

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Toru ropa deportiva

Trabajo de grado

Valentina Ruiz Torres

Bogotá, D.C.

2025

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Toru ropa deportiva

Trabajo de grado

Valentina Ruiz Torres (Marketing y Negocios Digitales)

Massimo Manzoni

Bogotá, D.C.

2025

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título Toru ropa deportiva, en la opción de grado en emprendimiento y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'V Ruiz Torres'. The signature is written in a cursive, flowing style with a large initial 'V' and a long, sweeping tail.

VALENTINA RUIZ TORRES

C.C. 1.007.587.138

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'VRuiz', written in a cursive style.

VALENTINA RUIZ TORRES

C.C. 1.007.587.138

|

Tabla de contenido

Indice de figuras.....	9
Indice de tablas	10
Resumen.....	11
Palabras clave.....	13
Abstract.....	14
Keywords	16
1. Introducción	17
1.1 Justificación	17
1.2 Objetivos de investigación.....	17
1.2.1 Objetivo general.....	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
2. Identificación de la Oportunidad Para Emprender.....	19
2.1 Origen de la Idea.....	19
2.2 Descripción del Problema	19
3. Modelo de Negocio.....	21
3.1 Propuesta de Valor.....	21
3.2 Características de Producto o Servicio (Lienzo Propuesta de Valor)	23
3.3 Segmento de Cliente	23

3.4	Descripción del Buyer Persona.....	25
3.5	Hallazgos y Validaciones del Problema con el Usuario.....	28
3.6	Alternativas de Solución y Criterios de Selección.....	29
4.	Análisis Sectorial.....	30
4.1	Mapa del Entorno.....	31
4.2	Mapa de Competidores.....	33
5.	Prototipo funcional.....	35
5.1	Presentación y descripción del prototipo.....	35
5.2	Hipótesis.....	36
5.2.1	Hipótesis de deseabilidad.....	36
5.2.2	Hipótesis de factibilidad.....	38
5.2.3	Hipótesis de viabilidad.....	39
5.3	Piloto de ventas.....	40
5.3.1	Escenario de validación (<i>diseño de experimento</i>).....	40
5.3.2	Blueprint del piloto.....	42
5.3.3	Cronograma de validación.....	44
5.3.4	Medición y resultados.....	45
5.3.5	Validación financiera piloto.....	46
6.	Modelo de negocio ampliado.....	47

6.1	Business Model Canvas	47
6.2	Verbalización del modelo de negocio	48
6.3	Matriz DOFA	50
6.3.1	Análisis Interno	50
6.3.2	Análisis externo	52
6.4	Estrategia de Marketing	54
6.4.1	Definición de TAM, SAM y SOM	54
6.4.2	Funnel de ventas y actividades comerciales	56
6.4.3	Estrategias de marketing digital y marketing offline	58
	Voz a voz y referidos	59
6.4.4	Métricas de alcance y conversión para actividades comerciales, estrategia digital y estrategia offline	60
6.5	Estrategia comercial	61
6.5.1	Construcción de marca	62
6.5.2	Plan y presupuesto de lanzamiento	63
6.6	Estrategia legal	64
6.6.1	Riesgos jurídicos y tributarios	64
6.6.2	Planeación legal	65
6.6.3	Registro y formalización	66

6.6.4	Desarrollo de problemas jurídicos	67
6.7	Validación financiera	68
6.7.1	Margen de contribución por producto o servicio	68
6.7.2	Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto o servicio	69
6.7.3	Flujo de caja	70
6.7.4	Informes financieros	71
7.	Referencias bibliográficas	75

Indice de figuras

Figura No. 1 Lienzo Propuesta de Valor	23
Figura No. 2 Descripción del Buyer.....	25
Figura No. 3 Descripción del Buyer.....	26
Figura No. 4 Mapa del entorno.....	31
Figura No. 5 Competidores directos.....	35
Figura No. 6 Blue print.....	43
Figura No. 7 Canvas.....	48

Indice de tablas

Tabla No. 1 Hallazgos y validaciones del problema con el usuario	28
Tabla No. 2 Elaboración propia, matriz DOFA.	51
Tabla No. 3. Elaboración propia, matriz DOFA.	53
Tabla No. 4 Elaboración propia, plan y presupuesto de lanzamiento.	64
Tabla No. 5 Elaboración propia, actividades de planeación legal.	66
Tabla No. 6. Elaboración Propia, plantilla de punto de equilibrio y margen de contribución. 69	
Tabla No. 7. Elaboración propia, plantilla de punto de equilibrio y margen de contribución. 70	
Tabla No. 8. Elaboración propia, flujo de Caja.....	70
Tabla No. 9. Elaboración propia, plantilla balance general.....	72
Tabla No. 10. Elaboración propia, plantilla Estado de resultados.	73
Tabla No. 11. Elaboración propia, plantilla indicadores.....	74

Resumen

Toru es un emprendimiento que inició teniendo como finalidad la comercialización de prendas de deportivas especiales en cuanto a que manejan un diseño innovador, se busca que las prendas tengan un doble propósito, entrenar y vestir para múltiples actividades, contando con una calidad que les permita una buena durabilidad y un precio promedio de los que maneja el mercado actualmente en Colombia.

Esta oportunidad se dio a partir de una experiencia personal al tratar de adquirir este tipo de prendas. Toru presenta una propuesta de valor fundamentada en hacer la diferencia para muchas mujeres a quienes se les dificulta identificarse con las prendas deportivas que actualmente se ofrecen en Colombia, entrar a un mercado que día tras día viene creciendo con miras a llevar a cabo un buen posicionamiento de la marca teniendo como objetivo la excelencia y autenticidad de los productos, así como en lograr sostenerse en el tiempo, haciendo parte del crecimiento de la economía local.

Hemos utilizado herramientas que nos han permitido tener contacto directo con nuestras clientas y nos han permitido conocer de primera mano que cada vez se busca mucha más versatilidad en las prendas que adquirimos y en este caso las deportivas tienden cada vez más a ser utilizadas en varios escenarios, permitiendo a la mujer estar bien presentada mientras se siente totalmente cómoda.

En vista de lo anterior, estoy convencida de que Toru ofrece una excelente alternativa a todas aquellas que si bien ya hacen parte del mercado que consume este tipo de prendas o hasta

ahora están pensado en hacerlo, tendrán a solo un click la realización de una compra, ya que la facilidad de compra que ofrecemos está a la vanguardia con el crecimiento de mercado virtual que va en expansión no solo en Colombia sino en el mundo entero, lo que nos permite visionar que tenemos en nuestras manos una gran oportunidad como negocio, que permitirá seguramente ir creciendo también en el ofrecimiento de prendas mucho más versátiles cada día.

Finalmente, como se inició básicamente como un emprendimiento más, se contó únicamente con un capital de \$400.000, de los cuales en tan solo año y medio ha tenido un crecimiento del 2.475%, lo cual me permite seguir avanzando como proyecto y llevando a cabo estrategias comerciales de marketing digital a largo plazo.

Palabras clave

Emprendimiento, moda deportiva femenina, prendas multifuncionales, diseño innovador, propuesta de valor, posicionamiento de marca, comercio electrónico, marketing digital, comportamiento del consumidor, mercado colombiano.

Abstract

Toru is a venture that began with the purpose of commercializing specialized sportswear, distinguished by its innovative design. The brand seeks to create garments with a dual purpose: training and everyday wear for multiple activities. The products are made with quality materials that ensure durability, while maintaining an average price aligned with the current market in Colombia.

This opportunity arose from a personal experience while trying to purchase this type of apparel. Toru presents a value proposition focused on making a difference for many women who find it difficult to identify with the sportswear currently available in Colombia. The brand enters a market that continues to grow day by day, with the goal of achieving strong positioning by prioritizing excellence and authenticity in its products, as well as long-term sustainability and contribution to the growth of the local economy.

We have used tools that allow us to maintain direct contact with our customers, enabling us to understand firsthand that there is an increasing demand for versatility in the garments we purchase. In this context, sportswear is increasingly used in multiple settings, allowing women to look well-presented while feeling completely comfortable.

In light of the above, I am convinced that Toru offers an excellent alternative for those who are already part of the market that consumes this type of apparel, as well as for those who are just beginning to consider it. With just one click, customers can complete their purchase, as the ease of buying we offer is aligned with the rapid growth of the virtual market—not only in

Colombia, but worldwide. This allows us to envision a great business opportunity that will undoubtedly support continued growth and the development of increasingly versatile garments over time.

Finally, although Toru began as a small entrepreneurial project with an initial capital of COP \$400,000, it has achieved a growth of 2,475% in just a year and a half. This progress allows me to continue advancing the project and implementing long-term digital marketing strategies.

Keywords

Entrepreneurship, women's sportswear, multifunctional apparel, innovative design, value proposition, brand positioning, e-commerce, digital marketing, consumer behavior, Colombian market.

1. Introducción

1.1 Justificación

Inicialmente esta idea surgió para llevar a cabo un emprendimiento que me permitiera poco a poco ir implementando los conocimientos y estrategias que estaba aprendiendo en mi carrera universitaria. Mi objetivo era construir una marca de ropa deportiva que no solo reflejara las tendencias actuales, sino que también resolviera problemas concretos del mercado que fui descubriendo al hacer parte de esa población cuya necesidad no estaba siendo satisfecha, ofreciendo productos que combinan funcionalidad, estética y accesibilidad. con Toru, busco no solo poner en práctica lo aprendido, sino también contribuir al mercado y a nuestra sociedad con una propuesta que se alinee con las necesidades y expectativas de las mujeres jóvenes en Colombia.

1.2 Objetivos de investigación

Explorar las oportunidades de mercado para Toru, una marca de ropa deportiva diseñada para mujeres jóvenes en Colombia, y desarrollar estrategias efectivas para su posicionamiento y crecimiento en un mercado competitivo.

1.2.1 Objetivo general

Explorar y optimizar estrategias de marketing digital para la comercialización de ropa deportiva femenina en Colombia

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer una estrategia de marketing digital que maximice la presencia de TORU en plataformas como Instagram y TikTok, donde se encuentra gran parte de su público objetivo.
- Implementar un modelo de negocio basado en la venta online que permita alcanzar un amplio mercado nacional, aprovechando la tendencia creciente de compras por internet.

- Analizar la respuesta del mercado y ajustar la oferta de productos según las demandas y retroalimentación de las clientes, para garantizar una evolución constante de la marca.

2. Identificación de la Oportunidad Para Emprender

2.1 Origen de la Idea

La idea surge al analizar el mercado de ropa deportiva como clienta, ya que era muy difícil encontrar algo que realmente estuviera en tendencia y cuyo valor no fuese de tres a cinco veces más que la ropa deportiva normal, por lo que se consideró la existencia de una oportunidad para suplir la necesidad de productos que contaran con altos estándares de calidad, versatilidad y estilos en tendencia a precios competitivos. Poco a poco se fue materializando la idea al iniciar la venta de los productos en mención y al tener contacto directo con las personas que utilizaban las prendas, nos han ido dando el referente para la construcción de nuestro inventario.

2.2 Descripción del Problema

En Colombia, el sector de la vestimenta deportiva ha experimentado un incremento sostenido debido al aumento en la conciencia del bienestar y salud. Existen cada vez más marcas en el mercado, pero muchas de ellas no satisfacen las expectativas de jóvenes consumidoras, quienes buscan productos que combinen comodidad con rendimiento y además tengan diseños atractivos con características específicas para favorecer su figura. De igual manera, los artículos disponibles son muy costosos o carecen del nivel esperado respecto a calidad y resistencia, lo cual crea una oportunidad sin desarrollar en este mercado para aquella marca capaz de equilibrar estos aspectos, ofreciendo precios accesibles acompañados por experiencia satisfactoria durante la compra.

Basándome en algunas investigaciones me di cuenta de que algunas de ellas han demostrado que la innovación individual tiene un efecto positivo y un impacto significativo en la intención de compra online, lo cual me muestra una vez más que si tengo en cuenta y me enfoco en cumplir con los requerimientos básicos de nuestro nicho de mercado, tendré la certeza de llevarles algo que realmente supla varias necesidades a la vez.

Por otro lado, nos encontramos con otro problema que afecta muchísimo la industria textil en general y son los impuestos que van siendo implementados cada año, además en la cadena de producción a nivel nacional no se cuenta con la mayoría de materia prima, por lo que los precios de las importaciones, la fluctuación del dólar, entre otros factores, hacen que los precios finales de las prendas deban enfrentarse a la lucha por permanecer en un mercado que cada vez tiene más competencia, tratando de mantener sus estándares de calidad y precios.

Como un punto muy a mi favor tengo que el crecimiento de la demanda de prendas deportivas va de la mano del crecimiento de la industria textil, lo cual me da la seguridad que es un mercado que continuará cada vez con mayor crecimiento debido a que hoy por hoy la gran mayoría de personas buscan una vestimenta menos acartonada, algo que les permita comodidad y elegancia en los diferentes ámbitos en los que se mueven.

De otra parte, he podido analizar también que los colombianos realizan más compras por internet que antes de la pandemia y he notado que el nicho hacia el cual me dirijo, está cada vez más conforme con hacerlo de esta forma, lo que me ha llevado a creer que este emprendimiento realmente tiene futuro, puesto que es un mercado en crecimiento tanto en consumo general como en consumo online, y estas son dos variables que tuve en cuenta para su desarrollo, lo cual me lleva a continuar con mucho más entusiasmo, ya que me da la oportunidad de continuar desarrollando los conocimientos adquiridos en el mundo del marketing digital.

3. Modelo de Negocio

3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de TORU se centra en la capacidad de ofrecer a sus clientas ropa deportiva de alta calidad que no solamente cumpla con los estándares que se necesitan para poder realizar actividades físicas, sino que también se acomoda y se alinee a tendencias actuales de estilo, los diseños ofrecen estilo y funcionalidad, lo que les permite a las clientas usar las mismas prendas tanto para entrenar como para el uso diario. TORU busca empoderar a las mujeres ofreciéndoles Ropa deportiva que se ajuste a sus necesidades y que las haga sentir seguras, cómodas y en control de su imagen.

La facilidad de compra y atención al cliente también hacen parte fundamental de la experiencia con la marca, ya que la plataforma de compra online está diseñada para ser intuitiva y fácil de navegar, dentro de esta se ofrecen dos opciones de pago: la primera es por medio de pasarelas reconocidas en Colombia que cuentan con opciones normales como tarjetas de débito y crédito y otras alternativas como botones directos a cuentas como Bancolombia y Nequi brindándoles más seguridad a los usuarios, y la segunda opción de pago dentro de la plataforma es el pago contra entrega, ya que esta permite derribar la barrera del miedo al ser robados al comprar en línea. Además, TORU se destaca por su atención al cliente personalizada, utilizando canales como redes sociales y WhatsApp Business para responder rápidamente a todas las consultas y poder crear una conexión mucho más cercana con su comunidad, eso también permite tener un feedback directo y poder implementar mejoras constantemente.

La información es parte fundamental de los sitios web y la calidad de la misma es considerada una herramienta de marketing que garantiza la buena ejecución, puesto que al ser tan fácil el acceso a cualquier plataforma, los clientes tienen la oportunidad de realizar todo tipo de averiguaciones antes de tomar decisiones de compra, por lo que el diseño de nuestra página web y nuestros sitios en general, nos exigen la entrega de información clara, fiable y concisa, puesto

que es esta una herramienta clave para permitir o no que nuestras clientes se fidelicen con la marca.

3.2 Características de Producto o Servicio (Lienzo Propuesta de Valor)

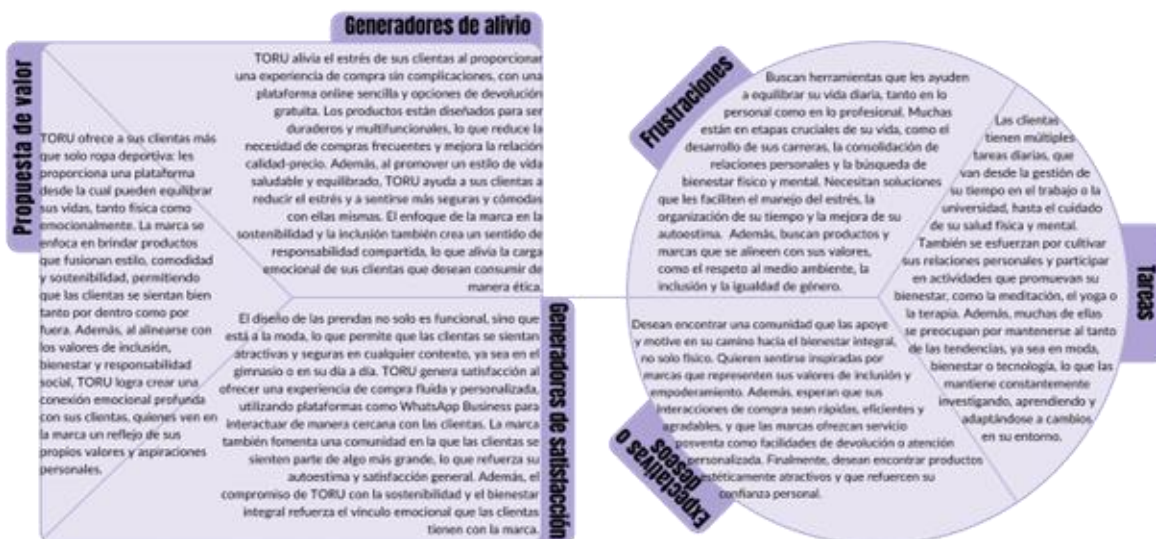


Figura No. 1 Lienzo Propuesta de Valor

3.3 Segmento de Cliente

El segmento principal de TORU está compuesto por mujeres que viven en Colombia, específicamente en ciudades principales, intermedias y ciudades universitarias, tales como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Manizales, Bucaramanga, Cartagena y Pereira. En estas ciudades se encuentran clientas que tienen una demanda variada en estilos que buscan estar actualizadas a las tendencias. Nos enfocamos en adultas jóvenes y maduras, con edades entre los 25 y 40 años, que tengan un ingreso medio y alto. La mayoría de estas mujeres son estudiantes universitarias o profesionales que buscan equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.

Desde una perspectiva psicográfica, nuestro segmento busca prendas cómodas que les permita usarlas de forma versátil, ya que busca usarlas en sus actividades físicas o en su día a día. Se sienten más atraídas por marcas que promueven la igualdad de género y que están en sintonía con las tendencias actuales del mundo de la moda. Además, tienen un gran interés en apoyar a marcas locales que ofrecen productos de buena calidad a precios accesibles.

Estas clientas por lo general suelen realizar compras en línea regularmente, esto permite que sean muy receptivas a programas de lealtad y descuentos para clientes habituales, claramente depende mucho de la experiencia de compra que tengan con la marca. Están dispuestas a probar nuevas marcas y estilos, lo cual conecta mucho con la posibilidad que ofrece la tienda de pago contra entrega.

Adicionalmente, las clientas toman decisiones de compra basadas en lo que ven en redes sociales, esto incluye el contenido orgánico, las publicidades pagadas, colaboraciones y recomendaciones de otras usuarias. Esto destaca la importancia de tener una presencia activa de auténtica dentro de las redes sociales.

3.4 Descripción del Buyer Persona

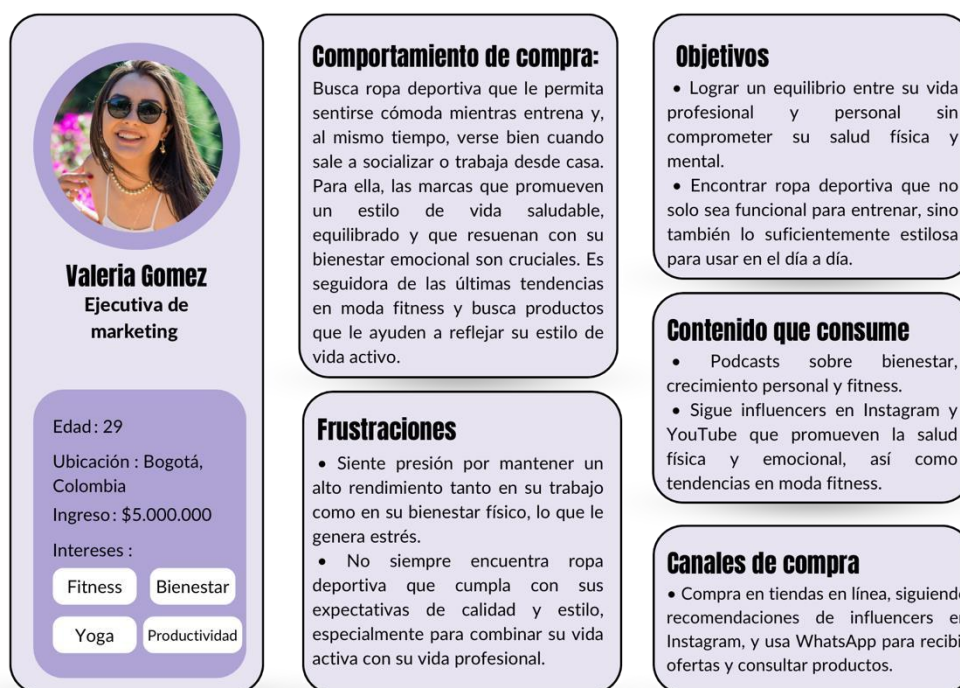


Figura No. 2 Descripción del Buyer.

Valeria es una mujer activa y organizada que busca equilibrar su tiempo entre el trabajo, el ejercicio y sus intereses personales. Dentro de sus actividades está el asistir al gimnasio al menos cinco veces a la semana, participa de vez en cuando en clases de yoga y disfruta actividades al aire libre los fines de semana. Gracias al estilo de vida

que maneja Valeria dedica gran parte de sus ingresos mensuales en mensualidades, suplementos deportivos y otro tipo de necesidades como lo es la ropa deportiva.

Ella suele navegar constantemente en redes sociales especialmente en Instagram, TikTok y Pinterest, en las que encuentra inspiración y motivación sobre su estilo de vida. Aprecia la calidad de las prendas y está dispuesta a pagar un poco más por ropa que ofrezca durabilidad, soporte y estilo. Aunque le gusta visitar tiendas físicas para probarse prendas, tiene una preferencia por realizar sus compras de manera online, para tomar sus decisiones de compra se basa en recomendaciones de otras usuarias y reseñas en línea, este comportamiento permite que estén en constante interacción con marcas en sus redes sociales, donde busca autenticidad y conexión emocional.

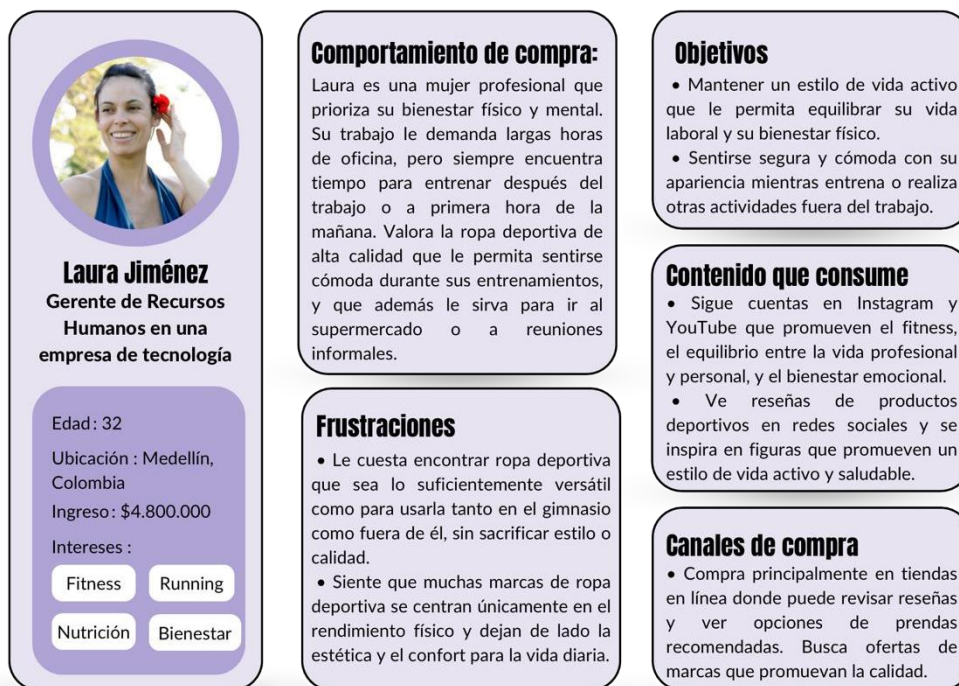


Figura No. 3 Descripción del Buyer.

Laura es una gerente de recursos humanos en una reconocida empresa, donde está cargo de un equipo y se enfrenta a un ambiente laboral exigente. Disfruta de un ingreso estable que le permite llevar un estilo de vida equilibrado. A pesar de sus largas horas laborales Laura mantiene un estilo de vida activo, este empieza con un entreno muy temprano antes de su jornada laboral.

Es una compradora estratégica que se interesa en una experiencia de compra rápida y sencilla que tenga un buen servicio al cliente, le atraen los programas de lealtad y descuentos. Le gusta tomarse el tiempo de reseñas y ver recomendaciones antes de decidirse por una compra.

3.5 Hallazgos y Validaciones del Problema con el Usuario

FICHA TÉCNICA ENTREVISTA	
NOMBRE	Investigación de mercados Toru
JUSTIFICACIÓN	Se realizan entrevistas individuales con el fin de conocer aspectos que influyen las compras de nuestras clientes potenciales
OBJETIVO	Encontrar las razones que tienen más peso para las clientas al momento de comprar ropa deportiva

TIPOS DE INVESTIGACIÓN	Exploratoria
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	Cualitativo
FUENTES DE INFORMACIÓN	Entrevista
TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	Análisis de resultados y entrevista
INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	Entrevista abierta
MODO DE APLICACIÓN	Presencial
DEFINICIÓN DE POBLACIÓN	Mujeres con estilos de vida enfocados en el bienestar, algunas son clientas y otras nunca han probado la marca, sus edades están entre los 18-34 años
DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	30

MARCO MUESTRAL	Se hicieron entrevistas individuales de manera presencial en diferentes lugares de las dos ciudades
ALCANCE	Neiva y Bogota
TIEMPO DE APLICACIÓN	6 horas

Tabla No. 1 Hallazgos y validaciones del problema con el usuario

Estos hallazgos sugieren que las mujeres buscan una solución en ropa deportiva que sea estilizada, duradera y, sobre todo, que puedan confiar en su calidad sin tener que reemplazarla constantemente.

De acuerdo a esta metodología de encuesta realizada con mujeres entre un rango de edad de los 18 a los 34 años, enmarca por completo nuestro principal nicho de mercado, de los cuales podemos concluir lo siguiente.

El mercado de oferta de ropa deportiva es deficiente en el sentido de que no brinda muchas alternativas en cuanto a diseños visualmente agradables y que les permitan un doble uso, es decir que puedan usar para ejercitarse y al mismo tiempo usarlas para desarrollar otro tipo de actividades.

En cuanto a la durabilidad de las prendas también hay un alto grado de frustración, puesto que la gran mayoría acierta en que muchas de ellas pierden su forma al poco tiempo de uso y que las prendas que quizás cumplen con este requisito de durabilidad se consiguen, pero a unos costos demasiado elevados.

En cuanto a los precios, podemos notar que el valor que están dispuestas a pagar debe ajustarse a sus condiciones económicas, pero reconociendo que debe ser más bajo que el valor manejado por prendas ofrecidas por marcas posicionadas en el mercado, teniendo en cuenta mejores diseños, excelente ajuste y durabilidad.

3.6 Alternativas de Solución y Criterios de Selección.

Para solucionar el problema que tienen las mujeres al no encontrar productos que combinen comodidad durabilidad y estilo, esto debido a que muchas veces la ropa deportiva pierde su forma original o se desgasta rápidamente después de varios lavados. Además, el alto precio que tienen algunos productos en el mercado que no siempre se justifican con la calidad que ofrecen, esto genera una desconfianza en las futuras compras.

Por esta razón Toru se enfoca en ofrecer ropa deportiva de alta calidad, también se incluyen aspectos como que sean funcionales, cómodos y duraderos. Los materiales que utilizamos son resistentes a múltiples lavados sin que pierdan su forma original, con esto se le entrega una promesa de valor al cliente y así generamos más confianza a la hora de realizar una compra. También dentro de nuestros enfoques está en que entendemos que la estética es clave. Por eso nos encargamos de ofrecer diseños con los que las mujeres se sientan cómodas al entrenar, pero también empoderadas y estilizadas con prendas que las hagan sentir bien consigo mismas.

Además, nuestros precios están dirigidos a que los clientes paguen un precio justo por su producto. Sabemos que el valor no sólo está en la calidad, sino en la relación costo-beneficio, por lo que al comprar en Toru no solo estas adquiriendo prendas deportivas, sino que estás invirtiendo en una marca que acompaña tu camino hacia tu bienestar.

4. Análisis Sectorial

4.1 Mapa del Entorno

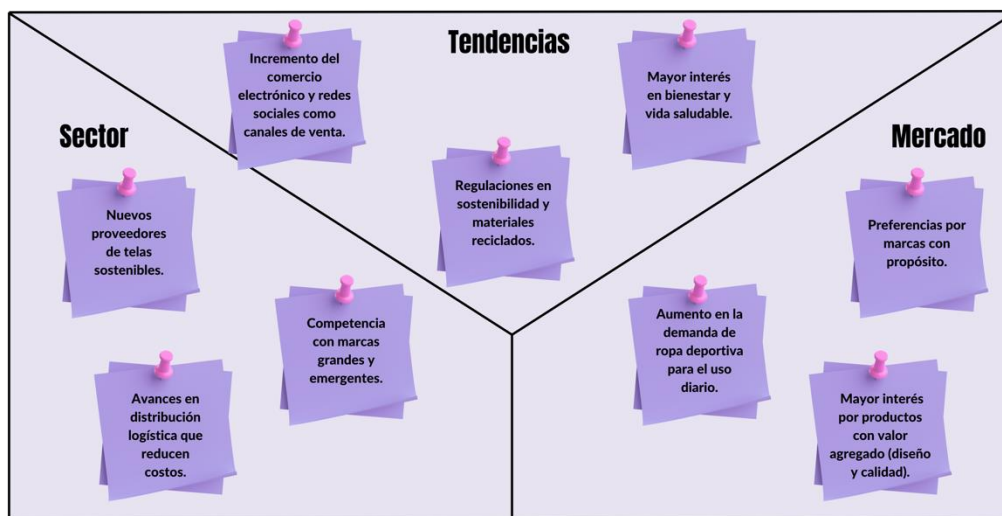


Figura No. 4 Mapa del entorno.

Para entender el entorno macroeconómico y político en el que opera la empresa analizaremos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- **Factores políticos:** las políticas recientes en Colombia buscan que las empresas cuenten con transparencia y sostenibilidad empresarial, dentro de estas se incluyen iniciativas gubernamentales para reducir el impacto ambiental de las industrias textiles y tratados

comerciales que abren mercados internacionales para las exportaciones colombianas y la política fiscal para el sector textil colombiano. (Invest in Colombia, 2024).

- **Factores económicos:** según los datos del PIB del 2023 la industria textil y de confecciones es un sector clave en Colombia, representando en un 9.4% de este, empleando a más de 600.000 personas (La república, 2024). Sin embargo, existe un déficit comercial en el sector que cada vez crece más debido a las importaciones de bajo costo que se hacen principalmente desde China y la menor demanda externa. (Departamento Nacional de Planeación, 2023)
- **Factores sociales:** existe un continuo crecimiento de conciencia sobre el bienestar físico y mental actualmente en Colombia, incrementando la demanda de productos que se alineen a un estilo de vida activo. Además, vemos un incremento en la tendencia de aceptar como opción casual la ropa deportiva, especialmente entre las nuevas generaciones. (Another Colombia, 2023)
- **Factores tecnológicos:** Dentro de la industria colombiana se están integrando tecnologías avanzadas para la producción y se están adaptando métodos que sean más sostenibles, lo que ha sido clave para competir en el mercado global. (Invest in Colombia, 2024).
- **Factores ecológicos:** el sector textil está enfrentando retos en sostenibilidad, teniendo un enfoque en la adopción de prácticas respetuosas con el medio ambiente, como la promoción del reciclaje y uso de materiales eco-amigables.
- **Factores legales:** las regulaciones laborales y de comercio en Colombia está evolucionando constantemente ejemplo de asegurar condiciones laborales justas y proteger a los trabajadores. Además, se han estado implementando normas de etiquetado

más estrictas, regulaciones ambientales que afectan directamente a la industria de la moda y las políticas de aranceles que también cuentan con un papel importante en la importación de textiles.

4.2 Mapa de Competidores

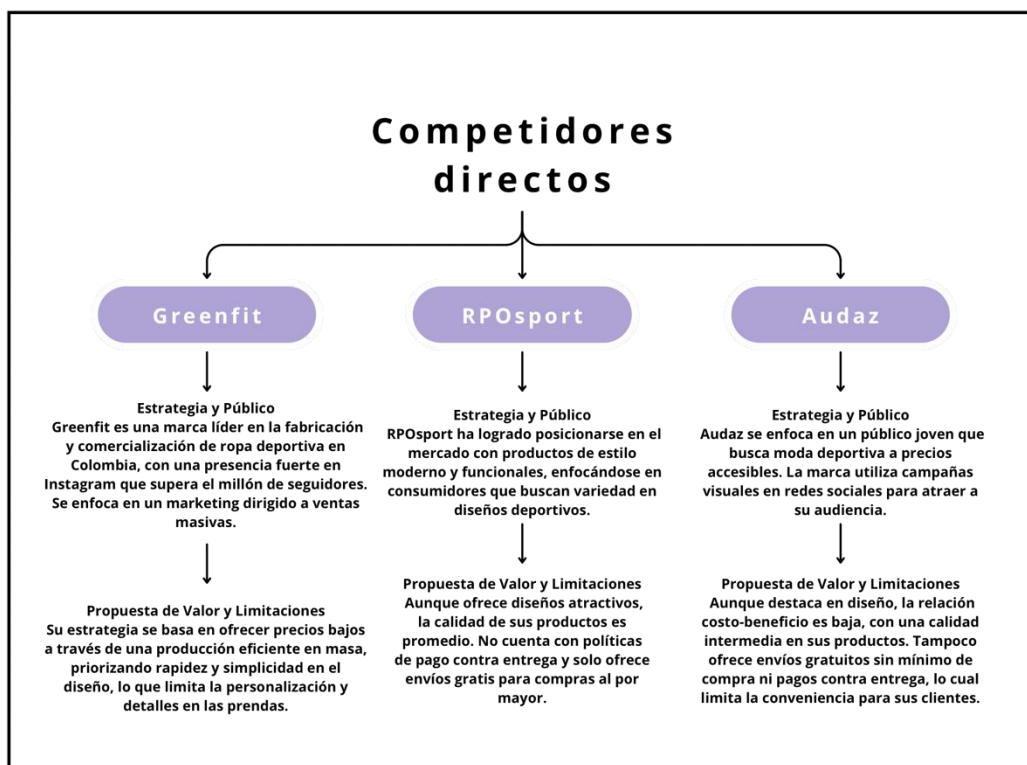
Toru destaca por su personalización en la experiencia de compra, opciones de pago flexible y una propuesta que se alinea con las tendencias del mercado y la calidad accesible.

Se identificaron tres empresas de competencia directa que se dedican a comercializar prendas deportivas, que cuentan con una mayor trayectoria y consolidadas en el mercado.

Greenfit es una empresa líder a nivel nacional en la fabricación y comercialización de ropa deportiva. Actualmente, tienen una cuenta de Instagram bastante grande y sólida con más de 1 millón en seguidores, su gran crecimiento se ha dado por la buena estrategia de marketing que manejan en sus redes sociales. Su principal enfoque es vender en grandes cantidades, por lo que la fabricación de sus prendas tiende a ser diseñada de tal forma que permita coserlas de manera eficiente y en masa. Este enfoque limita los detalles y personalización en las prendas, priorizando la fabricación rápida y económica.

Audaz y RPOsport son empresas que están trabajando de maneras muy similares, los productos que ofrecen cuentan con diseños modernos. Sin embargo, son de calidades medias donde el costo-beneficio no se encuentra alineado.

Ninguna de las tres empresas competidoras ofrece pagos contra entrega. Además, los envíos gratis solo están disponibles al comprar grandes cantidades de prendas, en cambio, Toru destaca por facilitar el acceso a envíos gratuitos y brindar la opción de pago contra entrega, generando mayor confianza y conveniencia a las clientas.



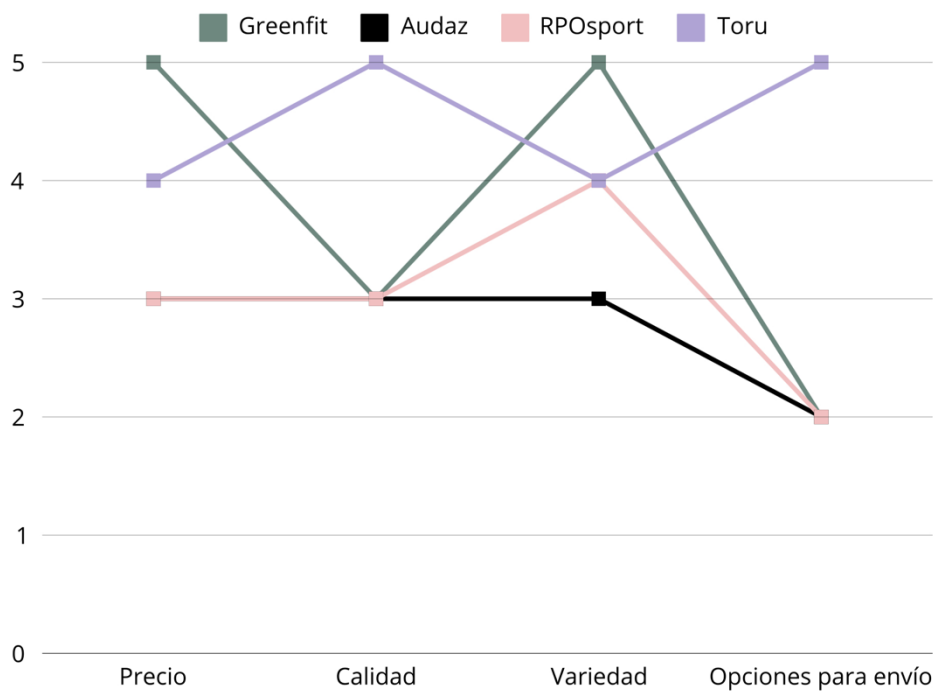


Figura No. 5 Competidores directos.

5. Prototipo funcional

5.1 Presentación y descripción del prototipo

La marca Toru se enfoca principalmente en la venta de los leggings deportivo, los cuales son elaborados en una licra que permite absorber fácilmente la sudoración mientras brinda

frescura, lo cual le permite a la persona que los usa, una comodidad como una segunda piel.

Además, el diseño brinda la posibilidad de tener un soporte en la parte del abdomen gracias a una pretina que ayuda a la reducción de medidas sin ser una prenda demasiado ajustada e incómoda, igualmente la parte trasera está diseñada de forma que ayude al levantamiento de los glúteos, ayudando así a ser una prenda muy comfortable.

5.2 Hipótesis

La implementación de una landing page optimizada con un embudo de conversión claro, combinada con estrategias de tráfico pagado en redes sociales durante el primer ciclo de ventas del piloto, resultará en un incremento de al menos un 30% en la tasa de conversión de visitas a compras.

5.2.1 Hipótesis de deseabilidad

El piloto de marca Toru cree llegar a gustar en mujeres de 18 a 35 años, ya que busca ayudar a sortear las dificultades que enfrentan las mujeres jóvenes a la hora de comprar ropa

deportiva que cumpla con la combinación ideal de funcionalidad y estilo, que sea accesible, cómoda y estéticamente atractiva. Además, no sólo busca motivar a las mujeres a mantener un estilo de vida activo, sino a trabajar en su seguridad y que se sientan empoderadas mientras lo hacen. Esta misión está fundamentada en la investigación acerca de las preferencias que tienen nuestras clientas potenciales, lo que nos permite asegurar que estamos cubriendo una necesidad relevante en el mercado.

Gracias a las investigaciones que se realizaron para entender al mercado al que se estaba entrando y las encuestas iniciales, se ha identificado que los principales dolores de nuestras clientas incluyen la falta de durabilidad, ajustes deficientes o pérdida de forma y la incomodidad al realizar actividades físicas. Respondemos a estos dolores desarrollando productos en donde se prioriza que estén confeccionados con materiales de alta calidad y que los diseños brinden soporte y comodidad.

Desde el inicio del proyecto se estableció la importancia de encontrar el segmento al que nos queríamos dirigir, realizamos un análisis detallado que nos permitió definir nuestro segmento de mercado como mujeres jóvenes entre los 18 a los 35 años de edad, con interés en estilo de vida saludable y que a su vez valoran la calidad y el diseño de su ropa deportiva. Este segmento tiene un gran potencial de crecimiento, ya que es impulsado por el aumento en la tendencia del bienestar personal, lo que nos permite ver que la propuesta del piloto está encaminada a suplir una necesidad de nuestro nicho de mercado, puesto que ellas en busca de acceder a la compra de su ropa deportiva y no encontrar prendas que cumplan con sus expectativas acuden a lo que se consiga en el mercado a precios bajos, sin contar con la calidad que les ofrezca durabilidad en sus prendas.

Para los estratos medio bajo, medio y medio alto, no es fácil acceder a ropa deportiva en marcas reconocidas a nivel nacional, puesto que los costos de las mismas son demasiado elevados para su presupuesto, por lo cual hemos pensado en poder suplir estas necesidades de forma que sea de fácil acceso para estos estratos sociales, para lo cual estamos contando con una herramienta que facilita la comercialización de cualquier tipo de prendas, ya que las redes sociales llegan a cualquier parte del país, permitiéndonos así acceder a nuestro nicho de mercado de forma masiva y relativamente más fácil.

Por otro lado, la propuesta de valor es tener un servicio de asesoría que nos permita ir creando un vínculo con cada uno de nuestros clientes, ya que las redes sociales nos dan acceso a fotos, videos e incluso video llamadas si fuese necesario.

5.2.2 Hipótesis de factibilidad

Actualmente, contamos con una estrategia logística estructurada en la que incluimos asociaciones con proveedores de servicios de envíos que son confiables y que nos permite poder dar un cumplimiento de los tiempos de entrega que les brindamos a los clientes. Además, estas asociaciones nos permiten brindar opciones a los clientes para que se sientan más confiados a la hora de hacer la compra al poder pagar contra entrega sus pedidos. Nuestros constantes análisis de costos nos permiten conocer a profundidad lo que nos está costando cada uno de los procesos de distribución efectivos. Este modelo nos permite tener una alta escalabilidad y el poder

adaptarse fácilmente al crecimiento proyectado en el mediano plazo a través de la implementación de estrategias que nos lleven a fortalecer nuestra relación con los clientes, ya que tenemos un fuerte enfoque en la experiencia que envuelve la compra, lo que le permite un alto grado de satisfacción. Actualmente se está priorizando el servicio posventa de calidad, al existir una comunicación bilateral constante, lo que nos ha permitido identificar puntos débiles de nuestros clientes e ir mejorando nuestro servicio con el fin de llevarlos a la recompra.

5.2.3 Hipótesis de viabilidad

La implementación de una estrategia de ventas que combina la oferta de productos de calidad a precios competitivos con la opción de pago contra entrega será operativamente factible para Toru, lo que se evidenciará en la capacidad de gestionar eficientemente la logística del pago contra entrega, mantener márgenes de ganancia adecuados a pesar de los costos asociados a esta modalidad, y observar una respuesta positiva en la tasa de conversión que justifique la inversión en la gestión de este método de pago, basándose en la validación previa de la aceptación del precio y el valor del producto.

En la trayectoria actual podemos evidenciar un margen de utilidad positivo, esto teniendo en cuenta costos de producción, envíos y publicidad; gracias a un análisis financiero detallado, que ha permitido asegurar que cada una de las ventas contribuyen a la rentabilidad que tiene el negocio.

En el momento de la finalización de la venta, se va a ofrecer productos de low ticket a los clientes, con el fin de aumentar el ticket promedio de nuestros clientes y que el envío gratis que ofrecemos se distribuya en el mayor número de prendas posible.

5.3 Piloto de ventas

5.3.1 Escenario de validación (*diseño de experimento*)

El piloto de ventas tiene una fecha programada de inicio a partir del primero (1) de febrero del año 2025 con un cierre previsto para el 14 de abril del mismo año. Debemos tener en cuenta que hemos tenido ventas realizadas por medio de WhatsApp y en esta validación nos vamos a enfocar en realizar más ventas de las que ya se vienen presentando por medio de una página web.

Nos vamos a enfocar en la venta de nuestro producto estrella que es el Leggins Deportivo cuyo valor es de \$75.000, este incluye el valor del envío a nivel nacional, el cual oscila entre los 10 mil y 25 mil pesos dependiendo a que parte del país sea y también incluye el costo de producción promedio por unidad que es de \$27.750. Manejaremos unos costos incluidos los imprevistos y empaque de \$3.000, una inversión en publicidad, estableciendo así que su

contribución de margen es de \$47.100, es decir un 63% para lo cual contamos con un stock de producto de 240 leggings, 200 Shorts y 60 Conjuntos.

Dentro del plan de lanzamiento estamos contemplando ofrecer combo de 2 leggings por \$97.500 debido a dos razones principales que se han descubierto bajo la marcha, la primera es que las personas prefieren comprar su ropa deportiva en paquetes de varias unidades porque es algo que se usa frecuentemente y que se debe lavar después de una postura y la segunda es que les trae un beneficio económico ya que pagan un valor mucho más bajo. Para la empresa esta estrategia afecta negativamente el margen esperado, pero levemente, porque se está ofreciendo una de las prendas con 70% de descuento y el beneficio que se le otorga al cliente de envío gratis sigue siendo el mismo por una o dos prendas.

Al realizar las ventas vía internet estamos dirigiéndonos al público joven esperado, este proceso de captación de clientes se realiza por medio de anuncios en redes sociales como Facebook e Instagram, con una oferta atractiva y brindándoles confianza al ofrecer pagos contra entrega, buscando que los clientes aterricen en la página web donde van a encontrar toda la información necesaria y donde se puede realizar el proceso de compra, pero además encuentran un botón que los redirige a WhatsApp donde podremos resolver dudas y prestar una asesoría más personalizada. Cuando se está finalizando el proceso de compra se hace una oferta upselling para subir un poco el ticket.

Luego de realizada la venta se empieza el seguimiento hasta que el cliente reciba su pedido y contacto después de 3 semanas para conocer su satisfacción con respecto al proceso de compra y con el producto.

Para lo anterior tenemos presupuestado a nivel general unos costos específicos: El valor especificado para publicidad mensual de 300 mil pesos. En logística y envíos tenemos previsto

un valor de 440 mil pesos mensuales, nómina 2.080.286 pesos mensuales, luz 50.000 pesos mensuales, internet 45.000 pesos mensuales, agua 30.000 pesos mensuales, dominio 20.000 pesos mensuales, hosting 10.000 pesos mensuales, En Shopify tenemos un costo de 120.000 pesos mensuales, para un total de 3.095.286 pesos mensuales.

5.3.2 Blueprint del piloto.

Nuestra estrategia de ventas inicia en el desarrollo de una página web optimizada para generar las conversiones, en la creación de creativos que van a traer el tráfico al ser anunciados en redes sociales en campañas de captación de clientes y remarketing, por medio de los anuncios dirigimos a las personas a la landing page donde se encuentran los aspectos que van a hacer que considere o no comprar el producto y van a encontrar un botón enlazado a Whatsapp que le permitirá acceder a soporte o a finalizar su compra, buscamos que nuestro cliente se sienta seguro y acompañado en cada paso del proceso. Como lo sugieren Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), una landing page bien estructurada, con llamados claros a la acción (CTA) y navegación fluida, es fundamental para guiar al visitante desde el interés hasta la conversión.

Después de la compra pasa a un proceso de confirmación del pedido para ser despachado en el menor tiempo posible, una vez enviado se debe hacer un proceso de seguimiento del pago contra entrega, esperamos unas semanas para buscar un feedback directo de los clientes, esto lo hacemos por medio de WhatsApp y nuestras redes sociales, ya que estos medios nos permiten

tener una comunicación directa y constante, lo que a su vez nos permite tener una percepción mucho más clara y rápida de las necesidades del cliente.

Y como última etapa del proceso ofrecemos incentivos promocionales a los clientes que en determinado tiempo no han vuelto a comprar, esta comunicación la realizamos por medio de email y anuncios con audiencias personalizadas.



Figura No. 6 Blue print.

Tomado de Lucy Kimbell en www.lucykimbell.com

Como estimado aproximado en ventas esperamos lograr 60 ventas en 6 semanas, es decir que hasta el 25% menos de la meta es favorable, pero si fuese menos que eso, no sería factible.

En este proceso tenemos claro que habrá algunos obstáculos tales como la baja conversión si los anuncios no están bien optimizados, problemas de tipo logístico con envíos contra entrega y la competencia con precios más bajos en Marketpladoresce.

Por otro lado contamos también con algunos facilitadores como: Producto con buena percepción de calidad, pago contra entrega para generar confianza y posibilidad de escalar ventas con publicidad bien segmentada.

5.3.3 Cronograma de validación

El piloto de ventas va a tener una duración de seis semanas. La primera semana va a estar enfocad en la creación desde cero de la página web, incluyendo los elementos clave para la toma de decisión del cliente. Además, se van a preparar los creativos y se van a crear las campañas de anuncios en redes sociales.

En la segunda semana, se hará el lanzamiento de los anuncios y se va a hacer un seguimiento constante de los rendimientos, se va a brindar soporte y se realizarán ajustes de ser necesario.

En la tercera semana, se sigue brindando soporte y se gestionará el empaquetado y el despacho de los pedidos confirmados.

A la cuarta semana se hará seguimiento a los pagos contra entrega y se envían los formularios con los que se recopilará feedback.

Quinta y sexta semana, se analizarán los datos obtenidos durante el piloto y evaluaremos la efectividad de las estrategias que se están implementado y también poder identificar los aspectos que funcionaron mejor y qué necesita ajustarse.

5.3.4 Medición y resultados

Métricas clave:

- Número de interacciones en WhatsApp desde anuncios.
- Tasa de conversión de interesados a compradores.
- Ticket promedio de compra.
- Evaluación de satisfacción del cliente post-compra.
- Tasa de conversión traída desde remarketing.

Resultados esperados:

- Validación de la venta esperada.
- Identificación de los anuncios con mejor desempeño.

- Validación del interés en los paquetes promocionales.
- Feedback directo para mejoras en el proceso de compra.

5.3.5 Validación financiera piloto

Para evaluar la viabilidad del piloto de ventas, se identificaron los costos fijos y variables asociados al desarrollo e implementación de la estrategia. Esta validación financiera permitirá comparar las proyecciones planteadas con los resultados obtenidos, determinando así la rentabilidad y escalabilidad del modelo.

Estructura de costos del piloto

- Gastos fijos mensuales: \$2.295.286
 - Nómina de un empleado: \$2.080.286
 - Servicios públicos (luz, agua, internet): \$125.000
 - Dominio y hosting web: \$30.000
 - Manychat: \$60.000

Costos adicionales:

- Publicidad en MetaAds: \$300.000
- Costo unitario por producto: \$27.750

- Legging: \$25.000
- Etiqueta de estampado: \$1.000
- Caja para envío: \$1.250
- Complementos de packaging: \$500
- Precio de venta unitario: \$75.000

Análisis de rentabilidad y punto de equilibrio

Para cubrir los gastos fijos y variables del piloto, se ha calculado el punto de equilibrio mensual y anual:

- Punto de equilibrio mensual: 65 unidades vendidas.
- Punto de equilibrio anual: 774 unidades vendidas.

6. Modelo de negocio ampliado

6.1 Business Model Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta estratégica muy importante para la conceptualización y estructuración de modelos de negocio innovadores y sostenibles. Nos

permite identificar de manera específica los elementos esenciales con la que una organización crea, entrega y captura valor. Para el caso de TORU, un emprendimiento de ropa deportiva enfocada en mujeres jóvenes interesadas en su bienestar físico y la estética funcional, la elaboración de este modelo ha permitido una mejor comprensión de su dinámica de operaciones, sus ventajas competitivas y los principales retos a los que se enfrenta en el mercado colombiano.










<p>ASOCIACIONES CLAVE </p> <p>Toru cuenta con alianzas en maquilas confiables a nivel nacional, además de alianzas con empresas de servicio de transporte y distribución para garantizar entregas oportunas, confiables y tener acceso a que los clientes puedan hacer pagos contra entrega sin ser una empresa con altos volúmenes de envío.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <p>Se destacan el diseño de contenido visual, gestión de redes sociales, atención al cliente, campañas de anuncios pagos, manejo de inventario y la coordinación logística.</p> <p>RECURSOS CLAVE </p> <p>Incluyen el inventario de productos, la identidad visual de marca, los anuncios en MetaAds, el conocimiento y análisis constante del comportamiento del cliente y la capacidad logística para gestionar los pedidos a nivel nacional.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Ofrece prendas deportivas con diseños en tendencia, soportes estratégicos, cómodos y funcionales, que empoderan a la mujer a través de la estética corporal y la autoconfianza. Toru se diferencia por su enfoque en productos que combinan calidad textil, buena forma y una experiencia de compra cercana y confiable</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES </p> <p>Se tiene como prioridad el construir una relación cercana, personalizada y ágil, todo esto basado en la empatía, la asesoría y la confianza. Se busca brindar una atención rápida, un muy buen seguimiento postventa</p> <p>CANALES </p> <p>Se opera a través de canales 100 % digitales, principalmente mediante redes sociales Instagram, Facebook y mensajería directa WhatsApp, apoyándose en estrategias de pauta digital, venta directa por Marketplace y pagina web construida en Shopify</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADO </p> <p>Toru se dirige principalmente a mujeres entre los 18 y los 35 años que están ubicadas en Colombia, llevan un estilo de vida activo y cuentan con un interés creciente por el cuidado físico y la autoimagen. Estas mujeres le dan gran importancia a la calidad, el diseño atractivo y la comodidad en la ropa deportiva que consumen, las prendas se utilizan principalmente para actividades como el gimnasio, yoga, pilates o actividades al aire libre.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES </p> <p>Los costos principales corresponden a la adquisición del inventario, la inversión en pauta digital, transporte/logística, diseño visual y herramientas tecnológicas para gestión de pedidos y comunicación.</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS </p> <p>Obtiene ingresos por venta directa de leggings, shorts y tops deportivos. Se manejan precios diferenciados dependiendo del canal (local o nacional) y se ofrecen promociones de combos para incrementar el ticket promedio y disminuir el costo que se genera al ofrecer envío gratis a todo el país. Las ventas se realizan por consignación o contraentrega.</p>		

Figura No. 7 Canvas.

Tomado de modelo canvas en www.modelocanvas.net

6.2 Verbalización del modelo de negocio

Toru es una empresa que ofrece ropa deportiva femenina con diseños ajustados a las tendencias y necesidades de nuestras clientas, ajuste perfecto y comodidad, pensada para mujeres jóvenes que buscan verse y sentirse bien mientras cuidan de su bienestar. Lo hacemos a través de un modelo de venta 100 % digital, aprovechando el poder de las redes sociales, anuncios en estas a través de MetaAds y canales de mensajería directa que nos permiten brindar una experiencia de compra personalizada y cercana. De acuerdo con Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el marketing digital permite establecer relaciones de valor con los clientes, haciendo posible una comunicación bidireccional más humana y efectiva. Nuestra relación con las clientas se basa en la confianza, la atención ágil y el acompañamiento constante antes, durante y después de la compra.

Esto es posible porque contamos con proveedores en los que podemos confiar, también porque tenemos una identidad de marca que vamos alimentando y creciendo día a día, una comunicación visual coherente y un enfoque claro en querer lograr tener un conocimiento profundo del comportamiento de nuestros consumidores. Hacemos mejor que nadie el combinar la estética, motivación y funcionalidad, gracias a que entendimos que para muchas mujeres la ropa deportiva no solo es una herramienta de ejercicio, sino un vehículo que les permite crecer su autoestima. Nuestros aliados, como operadores logísticos y maquilas, nos permiten llegar a distintas regiones del país con productos de excelente calidad y entregas confiables.

Así logramos generar una comunidad en torno al bienestar, consolidar una marca cercana, y crear valor tangible tanto en la experiencia de uso del producto como en el vínculo emocional que nuestras clientas desarrollan con TORU.

6.3 Matriz DOFA

6.3.1 Análisis Interno

A continuación, se presentan los principales criterios de evaluación interna del modelo de negocio de TORU. Para cada criterio se asigna una puntuación del 1 al 5, donde 1 representa una gran debilidad y 5 una fortaleza destacada.

Criterio de evaluación	Calificación (1-5)	Observación breve
Recursos físicos (inventario, presentación del producto)	4	Buen stock inicial, productos visualmente atractivos y bien presentados
Recursos financieros	2	Capital de trabajo limitado; financiamiento propio sin respaldo externo
Recursos humanos	3	Gestión unipersonal con apoyo ocasional; buena capacidad organizativa

Recursos tecnológicos	3	Uso efectivo de redes sociales, WhatsApp y Shopify; falta optimización de procesos
Propuesta de valor	4	Clara y diferenciada: ropa que combina estética y funcionalidad
Capacidad de respuesta al mercado	4	Atención rápida y personalizada
Costos e ingresos	3	Margen adecuado, pero ingresos aún inestables y escalabilidad limitada
Ventajas competitivas (marca, contenido, experiencia)	4	Identidad clara y conexión emocional con el público
Escalabilidad del modelo	2	Limitada por tiempo, capacidad operativa y falta de automatización

Tabla No. 2 Elaboración propia, matriz DOFA.

Como principales fortalezas encontramos que la propuesta valores está clara y diferenciada, la marca conecta con su público al tener claro cuáles son sus necesidades y gracias a la atención personalizada rápida y cercana se puede estar en un constante aprendizaje de estas.

Entre las debilidades principales encontramos que la falta de capital restringe el crecimiento, la inversión en pauta y el desarrollo de nuevos productos, también influye la escalabilidad pues la operación depende principalmente de una sola persona, lo que dificulta el

aumento de volumen y existe una ausencia de tecnología optimizada para procesos que reduzcan esa misma carga operativa.

Con estos puntos importantes de información la empresa puede enfocarse en sacarle mejor provecho a las fortalezas y trabajar en las debilidades, para ello el enfoque puede estar en campañas fuertes de remarketing, aprovechando la relación cercana que se tiene con las clientas y así incrementar los índices de recompra y en buscar aliados estratégicos o inversores que permitan aumentar el capital de trabajo sin perder autonomía.

6.3.2 Análisis externo

En esta sección se evalúan factores del entorno que impactan el desempeño de TORU, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 representa una amenaza significativa y 5 una oportunidad relevante.

Criterio de evaluación	Calificación (1-5)	Observación breve
Tendencias del mercado	5	Crecimiento sostenido del consumo de ropa deportiva en mujeres

Tamaño y expansión del mercado	4	Alta demanda potencial en regiones fuera de Bogotá
Competencia directa e indirecta	2	Alta saturación del mercado, con marcas consolidadas y nuevos emprendimientos
Estrategias de la competencia	3	Ofrecen precios competitivos, pero sin propuesta emocional tan definida
Legislación y normas del comercio electrónico	4	Apoyo creciente al e-commerce y nuevas normativas que promueven formalización
Avances tecnológicos	4	Plataformas y herramientas digitales cada vez más accesibles para pequeños negocios
Factores económicos (inflación, poder adquisitivo)	2	Inflación y baja capacidad de gasto pueden limitar la frecuencia de compra
Factores socioculturales	5	Tendencia al cuidado personal, autoimagen y bienestar favorece el consumo
Factores ambientales y sostenibilidad	3	Creciente interés por marcas conscientes, aunque difícil aplicar por costos

Tabla No. 3. Elaboración propia, matriz DOFA.

Dentro de las oportunidades destacadas encontramos que la ropa deportiva se ha vuelto parte del vestuario diario, incluso fuera del entrenamiento. También encontramos que existe una tendencia o una expansión digital que va a pasos acelerados y el acceso a herramientas tecnológicas permiten escalar ventas sin grandes inversiones.

Por otro lado las amenazas que más peso tienen son la alta competencia dentro del sector de ropa deportiva con marcas que cuentan con recursos mucho mayores y un posicionamiento consolidado y las expectativas que tiene el mercado acerca de la sostenibilidad, lo mucho que lo valoran y la elevación de costos operativos que puede traer.

6.4 Estrategia de Marketing

6.4.1 Definición de TAM, SAM y SOM

Para la segmentación de mercado se tomaron en cuenta tres tipos de variables: demográficas, psicográficas y conductuales.

Mujeres entre los 18 y 35 años, principalmente solteras o en unión libre, ubicadas en ciudades principales de Colombia como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, interesadas en el bienestar físico, la salud, la autoimagen y el empoderamiento femenino. Suelen estar activas en

redes sociales y siguen tendencias relacionadas con el fitness, el estilo de vida saludable y la moda. Compran en línea a través de redes sociales o marketplaces como Instagram, Facebook o WhatsApp. Compran ropa deportiva entre una y tres veces al año, especialmente cuando se sienten motivadas para empezar rutinas de ejercicio o cuando necesitan renovar su armario deportivo.

- TAM – Mercado Total Disponible

El TAM corresponde al mercado total de ropa deportiva en Colombia. De acuerdo con el informe de Euromonitor International (2024), el mercado de sportswear en el país fue valorado en aproximadamente 34.827 mil millones de pesos y se espera que mantenga un crecimiento promedio anual del 6,9 % hasta 2029.

En cuanto al tamaño poblacional, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023), en Colombia hay cerca de 10 millones de mujeres entre los 18 y 35 años, lo cual representa el grupo demográfico general al que podría apuntar cualquier marca de ropa deportiva femenina.

- Tamaño del mercado (valoración): 34.827 mil millones de pesos
- Tamaño del mercado (personas): 10 millones de mujeres

- SAM – Mercado Disponible

Teniendo en cuenta tanto los intereses específicos del público objetivo como los recursos actuales del negocio. En este caso, se consideró el perfil validado en la investigación previa: mujeres jóvenes, activas digitalmente, con hábitos de ejercicio frecuentes (mínimo dos veces por semana), interesadas en marcas con propósito y que compran en canales digitales.

Se estima que este grupo representa aproximadamente el 20 % del total de mujeres del grupo presentado en el TAM, es decir, unas 2 millones de mujeres en todo el país. En términos de valor de mercado, si se toma ese 20 % del valor total del sector, el SAM sería de aproximadamente 6.956 mil millones de pesos anuales (Euromonitor International, 2024).

- Tamaño del mercado (valoración): 6.956 mil millones de pesos
- Tamaño del mercado (personas): 2 millones de mujeres
- SOM (Serviceable Obtainable Market) – Mercado Alcanzable

Finalmente, el SOM corresponde al mercado real que una marca emergente como Toru podría aspirar a capturar en el corto y mediano plazo. Teniendo en cuenta la etapa inicial del negocio, sus capacidades actuales de producción, distribución y marketing, se estimó un alcance potencial de 1 % del SAM durante el primer año de operaciones.

Esto equivale a un grupo de aproximadamente 20.000 mujeres y una posible captación de ventas de alrededor de 348.270 millones de pesos anuales, considerando un ticket promedio de compra de \$75.000 por unidad y ventas ocasionales de paquetes promocionales.

- Tamaño del mercado (valoración): 348.270 millones de pesos
- Tamaño del mercado (personas): 20.000 mujeres

6.4.2 Funnel de ventas y actividades comerciales

Para estructurar el recorrido por el que los clientes pasan, se ha diseñado un funnel de ventas que cuenta con cinco etapas principales: atracción, interés, deseo, conversión y recompra. Este embudo permite que las consumidoras potenciales vayan por un camino claro desde el primer contacto con la marca hasta la consolidación de una relación a largo plazo, optimizando los recursos disponibles y asegurando que la comunicación sea coherente en cada uno de los puntos de contacto.

En la primera etapa, se establece que el objetivo es generar visibilidad y captar la atención de la mayor cantidad de personas del público objetivo. Se emplean estrategias de contenido orgánico y pago en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok, priorizando reels, historias y contenido aspiracional que resalte los valores de la marca (bienestar, disciplina, empoderamiento femenino). Además, se realizan campañas de pauta en Meta ads segmentadas por intereses, estilo de vida y comportamiento de compra, que permiten llegar directamente a mujeres jóvenes interesadas en fitness, moda y autocuidado.

Una vez obtenida la atención esperada, se busca generar interés tanto por la marca como por los productos. En esta fase se muestran los beneficios diferenciales que tiene Toru: calidad de primera, comodidad, estilos en tendencia, envío gratis y posibilidad de pago contra entrega a nivel nacional.

Para que el deseo de compra crezca se promueven promociones limitadas 70% de descuento en la segunda unidad, envíos gratis, descuentos en primeras compras, se usan recordatorios en historias y se comparten reseñas en video de clientas satisfechas. También les llegan campañas a quienes ya mostraron interés como recordatorio de lo que están viendo.

Dentro de la etapa de conversión el objetivo es concretar la compra. Toru ofrece facilidad de pago contra entrega, transferencia, tarjeta de crédito y botones de pago directo por bancolombia o nequi, también está la parte de rapidez en la respuesta y seguimiento hasta el momento de la entrega. Se utiliza WhatsApp Business con respuestas automáticas y mensajes de confirmación post compra.

Una vez realizada la primera compra, se busca mantener la relación con la clienta y convertirla en parte de la comunidad. Se envían mensajes personalizados con novedades, promociones especiales. La fidelización se refuerza al fomentar la pertenencia a nuestra comunidad digital, construyendo no solo una marca funcional, sino también emocionalmente significativa (Godin, 2018).

6.4.3 Estrategias de marketing digital y marketing offline

Para alcanzar los objetivos comerciales planteados se ha diseñado una estrategia alineada con las etapas del funnel de ventas y con el blueprint del modelo de negocio. Esta combinación permite llegar tanto al público digital como a aquellas clientas potenciales que aún no han migrado completamente a los canales virtuales o que requieren una experiencia más cercana para generar confianza.

- Estrategia de marketing digital

Las estrategias digitales de Toru están enfocadas en darle la mayor visibilidad posible de la marca, captar leads cualificados, generar comunidad y convertir visitas en ventas reales. Para ello, se aprovecharán distintos canales y tácticas.

Se utilizarán campañas de anuncios pagados en Meta Ads, segmentadas por intereses, comportamiento de compra y ubicación, con objetivos de tráfico, interacción y conversiones. Se implementarán formularios de contacto y enlaces directos a WhatsApp para convertir visitas en conversaciones, y posteriormente en ventas.

Una vez realizada la compra, se mantendrá una comunicación activa con las clientas mediante mensajes personalizados en WhatsApp, email marketing y contenido exclusivo en redes (tips fitness, motivación, novedades). Se incentivará la recompra con descuentos, códigos de referidos y sorteos internos.

- Estrategia de marketing offline

Como ya se ha mencionado anteriormente Toru se enfoca principalmente en fortalecer su funcionamiento y estrategia en la parte digital, pero se implementarán algunas acciones de marketing offline para fortalecer la cercanía con el público y aprovechar oportunidades de venta directa.

Voz a voz y referidos

Se desarrollará un sistema de incentivos donde clientas satisfechas podrán recomendar la marca a

sus conocidas y recibir un beneficio en su próxima compra. Este canal es clave, especialmente en ciudades intermedias y entornos donde la confianza juega un papel relevante a la hora de cerrar ventas.

Participación en eventos y ferias locales

Toru estará presente en ferias de emprendimiento locales, espacios fitness o actividades deportivas organizadas por gimnasios, centros de yoga o universidades. Esto permitirá mostrar de manera presencial los productos, resolver dudas directamente y va a ayudar con la captación de clientas que luego se integren a los canales digitales.

6.4.4 Métricas de alcance y conversión para actividades comerciales, estrategia digital y estrategia offline

Para garantizar el éxito de las estrategias comerciales ya expuestas de Toru, es fundamental poder hacer un seguimiento con métricas claras que permitan evaluar el desempeño y tomar decisiones que estén basadas en información actual y real. A continuación se presentan los indicadores clave organizados según el canal de acción.

- Métricas para actividades comerciales y funnel de ventas

- Tasa de conversión de WhatsApp: Esta métrica permite evaluar la efectividad del contacto directo con las clientas.
- Tasa de recompra: Mide el nivel de fidelización y la satisfacción del cliente.
- Ticket promedio por compra: Ayuda a identificar oportunidades para upselling.
- Métricas para estrategia digital
 - CTR en anuncios Meta Ads: con esto se evalúa la efectividad del mensaje y la segmentación en las campañas.
 - CAC: Permite analizar la rentabilidad de las estrategias digitales.
 - Engagement en redes sociales: Este indicador permite medir el nivel de interacción con el contenido publicado.
 - Tasa de conversión desde redes sociales
- Métricas para estrategia offline
 - Tasa de conversión por referidos
 - Costo por contacto efectivo en ferias/eventos: Esto permite evaluar si vale la pena la inversión en presencia física.

6.5 Estrategia comercial

6.5.1 Construcción de marca

Toru es una marca que busca conectar con mujeres reales, activas y auténticas, no solo a través de las prendas deportivas funcionales y modernas que ofrece, sino mediante una identidad que haga crecer en ellas seguridad, motivación y estilo. El mensaje central que transmite es que entiende que sentirse lista y segura lo podemos lograr a través de prendas que resalten nuestros atributos. Desde esta premisa, se construye una personalidad de marca empática, cercana y motivadora, que acompaña sin juzgar, inspira sin presionar y celebra los pequeños avances de cada mujer en su proceso físico y personal.

La marca se proyecta como esa amiga que siempre te impulsa a ser tu mejor versión, una marca que entiende que verse bien es también una forma de sentirse bien. Si fuera una persona, sería esa joven entre 20 y 30 años que entrena con disciplina, pero también sabe escuchar su cuerpo y sabe cuándo es momento de darse un descanso, ama verse linda, usar ropa que resalte su figura, pero sin perder comodidad. Hablaría con tono relajado, directo y amigable, usando expresiones motivacionales que nacen desde la experiencia real, no desde la exigencia.

Visualmente, TORU se representa con una paleta de colores suaves como lavanda, nude y blanco, contrastados con negro para transmitir fuerza y sofisticación. La construcción de marca de TORU, más que una estrategia, es una declaración de identidad que busca ser coherente con la mujer que la inspira: libre, poderosa y real.

6.5.2 Plan y presupuesto de lanzamiento

El plan de lanzamiento cuenta con una estrategia omnicanal que conecte tanto en medios digitales como en espacios físicos, para esto se tienen en cuenta los siguientes aspectos: la audiencia que queremos impactar y la validación de precios y productos por medio de ventas realizadas

Táctica	Actividad	Responsable	Canal	Presupuesto estimado
Campaña de expectativa	Publicaciones teaser, cuenta regresiva, reels de preparación	Fundadora y diseñadora	Instagram, TikTok	\$300.000
Campaña de anuncios pagos	Publicidad en Meta Ads segmentada a mujeres interesadas en fitness y moda	Fundadora + asesor externo	Instagram y Facebook	\$600.000
Recompensas por referidos	Descuento para clientas que refieran a nuevas compradoras	Interno vía WhatsApp	WhatsApp + web	\$0 (sin gasto adicional)

Tabla No. 4 Elaboración propia, plan y presupuesto de lanzamiento.

6.6 Estrategia legal

6.6.1 Riesgos jurídicos y tributarios

Se han identificado varios riesgos jurídicos que deben gestionarse de manera preventiva. Uno de los más relevantes es el cumplimiento de las normas tributarias, especialmente porque Toru trabaja bajo un modelo de negocio que opera casi al cien por ciento por canales digitales y hace uso de pasarelas de pago, estos medios pueden estar sujetos a una vigilancia estricta por parte de la DIAN.

Además, manejamos una nómina, aunque en este caso es reducida, no se eximen de las obligaciones laborales existentes relacionadas con seguridad social, afiliaciones, pagos de prestaciones y cumplimiento del Código Sustantivo del Trabajo. El incumplimiento de estas normativas puede traer sanciones económicas y legales.

Por otro lado, en cuanto a la relación con los consumidores, cuando se venden productos por internet se deben tener en cuenta las disposiciones de la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor), esta regula las garantías, devoluciones y derechos del comprador dentro del

comercio electrónico. Si se llegan a ignorar estas obligaciones traería problemas reputacionales y demandas ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

El uso de datos personales es un tema también bastante delicado para estrategias de marketing (como automatizaciones con ManyChat) hacer uso de estos implica responsabilidad frente a la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales, por lo que se requiere contar con políticas de privacidad visibles, en este caso dentro de la página web y es importante tener mecanismos adecuados para el manejo de esta información.

6.6.2 Planeación legal

Las siguientes acciones están pensadas para ser ejecutadas de manera progresiva a medida que se valida el modelo de negocio y se avanza con la implementación de la estrategia de ventas. La idea es que Toru no solo cumpla con los requisitos legales, sino que se fortalezca como una marca confiable y profesional.

Actividad	Fecha estimada	Motivo	Estado
-----------	----------------	--------	--------

Constitución de la empresa como S.A.S.	Julio 2025	Facilita la formalización, acceso a servicios bancarios y generación de confianza.	Pendiente
Registro en Cámara de Comercio	Julio 2025	Necesario para operar legalmente y obtener NIT.	Pendiente
Inscripción en el RUT ante la DIAN	Julio 2025	Permite facturar, declarar ingresos y cumplir con las obligaciones fiscales.	Pendiente
Redacción e implementación de políticas de tratamiento de datos	Mayo 2025	Evita sanciones por mal uso de información personal y garantiza transparencia.	Hecho
Registro de la marca TORU ante la SIC	Agosto 2025	Protege la identidad visual y evita conflictos por uso de nombre.	Pendiente
Diseño de términos y condiciones para la tienda online	Mayo 2025	Previene conflictos con los consumidores y da claridad en las transacciones.	Hecho

Tabla No. 5 Elaboración propia, actividades de planeación legal.

6.6.3 Registro y formalización

Se ha decidido formalizar la empresa bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), ya que esta permite mayor flexibilidad en decisiones administrativas y es adecuada para negocios con uno o pocos socios. La S.A.S. también ofrece responsabilidad limitada, lo que significa que el patrimonio personal de los socios no se ve comprometido en caso de deudas.

Este modelo societario no solo brinda una estructura legal sólida, sino que también permite acceder a convocatorias, apoyos institucionales y programas de emprendimiento. Por ejemplo, iniciativas como el Fondo Emprender del SENA o programas de la Cámara de Comercio ofrecen formación, asesoría y capital semilla a negocios formalizados.

6.6.4 Desarrollo de problemas jurídicos

Como posibles riesgos jurídicos para Toru encontramos los siguientes:

- Riesgo de sanciones tributarias por operar sin formalización.
- Posibles inconsistencias laborales por no afiliar adecuadamente a un trabajador.
- Riesgos en materia de consumo si no se ofrecen políticas claras de cambio o garantía.
- Posibles sanciones por no tener políticas de manejo de datos personales.

El riesgo que se considera con mayor nivel de urgencia es el tributario, ya que, aunque el negocio no ha alcanzado volúmenes muy grandes de ventas, sí se están generando ingresos que deben ser reportados. Si la DIAN llega a identificar los movimientos económicos sin un registro oficial, se podrían generar sanciones por evasión. Por eso lo que se planea hacer es la inscripción en el RUT e iniciar el proceso de facturación tan pronto como se superen las primeras metas de ventas.

En cuanto al riesgo laboral, aunque actualmente solo hay una persona que se encarga de las tareas operativas, es fundamental contar con un contrato laboral claro y asegurar el pago puntual de aportes.

Finalmente, dentro de la página web ya se cuenta con un aviso de privacidad donde se establecen los términos y condiciones de compra, donde están incluidos los tiempos de respuesta ante inconvenientes y los motivos por los cuales se puede solicitar cambios o devoluciones, lo cual es necesario tanto por exigencia legal como por transparencia con el cliente.

6.7 Validación financiera

6.7.1 Margen de contribución por producto o servicio

Concepto	Costo unitario	Precio	En pesos- margen contribucion	MC (En %)	PE Excluyente (En pesos)	PE Excluyente (En unidades)
Legging 1 unidad	\$ 42.750	\$ 75.000	\$ 32.019	43%	\$ 7.283.532	97
Legging 2 unidades	\$ 64.750	\$ 97.500	\$ 32.400	33%	\$ 9.357.191	96
Legging 3 unidades	\$ 92.750	\$ 179.900	\$ 86.649	48%	\$ 6.455.909	36
Legging 6 unidades	\$ 167.750	\$ 249.900	\$ 81.244	33%	\$ 9.564.554	38
Producto 5	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0
Producto 6	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0
Producto 7	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0
Producto 8	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0
Producto 9	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0
Producto 10	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0
Producto 11	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0
Producto 12	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0

Tabla No. 6. Elaboración Propia, plantilla de punto de equilibrio y margen de contribución.

6.7.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto o servicio

Para la elaboración del punto de equilibrio se tuvo en cuenta la manera en la que se espera vender, pues actualmente no se están ofreciendo los paquetes de 3 y 6 unidades.

Punto de equilibrio consolidado (Mensual)				
Concepto	Unidades a vender	Costo de ventas	Ingreso	Utilidad Bruta
Legging 1 unidad	10	\$ 429.809	\$ 750.000	\$ 320.192
Legging 2 unidades	86	\$ 5.598.570	\$ 8.385.000	\$ 2.786.430
Legging 3 unidades	0	\$ -	\$ -	\$ -
Legging 6 unidades	0	\$ -	\$ -	\$ -
Producto 5	0	\$ -	\$ -	\$ -
Producto 6	0	\$ -	\$ -	\$ -
Producto 7	0	\$ -	\$ -	\$ -
Producto 8	0	\$ -	\$ -	\$ -
Producto 9	0	\$ -	\$ -	\$ -
Producto 10	0	\$ -	\$ -	\$ -
Producto 11	0	\$ -	\$ -	\$ -
Producto 12	0	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 96	\$ 6.028.378	\$ 9.135.000	\$ 3.106.622

Tabla No. 7. Elaboración propia, plantilla de punto de equilibrio y margen de contribución.

6.7.3 Flujo de caja

Para la elaboración del flujo de caja se tomaron datos del funcionamiento real del negocio del último año y medio, por esa razón la información del segundo año aún no está completa.

FLUJO DE CAJA	Mes 12	Año 1	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Año 2
Unidades Vendidas	17	\$ 245	17	15	9	23	17	\$ 81
Ventas	\$ 3.023.600	\$ 41.754.400	\$ 1.633.280	\$ 2.776.180	\$ 1.072.280	\$ 2.268.750	\$ 1.724.250	\$ 9.474.740
TOTAL INGRESOS	\$ 3.023.600	\$ 41.754.400	\$ 1.633.280	\$ 2.776.180	\$ 1.072.280	\$ 2.268.750	\$ 1.724.250	\$ 9.474.740
Materiales								
+Inventario Inicial	\$ 6.925.000		\$ 9.000.000	\$ 8.448.750	\$ 7.267.500	\$ 8.821.250	\$ 7.823.750	
+Compras Mes	\$ 3.500.000	\$ 25.000.000	\$ -	\$ -	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ 2.000.000
-Inventario Final	\$ 9.000.000		\$ 8.448.750	\$ 7.267.500	\$ 8.821.250	\$ 7.823.750	\$ 7.036.250	
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	\$ 355.875	\$ 4.270.500	\$ 389.683	\$ 389.683	\$ 389.683	\$ 389.683	\$ 389.683	\$ 4.676.198
Gastos administrativos y operacionales	\$ 455.875	\$ 5.470.500	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Arriendo	\$ 100.000		\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
Salario grupal emprendedores	\$ 355.875		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	\$ -1.288.150		\$ 1.043.597	\$ 2.186.497	\$ -1.517.403	\$ 1.679.067	\$ 1.134.567	
Act. Fijos Depreciables	\$ -	\$ 4.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egreso no Operacional	\$ -	\$ 4.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	\$ -1.288.150		\$ 1.043.597	\$ 2.186.497	\$ -1.517.403	\$ 1.679.067	\$ 1.134.567	
Aportes socios	\$ -	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal ingresos financieros	\$ -	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período	\$ -1.288.150		\$ 1.043.597	\$ 2.186.497	\$ -1.517.403	\$ 1.679.067	\$ 1.134.567	
Caja inicial	\$ 4.701.550		\$ 3.413.400	\$ 4.456.997	\$ 6.643.494	\$ 5.126.091	\$ 6.805.158	
Caja neta acumulada	\$ 3.413.400		\$ 4.456.997	\$ 6.643.494	\$ 5.126.091	\$ 6.805.158	\$ 7.939.724	
Impuestos	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Impuesto a la renta	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período despues de Impuestos	\$ -1.288.150		\$ 1.043.597	\$ 2.186.497	\$ -1.517.403	\$ 1.679.067	\$ 1.134.567	
Caja inicial	\$ 4.701.550		\$ 3.413.400	\$ 4.456.997	\$ 6.643.494	\$ 5.126.091	\$ 6.805.158	
CAJA NETA ACUMULADA DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 3.413.400		\$ 4.456.997	\$ 6.643.494	\$ 5.126.091	\$ 6.805.158	\$ 7.939.724	

Tabla No. 8. Elaboración propia, flujo de Caja

6.7.4 Informes financieros

6.7.4.1 Balance general

Al igual que en el flujo de caja la información que se muestra en el balance general es de cómo ha venido funcionando el negocio a lo largo de su trayectoria, por esa razón aún el segundo año no se ve con los resultados que se esperan, pero se estima un crecimiento comparado al año anterior.

Balance general		
	Año 1	Año 2
Activo		
Caja y Bancos	\$ 3.413.400	\$ 3.811.943
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -
Inversiones	\$ -	\$ -
Inventario Final	\$ 9.000.000	\$ 7.036.250
Total Activo Corriente	\$ 12.413.400	\$ 10.848.193
Activos fijos	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Depreciación acumulada	\$ 520.000	\$ 1.040.000
Activos fijos netos	\$ 3.480.000	\$ 2.960.000
Total Activos	\$ 15.893.400	\$ 13.808.193
Anticipos	\$ -	\$ -
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -
Empleados	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ -
Provisión Impuestos	\$ -	\$ -
Pasivos Corto Plazo	\$ -	\$ -
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -
Provisión Impuestos	\$ -	\$ -
Pasivos Largo Plazo	\$ -	\$ -
Total pasivos	\$ -	\$ -
Capital Suscrito y Pagado	\$ 400.000	\$ 400.000
Perdida/Utilidad Acumulada	\$ 14.793.400	\$ 12.708.193
Total Patrimonio	\$ 15.193.400	\$ 13.108.193
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 15.193.400	\$ 13.108.193
Sumas iguales:	-\$ 700.000	-\$ 700.000

Tabla No. 9. Elaboración propia, plantilla balance general.

6.7.4.2 Estado de resultados

Informes financieros e indicadores		
Estado de resultados		
	Año 1	Año 2
Ventas netas	\$ 41.754.400	\$ 9.474.740
+Inventario inicial materia prima	\$ 700.000	\$ 9.000.000
+Compras materia prima	\$ 25.000.000	\$ 2.000.000
-Inventario final de materia prima	\$ 9.000.000	\$ 7.036.250
=Materiales directos consumidos	\$ 16.700.000	\$ 3.963.750
+Mano de obra directa	\$ 4.270.500	\$ 4.676.198
+Costos indirectos de fabricación	\$ -	\$ -
=Costo de productos terminados	\$ 20.970.500	\$ 8.639.948
-Descuentos de proveedores	\$ -	\$ -
Costo de ventas	\$ 20.970.500	\$ 8.639.948
UTILIDAD BRUTA	\$ 20.783.900	\$ 834.793
Depreciación y Amortización	\$ 520.000	\$ 520.000
Gastos de administración y ventas	\$ 5.470.500	\$ 2.400.000
EBITDA	\$ 15.313.400	-\$ 1.565.208
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 14.793.400	-\$ 2.085.208
Gastos financieros	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 14.793.400	-\$ 2.085.208
Impuestos (33%)	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 14.793.400	-\$ 2.085.208

Tabla No. 10. Elaboración propia, plantilla Estado de resultados.

6.7.4.3 Indicadores financieros

Dentro de los indicadores financieros vamos a encontrar valores que no se pueden calcular, esto debido a que actualmente no contamos con pasivos y como bien sabemos no se puede dividir un valor con el número 0.

Se seguirán desarrollando e implementando estrategias para alcanzar y superar los valores de ventas y márgenes alcanzados en el año 1.

Indicadores		
	Año 1	Año 2
Ventas	\$ 41.754.400	\$ 9.474.740
Margen Bruto	50%	9%
Margen EBITDA	37%	-17%
Margen Operacional	35%	-22%
Margen Neto	35%	-22%
Solvencia	#DIV/0!	#DIV/0!
Liquidez pura	#DIV/0!	#DIV/0!
Endeudamiento total	0%	0%
Apalancamiento total	0%	0%

Tabla No. 11. Elaboración propia, plantilla indicadores.

7. Referencias bibliográficas

- Alonso-López, N., Terol-Bolinches, R., Vilanova, A., Ortega, M., Hernández, J. A., & Andrade-del-Cid, M. J. (2023). Generation Z in Chile, Colombia, México and Panama: A multicultural study on personal image and social media behavior. Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). Recuperado de: <https://reunir.unir.net/handle/123456789/14928>
- Anagnoste, S., Biclesanu, I., Chailan, C., & Negoiasa, B. (2020, October). Effective web presence solutions for enhancing e-fashion customers' satisfaction. En 3rd International Conference on Economics and Social Sciences, Bangkok, Thailand, August (Vol. 16).
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing (7th ed.). Pearson Education.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Proyecciones de población por sexo y edad 2022-2035. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). Informe mensual de manufactura: diciembre 2023. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/febrero/pdf/informe_industria_emmet_diciembre_2023.pdf
- Di Fatta, D., Patton, D., & Viglia, G. (2018). The determinants of conversion rates in SME e-commerce websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.006> . https://researchportal.port.ac.uk/files/8516711/VIGLIA_2018_cright_JRCS_The_determinants_of_conversion_rates_in_SME_e_commerce_websites.pdf
- Euromonitor International. (2024, marzo). Sportswear in Colombia. Euromonitor International. <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/Analysis/Tab>

- García, J. F., Rodríguez, M. F., & Pérez, A. F. (2019). The Colombian electronic consumer: Analysis of the leading factors of e-commerce use. *Revista Espacios*, 40(7), 12.
https://www.researchgate.net/publication/333256257_The_Colombian_electronic_consumer_analysis_of_the_leading_factors_of_e-commerce_use
- Garzón, C. M. (2024, 24 junio). Las empresas textiles movieron más de \$13,03 billones en 2023, bajando más de 9%. *La República*. <https://amp.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2023/las-empresas-mas-grandes-del-sector-textil-en-2023-3893040>
- Godin, S. (2018). *This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*. Portfolio/Penguin.
- Invest in Colombia. (2024). Five aspects that make Colombia's textile industry special. <https://investincolombia.com.co>
- Kim, J.-H. (2019). Imperative challenge for luxury brands: Generation Y consumers' perceptions of luxury fashion brands' e-commerce sites. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 220-244. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2017-0128>
- Osterwalder, A., Bland, D., & Pigneur, Y. (2019). *Testing business ideas: A field guide for rapid experimentation*. Wiley.
- Sanchez Torres, J. A., & Arroyo-Cañada, F.-J. (2017). Building brand loyalty in e-commerce of fashion lingerie. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 21(1), 103-114. <https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2016-0047>
- 'Wellness': 5 claves para entender que esta industria vive una revolución física y mental como nunca antes. (2023, 8 agosto). *Another Colombia*. <https://another-colombia.another.co/wellness-5-claves-para-entender-que-esta-industria-vive-una-revolucion-fisica-y-mental-como-nunca-antes>

Yunus, M., Saputra, J., & Muhammad, Z. (2022). Digital marketing, online trust and online purchase intention of e-commerce customers: Mediating the role of customer relationship management. *International Journal of Data and Network Science*, 6(3), 935-944.