

INTEGRANTES	
<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Identificación: CC</b>
Valentina Diaz Montoya	1036402705
NOMBRE DEL PLAN DE NEGOCIO	
Plan de negocios para la tienda deportiva iSPORT, ubicada en el Oriente Antioqueño.	
RESUMEN	
<p>En el presente documento se determinó el plan de negocios para el emprendimiento iSPORT, empresa dedicada a la comercialización de indumentaria deportiva desde el año 2017; el objetivo del trabajo fue generar un soporte para la toma de decisiones gerencias, con el fin de alcanzar su sostenibilidad en el tiempo. Lo anterior se logró, mediante el análisis competitivo donde se hizo una evaluación del indicador de atractividad del sector y el entorno; además, se desarrolló el modelo matricial, propuesto por la escuela de planeación, para encontrar la estrategia más adecuada para la organización. Con lo anterior, se diseñó el cuadro integral de mando, herramienta que le permitirá a la compañía hacer seguimiento y control de todos los objetivos propuestos. De igual forma, es importante resaltar, que, durante el trabajo de manera transversal, se estudió el modelo de negocio y se determino la viabilidad legal, técnica, financiera y organizacional, con el fin conocer los aspectos en los que el emprendimiento debía mejorar.</p>	
PALABRAS CLAVE	
1. Emprendimiento	4. Estudio técnico
2. Análisis estratégico	5. Estructura legal
3. Estructura organizacional	6. Proyección financiera
OBJETIVO GENERAL	
Determinar el plan de negocios para la tienda deportiva iSPORT, ubicada en el Oriente Antioqueño, el cual soporte la toma de decisiones gerenciales.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1. Realizar un análisis de atractividad, el cual permita entender, como interactúan las variables correspondientes al sector y al entorno donde actúa la organización	
2. Desarrollar la estrategia, según la escuela de planeación, para luego definir la metodología de medición por medio de la herramienta del cuadro integral de mando.	
3. Determinar las viabilidades financieras, técnicas, organizacionales y demás que influyan en la toma de decisión del sostenimiento empresarial.	

## INTRODUCCIÓN

El sector comercial, al cual pertenece el emprendimiento, es muy dinámico en la economía Colombia, donde según cifras oficiales del DANE, ocupa el 4.8% del PIB. Así mismo, se debe entender que el mercado de la ropa deportiva está en crecimiento, desde su nacimiento a finales del siglo XIX, donde cada vez, toma un porcentaje más alto en el sector textil; por ejemplo en Colombia, hoy en día el porcentaje de crecimiento esta entre el 15% y el 30%, y se proyecta que siga creciendo, esto se debe al aumento de la práctica del deporte, pero también, a que hoy en día la moda a migrado a este mercado, donde los clientes no solo son personas que realizan alguna actividad física.

En su caso iSPORT, se ha beneficiado de las tendencias ocurridas en su entorno, específicamente por el crecimiento que ha tenido el Oriente Antioqueño en los últimos años, su estrategia es obtener una mayor participación en el mercado, permitiendo así su expansión y sostenibilidad en el tiempo. Por ello, en este trabajo, se decide determinar el plan de negocios para estudiar cada uno de esos aspectos relevantes que lo componen y que la empresa tiene una oportunidad de mejora, dado que se desea tomar decisiones gerenciales efectivas enfocadas en alcanzar el crecimiento y el sostenimiento empresarial.

Este proyecto es importante porque como ya se mencionaba, en los últimos años se ha evidenciado un fuerte crecimiento del sector, lo que da oportunidad a la entrada de nuevos competidores y al fortalecimiento de los emprendimientos existentes, en este caso iSPORT, tienda deportiva. Se debe considerar que en el país la mayoría de las empresas son pymes y como lo menciona RCN radio “según IARA, un grupo de consultoría de compañías, el 70% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, fracasan en los primeros cinco años” (Sabogal, 2018), esta cifra es demasiado alta, pero se plantea que, con la determinación o desarrollo de un plan de negocios, las empresas reduzcan este riesgo, dado que se obtiene una mayor claridad en el rumbo que se debe tomar y se da una mejora interna en los temas administrativos y gerenciales.

Este trabajo se divide en nueve apartados los cuales son, estructura administrativa, donde se hablan de aspectos generales del negocio; seguido a esto, se encuentra el análisis del entorno y del mercado, que con lleva a su vez a la estrategia, la cual se obtuvo mediante el uso del modelo matricial y el cuadro de mando integral. En cuarto lugar, se desarrolló el estudio técnico, donde se habló de aspectos significativos de los productos y de las capacidades del que se tenían. Después, se trabajó la estructura del talento humano, donde se creó el organigrama de la compañía y los perfiles de cargo; junto a esto se da todo el tema de análisis legal, donde se decide formalizar la empresa. Así mismo, se obtuvieron consideraciones ambientales y de responsabilidad social, y se realizó análisis económico y financiero, con una proyección a cinco años.

## ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

### 1. LA EMPRESA

#### 1.1. Nombre de la organización:

iSPORT, representa la innovación y el servicio en función de la comercialización y personalización de prendas deportivas, con el propósito de que el cliente se sienta a gusto, cómodo y exprese su estilo y preferencias con tranquilidad.

Este nombre nace como idea de los dos socios, Sebastián Soto y Valentina Diaz, cuando luego de dos años de permanencia en el mercado buscaban cambiar el antiguo nombre, el cual era Oriente Futbolero, porque que no representaba la misión y visión de la organización. Se elige iSPORT porque es de fácil recordación, es corto, sencillo de pronunciar y engloba todo lo que la marca quiere comunicar, primero que su oferta se enfoca en la mayoría de los deportes y segunda la “i”, enfatizando el tema de innovación, elemento importante en la oferta de valor, donde se trabaja por ser reconocidos mediante productos diferenciados y un servicio excepcional.

El logo de iSPORT (Anexo 1 Word –“1.1.logo”) fue diseñado con la finalidad de expresarle a las personas que siempre hay que ir detrás de los sueños y buscar alcanzar el máximo potencial, lo conforma una silueta corriendo hacia la derecha, la cual está dentro de un círculo que se soporta en una base, este círculo tiene dos colores con el fin de mostrar la diversidad del mundo. Los colores característicos de iSPORT son el azul, el negro y el blanco, tienen como objetivo transmitir fuerza, confianza, poder y lealtad.

#### 1.2. Descripción del negocio:

iSPORT es una empresa comercializadora de ropa deportiva, que inicio en el año 2017 mediante la oferta de productos en redes sociales; gracias a la aceptación del mercado en el Oriente antioqueño, decide abrir, en noviembre del mismo año, un punto de venta en el municipio de El Carmen de Viboral.

Durante el tiempo que lleva la compañía en el mercado, ha presentado un crecimiento representativo, donde es reconocida por gran parte de los habitantes del municipio, las ventas son cada vez mayores y los productos están, cada vez más, enfocados a la razón de ser del negocio; y es que, actualmente la compañía cuenta con diferentes líneas de productos, donde atiende gran parte de las necesidades de las personas que compran ropa deportiva, dado que al inicio solamente ofrecía indumentaria de equipos de futbol.

Durante estos dos años la empresa viene buscando responder las preguntas ¿Qué son?, ¿Para dónde van?, ¿Qué los motiva?, ¿Qué los diferencia?, ¿Qué quieren?, y ¿Cómo lo logran? De manera informal y emperica han venido trabajando y obteniendo resultados que los ubica en las cuestiones planteadas, pero los deseos de

crecimiento y expansión son mayores, por lo que se cree que iSPORT debe desarrollar un plan de negocio que le permita evaluar la situación actual y las acciones a seguir.

### **1.3. Actividad económica y naturaleza del negocio:**

iSPORT está en el negocio de la comercialización de moda deportiva, donde ofrece a sus clientes la satisfacción de contar con productos de las últimas tendencias, junto a otros que durante la historia han marcado momentos representativos. Se enfoca en atender a personas que realizan o no actividad física, mediante productos diferenciados que muestran los gustos, las preferencias y/o pasiones. Ofrece el servicio de personalización tanto para clientes individuales como para equipos; además, brinda diseños tanto de marcas reconocidas, a nivel mundial o nacional, como indumentaria propia.

### **1.4. Constitución legal del negocio:**

Durante el tiempo que lleva funcionando el emprendimiento, los dueños han trabajado de manera informal, lo que pone en riesgo la organización. iSPORT es consciente de eso, por lo que se estudiara la viabilidad legal que tiene el proyecto y la mejor forma de realizar este cambio.

### **1.5. Ubicación:**

iSPORT cuenta con un punto de venta en el Oriente Antioqueño, específicamente en el municipio de El Carmen de Viboral, está ubicado en la zona comercial en la carrera 31 # 24 – 55. Además, atiende el comercio electrónico por medio de redes sociales donde se ubica en Facebook, Instagram y WhatsApp mediante el perfil empresarial @isport.td. Como proyecto de expansión, se desea abrir en un futuro otro punto de venta en El Carmen de Viboral y en algunos en los municipios vecinos, además de una página web con el fin de automatizar el proceso de venta para los clientes que lo deseen.

### **1.6. Misión:**

En iSPORT creemos que es posible generar felicidad y bienestar a nuestros clientes a través de productos que reflejen sus gustos y apasionamientos. La manera cómo llegamos a esto es ofreciendo artículos personalizados y estandarizados. Simplemente producimos y comercializamos ropa deportiva.

### **1.7. Visión:**

Queremos ser una empresa reconocida en el mercado de ropa deportiva a nivel nacional, líder en la comercialización y producción de productos diferenciados, los cuales reflejen los gustos y las pasiones de los clientes a los que atendemos.

### **1.8. Valores:**

**1.8.1. Respeto:** Promovemos una cultura de tolerancia por otro, donde se acepten sus gustos y así

contribuir al enriquecimiento de una sociedad diversa.

- 1.8.2. Calidez:** Proporcionando al usuario un espacio cómodo, limpio y armónico; de igual forma un trato amable y cordial; con el fin de brindar bienestar.
- 1.8.3. Excelencia:** Buscando el mejoramiento continuo desde la valoración y el reconociendo del trabajo profesional con compromiso; de esta forma dando el máximo esfuerzo para hacer la diferencia en cada uno de los servicios prestados.
- 1.8.4. Honestidad:** Ser transparente, hablando con la verdad, cumpliendo con los servicios ofrecidos y actuando desde lo que se piensa y se siente.

### **1.9. Modelo de negocio:**

La determinación del modelo de negocio se realizó mediante la metodología CANVAS (Anexo 1 Word, “1.2. modelo de negocio”), donde se le dio respuesta a nueve categorías, buscando en cada una de ellas la innovación para la compañía, cabe aclarar que “la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad” (Osterwalder & Pigneur, n.d.).

- 1.9.1. Segmentos de clientes:** para iSPORT es segmentado y este se divide en tres categorías; primero personas que practican algún deporte, son aquellas que buscan indumentaria que les permita realizar de manera cómoda alguna actividad deportiva; así mismo, que les ayude a obtener un mejor rendimiento, se dividen en minoristas y mayoristas. Así mismo, personas aficionadas a algún deporte, son personas que buscan ropa o accesorios que les ayude a expresar la pasión y gusto que sienten por algún referente deportivo. Por último, personas con gusto a la ropa deportiva, son aquellas que buscan sentirse cómodas con la ropa que utilizan, además de expresar su estilo y gusto con los diseños que las últimas tendencias deportivas ofrecen.

- 1.9.2. Propuesta de valor:** iSPORT busca su diferenciación en cinco aspectos, diseño, experiencia al cliente, storytelling, procesos y producto/marca; a continuación, se explicará cada uno de ellos.

**Diseño:** ofrecer el servicio de personalizar los productos, lo que le permite al cliente tener indumentaria mucho más cercana a sus gustos. Con la personalización el consumidor puede incluir su nombre, nombre de algún personaje representativo, números, frases, entre otros; así mismo, puede crear un producto totalmente nuevo que esté ligado con todo aquello que lo apasiona y/o sus gustos.

**Experiencia del cliente:** iSPORT busca brindar una experiencia única y especial mediante la transmisión de una filosofía enfocada al deporte; lo anterior se puede alcanzar “cuidando los

detalles de cada uno de los puntos de contacto, los cuales se presentan antes, durante y después de la compra, es crear una cultura centrada en el cliente ideal” (Gómez Gómez, 2016).

**Storytelling:** la empresa busca contar su historia, con el fin de mostrar que es una marca con una ideología enfocada al deporte, así mismo un negocio con propósito que busca inspirar, enamorar y emocionar. iSPORT nace con el objetivo de hacer más accesible el deporte dada su importancia en la salud de las personas, también por la poca oferta de productos que recordaran la historia de momentos representativos para los amantes de cada disciplina; además, por la necesidad de transmitir los valores del respeto y la tolerancia, aspectos importantes pero muchas veces ausentes en el mundo deportivo. Estos objetivos que hicieron que iSPORT fuese realidad siguen cobrando vida con las obras sociales que la empresa realiza, gracias a las compras que las personas hacen cada día.

**Procesos:** La empresa tiene como política ofrecer productos nuevos cada semana y en momentos de alta demanda entre dos y tres veces por semana con el fin de que los clientes puedan encontrar cada vez que visiten la tienda diseños diferentes. También busca estar presente y preparada en los momentos importantes en los que sus consumidores deben o desean realizar las compras.

**Producto/” Marca”:** La empresa ofrece productos de las mejores marcas junto a marca propia u otras no tan reconocidas.

**1.9.3. Canales:** en primer lugar, está el business to costumer, iSPORT utiliza el punto de venta físico, el cual está ubicado en El Carmen de Viboral y donde se atiende el mercado del Oriente Antioqueño, y las redes sociales donde la oferta se dirige para todos los municipios y ciudades del Colombia. De igual forma, se planea crear una pagina web donde el cliente ingrese y pueda adquirir los productos que son ofertados. En segundo lugar, está el business to business y lo que se busca es empezar a vender al por mayor a otros negocios que deseen distribuir la marca propia que la compañía está impulsando, así mismo buscar mejores precios con proveedores con la finalidad de comprar mayor volumen de mercancía y distribuir a otras empresas.

**1.9.4. Relaciones con clientes:** en esta categoría se da una asistencia personal, donde se encuentra la interacción humana del cliente en el punto de venta y en redes sociales, en este caso, la compra es realizada con la ayuda del vendedor para resolver dudas o asesoría. Además de una asistencia personal exclusiva, donde el asesor encargado de la personalización de los productos se dedica a

un cliente determinado con el fin de obtener un producto que cumpla con las características que el comprador requiere. De igual forma, se incluye el autoservicio, ya que iSPORT planea proveer una plataforma web donde el cliente pueda comprar los productos ellos mismos sin la necesidad de interactuar con los colaboradores de la compañía.

**1.9.5. Fuentes de ingresos:** la fuente de ingresos de la compañía es la venta de activos, dado que estos se deben a las ventas que se realizan de la indumentaria o accesorios deportivos; en cuanto a los mecanismos de fijación de precios son definidos según las características del producto, el segmento del mercado, el volumen y el mercado en tiempo real.

**1.9.6. Recursos claves: en humanos,** se requiere un grupo de colaboradores con excelentes habilidades profesionales y humanas que expresen una cultura enfocada al deporte y que busquen el cumplimiento de los objetivos de la organización, además de la satisfacción y fidelización de los clientes. Es el recurso más importante porque es quien interactúa con los consumidores en cada uno de los puntos de contacto. En físico, se ubica el local comercial y todo lo que lo compone, así mismo, las máquinas que hacen posible el servicio de personalización. En cuanto a lo tecnológico se encuentra el sistema de punto de venta el cual facilita el manejo de la cartera, el inventario y un buen servicio en general; además se encuentra la página web, un computador y un celular que hacen posible la atención al público de manera online. De igual forma, en intelectuales, es necesario el conocimiento en el área de diseño con el fin de ofertar productos diferenciados y personalizados. De igual forma, la compañía requiere de un sistema de punto de venta con el fin de automatizar el proceso de atención al cliente. Por último, en económicos, es necesaria la inversión con el fin de aumentar la capacidad de la compañía, esto para lograr las estrategias planteadas. Se requiere la compra al por mayor de los productos más vendidos y la tercerización de diferentes diseños propios.

**1.9.7. Actividades claves:** iSPORT se dedica a producción y/o comercializar indumentaria y accesorios deportivos. De igual forma, si el cliente lo desea, puede personalizar sus productos para que cumplan con unas características mucho más específicas. En el tema de comercialización la compañía tiene un gran avance, pero en cuanto a la producción apenas se está desarrollando, actualmente se realiza por medio de tercerización.

**1.9.8. Asociaciones claves:** en primer lugar, está el tema de reducción de riesgos e incertidumbres, donde iSPORT busca distribuir productos de marcas ya posicionadas en el mercado con el fin de

que el cliente sienta confianza y/o reconocimiento, y se genere la compra de una manera más tranquila. También la empresa busca darse a conocer con personajes destacados que recomienden los productos para que sea más familiar para los futuros compradores y un motivo de satisfacción para los ya clientes. Segundo, esta compra de determinados recursos y actividades, y es que desde un inicio la empresa se enfocó a la comercialización de grandes marcas lo que le permitió crecer sin tener necesidad de producir los productos que se vendían, hoy en día se desea seguir teniendo estas alianzas en algunas líneas. Así mismo, el tema de la tercerización se ha usado con diferentes empresas para personalizar o desarrollar los productos. Por otra parte, con el fin de generar confianza y reducir los precios de envíos, la compañía a trabajado con las principales empresas transportadoras para realizar las entregas de los productos en cualquier lugar del país.

**1.9.9. Estructura de costes:** está el tema de costos fijos, por ejemplo, los sueldos, el alquiler del punto de venta, la publicidad en redes sociales, las obligaciones bancarias y el internet son costes que nunca cambian, es decir la empresa cada mes destina lo mismos. Así mismo, unos costes variables, los cuales ocupan un porcentaje significativo en la compañía, el más representativo es la compra de mercancía, la cual varía en función de la oferta y el volumen al momento de la negociación; de igual forma, en esta categoría entran las comisiones a los vendedores y algunas compras necesarias para el funcionamiento y buen servicio que presta la compañía.

**1.10. Ventajas competitivas:**

iSPORT cuenta con una gran satisfacción y pasión por el deporte por lo que constantemente se estudian las tendencias en el mundo deportivo; con este conocimiento se ofrecen productos que reflejan lo que está sucediendo o aquello que ha marcado la historia, para que así, sus clientes puedan estar identificados y expresar sus gustos.

Este mismo mapeo del mercado permite que la empresa esté preparada para ofrecer productos de acuerdo con cada uno de los sucesos que se presentan en el mundo del deporte, como lo son las actividades y los eventos más representativos tanto a nivel nacional como internacional. De igual forma, permite observar las estrategias que toman las empresas del sector y así, planear y direccionar las decisiones dentro de la compañía.

De igual forma, dentro de iSPORT se ha buscado implementar una filosofía enfocada al deporte, donde la misma compañía refleje en cada uno de sus puntos de contacto esa pasión y gusto deportivo, con ello se

quiere crear diferenciación en el negocio y fidelización con el cliente. Además, cada día se busca desarrollo organizacional y la automatización de cada una de las actividades que así lo requieran.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE MERCADO

### 2. FUERZAS DEL MERCADO

En esta primera parte del análisis competitivo se evaluaron cinco fuerzas dentro del mercado (Anexo 1 Excel, hoja "2. Fuerzas mercado") en el que se encuentra iSPORT, las cuales fueron el poder de los clientes, proveedores y sustitutos, la rivalidad de los competidores y el riesgo de entrada. A cada una de estas cinco fuerzas se le definieron diferentes variables las cuales se calificaron en un rango de alto a inexistente, esto con el fin de conocer el grado de poder que tenía cada una.

#### 2.1. Poder de los clientes

**2.1.1. Grado de Concentración:** El grado de concentración de los clientes es bajo dado que el número de compradores de indumentaria deportiva es cada vez mayor por las tendencias que se han ido presentado a nivel mundial en el tema deportivo y los estilos de vida saludable. Por ejemplo, ha aumentado el número de personas que se sienten identificados con los estilos que ofrece el mercado deportivo para vestir de forma casual, las deportistas que desean llevar al máximo su rendimiento o las personas que iniciaron a practicar alguna actividad pero que anteriormente no lo hacían. En Colombia "se presentan incrementos entre un 15% y un 30% en el sector de la ropa deportiva, el cual puntea las listas de crecimiento. Así mismo, según cifras oficiales del DANE, en medio de un panorama comercial y financiero desfavorable para la industria textil colombiana, la ropa deportiva y sus insumos cerraron 2017 con alzas del 2,2% en sus exportaciones y un 11% de incremento en la demanda comercial" (Gonzalez Litman, 2018)

**2.1.2. Importancia del Proveedor para el Comprador:** En este caso la importancia del proveedor para el comprador es equilibrado porque para un porcentaje significativo de clientes aun es importante tener productos de marcas reconocidas en el mercado deportivo mundial como Nike, Adidas, Under Armour, etc.

**2.1.3. Grado de Hacinamiento:** Este ítem es considerado medio bajo dado que gran parte de los compradores deciden adquirir indumentaria deportiva por el tema de diferenciación, pasando a un segundo plano el tema del precio, dado que hay unas características de personalización y tendencias tanto antiguas como modernas. Es importante tener en cuenta que en el mercado un porcentaje mínimo de consumidores considera el precio como una razón de peso en la decisión

de compra por lo que es importante seguir trabajando con el fin de que todas las personas vean ese valor agregado.

- 2.1.4. Costos de Cambio:** El costo de cambio se considera medio alto porque algunos productos son de fácil acceso para el comprador lo que le implicaría un costo similar al que se ofrece, por ejemplo, productos oficiales de equipos o diseños de ultima tendencia en marcas reconocidas. De igual forma, hay otros productos que la compañía ofrece que si son de difícil acceso para el comprador y que su compra les incurriría altos costos, como lo son los diseños propios, la personalización de productos y la oferta indumentaria de colecciones pasadas.
- 2.1.5. Facilidad de Integración hacia atrás:** Se considera que la facilidad de integración hacia atrás es medio bajo porque gran parte del segmento de mercado al que se atiende son clientes al detal y la mayoría de los clientes al por mayor son consumidores que realizan sus compras con una frecuencia de 4 a 6 meses. De igual forma, se espera vender a distribuidores de indumentaria deportiva, los cuales pueden pensar en integrarse hacia atrás, por lo cual es importante tenerlos consideración y ofrecerles factores diferenciadores que impidan esta decisión.
- 2.1.6. Información del Comprador sobre el Proveedor:** La información del comprador sobre los proveedores del sector es medio bajo, ya que se evidencia un gran porcentaje de los clientes que desconocen detalles de producción y costos lo que les impide un alto poder en la negociación. De igual forma, es importante considerar los clientes al por mayor, los cuales si conocen los precios promedios que se manejan en el mercado de ropa deportiva.
- 2.1.7. Los Compradores devengan bajos márgenes:** Se considera que este ítem es medio bajo porque gran parte de las líneas que son ofrecidas al por mayor son importadas por lo que se les puede ofrecer a los clientes un alto margen de ganancia, aunque por no ser productos propios de la compañía hay alto grado de posibilidad que se dé un cambio de proveedor. En cuanto a los productos propios, los cuales se producen por medio de tercerización, es probable que el cliente considere que el margen de ganancia es menor al que ofrecen otras compañías, por lo que es importante analizar la viabilidad de producir por cuenta propia.
- 2.1.8. Grado de Importancia del Insumo:** Se observa que el producto que se ofrece no es un factor esencial para el comprador al que va dirigida la empresa, por lo que el tema de precio y otras variables de compra no son sensibles en la negociación. Se piensa que es importante considerar

este ítem cuando se trate de un cliente distribuidor.

En conclusión, el poder de los clientes es evaluado en 2,13, donde la variable costos de cambio representa la mayor amenaza para la compañía, luego le sigue la importancia del proveedor al comprador con una calificación equilibrada. En cuanto al grado de hacinamiento, la facilidad de integración hacia atrás, información del comprador sobre el proveedor y el ítem los compradores devengan bajos márgenes, son considerados con una amenaza poco relevante. De igual forma, es importante considerar que las variables que favorecen a la compañía son el grado de concentración de los clientes y el grado de importancia del insumo.

## **2.2. Poder de los proveedores**

- 2.2.1. Grado de Concentración:** El grado de concentración es definido como Medio Alto, porque en algunas líneas de productos, específicamente de temporadas pasada, son pocos los proveedores que suministran esta indumentaria por lo cual tienen el poder absoluto en la negociación de los pedidos que se hacen.
- 2.2.2. Presión de Sustitutos:** La presión que hacen los sustitutos se considera que es baja dado que la empresa ha podido aprovechar estos nuevos productos o tendencias para satisfacer las necesidades del cliente y contar con más variedad en su oferta de valor.
- 2.2.3. Nivel de Ventaja:** Este ítem es considerado medio bajo porque en la mayoría de las negociaciones con los proveedores la empresa representa importancia para el mismo, lo que se refleja en una buena atención y mejoras en la oferta. Aunque se conoce que algunos de los proveedores tienen un nivel de ventaja mayor, específicamente los que cuentan con un producto muy diferenciados.
- 2.2.4. Nivel de importancia del insumo en proceso:** La importancia del producto que el proveedor ofrece es equilibrada, ya que en la mayoría de los productos son varias las compañías que ofrecen estas líneas, por lo que empresa puede comercializar lo que él cliente pide. Además, en otros productos es posible la fabricación por medio de tercerización, por lo que no hay una dependencia total a ellos.
- 2.2.5. Costo de Cambio:** Se considera que el costo de cambio es medio bajo porque en la mayoría de los productos que la empresa compra se cuenta con un gran número de proveedores tanto en Bogotá, Cali y Medellín. Aunque es importante considerar que en el tema de productos de colecciones pasadas y la producción por medios de tercerización son pocos los oferentes y el

decidir cambiarlos o producir por cuenta propia se incurriría en costos que deben ser estudiados.

**2.2.6. Amenaza de Integración hacia adelante:** El riesgo de que los proveedores se integren hacia adelante es considerado como alto, dado que con las facilidades que brindan las redes sociales es muy fácil que por medio de comercio electrónico lleguen al tipo de clientes que la oferta de la empresa está dirigida.

**2.2.7. Información del Proveedor sobre el comprador:** En este caso los proveedores conocen sobre el negocio que se tiene, pero no cuenta con información clave e importante que ponga en riesgo la propuesta de valor que la compañía ofrece, el segmento de mercado al que está dirigido, los aliados claves con los que se cuenta o los procesos que hacen eficiente la compañía.

**2.2.8. Grado de Hacinamiento:** El grado de hacinamiento se considera equilibrado porque en algunas de las líneas de producto la diferenciación es únicamente por precio, mientras que, en otras, la diferenciación se caracteriza por diseños y otros valores agregados que permiten brindarle a la empresa un mejor producto.

Al concluir esta fuerza, se evidencia una evaluación de 2,63, donde se deben considerar las variables amenaza de integración hacia adelante, grado de concentración proveedores, nivel de importancia del insumo en proceso y el grado de hacinamiento, dado que en su respectivo orden representan una amenaza considerable para iSPORT. También de manera estratégica deben ser vistas las variables costos de cambio, nivel de ventaja, presión de sustitutos y la información del proveedor sobre el comprador, para sacar provecho y disminuir el impacto de esta fuerza.

### **2.3. Rivalidad de los competidores.**

**2.3.1. Nivel de Concentración:** Este ítem es considerado equilibrado porque, aunque hay marcas reconocidas en el mercado la empresa distribuye sus productos lo que hace que iSPORT se apalanque en ese buen nombre; además, se observa una oportunidad dado que en el tema de personalización y venta de indumentaria de colecciones pasadas son muy pocas las empresas que tienen esta oferta.

**2.3.2. Nivel de costos Fijos:** Los costos fijos con los que cuentan los competidores son similares a los que tiene la compañía por lo que no hay un riesgo considerable. Cabe aclarar que hay compañías en el mercado que cuentan con economías de escala, pero se han caracterizado por un ser reconocidas por variables diferentes al bajo precio.

**2.3.3. Velocidad de Crecimiento del Sector:** Esta variable se considera como alta dado que, por las

tendencias presentadas a nivel mundial, en los últimos años el interés por las actividades deportivas ha aumentado la venta de ropa e implementos en este sector, lo que abre una oportunidad para que las empresas nuevas y existentes tomen una mejor posición en el mercado. “Cifras publicadas por Euro monitor revelaron que este mercado genera ventas por más de 322.000 millones de pesos al año en el país, con promedios que superan los 26.800 millones de pesos mensuales en ventas e incrementos sobre el 3%. Las proyecciones apuntan a cerrar la década con ventas anuales de al menos 450.000 millones de pesos, por concepto de prendas deportivas en el país” (Gonzalez Litman, 2018)

**2.3.4. Costo de cambio:** El costo de cambio se califica como medio bajo porque gran parte de los intereses de los clientes pueden ser satisfechos por otras compañías, pero temas de variedad, ubicación, creencias y precios pueden ser un aliado en estos para la empresa. Así mismo, se debe considerar que para en el tema de personalización y la oferta de productos de temporadas pasadas el costo es mayor.

**2.3.5. Grado de Hacinamiento:** Se considera que el grado de hacinamiento de los competidores es bajo, dado que los consumidores a la hora de tomar la decisión de compra rara vez deciden por precio, ya que las estrategias de las compañías del sector han sido enfocadas para diferenciarse por valores agregados y no por algo monetario.

**2.3.6. Incrementos en la Capacidad:** Este ítem es calificado como medio alto porque los competidores de la mayoría de las líneas de productos pueden aumentar sus capacidades y cumplir con los requerimientos que los compradores desean, ya sea en cantidad, tiempo o diseño.

**2.3.7. Presencia Extranjera:** “Las insignias extranjeras como Nike, Adidas, Under Armour y Reebok representan cerca del 43% del total de las ventas nacionales, mientras el 57% restante cuenta con una oferta concentrada en el mercado masivo” (Gonzalez Litman, 2018)

Es importante considerar que el mercado al que la empresa se está dirigiendo tiene presencia de las marcas más valiosas a nivel mundial en tema de indumentaria deportiva, pero el riesgo para la compañía no es tan alto porque, desde sus inicios decidido distribuir los productos de estas compañías, como también, los de empresas nacionales y los diseños propios que iSPORT genera.

**2.3.8. Niveles de Barrera de Salida:** Este ítem es considerado bajo, dada la siguiente evaluación:

**Activos Especializados:** Se califica equilibrado porque se cuentan con activos propios del negocio como lo son los programas de diseño, el sistema de punto de venta y las máquinas de

personalizado.

**Costos Fijos de Salida:** Se considera que son equilibrados porque se debe tener en cuenta la liquidación de los colaboradores, aunque estos sean pocos, también el no cumplimiento del contrato de arrendamiento, el cual es a mediano plazo.

**Interrelaciones estratégicas:** Se consideran inexistentes porque no hay actividades compartidas ya que actualmente no se hace parte de una corporación o de una alianza.

**Barreras Emocionales:** Se califica baja porque, aunque la idea de negocio nace de un sueño y una pasión por el mundo del deporte, se tiene claro que si se agotan los recursos que permitan hacer de la empresa perdurable en el tiempo la mejor opción es la venta o el cierre definitivo.

**Restricciones Sociales – Gubernamentales:** Este ítem es calificado como bajo ya que no existe riesgo de que el gobierno impida la salida del mercado de la compañía, pero se cree que si puede ser calificada de forma negativa a nivel social por las obras en pro de esta que se realizan.

En esta fuerza se puede ver una calificación final de 2,63, donde se muestra una advertencia para la compañía en temas como velocidad de crecimiento del sector, incrementos en la capacidad, nivel de concentración de los competidores, presencia extranjera y activos especializados. De igual forma, se observó ventajas en el tema de nivel de costos fijos, costos de cambio, costos fijos de salida, entre otros.

## 2.4.Sustitutos

**2.4.1. Tendencias a mejorar Costos:** Es calificada como baja ya que la compañía siempre busca obtener productos diferentes y a un mejor costo para ofrecerle a sus clientes mejores beneficios que los motive a comprar más; por lo anterior, cuenta con alianzas con proveedores en diferentes zonas del país, principalmente en Cali, Medellín y Bogotá.

**2.4.2. Tendencias a mejorar Precios:** Este ítem es medio bajo dado que al buscar la empresa mejorar sus costos, directamente se da una reducción de los precios, lo que en muchas ocasiones beneficia tanto a la compañía como a sus clientes porque se ofertan productos relacionados, pero con un valor agregado mayor.

**2.4.3. Tendencias a mejorar Desempeño:** Este ítem se considera que es bajo, ya que los consumidores al usar los productos para una actividad contraria a la que fueron diseñados presentan mayor duración, por lo cual son mucho más valorados. Ejemplo de estas tendencias, son los diseños de ropa deportiva que permiten que las personas los usen de manera casual o para estar cómodo en alguna actividad diferente al deporte.

**2.4.4. Tendencias a altos Rendimientos:** Se considera que es bajo dado que los clientes deportistas siempre buscan que los productos mejoren su rendimiento en las actividades para las que fueron diseñados.

Se concluye que la fuerza del poder de sustitutos representa para iSPORT una amenaza mínima, antes podría considerarse como una ventaja que la compañía podría aprovechar, donde cada una de las tendencias evaluadas podrían aumentar las ventas y cumplir el objetivo misional.

## **2.5. Riesgo de entrada**

**2.5.1. Niveles de Economía de Escala:** Este ítem es calificado como medio alto dado que en el sector de ropa deportiva hay varias empresas que cuentan con economías de escala tanto en la fabricación como en la comercialización de los productos; lo anterior tiene un riesgo para la compañía dado que apenas está iniciando y no cuenta con las mismas capacidades que la competencia, pero también una ventaja porque impide el ingreso de manera acelerada de otras empresas al mercado.

**2.5.2. Operaciones Compartidas:** Es importante entender que las compañías que lideran el mercado de ropa deportiva es gracias en parte a alianzas estratégicas que se han realizado con diferentes empresas o deportistas y que han ayudado a posicionar la marca y darle confianza al consumidor.

**2.5.3. Acceso privilegiado a materias primas:** Se define este ítem como bajo dado que no se tiene conocimiento de que las empresas del sector tengan acceso privilegiado a materias primas o insumos que la competencia no pueda tener.

**2.5.4. Procesos productivos especiales:** Se considera medio alto dado que las empresas del sector siempre buscan ofrecerle al mercado productos innovadores que les permita superar a la competencia, por lo que hay una alta inversión en investigación y desarrollo; además, tecnología de punta que mejore el rendimiento y el diseño de las prendas.

**2.5.5. Curva de Aprendizaje:** La curva de aprendizaje se conoce que es equilibrada porque las empresas más importantes en el mercado han desarrollado la capacidad de producir mayores volúmenes de productos a menores costos unitarios.

**2.5.6. Curva de Experiencia:** Este ítem se considera alto porque se sabe un porcentaje considerable de empresas que llevan más tiempo de operación en el sector de ropa deportiva tienen una ventaja en cuanto al conocimiento de las condiciones que afectan el mercado, lo que les permite mejorar la efectividad en el desarrollo de productos y en la generación de innovaciones.

- 2.5.7. Costos Compartidos:** Se evalúa que los costos compartidos son medio bajos porque se desconocen iniciativas de consolidación de mercados que hayan realizado en forma conjunta los competidores existentes en el mercado de indumentaria deportiva, aunque si se ha observado estrategias de disminución de precios en el tema de comercialización donde otras empresas distribuyen productos de estas organizaciones.
- 2.5.8. Tecnología:** Se considera que la tecnología utilizada por las empresas del mercado de producción y comercialización de ropa deportiva es equilibrada en comparación a otros sectores que requieren para competir más de habilidades y artefactos especializados.
- 2.5.9. Posición de Marca:** En el sector la marca tiene un papel importante dado que las personas interesadas en adquirir indumentaria deportiva tienen en mente a las empresas más importantes del mercado a nivel mundial, lo que hace que piensen ellas cada vez que quieren satisfacer una necesidad o deseo.
- 2.5.10. Posición de Diseño:** Este ítem tiene una posición importante ya que es un aspecto fundamental que se le vende al cliente, donde este es bastante emocional y exigente con la apariencia del producto ya que desea que refleje su personalidad y/o gustos.
- 2.5.11. Posición del Servicio:** Las empresas del sector deben tener en cuenta esta variable dado que los clientes cada vez son más exigentes y desean un servicio de calidad que acompañe el proceso de compra de los productos que requiere; es importante cuidar el servicio en cada uno de los puntos de contacto con el comprador, por ejemplo, redes sociales, punto de venta, otros.
- 2.5.12. Posición de Precio:** El precio no es una característica fundamental en el mercado de ropa deportiva, pero si es importante que las empresas lo mantengan equilibrado, dado que puede jugar en contra si no se evidencian aspectos de diferenciación claros.
- 2.5.13. Patentes:** Se considera que es bajo porque no se tiene conocimiento de productos que se impida su explotación comercial, y las patentes existentes son menores a las presentes en otros sectores económicos.
- 2.5.14. Niveles de Inversión:** Aunque los niveles de inversión en el sector son altos, por el tema de diseño e inventarios, se considera que la evolución de este ítem es equilibrada porque el tiempo de la recuperación de la inversión no lo es tanto, ya que el sector es dinámico y presenta un constante crecimiento.
- 2.5.15. Acceso a Canales:** El acceso a canales es considerado medio alto ya que las grandes empresas del

sector tienen la capacidad de cubrir de forma más fácil y eficiente canales que las empresas que apenas están incursionando en el mercado no pueden cubrir de manera exponencial.

**2.5.16. Niveles de Aranceles:** Se considera que los niveles de aranceles son equilibrados con respecto a los otros sectores económicos, gracias a las leyes que protegen el sector textil en el país.

**2.5.17. Niveles de Subsidio:** Los niveles de subsidio son considerados medio bajos ya que hay varias iniciativas que apoyan la creación o desarrollo de las empresas, pero estas se distribuyen entre todos los sectores, por lo que no son propias de este mercado en específico.

**2.5.18. Regulaciones y marco legal:** Se considera que es bajo dado que hay una alta presencia de informalidad en el sector, lo que permite la evasión de impuestos y la venta de productos que violan los derechos de marca. Esto afecta a las empresas del sector ya que compiten en desventaja y se da una disminución en la confianza del comprador.

**2.5.19. Grados de Impuestos:** Los impuestos se consideran equilibrados con respecto otros sectores económicos donde los inversores interesados puedan entrar.

**2.5.20. Nivel de Liquidez:** Se considera que el nivel de liquidez de los competidores existentes es alto lo que les permite manejar bastante inventario y ofrecer a los clientes formas de financiamiento en las compras que realicen.

**2.5.21. Capacidad de Endeudamiento:** La capacidad de endeudamiento se evalúa como alta ya que las empresas más representativas del sector gozan de buen reconocimiento lo que facilita sus ventas y por ende sus indicadores financieros.

En el riesgo de entrada se obtuvo una calificación de 3,29, esto debe ser considerado dado que es la fuerza que más poder tiene en el mercado donde se encuentra iSPORT, las variables con un riesgo mayor son la curva de aprendizaje, la posición de marca, los niveles de economía de escala, las operaciones compartidas, los procesos productivos especiales, la posición en diseño, posición del servicio y el acceso a canales.

Gráfico 1. Intensidad de las fuerzas del mercado



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión de esta primera parte del análisis competitivo, en la gráfica anterior se puede observar que las fuerzas que generan mayor presión en el mercado en el que se encuentra iSPORT son el riesgo de ingreso, con un puntaje de 3,29, seguido de rivalidad de existente y poder de proveedores, ambos con una calificación del 2,63. También se observa que las fuerzas, poder de clientes y poder de sustitutos, representan una presión mínima para la compañía dado el puntaje tan bajo que obtuvieron en la evaluación. Se debe considerar que este análisis tiene un rango de puntaje hasta cinco, lo que evidencia que la presión que ejerce las fuerzas sobre el mercado no es tan fuerte.

### 3. FUERZAS DEL ENTORNO

En esta segunda parte del análisis competitivo se evaluaron cinco fuerzas del entorno (Anexo 1 Excel, hoja "3. Fuerzas entorno") en el que se encuentra iSPORT, las cuales fueron el poder económico, político-legal, demográfico, social y tecnológico. A cada una de estas cinco fuerzas se le definieron diferentes variables las cuales se calificaron en un rango de alto a inexistente, con un valor de cinco a cero, esto con el fin de conocer el grado de poder que tenía cada una de estas fuerzas en el ámbito evaluado.

#### 3.1. Poder económico

**3.1.1. Tasa de cambio:** Esta variable es considerada medio alta dada la participación que tienen los productos del exterior dentro de la oferta que realiza la compañía, donde un aproximado del 65% son elementos importados. En cuanto a Colombia, "la tendencia de devaluación se mantiene en lo corrido del presente año. En promedio enero-mayo de 2019, la tasa de cambio nominal se ubicó en \$3.173,6, para una devaluación de 11,7% respecto a similar período de 2018" (Mincomercio, 2019)

**3.1.2. Inflación:** Este ítem se califica como equilibrado ya que "desde marzo de 2018, la inflación en

Colombia se ha mostrado estable entre 3,1% y 3,3%, manteniéndose acorde con el meta objetivo del Banco Central de un rango entre 2% y 4%.”(Mincomercio, 2019). Aunque como se menciona, esta variable ha permanecido controlada, es importante ser tenida en cuenta porque de ello depende que las personas decidan adquirir los bienes que iSPORT ofrece, porque al no estar dentro de la canasta familiar no son prioridad para las personas.

**3.1.3. Tasa de interés:** Es calificada como medio baja ya que en el momento la empresa no se apalanca de manera representativa en los bancos, además, la superintendencia financiera comunica de manera oficial que, para el mes de septiembre, “se certifica el Interés Bancario Corriente efectivo anual para la modalidad de crédito de consumo y ordinario en 19.32%, sin presentar variación con relación a la certificada el mes anterior” (Superintendencia financiera de Colombia, 2019) durante este año, este ítem ha permanecido estable por lo que se podría pensar en que iSPORT pueda apoyarse de los bancos para aumentar sus capacidades.

**3.1.4. PIB:** El producto interno bruto del segundo trimestre del año 2019 presento un crecimiento del 3% respecto al anterior. De acuerdo con un comunicado del DANE, una de las actividades económicas que más contribuye a esta dinámica es “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,8%” (DANE, 2019a), esto es alentador por el subsector en el que se encuentra la empresa, ya que las posibilidades de crecer aumentan.

**3.1.5. PIB per cápita:** Esta variable es considerada como equilibrada porque decreció respecto al año anterior, lo que podría implicar una disminución en el consumo promedio de los productos que ofrece iSPORT, dado que se prioriza en bienes inferiores.

**3.1.6. PIB Sectorial:** Es calificado como bajo ya que la compañía pertenece al subsector comercial y como se había mencionado anteriormente el comercio al por mayor y al por menor fue el que más contribuyó al aumento del producto interno bruto en el país para el segundo semestre de 2019.

**3.1.7. Tarifas aduaneras:** Para iSPORT la influencia de las tarifas aduaneras es nula, dado que la compañía todo lo compra a nivel nacional, ya que sus proveedores son los encargados de importar todos los productos que se comercializan del exterior.

**3.1.8. Fletes:** Este ítem es considerado medio bajo porque, aunque la empresa debe asumir el costo de varios fletes, dado que se compran productos en diferentes partes del país, esta compra

representa una ventaja frente a los competidores locales porque la compañía puede ofrecer diferentes productos que son negociados a un menor precio.

**3.1.9. Niveles salariales:** Es considerado medio alto, porque en el mercado que se mueve iSPORT se presenta mucha informalidad en el tema de contrataciones laborales, lo que dificulta el bienestar y la estabilidad de los colaboradores. Para que la empresa sea más competitiva es importante que se cumpla con lo todo lo que exige la ley y que se implementen estrategias que aumenten la motivación en los empleados.

**3.1.10. Tasa de empleo:** Esta variable es considerada medio alto porque actualmente la empresa no contribuye en un porcentaje representativo al nivel de empleo en la región y como se mencionaba anteriormente, hay mucha informalidad dentro de la contratación y el pago a sus colaboradores. En cuanto a Colombia, “Para el mes de agosto de 2019, la tasa de desempleo fue 10,8%, lo que representó un aumento de 1,6 puntos porcentuales en comparación con agosto de 2018 (9,2%)” (DANE, 2019b)

**3.1.11. Distribución ingresos (Gini):** Es calificado como equilibrado, porque, aunque la oferta de la empresa está enfocada en personas de estrato medio -bajo, se debe considerar que “en 2018 la pobreza monetaria llegó al 27%, lo que quiere decir que **en Colombia 13’073.000 personas se encuentran en situación de pobreza monetaria**, un leve aumento si se considera que en el 2017 había 12’883.000 colombianos en esta situación, lo anterior significa que 190.000 personas ingresaron a esta categoría” (Revista Dinero, 2019)

**3.1.12. Poder de los gremios:** Se considera medio bajo, porque los gremios que hay conformados en el país no hacen presión constante en al actuar de la empresa, antes pueden ser vistos como aliados a la hora de crecer y cumplir con los objetivos que se tienen.

En conclusión, esta primera fuerza ejerce una presión de 2,5 en el entorno, variables como tasa de cambio, niveles salariales, tasa de empleo, inflación, PIB per cápita y la distribución de ingreso, representan amenaza para iSPORT. Por otra parte, fueron consideradas la tasa de interés, el PIB, los fletes, el poder de los gremios y le PIB sectorial, los cuales podrían ser una ventaja para la compañía en sus estrategias.

### **3.2. Poder político-legal**

**3.2.1. Estabilidad gubernamental:** este ítem es considerado medio bajo porque el gobierno no ejerce una fuerza determinante que impida el buen funcionamiento del negocio, sino que siempre que se ha requerido ha estado presente con una buena gestión; de igual forma, en Colombia no se

han registrado cambios decisivos dentro de las entidades gubernamentales que afecten el entorno empresarial.

- 3.2.2. Institucionalidad:** Es considerada medio baja, porque, aunque existen entidades que aseguran el correcto y buen funcionamiento del emprendimiento, el control que generan dichas organizaciones no es, en muchas ocasiones, tan estricto.
- 3.2.3. Control del Estado:** Es calificado medio alto porque dentro del sector como tal, el control que realizan las entidades gubernamentales como la DIAN, industria y comercio, entre otras, no es tan fuerte, lo que aumenta las posibilidades del no cumplimiento de las leyes.
- 3.2.4. Burocracia:** este ítem se define como equilibrado ya que dentro de las obligaciones que debe cumplir la compañía si existen diferentes actividades y trámites administrativos que inciden en el actuar del emprendimiento.
- 3.2.5. Corrupción:** Se considera una variable medio alta porque durante varios años el sector en el que la empresa opera, se ha caracterizado por la venta de mercancía sin documentos dados que se realizan pagos a funcionarios públicos que permiten dicha situación.
- 3.2.6. Estabilidad normativa:** Es una variable medio baja porque las normas que existen en el sector durante varios años han sido las mismas y no se han presentado cambios relevantes que influyan en la operación diaria del emprendimiento.
- 3.2.7. Nivel exigencias de normas:** Este ítem es medio bajo porque las normas existen y con frecuencia se cumplen, pero en ocasiones las entidades encargadas de su control no realizan un seguimiento constante que apoye dicho cumplimiento.
- 3.2.8. Sanciones por incumplimientos:** las sanciones por incumpliendo son definidas como equilibrado porque, aunque ha habido casos donde el castigo de la ley ha sido fuerte, en otros, por problemas como la corrupción se han dilato los procesos y en ocasiones no ha habido sanción.
- 3.2.9. Procedimientos:** esta variable se califica como baja porque los pasos u actividades a los que debe acudir la empresa para cumplir los procedimientos legales no son algo que implique un esfuerzo excesivo o un tiempo exagerado.
- 3.2.10. Normativa ambiental:** se califica como bajo porque actualmente no hay alguna ley que influya en la empresa a nivel ambiental, pero es posible, dadas las últimas tendencias, que pronto se cree una y se deba aplicar dentro de la organización.

Esta fuerza es evaluada en 2,0 y se evidencia una mayor amenaza en el tema de control del estado y

corrupción, luego se califica en equilibrio la burocracia y las sanciones por incumplimiento. De igual forma, se deben considerar con una presión mínima variables como estabilidad e institucionalidad gubernamental, estabilidad y nivel de exigencia de las normas, procedimientos y normatividad ambiental.

### 3.3. Poder Demográfico

- 3.3.1. Crecimiento poblacional:** Se califica como medio bajo porque “durante los últimos 7 años la población proyectada del Oriente Antioqueño, según el DANE ha venido creciendo a una tasa anual promedio de 0,74%”(Cámara de Comercio, 2018); lo anterior implica una oportunidad para la compañía dado que es la región donde actualmente tiene enfocada su oferta.
- 3.3.2. Distribución por género:** Es calificado como bajo porque “los hombres son mayoría en el Oriente antioqueño con un total de 299.233 habitantes, lo que corresponde a un 50.29%, mientras que las mujeres con 295.797 con un 49.71%” (DANE, 2015). Esto es bueno, porque, aunque la empresa dirige su oferta a personas de ambos sexos, son los hombres los principales consumidores.
- 3.3.3. Distribución rural / urbana:** Esta variable es calificada medio- bajo porque la empresa dirige su oferta a los habitantes de ambas zonas, pero por facilidad son más los compradores del casco urbano. Es importante saber que, en el Oriente Antioqueño, “el 53,1% de la población de la región se encuentra en la zona urbana y el 46,9% en la zona rural” (DANE, 2015)
- 3.3.4. Distribución por edades:** Según cifras publicadas por el DANE, en el Carmen de Viboral 13.567 personas están en el rango de edad de los 15 a los 29 años, donde 6951 son hombres y 6616 son mujeres. La cifra anterior es importante porque allí es donde se centra la mayoría de la población del municipio y son personas de esta edad los compradores principales de iSPORT.
- 3.3.5. Distribución por región geográfica:** este ítem se considera medio alto porque actualmente la empresa cubre en un cien por ciento la región del oriente antioqueño, es decir, aunque se oferta en estos lugares, la compañía no cuenta con los recursos para llegar por su cuenta a dichas zonas.
- 3.3.6. Distribución por zonas:** Se califica medio bajo porque el municipio del Carmen de Viboral se delimitación en dos zonas y el punto de venta con el que cuenta actualmente la empresa solo atiende a una de ellas, por lo que las personas de la otra zona deben asumir un recorrido mayor para visitar dicho local comercial.

En conclusión, el poder demográfico obtuvo una calificación de 2,2 donde la mayor amenaza fue la distribución por región geográfica y ya variables como crecimiento poblacional, distribución por rural o urbana, por edades, por zonas y por genero fueron calificadas como una oportunidad de crecimiento para la

empresa.

### 3.4. Poder Social

- 3.4.1. Condiciones culturales:** Esta variable es calificada como baja ya que culturalmente, cada vez más, se apoyó la realización de deporte y la búsqueda de hábitos de vida saludable; de igual forma, las personas tienden a buscar ropa cómoda y que refleje su personalidad; elementos que favorecen completamente a la compañía.
- 3.4.2. Organizaciones sociales:** Es calificada medio bajo porque iSPORT trabaja en conjunto con la barra cancha tras cancha, del municipio del Carmen de Viboral, con el fin de realizar labores sociales que beneficien a la comunidad. La compañía ha visto los beneficios que esto trae, por lo que es importante que se involucre con esta y otras organizaciones sociales del municipio. Además, es importante tener en cuenta que la competencia local no realiza este tipo de actividades.
- 3.4.3. Comunidades vecinas:** Este ítem es calificado como medio bajo, dado que la compañía se encuentra ubicada en el Carmen de Viboral, específicamente en el altiplano del oriente antioqueño, con municipios vecinos que han presentado un crecimiento económico representativo, como lo son Rionegro, Marinilla, La ceja, entre otros; lo anterior es importante dado que la compañía podría aprovechar aún más esta cercanía para aumentar su oferta y con ende la demanda de sus productos.
- 3.4.4. Condiciones de seguridad:** Se considera que es bajo porque el Oriente Antioqueño brinda las condiciones óptimas de seguridad para sus habitantes y los comerciantes en general. De igual forma la experiencia que ha tenido el punto de venta en el Carmen de Viboral, hablando del tema de seguridad, ha sido satisfactoria ya que no se han tenido inconvenientes durante el tiempo que lleva funcionando.
- 3.4.5. Valores:** Es calificado como bajo dado que la compañía intenta implementar una cultura dentro de la organización donde se exprese el respeto y la tolerancia por los gustos y pasiones de las otras personas, esto es importante dadas los hechos violentos que durante años han marcado el mundo del deporte y el diario vivir de la sociedad.
- 3.4.6. Creencias religiosas:** se considera medio bajo, porque este factor ayuda a que las ventas aumenten, dado la concurrencia de personas que se dan los domingos en el municipio porque las familias siempre van a la eucaristía.
- 3.4.7. Costumbres:** Esta variable se considera baja porque son las actividades repetitivas las que

representan una oportunidad para iSPORT, por ejemplo: las personas con gusto por la práctica del deporte implementan esto a su diario vivir lo que hace que usen este tipo de ropa frecuentemente; las personas que les gusta asistir algún evento deportiva también usan este tipo de indumentaria cada vez que se presentan dichos eventos. Además, en el tema del comercio, el Carmen de Viboral, es un municipio donde las personas disfrutan el salir a caminar por sus calles, específicamente los sábados y domingos, lo que incentiva las compras y el reconocimiento del punto de venta.

**3.4.8. Niveles de educación:** es considerado equilibrado porque el nivel de educación del tipo de cliente que compra en la organización influye de manera mínima en el proceso de compra.

**3.4.9. Condiciones de salud:** Se considera que es baja porque cada vez más son las personas que buscan cuidar su salud por medio del deporte, lo que representa para la compañía una oportunidad de alcanzar nuevos clientes y llegar a otros mercados.

Esta cuarta fuerza tuvo una puntuación de 1,0, lo que refleja una ventaja para iSPORT dado que puede sacar provecho de factores como organizaciones sociales, comunidades vecinas, creencias religiosas, niveles educativos, condiciones de seguridad, valores, costumbres, condiciones de salud, entre otras.

### 3.5. Poder Tecnológico

**3.5.1. Velocidad de avance tecnológico:** Esta variable es calificada baja porque el avance en tecnología le brinda a la compañía ventajas a la hora de relacionarse con los clientes, de prestar un mejor servicio, de implementar nuevos productos, entre otros. Por ejemplo: el internet y las redes sociales ha facilitado el llegar a un número mayor de clientes, el sistema de punto de venta ha permitido un mayor control en los procesos, los nuevos programas y máquinas de diseño han creado productos diferenciados y mejores, etc.

**3.5.2. Dependencia tecnológica:** Es calificada medio alta porque hoy en día la compañía depende en gran medida de las ventas por internet lo que se manifiesta en la importancia de contar con un buen celular, red wifi, redes sociales y/o página web, etc. De igual forma en el punto de venta físico, se depende del sistema POS, en el cual se ingresa toda la información relevante de iSPORT.

**3.5.3. Ciclo de vida de la tecnología:** Este ítem se considera equilibrado porque los equipos tecnológicos con los que se cuentan o se requiere, no son tan costosos y su ciclo de vida es relativamente normal, donde si se les brinda un buen cuidado pueden durar mucho más tiempo. Actualmente se cuenta con un celular, un televisor, tres cámaras de seguridad, un computador y dos impresoras.

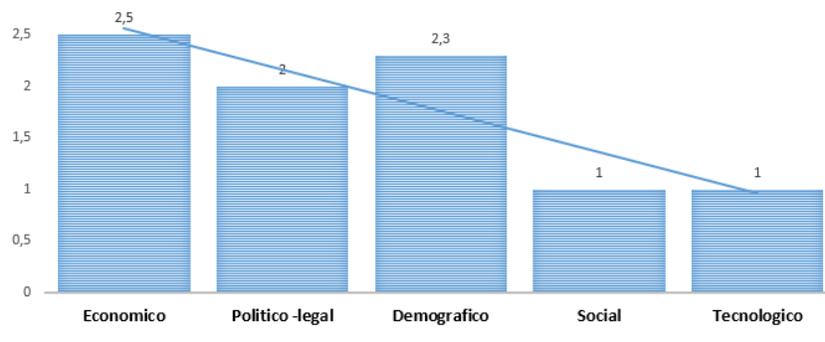
**3.5.4. Disponibilidad de expertos:** La calificación que se le da es baja porque el tipo de talento que se requiere dentro de la empresa no es tan especializado, ya que los procesos que se realizan son básicos y para aquellos que implican un poco más de conocimiento hay suficientes personas disponibles en el mercado.

**3.5.5. Disponibilidad equipos especializados:** Es calificado bajo porque como se mencionó anteriormente los equipos que tiene o requiere la empresa son de propósito genérico, es decir no especializados, lo que facilita su compra o su venta en el mercado general.

**3.5.6. Disponibilidad información técnica:** Esta variable es considerada baja porque la empresa es comercial y la información que se requiere dentro de la misma es básica, ya que no se interviene en procesos especializados. De igual forma, siempre que se requiere la búsqueda de información, esta es accesible.

Esta última fuerza ejerce una presión mínima dentro del entorno en el que se encuentra iSPORT, dado que solo la dependencia tecnológica representa una amenaza para la compañía. Otras variables que fueron consideradas, como el ciclo de vida de la tecnología, velocidad del avance tecnológico, disponibilidad de expertos, de información técnica y de equipos especializados, antes generan ventaja para las empresas del sector que se encuentran en este entorno.

Gráfico 2. Intensidad de las fuerzas del entorno



*Fuente: Elaboración propia.*

Como conclusión de esta segunda parte del análisis competitivo, en la gráfica anterior se puede observar que las fuerzas que generan mayor presión en el entorno en el que se encuentra iSPORT son el poder económico, con un puntaje de 2,5, seguido del poder demográfico y poder político - legal, con una calificación del 2,3 y 2,0 respectivamente. También se observa que las fuerzas, poder social y poder tecnológico, representan una

presión mínima para la compañía dado el puntaje tan bajo que obtuvieron en la evaluación. Se debe considerar que este análisis tiene un rango de puntaje hasta cinco, lo que evidencia que la presión que ejerce las fuerzas sobre el entorno no es tan fuerte.

#### 4. INDICADOR DE ATRACTIVIDAD

Tabla 1. Intensidad de las fuerzas del sector.

FUERZAS	Ponderación	Intensidad de la fuerza	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente
<b>Calificación de los niveles</b>			5	4	3	2	1	0
<b>FUERZAS DEL MERCADO</b>								
Rivalidad existentes	10%	2,63	12,50%	12,50%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
Poder Clientes	10%	2,13	0,00%	12,50%	12,50%	50,00%	25,00%	0,00%
Riesgo de Ingreso	10%	3,29	19,05%	28,57%	28,57%	9,52%	14,29%	0,00%
Poder Proveedores	10%	2,63	12,50%	12,50%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
Sustitutos	10%	1,25	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%
<b>FUERZAS DEL ENTORNO</b>								
Economico	10%	2,50	0,00%	25,00%	25,00%	33,33%	8,33%	8,33%
Politico -legal	10%	2,00	0,00%	16,67%	16,67%	33,33%	16,67%	16,67%
Demografico	10%	2,17	0,00%	16,67%	0,00%	66,67%	16,67%	0,00%
Social	10%	1,00	0,00%	0,00%	7,14%	21,43%	35,71%	35,71%
Tecnologico	10%	1,00	0,00%	9,09%	9,09%	0,00%	36,36%	45,45%
<b>INDICADOR DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR</b>	100%	2,06						

Fuente: Elaboración propia.

Luego de analizar las fuerzas del mercado y del entorno, el indicador de atractividad para el sector en el que se encuentra iSPORT es de 2,06 lo que muestra que es altamente atractivo, porque las fuerzas no ejercen una presión representativa, "puede afirmarse que cuánto más fuertes sean las fuerzas de la competencia, menor será la posibilidad de que las empresas de una industria obtengan utilidades" (Quintero Buitrago & Ceballos Buitrago, 2011). Esto debe mirarse desde dos perspectivas, una que no favorece a la compañía porque fácilmente pueden llegar nuevos competidores y otra que debe ser aprovechada, porque muestra una oportunidad de expansión. Es importante considerar que, en cuanto al mercado, las fuerzas que más ejercen presión sobre iSPORT son el de riesgo de ingreso, el poder de proveedores y la rivalidad existente; y, en cuanto al entorno, las fuerzas con mayor presión son las del poder económico y demográfico.

## ESTRATEGIA

### 5. MODELO MATRICIAL

#### 5.1. Matriz de impacto cruzado interno.

De acuerdo con el análisis competitivo, se eligieron diez factores críticos que se piensa que influyen dentro de

la compañía, estos fueron: el nivel de costos fijos, el incremento en la capacidad, las operaciones compartidas, la curva de experiencia, la posición de diseño, el acceso a canales, el nivel de liquidez, las organizaciones sociales, las comunidades vecinas y la dependencia tecnológica.

Con cada una de estas variables, se definió si tenían o no influencia directa sobre las otras, esto para conocer el porcentaje de dependencia e importancia que tienen estos factores para la empresa. Según la evaluación los cuatro ítems más representativos son, incremento en la capacidad, operaciones compartidas, acceso a canales y nivel de liquidez.

### 5.2. Matriz de impacto cruzado externo

De igual forma, de las variables evaluadas en las fuerzas del mercado y del entorno, fueron seleccionadas diez con el fin de tener una perspectiva del ámbito externo, las cuales fueron: el costo de cambio clientes, grado de concentración proveedores, presión de sustitutos, amenaza de integración hacia adelante, velocidad de crecimiento del sector, niveles de aranceles, regulación y marco legal, tasa de cambio, niveles salariales y ciclo de vida de la tecnología.

En cuanto a la dependencia e importancia que estos representan para la compañía, los más relevantes son: amenaza de integración hacia adelante, velocidad del crecimiento del sector, regulaciones y marco legal.

### 5.3. Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos.

		A	B	C
	Factor Crítico	Ponderación	Evaluación	Resultados
V1	Costos de Cambio clientes	9,0%	4	0,36
V2	Grado de Concentración proveedores	9,0%	3	0,27
V3	Presión de Sustitutos	9,0%	4	0,36
V4	Amenaza de Integración hacia adelante	11,5%	2	0,23
V5	Velocidad de Crecimiento del Sector	11,5%	4	0,46
V6	Niveles de Aranceles	10,3%	2	0,21
V7	Regulaciones y marco legal	11,5%	3	0,35
V8	Tasa de cambio	9,0%	3	0,27
V9	Niveles salariales	9,0%	2	0,18
V10	Ciclo de vida de la tecnología	10,3%	4	0,41
TOTAL		100,0%		3,09

Fuente: Elaboración propia.

En esta matriz se evaluaron cada uno de los diez factores claves de éxito internos, donde por diferentes razones se definían si estos eran: gran fortaleza, menor fortaleza, menor debilidad y gran debilidad, para

este caso no se definieron variables en esta última categoría.

Se debe considerar que tres de estos ítems fueron gran fortaleza, en primer lugar está el nivel de costos fijos, dado que por migrar un porcentaje importante de las ventas al comercio electrónico, se ha disminuido esta variable dentro de la compañía, lo cual representa una ventaja frente a sus competidores locales; segundo está el tema de organizaciones sociales, donde gracias al trabajo que se ha realizado con varias de estas, como lo son las juntas de acción comunal y el barrismo social, se ha mostrado a la comunidad el interés que tiene la compañía en ayudar y promover el respeto por los diferentes deportes y pasiones; por último, está el tema de comunidades vecinas, en el cual se observa una gran fortaleza por el crecimiento que ha tenido el oriente antioqueño en los últimos años, esto permite abarcar de forma simple una porción más representativa del mercado y planear una expansión de la compañía de manera organizada.

En cuanto a las fortalezas menores, fueron seleccionadas el tema de incremento a la capacidad, la curva de experiencia, la posición de diseño, el acceso a canales y la dependencia tecnología; se eligieron estas variables por el esfuerzo que últimamente ha hecho la compañía para aumentar su oferta de productos diferenciados y/o personalizados que realiza con la ayuda de terceros, todo esto con el fin de aumentar sus capacidades y mejorar su participación en su canal virtual.

Por último, se eligió menor debilidad la variable operaciones compartidas, dado el riesgo que implica para la compañía el tema de que las personas que les tercerizan sus productos decidan integrarse hacia delante, de igual forma la posición que tienen estos, dificulta el papel en la negociación para iSPORT, lo que ha traído consigo diferentes problemas. Por otra parte, también se definió en esta categoría el nivel de liquidez, ya que esta variable ha dificultado que la empresa crezca de una manera mucho más exponencial.

#### **5.4. Matriz de evaluación de factores externos.**

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos.

		A	B	C
	Factor Critico	Ponderacion	Evaluacion	Resultados
V1	Nivel de costos Fijos	9,1%	4	0,36
V2	Incrementos en la Capacidad	13,6%	3	0,41
V3	Operaciones Compartidas	12,1%	2	0,24
V4	Curva de Experiencia	7,6%	3	0,23
V5	Posicion de Diseño	7,6%	3	0,23
V6	Acceso a Canales	10,6%	3	0,32
V7	Nivel de Liquidez	9,1%	2	0,18
V8	Organizaciones sociales	9,1%	4	0,36
V9	Comunidades vecinas:	7,6%	4	0,30
V10	Dependencia tecnológica	13,6%	3	0,41
<b>TOTAL</b>		<b>100,0%</b>		<b>3,05</b>

*Fuente: Elaboracion propia.*

Como en la matriz anterior, se evaluaron cada uno de los diez factores claves de éxito, pero en este caso los externos, donde por diferentes razones se definían si estos eran: gran oportunidad, menor oportunidad, menor amenaza y gran amenaza, para este caso no se definieron variables en la última categoría.

Para el tema de la gran oportunidad, se eligieron las variables costo de cambio clientes, presión de sustitutos, velocidad de crecimiento del sector y el ciclo de vida de la tecnología; estos cuatro ítems fueron seleccionados porque al ofrecer productos diferenciados y/o personalizados se ha disminuido el poder que tienen los clientes; también al estar en un sector tan amplio, los productos sustitos en el mercado de indumentaria deportiva son antes una oportunidad para demostrarle al cliente que se está a la vanguardia; de igual forma, al usar tecnología poco especializada se disminuyen riesgos que implican su compra y uso; por último, al presentarse una velocidad alta de crecimiento en el sector, se abren posibilidades para que la compañía aumente su cuota de mercado.

En cuanto a las menores oportunidades, se seleccionó el grado de concentración de proveedores donde, aunque no hay una oferta excesiva, la curva de experiencia ha permitido contar con la posibilidad de no depender únicamente de alguno de ellos; de igual forma, se eligieron la tasa de cambio y la regulación y marco legal, ya que son variables que benefician indirectamente a la compañía, dada la necesidad de buscar una oportunidad para apalancarse a la hora de crecer.

Por último, en menores amenazas fueron definidas las variables: amenaza de integración hacia adelante, niveles de aranceles y niveles salariales; se considera la integración hacia adelante, dado el nivel bajo de

atractividad del sector, donde para los proveedores es fácil ingresar; los niveles de aranceles porque como ya se sabe dentro de la compañía se comercializa un porcentaje representativo de productos importados y los niveles salariales dado que la compañía no ha formalizado sus relaciones con los colaboradores.

### 5.5. Matriz de perfil de competencias

Tabla 4. Matriz de perfil de competencias.

Factor Crítico	Ponderación	iSPORT		Competencia local		Competencia Virtual	
		Clasificación	Resultados Ponderado	Clasificación	Resultados Ponderado	Clasificación	Resultados Ponderado
V1 Nivel de costos Fijos	9,1%	4	36%	3	27%	4	36%
V2 Incrementos en la Capacidad	13,6%	3	41%	2	27%	3	41%
V3 Operaciones Compartidas	12,1%	2	24%	2	24%	3	36%
V4 Curva de Experiencia	7,6%	3	23%	3	23%	3	23%
V5 Posición de Diseño	7,6%	3	23%	1	8%	4	30%
V6 Acceso a Canales	10,6%	3	32%	2	21%	3	32%
V7 Nivel de Liquidez	9,1%	2	18%	2	18%	2	18%
V8 Organizaciones sociales:	9,1%	4	36%	1	9%	3	27%
V9 Comunidades vecinas:	7,6%	4	30%	4	30%	4	30%
V10 Dependencia tecnológica	13,6%	3	41%	2	27%	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>		<b>3,05</b>		<b>2,15</b>		<b>2,88</b>

Fuente: Elaboración propia.

En esta matriz se evaluaron los diez factores de éxito internos tanto de la competencia local como virtual, con el fin de observar la posición que tiene la compañía frente a ellos. En el tema de competencia local se tuvieron en cuenta las empresas “Sport fitness”, “Samelis”, ambas ubicadas en El Carmen de Viboral y el “Punto de hinchá” que tiene locación en Rionegro. Para la competencia virtual se analizaron las empresas “Bogotá verdolaga”, “Del ayer verdolaga”

En cuanto a la competencia local las variables a resaltar como fortalezas son la atención a comunidades vecinas, la curva de experiencia ya que llevan más tiempo en el mercado que el que lleva iSPORT y el nivel de costos fijos. En cuanto a menor debilidad se encuentran el tema de incremento de la capacidad, las operaciones compartidas, el acceso a canales, ya que su único canal de venta es el punto de venta físico, y la dependencia tecnológica. Además, se debe considerar que, en las variables que iSPORT tiene una mayor ventaja frente a ellos, están la posición en diseño, dado que las tres compañías solo venden productos estandarizados y ninguno de ellos es marca propia, y las organizaciones sociales ya que ninguno ha decidido trabajar de mano de la comunidad.

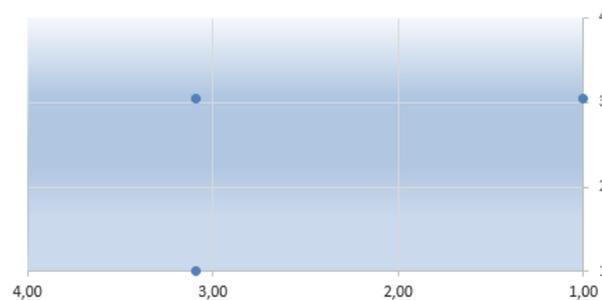
Para la competencia virtual, tienen mejor posición en las variables posición de diseño, costos fijos y comunidades vecinas, dado que al atender solo al comercio electrónico se les permite reducir o eliminar muchos costos en los que se incurre teniendo punto de venta, de igual forma, esta misma fuerza que

tienen en la venta por internet les ayuda a atender a gran porcentaje del mercado colombiano y a acomodarse a sus necesidades. De igual forma, ellos tienen fortalezas menores en el incremento a la capacidad, operaciones compartidas, la curva de experiencia, acceso a canales y organizaciones sociales. Como debilidad menor, al igual que iSPORT, está el tema de liquidez y como gran debilidad tienen la alta dependencia tecnológica.

Se observa que iSPORT en cuanto al promedio de todos los factores de éxito internos, tiene una mejor posición en cuanto a los dos tipos de competidores evaluados, dado que cuenta con la posibilidad de estar tanto en el mercado local como virtual.

### 5.6. Matriz interna y matriz externa

Gráfico 3. Matriz MIME.

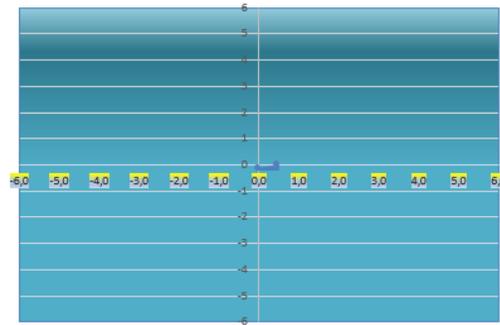


*Fuente: Elaboración propia.*

Con esta matriz, se puede observar la posición estratégica que debe tomar la empresa de acuerdo con los análisis anteriores realizados, tanto en el ámbito interno como externo de la compañía. Como se ve en la gráfica, la intersección quedó ubicada en el cuadrante I y IV donde la indicación que se da es tomar una posición de ataque, buscando el crecer y construir. De igual forma, la indicación que se da es que se debe optar por estrategias genéricas como penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto e integraciones.

### 5.7. Matriz PEEA

Gráfico 4. Matriz PEEA.



*Fuente: Elaboración propia.*

En esta matriz se evaluaron cuatro dimensiones, ventaja competitiva, fortaleza industrial, fortaleza financiera y clima de negocios, con el fin de categorizar el tipo de estrategia más adecuada para iSPORT. Se evaluaron las ventajas o desventajas que se tiene frente a los rivales, los elementos que afectan el comportamiento del sector, la capacidad financiera que tiene la empresa de acuerdo con unos indicadores y el ambiente para realizar negocios en el sector.

Esta evaluación se hizo con los parámetros de que si el resultado era cercano a 1 o -1 eran variables controladas y si eran cercanas a 6 o -6 eran descontroladas. Como se observa para el tema de ventaja competitiva la compañía tiene fortaleza en el tema de diseño, precio y canales; en cuanto a la fortaleza industrial se destaca el poder de los clientes y los sustitutos; en la financiera entra el tema de endeudamiento y rentabilidad; por último, el clima de negocio se caracteriza por variables como unicidad, mercadeo, flexibilidad estratégica, costos fijos e infraestructura.

El resultado que arroja este análisis para iSPORT es de 0,5 en el eje X, y de -0,2 en el eje Y; por lo que se observa en la gráfica esta intersección se ubica en el cuadrante competitivo, recomendando así, estrategias de integración vertical y horizontal, penetración y desarrollo del mercado, formación de empresas de riesgo compartido, desarrollo del producto, entre otras.

### **5.8. Matriz DOFA**

Se realizó el análisis DOFA (Anexo 1 Excel, hoja "5.8. DOFA), donde se identificaron aspectos internos de la compañía como lo fueron las debilidades y las fortalezas, de igual forma fueron identificados aspectos externos, es decir, oportunidades y amenazas. Con estos cuatro factores se buscó plantear diferentes estrategias que se enfocaran en las estrategias competitivas que arrojó el análisis matricial.

En cuanto a la penetración del mercado, que es tratar de conseguir una mayor participación de los productos o servicios actuales en los mercados presentes, se definieron tres estrategias.

**5.8.1.** Posicionar la marca en la mente del consumidor mediante la curva de experiencia y el trabajo con organizaciones sociales. (F3 - O1 / O4)

**5.8.2.** Disminuir costos fijos aprovechando la dependencia tecnológica. (F1 - O3)

**5.8.3.** Mejorar los niveles de liquidez con el fin de disminuir la amenaza de integración hacia adelante. (A1-D2)

Para la integración vertical y horizontal, que es adquirir la competencia, es decir, cuando la empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros, se encuentra una estrategia.

**5.8.4.** Mejorar las operaciones compartidas con el fin de disminuir el porcentaje de oferta de los productos importados y la amenaza de integración hacia adelante. (D1 - A1 / A2)

Además se tuvo en cuenta el desarrollo del mercado, introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas diferentes o en segmentos nuevos, en esta categoría fueron definidas tres estrategias.

**5.8.5.** Incrementar la capacidad y el acceso a canales aprovechando las comunidades vecinas y el grado de concentración de los proveedores. (F2 / F5 - O2 / O5)

**5.8.6.** Acceder a nuevos canales de comercio electrónico respetando las nuevas leyes que lo rigen. (F5 - A3)

**5.8.7.** Ingresar en nuevos mercados mediante operaciones compartidas, aprovechando la velocidad de crecimiento del sector (D1 - O7)

Por último, se encuentra el desarrollo de producto, que es mejorar o modificar los productos actuales para mantenerlos en el mismo mercado, en esta tipología fueron creadas las siguientes estrategias.

**5.8.8.** Desarrollar una mejor posición en diseño, aprovechando la curva de experiencia y el incremento en la capacidad, con el fin de disminuir la amenaza de integración hacia adelante. (F2 / F3 / F4 - A1)

**5.8.9.** Aprovechar la presión de sustitutos con el fin de generar un mensaje al cliente de innovación y vanguardia, y así, mejorar el nivel de liquidez. (D2 -O6)

**5.8.10.** Buscar recursos con las entidades públicas o privadas que apoyen los emprendimientos. (D2 - A3 / A4)

En total fueron definidas diez estrategias para iSPORT, donde se tuvo en cuenta incluir las cuatro categorías analizadas, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, además de enfocarlas en el estudio matricial que se realizó anteriormente y que dio como respuesta a la empresa ser competitiva. Se debe considerar, que, para la implementación de dichas estrategias, se deben elegir aquellas que vayan enfocadas a cumplir

con las necesidades de la empresa y el sector, con el fin de que sean mucho más efectivas, es por eso, que se debe evaluar cada una de ellas.

### 5.9. Matriz MEE

En esta etapa de análisis, se evaluaron las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA, con el fin de escoger aquellas que fueran más efectivas para los objetivos y necesidades de la compañía. Para ello se usaron las matrices CPE (Anexo 1 Excel, hoja “5.9.1 CPE”) y O/E (Anexo 1 Excel, hoja “5.9.2. OE”). en la matriz CPE se seleccionaron las seis mejores estrategias, luego de evaluar las diez creadas en la matriz DOFA, esta selección se hizo en una plantilla, donde se relacionaron las estrategias con los veinte factores críticos que se ha venido trabajando, diez internos y diez externos. Para ello se asignó un número del cero al cuatro, donde el cero significa que no se relaciona y el cuatro que la relación era muy alta, por ende, las estrategias que tuvieran un número mayor eran las más indicadas para que iSPORT implementara.

Por su parte en la matriz O/E, se escogieron las seis estrategias seleccionadas en CPE y se calificaron de acuerdo a cuatros perspectivas, por ejemplo, en el tema financiero, se analizaron objetivos como aumentar ingresos, reducir costos o aumentar la rentabilidad; en mercadeo se evaluó el posicionamiento, la competitividad, el crecimiento y la participación; en procesos, se analizó la finalidad de mejorar calidad, eficiencia operativa y cadena de valor; por último, en la perspectiva personas se pensó en el desarrollo organizacional, mejoramiento del clima y la capacitación.

Luego de realizar las matrices CPE y O/E, se analizaron las estrategias más efectivas para iSPORT, las cuales se evidencian en la tabla 5, donde la iniciativa de penetrar el mercado ocupa el primer puesto, luego se ubica el desarrollo del producto y, por último, el desarrollo del mercado. Estas tres categorías deben tener en cuenta en la organización para definir su plan estratégico y cumplir con los objetivos que se tiene para crecer y permanecer sostenibles en el tiempo.

Tabla 5. Estrategias efectivas.

EFECTIVAS	Estrategia 1	PENETRACION DEL MERCADO
	Estrategia 2	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	Estrategia 3	DESARROLLO DEL MERCADO

*Fuente: Elaboración propia.*

Con el resultado anterior, se seleccionó la estrategia más efectiva y se creó un cuadro de mando integral (Anexo 1 Excel, hoja “5.10. BSC) que permite plantear los objetivos que se quieren alcanzar, su respectiva

medición, el indicador que lo acompaña (Anexo 1 Excel, hoja “5.10.1. indicadores”), las metas proyectadas, las iniciativas que deben implementarse y el responsable; todo esto con el fin de que sea implementado en la empresa, permitiendo trabajar en el día a día enfocados en el cumplimiento de la meta; y es que, “la estrategia es a la organización lo que las anteojeras al caballo: un elemento que la obliga a ir derecho y no le permite desviar la mirada”(Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1998)

## ESTUDIO TÉCNICO

### 6. ESTUDIO TECNICO

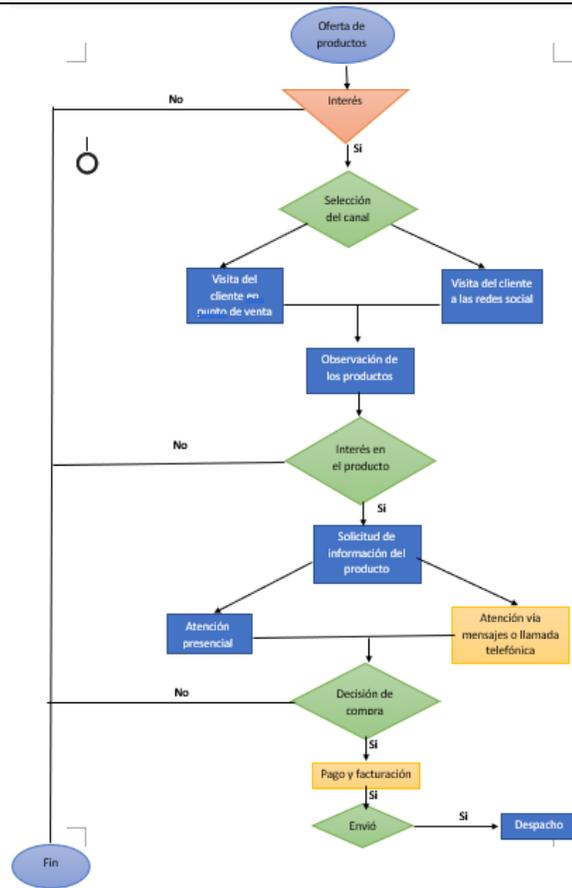
#### 6.1.Aspectos técnicos del producto y/o servicio:

Los productos comercializados por iSPORT, son productos básicos, reales y aumentados. Es de considerarse que la compañía vende diferentes referencias de productos, los cuales tienen aspectos genéricos de la ropa que normalmente usan los clientes para vestir de forma casual, a esto le llamamos productos básicos. Así mismo, el emprendimiento se caracteriza por la comercialización de indumentaria deportiva, estos productos son reales, dado que cumplen un fin específico. Por otra parte, se encuentran los productos aumentados, los cuales ayudan en gran medida al cumplimiento de la oferta de valor, donde se personalizan, se dan facilidades de pago, se atiende de acuerdo con la filosofía de la organización y se da un servicio posventa.

#### 6.2.Descripción de proceso de venta:

A continuación, podrá observar en el flujo grama, cada una de las actividades que integra el proceso de venta de iSPORT, el cual inicia desde la oferta de los productos y tiene su fin de acuerdo con la decisión del cliente.

Figura 1. Flujo grama del proceso de venta de iSPORT



Fuente: Elaboración propia.

Como se pudo observar, este proceso inicia con la oferta de productos y hay una pausa donde el cliente se interesa o no por la compañía, de ahí el mismo cliente decide que canal utilizar, ya sea presencial o virtual; siguiente a esto, en cada uno de los canales se realiza la observación de los productos y si hay interés en ellos, el posible cliente decide solicitar información al asesor de ventas, luego de aclarar sus dudas se decide o no efectuar la compra. Allí iSPORT, selecciona la forma de pago y se factura en el sistema. En cuanto al envío, si es presencial, normalmente el cliente se lleva el producto, pero si la compra se realiza por medio de redes sociales normalmente se realiza el despacho por medio de una transportadora; en ese momento finaliza el proceso.

### 6.3. Capacidad de atención del servicio:

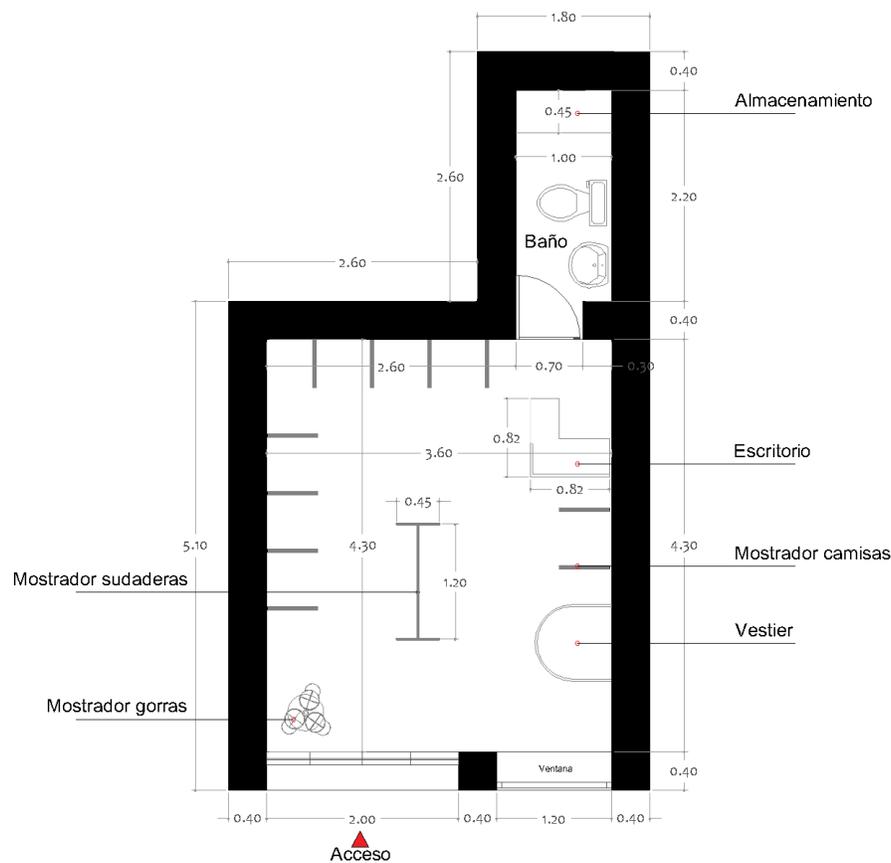
La capacidad con la que cuenta iSPORT en estos momentos en su punto de venta es de un aproximado de setecientos productos, donde se incluyen las prendas en exhibición y aquellas en bodega. Estos productos son de alta rotación por lo que una o dos veces por semana llegan productos nuevos con el fin de atender la

demanda de los clientes. En cuanto a los colaboradores, en los momentos de alto flujo de personas es importante que sean dos los que brinden el servicio, pero en la cotidianidad con un solo asesor de ventas es suficiente. El aproximado de los clientes que pueden estar de manera simultánea en el punto de venta esta entre cuatro y seis.

#### 6.4. Distribución del local:

Este punto tiene una importancia alta, dado que la distribución del local le permite a la compañía aumentar sus ventas por medio del punto de venta, una buena ubicación de los productos permite incentivar el interés de los clientes, así mismo, el aprovechamiento de los espacios ayuda a que se pueda exhibir la mayoría de los artículos y ha no incurrir en costos innecesarios. A continuación, se muestra el plano de planta, evidenciándose los espacios con los que se cuentan y el mobiliario más representativo del punto de venta.

Figura 2. Plano punto de venta iSPORT



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el plano anterior, el espacio con el que se cuenta es de un aproximado de 26 metros cuadrados, donde se define un lugar para la exhibición de productos, además, de un vestier donde los clientes se los prueban, la bodega que permite su almacenamiento y la recepción para un servicio más ameno. Con el fin de que la distribución del almacén quede más clara, se realizaron unos planos en 3D (Anexo 1 Word, "6.4. distribución local"), donde se pueden observar cada uno de los elementos mencionados. De igual forma es importante mencionar que dentro del punto de venta se distribuyen los productos por categorías donde se incluyen las gorras, la indumentaria por deporte específico, los tenis, las prendas de dama y las de hombre.

#### **6.5. Control de calidad:**

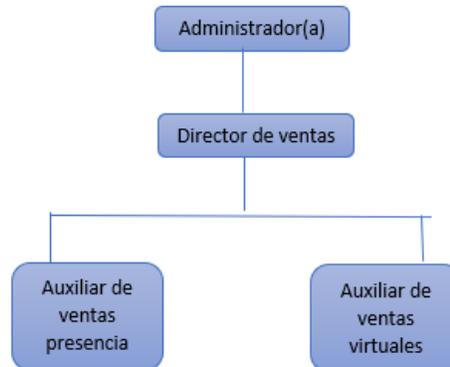
El control de calidad de la compañía se realiza mediante el cumplimiento del procedimiento general (Anexo 2 Word), el cual integra las actividades y acciones repetitivas que los colaboradores deben realizar. En este documento se muestra el alcance, los objetivos, las responsabilidades, la descripción básica y si hay o no registro o documentación de esta. Este instrumento es nuevo, y ha permitido dentro de la empresa que cada uno de los colaboradores cumpla de manera efectiva sus deberes, no se olviden de realizar las acciones y estas sean repartidas de manera equitativa dentro del equipo.

### **ESTRUCTURA TALENTO HUMANO**

#### **7. TALENTO HUMANO**

En cuanto al talento humano, es importante aclarar que en iSPORT no se contaba con una estructura organizacional, por lo que era difícil saber a quién debían reportarse los asuntos a tratar, de igual forma se desconocía la posición que cada uno tiene en la compañía, dificultándose hacia la realización de las tareas diarias. Es por lo anterior que se propone el siguiente organigrama, donde se observa en un primer la administración, responsable directo de la dirección de ventas, aquella que se encarga de los auxiliares de ventas tanto presenciales como virtuales.

Figura 3. Organigrama iSPORT



*Fuente: Elaboracion propia.*

Por cada uno de los cuatro cargos planteados, se realizó el perfil de funciones (Anexo 3 Word), donde se dio una descripción general, se definió la autoridad y responsabilidades que indica el puesto, además de, el cargo al que reporta, las funciones diarias con sus respectivos resultados, la educación y experiencia que debe tener, las competencias que debe cumplir, los informes que presenta y/o recibe, la formación técnica y el salario como tal. Todo esto con el fin de que los colaboradores tengan claridad en lo que deben realizar, y así, cumplir de una manera más fácil con los objetivos y aspiraciones de la compañía.

## ANÁLISIS LEGAL

### 8. VIABILIDAD LEGAL.

Principalmente las empresas del sector deben cumplir con el tema de formalización, este proceso permite reducir riesgos y brindar mayor seguridad a los públicos de interés, es importante aclarar que “las ventajas de la formalidad sobre el desempeño de las empresas se ven reflejados, principalmente, en el aumento de la productividad; oportunidades para acceder a ciertos bienes y servicios necesarios para el crecimiento como créditos, capacitación, asesorías, y garantías; y posibilidades en el acceso a mercados, mano de obra calificada, proveedores y clientes” (Zuluaga, Sara, & Zapata, 2017).

Para la formalización, las empresas deben ser asesoradas por la entidad encargada, en Colombia son las Cámaras de comercio y el departamento de industria y Comercio; así mismo, se requiere la consulta del código de comercio y del código laboral para tener una perspectiva más amplia de la situación. Es importante tener claro que “cuando un negociante decide formalizarse asume compromisos como solicitar la matrícula mercantil en la cámara de comercio correspondiente y renovarla oportunamente cada año, llevar la

contabilidad conforme a la ley, obtener el RUT, registrar libros y cumplir con las obligaciones tributarias, según sus ingresos y actividad que realice” (Alcaldía de Medellín; Cámara de Comercio, 2017).

Así mismo, es recomendable que las empresas se integren a alguno de los gremios existentes, por ejemplo, en Colombia está La Asociación Nacional de Empresarios (ANDI), Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), El gremio de las micro, pequeñas y medianas empresas (ACOPI), Asociación Colombiana de Técnicos y Profesionales Textiles y de la Confección (ACOLTEX), Textil grupo, entre otras. Estas entidades brindan información importante a las compañías, realizan capacitaciones y entrenamientos, representan al sector al que pertenecen y buscan su desarrollo, “básicamente se habla de un pensamiento colectivo que busca garantizar la sostenibilidad de un sector económico determinado y cómo esta influye en el desarrollo económico de la nación y de la calidad de vida, no solo de los agremiados, sino también de individuos beneficiarios de los productos o servicios que son resultado de los procesos productivos de cada organización que compone el gremio” (Arcila Barbosa, 2015)

En cuanto a leyes, en Colombia actualmente hay un proyecto de ley que busca defender el deporte, en cuanto a la indumentaria deportiva, en el artículo 230º se deja claro que “Se prohíbe cualquier demostración o propaganda política, religiosa o racial en las instalaciones deportivas públicas y en los sitios de competición considerados como parte de éstas. Ninguna forma de publicidad ni de propaganda comercial o de otra clase podrá aparecer sobre las personas, la ropa deportiva, los accesorios o, en general, en cualquier prenda de vestir o artículo de equipamiento llevado o usado por los y las deportistas, a excepción de la marca del fabricante de la prenda o del artículo en cuestión, con la condición de que no destaque de manera ostentosa con fines publicitarios, salvo que existan patrocinadores oficiales” (Coldeportes & Congreso de la Republica, 2017). Por lo que es importante que las empresas tengan esto en consideración a la hora de realizar sus contratos.

Aunque no hay leyes que hablan del sector ropa deportiva como tal, se debe considerar que, en cada una de las decisiones que las empresas deseen tomar, una asesoría o búsqueda con el fin de actuar de acuerdo con las normas que así lo indican y reducir los riesgos que comúnmente se presentan; por ejemplo, hay leyes que no son propias del sector pero que igual lo cubren, como en temas laborales, de calidad, de importaciones o exportaciones, de patrocinios, ente otros.

En cuanto a iSPORT, se aclara que desde el año 2017 ha trabajado de manera informal, por lo que se tienen algunas experiencias negativas, en una ocasión un banco les negó un crédito, el cual tenía como finalidad la expansión de la compañía; en otra, una empresa decidió no realizar una compra representativa por el tema

de no contar con la documentación requerida para la facturación; estas experiencias son significativas, pero mínimas, para la cantidad de riesgos que trae la no formalidad empresarial, como se mencionó anteriormente.

Hoy en día los socios del emprendimiento conocen las oportunidades que trae el tema de formalizarse y las amenazas que se minimizan al tomar dicha decisión. Durante la construcción de este trabajo, se visitaron dos cámaras de comercio del Oriente Antioqueño, donde se recibió asesoría. Dichas visitas sirvieron para conocer la mejor forma de registrar el negocio, dado que se pensaba crear una persona jurídica para que los dos socios quedaran como dueños, pero escuchando las recomendaciones de las asesoras, se observó que el emprendimiento no estaba preparado para pasar a régimen común. Con lo anterior, se tomó la decisión de que el negocio y el local comercial se registraran a nombre de Valentina Diaz como persona natural, con esto se accedió a los beneficios que brinda la ley en pro del emprendimiento joven.

Durante este proceso se adquirió el registro mercantil como persona natural, donde se registró el nombre del negocio, el local comercial y la actividad económica que se realiza; de igual forma, se legalizo toda la situación en industria y comercio del municipio, definiendo el pago de los impuestos mensuales y los permisos correspondientes para el funcionamiento; por último, se realizó el contrato de arrendamiento en notaria, el cual da una mayor garantía para la empresa; todo esto se puede evidenciar en el Anexo 4 Word.

## **CONSIDERACIONES AMBIENTALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **9. CONSIDERACIONES AMBIENTALES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Actual mente la compañía no tiene un plan donde se consideren sus grupos de interés, es importante que esto se incluya como política empresarial, dado que le permitirá al emprendimiento ser completamente integro y favorecer tanto aquellos grupos internos como externos que tienen relación con la empresa.

Acabe aclarar que iSPORT desde su inicio se encuentra comprometido con la labor social y ambiental donde hace parte de un grupo de hinchas del Atlético Nacional que se dedica, por medio de diferentes actividades, a ayudar a las personas más vulnerables del municipio. La empresa mediante los ingresos por ventas y la promoción de diferentes campañas, recoge fondos, los cuales son destinados a proyectos ya definidos en educación, convivencia, diversión, cuidado del medio ambiente, entre otros.

De igual forma, como estrategia empresarial, la compañía quiere implementar un plan donde por medio de las compras el cliente le brinde la posibilidad a una persona vulnerable de recibir alguno de los productos de la compañía u otro artículo; este proyecto aun esta en estudio, pero se cree que podría ayudarle mucho a la compañía, dado que se muestra una imagen mucho más social y comprometida.

## ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 10. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

Con el fin de conocer la situación financiera del emprendimiento, se recolecto la información contable del mismo, este proceso duro cuatro meses dado que anteriormente por tener la mayoría de los datos en físico, era difícil su procesamiento y ponía en duda su veracidad; sin embargo, los socios sabían cuánto dinero ingresaba al negocio, mostrando así el crecimiento que se estaba teniendo. A continuación, se explicará cada uno de los ítems que con la plantilla de Modelo de Proyecciones y Evaluación de Proyectos (Anexo 2 Excel), suministrada por la Universidad CES, se logró conocer los datos mas relevantes en cuanto al ámbito económico y financiero del negocio a cinco años.

#### 10.1. Inversión Y Financiación

**10.1.1. Inversión activos fijos e intangibles:** Los activos fijos con los que cuenta iSPORT, se divide en muebles o enseres, equipo de cómputo e intangibles; esto incluye la dotación o mobiliario del local, el computador, la barra de sonido, las cámaras de seguridad, las impresoras, el celular y el software, y tienen un valor a hoy de \$6.320.000. En cuanto a otras categorías, como edificaciones, terrenos, maquinaria y equipo, o vehículos, la empresa aun no planea contar con ello.

**10.1.2. Capital de trabajo:** El capital de trabajo de la compañía es de \$23.602.771 mensuales, dado que como política se debe contar con treinta días de inventario, lo que tiene un costo de \$18.282.458, y \$5.320.312 para el mes de operación como tal.

**10.1.3. Inversión total requerida:** Es por lo anterior que la compañía a hoy, sumando los activos fijos y el capital de trabajo a un mes, tiene una inversión de \$29.922.771. Donde \$12.655.362 son recursos propios de los socios y \$17.267.409 es financiado con terceros; como fuente de financiación esta la cooperativa JFK y un familiar, de esta deuda se deben 30 meses, el interés mensual es del 1% y cada mes se pagan cuotas de \$583.011.

#### 10.2. Estudio de ingresos y egresos

**10.2.1. Presupuesto de ingresos:** Para el año 2020 se proyecta en ingresos por ventas \$219.389.500 y para los siguientes años aumentos del 14%, 19%, 22% y 24% respectivamente. Lo anterior, muestra un escenario muy bueno para la compañía, pero es importante tener en cuenta las estrategias que se plantearon para que esto sea posible.

**10.2.2. Presupuesto egresos:** Las salidas de dinero para el año 2020 se proyectan en \$198. 293.414, con

un aumento para los siguientes años de 10%, 14%, 17% y 19% respectivamente. En cuanto a la categorización de los costos, los variables tienen una participación del 67% dentro de la compañía, los fijos un 22% y los administrativos un 11%, por ello para el próximo año se espera pagar \$133.045.000 en costos variables, \$42.995.832 en costos variables y 22.111.916 en gastos operativos, en esta última categoría se incluye el sueldo del administrador que son \$13.847.916, honorarios por \$3.600.000, gasto por depreciación de \$1.024.000 y gasto por amortización de \$240.000.

**10.2.3. Punto de equilibrio:** El punto de equilibrio que debe cumplir iSPORT para el próximo año es de 4.291 unidades, lo que por mes serían 385. En cuanto a dinero, la empresa debe tener ingresos mensuales de \$14.262.289, sumando así \$171.147.472 al año.

**10.2.4. Flujo de caja proyectado:** El flujo de caja bruto operativo que se proyecta entre 2020 y 2024 es de \$22.500.752, \$29.810.720, \$44.848.548, \$66.010.332 y \$94.677.206, respecto a cada año, donde la tasa interna de retorno es de 104,13%, el costo promedio ponderado de capital de 15,74% y el valor presente neto de \$123.048.107, cifras que sustentan la posibilidad de la inversión en el emprendimiento. En cuanto al flujo caja libre para el inversionista, para los próximos cinco años se espera que sea de \$15.504.624, \$18.357.422, \$34.359.606, \$56.338.461 y \$81.782.830 respectivamente; con una tasa interna de retorno de 158,99%, algo muy alentador porque la tasa mínima plantea fue del 20%, además de un valor presente neto de 92.933.482.

**10.2.5. Estado de ganancias y pérdidas proyectado:** Para los próximos cinco años en el estado de resultados se espera tener ganancias por \$18.986.477 en 2020 y para los siguientes años la utilidad neta se espera que sea de \$27.589.500 en 2021, de \$43.698.166 en 2022, de \$67.628.348 en 2023 y de \$101.390.697 en 2024.

**10.2.6. Balance general inicial:** en este momento iSPORT tiene en activos corrientes, un disponible de \$5.320.312 y un inventario de \$18.282.458 para un total de \$23.602.771, en activos no corrientes con \$6.320.000 que hace referencia a los activos fijos, para un total en activos de 29.922.771. Así mismo, en pasivos corrientes se tiene \$6.855.462 y en no corrientes \$10.411.947, dando un total de \$17.267.409 para los pasivos de la compañía; también, en el caso del patrimonio, en la cuenta de capital se tienen \$12.655.362, generando una igualdad en el balance.

**10.2.7. Balance general proyectado a 5 años:** para el año 2020 se espera tener en equilibrio la cifra de

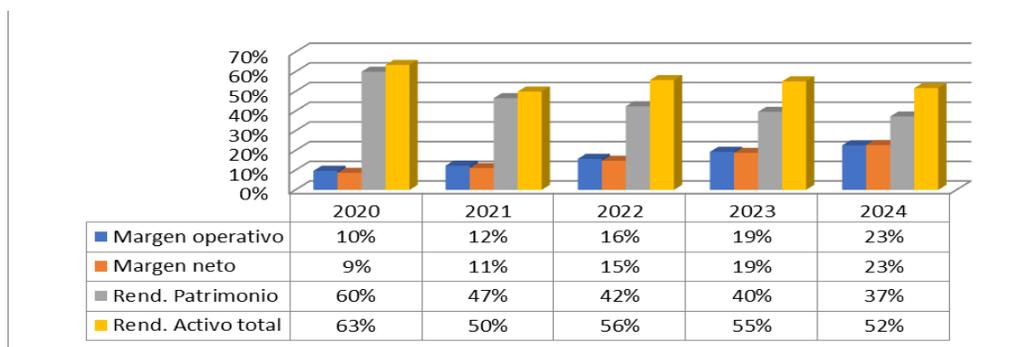
\$55.250.478 tanto para activos como para pasivos y patrimonio, de igual forma para los siguientes cuatro años se espera obtener \$78.379.827, \$122.721.990, \$196.261.957 y \$305.740.484 respectivamente. En estos periodos se observa un aumento en las deudas a proveedores, dado que actualmente no se usa este método de apalancamiento, y de utilidades retenidas como estrategia para el crecimiento.

### 10.3. Evaluación

**10.3.1. Indicadores de liquidez:** en este ejercicio se calculo la razón corriente, la solidez y el capital de trabajo; para el primer indicador se proyectaron las siguientes cifras 2.4, 3.9, 6.07, 7.59 y 9.05, en cada uno de los años evaluados, estos resultados lo que quieren decir es que por cada peso que debe la compañía tiene tantos pesos para responder. En cuanto a la solidez los resultados fueron muy similares y lo que expresa esta razón es la garantía total de los activos al momento de liquidarse o realizar el pago total de todos los pasivos. Por último, el capital de trabajo se proyecta en los cinco periodos de la siguiente manera, para 2020 de 30.073.770 y para los siguientes años de 55.439.339, 100.401.506, 169.293.853 y 271.948.550; aumentos significativos para poder cumplir con los objetivos en operación que proyecta la compañía.

**10.3.2. Indicadores de rentabilidad:** en esta etapa se calcularon cinco razones, las cuales fueron margen bruto, operacional, y neto de utilidad, además, el rendimiento del patrimonio y del activo, los resultados pueden verse en la siguiente grafica.

Gráfico 5. Indicadores de rentabilidad.



Fuente: Modelo de proyecciones y evaluación de proyectos Universidad CES.

Los cinco ratios proyectados muestran un rango que favorece a la compañía, aunque en el tema de rendimiento del patrimonio y del activo, estos tienden a disminuir, siguen siendo porcentajes que ayudan al cumplimiento de los objetivos de iSPORT. En cuanto a los tres margenes, estos presentan una

tendencia creciente, lo que favore a la compañía dado que la utilidad sera cada año mayor.

**10.3.3. Indicadores de endeudamiento:** en el factor endeudamiento se evaluaron tres indicadores, en primer lugar el indice de endeudamiento, que tuvo a cinco años la siguiente proyeccion 42,73%, 24,42%, 16,13%, 13,10% y 11,05%, mostrando asi una disminucion en cada periodo de la deuda, ademas, enfatizando en cuanto se usa para financiar los activos con relacion al patrimonio neto. Segundo, fue evaluado el endeudamiento a corto plazo donde para el 2020 se tuvo una evaluacion de 85,23% y para los siguientes años del 100%, estas cifras son preocupantes y deben ser solucionadas en la compañía, dado que este indicador muestra una dependencia casi total a los acreedores, es decir una escaza autonomia financiera. Por ultimo, se evaluo el patrimonio a pasivos con unas proyecciones de 1,34, 3,09, 5,20 6,64, y 8,05, respecto a cada año, esto indicando cuanta deuda usa la empresa para financiar sus activos con relacion al patrimonio neto.

**10.3.4. Indicadores de generación de valor:** en esta tipología fueron evaluados diez indicadores, pero para efectos del análisis se tendrán en cuenta cuatro de ellos; en primer lugar se encuentra el ROA, donde se obtuvieron unas proyecciones de 43,24%, 56,98%, 75,39%, 94,64% y 112,76% para cada año, este ratio muestra la relación entre el beneficio logrado y los activos totales de la empresa; segundo fue calculado el margen ebitda, el cual evalúa la rentabilidad de la empresa en termino de sus operaciones, los resultados obtenidos fueron 9,68%, 12,31%, 15,78%, 19,34% y 22,64%, evidenciándose una tendencia creciente cada año; también se tuvo en consideración la palanca de crecimiento la cual fue para el año 2020 de 0,64 y para los siguiente de 0,82, 1,05, 1,29 y 1,51, mostrando así la optimización de crecimiento que tendrá iSPORT. Por último, se consideró el % del EVA, el cual fue para cada año de 6,11%, 7,80%, 10,69%, 13,85% y 16,81%, y este representa el importe que queda en una empresa una vez cubiertas la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al realizar el análisis competitivo se tuvo un conocimiento mas especifico del mercado y el entorno al que pertenece la compañía, con esto se descubrió que el sector es muy atractivo, dado que las fuerzas que lo componen no ejercen una presión significativa para los participantes. Es importante que la empresa tenga esto en consideración, dado que podrían llegar nuevas personas a competir, tratando de obtener una cuota del mercado significativa; de igual forma, iSPORT debe estar alerta en el tema de los proveedores,

dado que en el estudio que se realizó, se evidencia una alta amenaza de integración hacia delante, por lo que se debe trabajar rápidamente en la diferenciación de sus productos. La empresa debe aprovechar la curva de experiencia que tiene de dos años, junto al crecimiento acelerado del sector, con el fin de planear su expansión y aumentar la participación que se tiene, dado que, según el estudio, las probabilidades de éxito son altas.

El modelo matricial que se desarrolló le permitió a la compañía conocer cuales son los factores críticos, internos y externos, que influyen en el éxito del emprendimiento; con ello se realizó una evaluación de la situación actual de iSPORT y se conoció como se encontraba respecto a su competencia presencial y virtual. Con estos resultados, se analizó cual era el papel que debía tomar la compañía, en este caso fue de ataque; así mismo, se encontró que la categoría de estrategias que debían implementarse eran las competitivas, incluyendo entonces la penetración del mercado, el desarrollo del producto y del mercado, y la integración vertical u horizontal.

Con la información recolectada en el estudio matricial, se eligió la estrategia más efectiva para el emprendimiento, la cual es penetración del mercado. De acuerdo con todo el trabajo realizado y la intervención en la compañía, se construyó el cuadro integral de mando, donde se tuvo en cuenta las cuatro perspectivas a la que esta herramienta apunta, en total se eligieron ocho objetivos, cada uno con su respectivo indicador, metas, iniciativas y responsables. Es importante entender que anteriormente en la compañía no se daba la recolección de la información para estas mediciones, así que, solo desde el momento en que se construyó la herramienta se ven o verán reflejados los controles.

Durante todo este proceso, de manera transversal, se buscó la mejora continua del modelo de negocio, el cual ya estaba establecido, pero presentaba debilidades en algunas de las categorías, para ello se usó la metodología CANVAS, en esta parte, fue de gran importancia establecer la oferta de valor de la compañía y el público objetivo, así mismo, definir realmente que era lo que la empresa debía transmitir y comunicar. Con esto se da el cambio de nombre y se empieza a impulsar la nueva marca, así mismo por medio de diferentes herramientas se promociona cada uno de los aspectos por los cuales el emprendimiento debe ser reconocido por el cliente.

Con este trabajo, se entendió que para que el emprendimiento pueda seguir creciendo y alcance los objetivos propuestos, es importante la formalización empresarial, la cual brinda garantías tanto a los clientes como a la organización. Con el estudio de viabilidad legal, se evidenció la importancia del cumplimiento de las leyes y la reducción de riesgos que se da con ello. En este caso, para iSPORT, se

realizó la inscripción en la Cámara de Comercio, protegiendo el nuevo nombre seleccionado; en Industria y Comercio se pactó el pago de los impuestos, evitándose así, una posible sanción futura; por último, con el fin de tener garantía en la permanencia en el local comercial, se realizó en Notaria un contrato de arrendamiento.

Es importante saber que anteriormente iSPORT no tenía formalizada la estructura organizacional ni los procedimientos, por lo que eran muy frecuentes los problemas a la hora de realizar las actividades, dado que los colaboradores no sabían que era lo que debían hacer y como esto se hacía, así mismo, había un desconocimiento de a quien se le debían reportar los escenarios, dificultando la comunicación dentro de la empresa. En este trabajo, se diseñó para la compañía el organigrama, los perfiles de funciones por cada cargo, el procedimiento general de las actividades cotidianas y el flujograma del proceso de venta, todo ello con el fin de que el talento humano conozca que es lo que se espera de ellos y no haya distorsión a la hora del cumplimiento de los objetivos y la evaluación de cada colaborador.

La proyección financiera que se realizó para el emprendimiento para los próximos cinco años, brinda un panorama muy alentador, donde todos los indicadores financieros muestran un alto crecimiento en ventas, rentabilidad y fortalecimiento económico. Toda la proyección y evaluación del proyecto se hizo con datos reales, los cuales fueron recolectados en los últimos tres meses, dado que en esa fecha se decide implementar un sistema de punto de venta, el cual ha ayudado a organizar toda la información contable, la cual no se analizaba, y a automatizar el proceso de la venta.

Como conclusión general, el emprendimiento muestra una alta proyección de crecimiento y éxito, pero para esto es importante que los socios implementen cada una de las recomendaciones que aquí se propusieron. Se debe enfocar a toda la organización, en la búsqueda del cumplimiento de la estrategia planteada y, además, es importante entender que no hay procesos u actividades perfectas y que se debe trabajar en el tema de la mejora continua, donde se evidencien las debilidades y se trabaje para volverlas fortalezas. Además, la compañía, tampoco puede olvidarse del entorno y el sector al que pertenece con el fin de actuar efectivamente ante cualquier situación externa que se presente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arcila Barbosa, V. N. (2015). Influencia de los gremios empresariales en Colombia. *ANDI. (22 de Octubre de 2015). Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7332>
- Cámara de Comercio. (2018). Concepto Económico del Oriente Antioqueño. *Camara de Comercio Oriente Antioqueño, 101*. Retrieved from [https://www.ccoa.org.co/Portals/0/Biblioteca virtual/Publicaciones regionales/2018/Concepto](https://www.ccoa.org.co/Portals/0/Biblioteca%20virtual/Publicaciones%20regionales/2018/Concepto)

económico 2018.pdf?ver=2019-02-01-105326-537

- Coldeportes, & Congreso de la Republica. *Proyecto de ley "Por la cual se expide la Ley del Deporte."*, (2017).
- DANE. (2015). Poblacion por edad y sexo. Retrieved October 24, 2019, from <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>
- DANE. (2019a). *Comunicado de Prensa PIB II Trimestre 2019*. (54), 1–22. Retrieved from [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IITrim19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IITrim19.pdf)
- DANE. (2019b). Empleo y desempleo. Retrieved October 24, 2019, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Gómez Gómez, D. (2016). *Bueno, Bonito y Carito : Cómo diferenciarse para dejar de competir por precio*. David Gómez.
- Gonzalez Litman, T. (2018). El mercado de la ropa deportiva crece por encima del 15% anual en Colombia - Camara de comercio de Bogota. Retrieved October 23, 2019, from <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2018/Marzo-2018/El-mercado-de-la-ropa-deportiva-crece-por-encima-del-15-anual-en-Colombia>
- Mincomercio. (2019). *Dinámica de la economía colombiana*. Retrieved from <http://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2019/informe-economico-01/oe-mab-informe-economico-primer-trimestre-de-2019.pdf.aspx>
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). La estrategia y el elefante. *Gestión*, Vol.3(Nro.4), 24–34. Retrieved from <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/02b-mintzberg-la-estrategia-y-el-elefante1.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (n.d.). *Generación de modelos de negocio*.
- Quintero Buitrago, C. J., & Ceballos Buitrago, J. (2011). *Modelo cuantitativo para el análisis competitivo de un negocio*. 1–30.
- Revista Dinero. (2019). Crecen los niveles de pobreza en Colombia. Retrieved October 24, 2019, from <https://www.dinero.com/pais/articulo/crecen-los-niveles-de-pobreza-en-colombia/270504>
- Sabogal, J. (2018). El 70% de las “pymes” en Colombia fracasan en los primeros cinco años. Retrieved October 24, 2019, from <https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos>
- Superintendencia financiera de Colombia. *Resolución 1145 de 2019*. , (2019).
- Zuluaga, L., Sara, M., & Zapata, V. (2017). *Cuadernillo para seguir paso a paso la ruta del emprendimiento. Programa de la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Retrieved from [http://herramientas.camaramedellin.com.co/Portals/0/Articulos Cree su Empresa/Biblioteca Emprendimiento/Cartilla\\_Crecer\\_Es\\_Posible.PDF](http://herramientas.camaramedellin.com.co/Portals/0/Articulos%20Cree%20su%20Empresa/Biblioteca%20Emprendimiento/Cartilla_Crecer_Es_Posible.PDF)