre todo que a la mujer le funcione, ya que es ella quien dedica bastante tiempo de los entrenamientos a no descuidar esa parte del cuerpo. El producto debería ser liviano, de fácil utilización, y que los clientes encuentren un diferenciador gigante posterior a su uso, lo que quiero decir es que realmente llegue a los grupos musculares que hoy con todos los aditamentos a disposición, no se logra obtener, de lo contrario será parte de un accesorio más abandonado o prácticamente no utilizado en los gimnasios, quedaría de adorno.

3. ¿Algún consejo importante adicional a tener en cuenta a nivel de diseño, color, seguridad y confort del accesorio deportivo?

Los colores serían fundamentales, un fucsia quizás por ser el color del año y porque tiene mucha afinidad con las mujeres, podría pensarse en otro color para los hombres como un negro o rojo, además se requiere que sea ergonómico a todos los tipos de personas, pensar que hay gente delgada, muy delgada, gruesa y obesa, entonces me atrevería a comentar que debe ser graduable, ajustable para que se acomode a cada fisionomía.

4. ¿Considera que en el país contamos con la capacidad técnica y tecnológica para crear un accesorio deportivo que soporte el uso pesado a largo plazo?

En muchos gimnasios del país se cuenta con máquinas 100% nacionales, con diseño y fabricación colombiana, máquinas que aguantan bastante peso y trajín diario, máquinas cuyo mantenimiento es básicamente reducido o mínimo y que no le envidian nada a marcas conocidas a nivel mundial como Life Fitness, Hammer o Cybex por mencionar algunas, por lo tanto sí es posible y dependiendo de las ganas, ingeniería y calidad de los materiales a disposición estamos en la capacidad de producir maquinaria y por ende accesorios incluso con reconocimiento internacional.

5. ¿Cuál considera que podría ser un limitante en cuanto a la adquisición de los gimnasios y personas naturales de este nuevo accesorio deportivo?

Veo varias, para ingresar a gimnasios es necesario cumplir a cabalidad con la promesa del dispositivo, a diario llegan todo tipo de bandas, colchonetas, discos y al final vemos que es más de lo mismo, ya los tenemos en nuestras instalaciones y si vemos que algo puede ser mejor según lo que venden verbalmente, entramos a

hacer una prueba para validarlo, solo que la mayoría de las veces se trata de falsa publicidad en vivo y en directo. Si el accesorio llega a cumplir con lo prometido el pedido podría ser en grande, tenemos a nivel nacional más de 100 gimnasios y de acuerdo con el tamaño, el precio estimado y que se requiere un accesorio por persona el pedido sería de mínimo 8 accesorios por sede, llegando a hablar aproximadamente de unas 800 unidades y si no se cuenta con la disponibilidad y por esa cantidad el pedido se podría ver cancelado de inmediato.

6. ¿Utilizaría el accesorio enfocado para desarrollar las piernas y glúteos exclusivamente en el gimnasio?

Sí lo usaría ya que si se encuentra en nuestros gimnasios significa que pasó por lo menos las pruebas de calidad, usabilidad y de desempeño.

Grupo de interés:	Aliado clave Estratégico - Proveedor
Objetivo de la entrevista:	Encontrar opiniones particulares, generales y oportunidades de mejora de los posibles clientes finales del accesorio deportivo.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Utilización del accesorio deportivo, posibles competidores actuales ocultos o desconocidos, interés genuino en el desarrollo muscular del tren inferior
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	LBA es una nueva compañía que trae al mercado un producto único e innovador enfocado en el desarrollo muscular principalmente del tren inferior para las personas amantes del deporte, la vida sana y el fitness en general.
Preguntas a realizar:	
<p>1. ¿Cuáles son las especificaciones técnicas y las normas de calidad de los materiales que ofrecen?</p> <p>Utilizamos materiales finales con calidad debido a que las materias primas utilizadas tienen un alto grado de pureza, es así como por ejemplo no solo el hierro provisto tiene una excelente calidad sino también el acero producido cumple con los estándares de calidad y normas exigidas para garantizar estructuras solidas a los</p>	

mercados con niveles altos de exigencia como son las constructoras de vivienda, de centros comerciales y de oficinas, aeropuertos y obras públicas.

2. ¿Ofrecen descuentos por volumen o acuerdos a largo plazo?

Dependiendo de la tipología de nuestros clientes los hemos clasificado por el tiempo de relacionamiento con nuestra empresa y su historial de cumplimiento de pagos. Por lo tanto, con clientes que nosotros denominamos fieles tienen hasta 60 días para el pago de las facturas y reciben por grandes cantidades de material un descuento que va desde el 5% hasta máximo un 15% y un 3% por pronto pago.

3. ¿Tienen suficiente capacidad para atender los pedidos de manera constante?

Nuestra capacidad es suficiente para cubrir hasta en el 25% de las necesidades internas del país en cuanto a hierro y acero se refiere. El resto de la demanda es suplida por otros proveedores internos y por importaciones por parte del estado para suplir obras públicas programadas en proyectos generalmente de la infraestructura del país.

4. ¿Cómo gestionan la logística y la distribución de los productos?

Los productos con las dimensiones y especificaciones técnicas solicitadas se pueden enviar directamente a las ubicaciones en donde sean requeridos, se ofrece el servicio de seguimiento y rastreo de envíos y prioridad en los despachos sobre un porcentaje adicional del 2% al total de la factura.

5. ¿Tienen un representante de ventas o un equipo de atención al cliente dedicado?

No contamos con un equipo comercial dedicado pero si tenemos todo un equipo de servicio postventa y garantías por si surgen cualquier tipo de problemas o inquietudes a resolver.

6. ¿Cumplen con certificaciones y cumplimiento normativo?

Cumplimos con todas las regulaciones y estándares de seguridad pertinentes para nuestros productos. Podemos proporcionar documentación de certificaciones.

Grupo de interés:	Empresario 1
Objetivo de la entrevista:	Encontrar opiniones particulares, generales y oportunidades de mejora de los posibles clientes finales del accesorio deportivo.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Utilización del accesorio deportivo, posibles competidores actuales ocultos o desconocidos, interés genuino en el desarrollo muscular del tren inferior
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	LBA es una nueva compañía que trae al mercado un producto único e innovador enfocado en el desarrollo muscular principalmente del tren inferior para las personas amantes del deporte, la vida sana y el fitness en general.
<p>Preguntas a realizar:</p> <p>1. ¿Es clara la necesidad o el problema que este accesorio resolverá para los clientes?</p> <p>El accesorio está diseñado para ayudar a los clientes a fortalecer y tonificar los músculos del tren inferior, las piernas y los glúteos de manera efectiva y conveniente.</p> <p>2. ¿Quiénes son para usted los clientes objetivo y cuál es el tamaño del mercado?</p>	

Son personas que desean mejorar su fuerza y apariencia física. El tamaño de mercado se estima en millones de personas en todos los grupos demográficos sin distinción alguna, por lo que se observa en principio una gran oportunidad de negocio con mucho potencial.

3. ¿Cuál podría ser el modelo de ingresos y el precio de venta esperado del accesorio?

Utilizar un modelo de ingresos basado en ventas directas a través de sitios web y posiblemente con asociaciones a gimnasios. El precio de venta estimado podría estar entre 20-30 dólares por unidad.

4. ¿Cuál sería la visión a largo plazo para este negocio y cómo se podría escalar?

Ser un líder reconocido en el mercado de accesorios para el desarrollo muscular. Se podría escalar expandiendo la presencia en mercados regionales e internacionales, desarrollando nuevos productos relacionados o mejorando sustancialmente el accesorio deportivo con el fin de construir una marca sólida.

5. ¿Cuáles serían las metas a largo plazo y cómo planearlas para hacer crecer la marca?

Convertir la empresa en un referente en la industria del fitness, que sea reconocida por la calidad y la innovación, hacer crecer la marca mediante la expansión a nuevos mercados, la introducción de productos complementarios y la

construcción de una comunidad de usuarios leales que compartan los mismos valores de salud y bienestar.

6. ¿Es relevante realizar investigaciones de mercado o pruebas de concepto para validar la demanda del accesorio para el desarrollo muscular del tren inferior?

Es necesario realizar investigaciones de mercado y encuestas con personas interesadas en el fitness. También llevar a cabo pruebas de concepto con prototipos iniciales, recibir retroalimentación de los usuarios que han probado el producto. Aun estando en las primeras etapas, estos datos respaldan la viabilidad del negocio próximo y la demanda del producto en sí.

Grupo de interés:	Empresario 2
Objetivo de la entrevista:	Encontrar opiniones particulares, generales y oportunidades de mejora de los posibles clientes finales del accesorio deportivo.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Utilización del accesorio deportivo, posibles competidores actuales ocultos o desconocidos, interés genuino en el desarrollo muscular del tren inferior
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	LBA es una nueva compañía que trae al mercado un producto único e innovador enfocado en el desarrollo muscular principalmente del tren inferior para las personas amantes del deporte, la vida sana y el fitness en general.
<p>Preguntas a realizar:</p> <p>1. ¿Es clara la necesidad o el problema que este accesorio resolverá para los clientes?</p> <p>Es importante un accesorio deportivo de fácil acceso y bajo costo que ayude al fortalecimiento de músculos ya que la sociedad está enfocada al tema del fitness y la belleza corporal a toda costa.</p> <p>2. ¿Quiénes son para usted los clientes objetivo y cuál es el tamaño del mercado?</p>	

Los clientes objetivo son personas mayores de 18 años que deseen tener una mejor apariencia física y saludable sin problema alguna de expandir el producto a países latinoamericanos fácilmente.

3. ¿Cuál podría ser el modelo de ingresos y el precio de venta esperado del accesorio?

Los ingresos esperados son de todas las ventas directas e indirectas de clientes, el valor del accesorio se puede estimar de 15 a 20 dólares por unidad.

4. ¿Cuál sería la visión a largo plazo para este negocio y cómo se podría escalar?

Estar en las marcas más reconocidas a nivel local y poderse expandir a nivel nacional. Ofertar nuevos productos que mejoren la calidad de vida de la población objeto (belleza y hábitos saludables)

5. ¿Cuáles serían las metas a largo plazo y cómo planearlas para hacer crecer la marca?

Lograr posicionar en el mercado el mejor nacional el artefacto y que sea reconocido por los altos estándares de calidad y resistencia.

6. ¿Es relevante realizar investigaciones de mercado o pruebas de concepto para validar la demanda del accesorio para el desarrollo muscular del tren inferior?

La ejecución de una prueba de concepto es básica tenerla en cuenta para validar temas de ajuste, usabilidad, resistencia, balance, estética del accesorio y manejo.

Grupo de interés:	Experto en Sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	Encontrar opiniones particulares, generales y oportunidades de mejora de los posibles clientes finales del accesorio deportivo.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Utilización del accesorio deportivo, posibles competidores actuales ocultos o desconocidos, interés genuino en el desarrollo muscular del tren inferior
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	LBA es una nueva compañía que trae al mercado un producto único e innovador enfocado en el desarrollo muscular principalmente del tren inferior para las personas amantes del deporte, la vida sana y el fitness en general.
<p>Preguntas a realizar:</p> <p>1. ¿Cómo se puede diseñar este accesorio de manera sostenible desde el principio?</p> <p>Desde el diseño inicial, es esencial considerar la elección de materiales reciclables y/o biodegradables, así como minimizar el uso de plásticos y otros materiales no sostenibles.</p> <p>2. ¿Qué consideraciones ambientales debemos tener en cuenta al seleccionar materiales para el accesorio deportivo?</p>	

Se debe priorizar el uso de materiales respetuosos con el medio ambiente, como caucho reciclado o acero inoxidable. Se deben evaluar las huellas de carbono y agua de los materiales anteriormente nombrados.

3. ¿Cómo se puede minimizar el desperdicio de materiales durante la fabricación del accesorio deportivo?

Se pueden implementar prácticas de producción eficiente que reduzcan el desperdicio, como el corte preciso de materiales y la reutilización de recortes o sobrantes para otros accesorios.

4. ¿Qué estrategias de embalaje sostenible se pueden aplicar para este accesorio?

Se pueden utilizar embalajes reciclables, minimizar el uso de plástico y optar por materiales que sean reutilizables o biodegradables.

5. ¿Existen estrategias para prolongar la vida útil del accesorio y reducir el impacto ambiental a lo largo del tiempo?

La durabilidad del diseño, junto con instrucciones de cuidado y mantenimiento para el usuario, pueden ayudar a extender la vida útil del accesorio y reducir la necesidad de reemplazo.

6. ¿Cómo se pueden reducir las emisiones de carbono asociadas a la fabricación y distribución de este accesorio?

Se puede minimizar el transporte de larga distancia eligiendo proveedores locales y optimizando la logística de distribución, la fabricación con fuentes de energía renovables puede reducir las emisiones al medio ambiente.