

**Universidad del Rosario**



**Proceso Mejora PYME Interbusiness Co. Enfocado en Artículos Deportivos**

**Trabajo de Grado**

**José Javier Agudelo Perdomo**

**Nathalia María Cely Fonseca**

**Estefanía Giraldo Correa**

**Natalia María Nieto Segura**

**Karen Romero Sandoval**

**Bogotá DC**

**2023**

**Universidad del Rosario**



**Proceso Mejora PYME Interbusiness Co. Enfocado en Artículos Deportivos**

**Trabajo de Grado**

**José Javier Agudelo Perdomo**

**Nathalia María Cely Fonseca**

**Estefanía Giraldo Correa**

**Natalia María Nieto Segura**

**Karen Romero Sandoval**

**Luz Andrea Pinzón Alemán**

**Marketing y Negocios Digitales**

**Administración en Logística y Producción**

**Bogotá DC**

**2023**

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Propuesta de Mejora a PYME Interbusiness”, en la opción de grado de Programa Avanzado de Dirección de Empresas 3 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.

José Javier Agudelo Perdomo

Nathalia María Cely Fonseca

Estefanía Giraldo Correa

Natalia María Nieto Segura

Karen Romero Sandoval

## **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.

José Javier Agudelo Perdomo

Nathalia María Cely Fonseca

Estefanía Giraldo Correa

Natalia María Nieto Segura

Karen Romero Sandoval

## Tabla de Contenido

Glosario .....	10
Resumen .....	12
Abstract .....	13
1. Presentación general.....	14
2. Análisis del sector, tendencias, competidores, mercado .....	15
3. Diagnóstico de la compañía en las áreas: Comercial, Mercadeo, Financiero, Administrativo y Producción.....	18
3.1 Comercial.....	19
3.2 Mercadeo .....	20
3.2.1 Página web.....	20
3.3 Financiero .....	23
3.4 Administrativo .....	24
3.5 Servicio.....	25

4.	Customer Journey Map actual de la compañía.....	26
4.1	Buyer persona .....	26
4.2	Customer Journey Map.....	26
5.	Presentación del Modelo de Negocio con la ficha de Planeación estratégica.....	27
6.	DOFA cruzado .....	28
6.1	Debilidades .....	28
6.2	Fortalezas.....	28
6.3	Amenazas.....	29
6.4	Oportunidades.....	30
6.5	Estrategias.....	31
6.5.1	Posición DO.....	31
6.5.2	Posición DA.....	32
6.5.3	Posición FO.....	33
6.5.4	Posición FA.....	34
7.	Plan de mejora enfocado a obtener revenue exponencial.....	34

7.1 Estudio de mercado.....	35
7.2 Estrategia reconocimiento de la marca .....	38
7.3 Estrategia fortalecimiento parte interna de la empresa.....	38
7.4 Estrategia reconocimiento de la marca.....	39
8. Definir la(s) estrategia(s) a desarrollar en el área comercial/mercadeo (Debe estar alineado con el DOFA Cruzado) .....	41
9. Definición de KPI'S enfocados en el cliente partiendo del CJM.....	43
10. Presentar una proyección de ventas .....	44
11. Presentar un PYG de la empresa con los nuevos servicios incluidos y cargos necesarios a incluir. ....	45
12. Conclusiones .....	46
Referencias.....	47

## Lista de Gráficas

Gráfica 1. Clasificación Seigoo.....	20
Gráfica 2. Elementos Deportivos .....	36
Gráfica 3. Publicidad de Artículos de Gimnasio.....	37
Gráfica 4.Redes Sociales.....	37



## Lista de Tablas

Tabla 1. Propuesta de aprendizaje.....	39
Tabla 2. Productos Decathlon .....	40
Tabla 3. Cronograma 2022-2023 .....	41

## Glosario

**Business Canvas Model:** “Es una herramienta para diseñar la oferta de valor de la empresa, definir e identificar el usuario/cliente a quien va dirigido, así como para determinar otras características imprescindibles del modelo de negocio” (Design Thinking 2019).

**Customer Journey Map:** “Es una herramienta de Design thinking que permite plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el Ciclo de Compra” (Vera, 2022).

**KPI's:** “Key Performance Indicator, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto” (KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos?, 2020)

**Lead:** “El momento en el que alguien decide contactarte, facilitarte sus datos y su consentimiento para así recibir más información o bien iniciar la compra” (Maratum, 2022)

**PYME:** “se refiere a las pequeñas y medianas empresas que tienen un número reducido de empleados y un volumen de facturación moderado” (BBVA, 2022)

**Revenue Exponencial:** “Es el conjunto de acciones que se diseñan en una compañía para poder traer ingresos a la empresa” (Pérez & Noriega, 2020)

**PYG:** “La cuenta de pérdidas y ganancias (PyG) o cuenta de resultados es el documento que recoge el resultado contable de un ejercicio, separando los ingresos y gastos que corresponden al mismo según su naturaleza y siempre que no proceda su imputación

directa al patrimonio neto de la compañía según lo previsto en la norma de registro.” (La Universidad enInternet, 2022)

## Resumen

El presente trabajo de grado fue desarrollado durante el segundo semestre del año 2022, con el objetivo de aplicar todos los conceptos aprendidos durante toda nuestra carrera para así poder entregar un proceso de mejora PYME al gerente Jonathan Contreras de la empresa Interbusiness.

Para llevar a cabo este análisis, fue necesario hacer un primer estudio del sector y de cada una de las áreas de la compañía, con el fin de hacer una comparación y determinar cuáles eran las fortalezas y oportunidades de mejora que tenían. Después, se realizó el Customer Journey Map, identificando el perfil del cliente con toda la información necesaria del modelo de negocio (Business Canvas Model) para la empresa. Añadido a esto, se resalta el DOFA Cruzado y los KPI's de la empresa, ya que con esto se logró llegar a identificar diferentes estrategias para obtener un Revenue Exponencial. Por último, se presenta la proyección de ventas y el PYG esto para tener una mayor certeza de que lo que estamos proponiendo.

**Palabras clave:** PYME, Customer Journey Map, Business Canvas Model, KPI's Revenue Exponencial, PYG.

## Abstract

This degree work was developed during the second semester of the year 2022, with the aim of applying all the concepts learned throughout our career in order to deliver an SME improvement process to the manager Jonathan Contreras of the Interbusiness company.

To carry out this analysis, it was necessary to make a first analysis of the sector and of each of the company's areas, in order to make a comparison and determine what their strengths and opportunities for improvement were. Afterwards, the Customer Journey Map was made, identifying the customer's profile with all the necessary information of the business model (Business Canvas Model) for the company. Added to this, the Crossed DOFA and the KPI's of the company are highlighted, since with this it was possible to identify different strategies to obtain an Exponential Revenue. Finally, the sales projection and the PYG are presented to have greater certainty that what we are proposing.

**Keywords:** SMEs, Customer Journey Map, Business Canva model, Exponential Revenue KPIs,PYG, Sales projection

## **1. Presentación general**

Interbusiness Company es una empresa comercializadora internacional, cuenta con más de 15 años en el mercado y aconseja a otras compañías en sus procesos de importación y exportación, para así poder brindar apoyo y ayuda a sus clientes facilitando la nacionalización de los productos internacionales, logística internacional y compra de mercancía en el exterior. Además, se encargan de la asesoría a empresas que buscan importar nuevos productos al país y gestionan la negociación intermediaria con la empresa exportadora que más se ajusta a las necesidades de cada mercado.

La misión de esta empresa es asegurarse de que sus clientes tengan la mejor compañía y auditoría en los procesos de importación y exportación para que estos sean confiables y seguros, minimizando costos y agilizando procesos.

La visión de Interbusiness es ser la empresa más reconocida en el sector del comercio internacional destacándose por la confiabilidad y seguridad que brinda a sus clientes destacando sus pilares que ayudan al crecimiento de cada uno de sus negocios.

## 2. Análisis del sector, tendencias, competidores, mercado

En los últimos años las personas han estado más conscientes de su estado de salud y han optado por tener un estilo de vida fitness combinando el ejercicio con una dieta balanceada. En los años 2010's aumentó la demanda de gimnasios a nivel mundial y por ende más establecimientos de este tipo abrieron llegando a 160,000 alrededor del mundo de los cuales 1,500 estaban en Colombia, se podía decir que eran los años dorados de esta industria, convirtiendo al país en el cuarto con mayor número de establecimientos y afiliados en esta década (Castillo, 2018).

En el 2015, Bodytech fue nombrado líder en el mercado facturando \$320,000 millones, cuenta con 141 puntos en total, 75 en Colombia, 18 en Perú y 48 en Chile. Esta es una empresa que da ejemplo a los emprendedores del país ya que ha sabido superar las crisis saliendo aún más fuerte y ha sabido aprovechar las oportunidades convirtiéndose en la segunda cadena de gimnasios más grande de la región (Bodytech, de emprendimiento, a peso pesado de los negocios, 2016).

Durante la década de los 2010s, las tendencias más comunes fueron las actividades físicas que no requirieran invertir dinero como lo es las caminatas al aire libre, ejercicio desde la casa o yoga; las personas ya no querían tener un entrenador personal que dedicara su tiempo a solo un individuo sino que preferían un entrenamiento grupal en centros de fitness; también se elegían actividades tiempo-eficiente, las personas preferían ejercitarse en menos de una hora teniendo resultados efectivos y rápidos; por otro lado se buscaba que los ejercicios no fueran tradicionales sino *exercise games* en espacios familiares sin la necesidad de asistir a gimnasios (ITC, 2020).

Desafortunadamente, este aumento exponencial de la industria se vio afectado tras la pandemia del COVID-19, los gobiernos se vieron obligados a cerrar fronteras, los negocios y fábricas a dejar de operar y las personas tuvieron que quedarse en sus hogares hasta último aviso, el mundo estaba pasando por un momento de incertidumbre y no se sabía cuándo volvería a la normalidad, la mayoría de las industrias se vieron afectadas por este confinamiento, incluyendo el sector *fitness* que se vio obligado a cerrar el 64% de sus establecimientos (Europa Press, 2021) (La República, 2021).

Después de los primeros meses de cuarentena, las personas vieron la necesidad de volver a la vida saludable que solían llevar antes del coronavirus así que tanto ellos como los centros deportivos tuvieron que adaptarse a la nueva realidad, crearon modelos híbridos donde la gente podría ejercitarse en casa o en los gimnasios con un constante acompañamiento de un profesional por medio de clases virtuales o presenciales con un aforo limitado.

A pesar de que los centros deportivos brindaban diferentes oportunidades para poder ejercitarse sin correr el riesgo de contagiarse, algunas personas preferían entrenar de manera individual en sus hogares con ayuda del internet incrementando las ventas de artículos deportivos en un 180%, lo cual representó el 48% de las importaciones totales del país en el año 2020, la mayoría de los productos venían de China y esto aportó 75 millones de dólares a la balanza comercial.

Los artículos deportivos que se importaron más a Colombia fueron las bicicletas estáticas con un total de 12,423 (\$1.6 millones de dólares), bicicletas elípticas con un total de 8,459 (\$1.2 millones de dólares), caminadoras con un total de 30,467 (\$6.9 millones) y *steppers* con un total de 2,575 (\$61,000 dólares) (Cierre de gimnasios impulsó importación de máquinas para ejercitarse en casa, 2020).



Después de que se levantó la emergencia sanitaria y el uso obligatorio del tapabocas los gimnasios se fueron recuperando lentamente, para julio del 2021 el 25% de estos establecimientos se ocuparon, en agosto el 30% y después de que la restricción de aforo se eliminara en 2022 la capacidad llegó al 100%, cuando culminó la cuarentena nacional los centros de fitness recibían entre 100 a 150 personas por ahora y hoy en día esa cifra aumento a 200 y 300. (Barona, 2022)

Las personas ahora tienen más opciones para ejercitarse, debido a la modalidad virtual, remota y presencial. Las nuevas tendencias *fitness* son el entrenamiento al aire libre para las personas que deciden seguir con el distanciamiento social, *gym home* con equipos diseñados para este tipo de espacios, las suscripciones personalizadas de los gimnasios para facilitar el registro de sus clientes o tecnología *wearable* como relojes o pulseras para monitorear el cuerpo al momento de ejercitarse (Kings Box, 2022).

A finales de este 2022, el sector *fitness* se ve nuevamente afectado, pero no por una situación de salud mundial sino por la economía del país y el subida del dólar con un valor histórico de \$5,000, esto causa que los gimnasio no puedan traer la misma cantidad de artículos y maquinaria con el mismo dinero como lo hacían antes ya que al importar estos productos deben regirse con la moneda estadounidense, y los planes de expansión también se ven afectados negativamente con esta misma razón, incluso los usuarios deberán pagar más por las inscripciones para que así estos establecimientos puedan costear las maquinarias (Subida del dólar: ¿Quién pierde y gana con el incremento en Colombia?, 2022).

### **3. Diagnóstico de la compañía en las áreas: Comercial, Mercadeo, Financiero, Administrativo y Producción**

Interbusiness company, fundada en junio de 2020 a raíz de la pandemia y las ventajas que vio su gerente, es una empresa experta en importaciones, exportaciones y asesoría en comercio internacional con más de 15 años de experiencia en logística internacional, así como búsqueda de proveedores en el exterior en China, India, Europa y Estados Unidos (Contreras, 2021).

Interbusiness Company actúa como agente de compra, es decir, realizan compras en el exterior y cobran rentabilidad entre 5% y 6% a sus clientes por el valor FOB de la mercancía (Contreras, 2021).

Su fuerte es la importación, pero realizando el diagnóstico se llega a la denominación de Interbusiness Company (IC) como un *third-party logistics*, es decir, es el eslabón encargado de toda la logística, desde la producción hasta la entrega de producto final en la tienda/bodega de los clientes, quienes delegan toda la operación a IC (Contreras, 2021).

La empresa es una PYME, es una empresa donde todos hacen de todo, y ese es el pilar de este diagnóstico, no hay áreas totalmente demarcadas con empleados, funciones y objetivos delimitados y es apenas entendible, porque está apenas empezando y la cultura empresarial en Colombia marca este comportamiento, a continuación, las áreas diagnosticadas de acuerdo con tareas realizadas (Contreras, 2021).

Bajo este análisis general se puede concluir que, si bien las personas que integran la empresa tienen experiencia en el sector y la operación, lo cual es una ventaja competitiva y

una garantía ante sus clientes. Sin embargo, las áreas no están bien definidas y el personal por cada una de estas no es el necesario para ser una empresa líder en el mercado, una empresa donde todos hacen de todo trabajando bajo demanda del cliente, no está preparada para grandes volúmenes de pedido y menos para hacerlo con eficiencia, la empresa debe mejorar su estructura interna, la división de áreas y sus labores, con el fin de demostrar que están preparados para crecer exponencialmente con responsabilidad empresarial (Contreras, 2021).

### **3.1 Comercial**

Área de la mano con la administrativa. El gerente de la compañía está a cargo de esta área y es quién prácticamente hace todo. El área comercial se enfoca en la búsqueda de los productos y los proveedores en país destino, de contactar a los socios para visitas a las fábricas e inspecciones de calidad, de la presentación de las cotizaciones a los clientes y el servicio postventa.

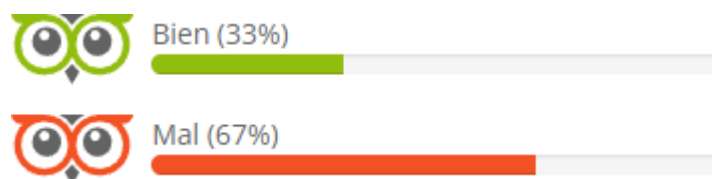
En general las funciones del área están claras, pero no el personal que las desarrolla, pues todo lo hace casi que una sola persona y es el gerente, quien debería estar a cargo de supervisar la operación buscando oportunidades de mejora más no de hacerla, esto le quita la línea de mando jerárquica al área, competitividad, optimización, especialización y delegación de las tareas, y esto no es bueno, hay que mejorar y replantear la estructuración comercial.

## 3.2 Mercadeo

Debido al crecimiento exponencial de la empresa, están evaluando la posibilidad de contratar personal para mercadeo y publicidad, esto, teniendo en cuenta que no es un área muy trabajada, pues además del poco conocimiento de mercadeo, el tiempo no alcanza para estas actividades. Las redes sociales no son activas, no hay campañas de posicionamiento de marketing digital, su canal más fuerte es el voz a voz y publicaciones en WhatsApp debido a la cantidad de contactos que ha hecho la empresa, es de resaltar que la página de web tiene todo lo que se necesita encontrar y llama a la acción constantemente.

**3.2.1 Página web.** Haciendo una auditoría web con Seigoo, se pudo evidenciar en la Foto 1. que tiene una calificación regular, con 35 puntos de 100 posibles.

Gráfica 1. Clasificación Seigoo



Fuente: Elaboración propia tomado de Seigoo

A nivel de SEO, la página web carece de una Meta descripción, es decir, una etiqueta con palabras clave que informa sobre las temáticas de la empresa, sus funciones y funciones relevantes del negocio, en primera vista, antes de hacer clic en el enlace, el usuario web no tiene más información sobre la empresa.

La página web carece de: palabras clave, encabezados, imágenes, backlinks y enlaces internos y externos. Esto significa que la optimización interna del motor de búsqueda no es limpia haciendo que sea difícil el posicionamiento web de la empresa.

Como puntos positivos en la auditoria, la página cuenta con un buen título:” Interbusiness Company SAS. Bogotá D.C Colombia”, se evidencia el nombre de la empresa y la locación, lo cual es útil a la hora de una búsqueda web.

El sitio web no tiene resposiveness movil, es decir que no tiene optimización móvil, siendo una página mal configurada y adaptada.

Como último dato clave, la velocidad de carga es excelente y rápida, lo que hace que la experiencia del usuario sea mejor a la hora de navegar por la url de la empresa.

Se puede concluir entonces, que la página web es fácil de entender para el usuario, pero no es óptima ni está bien posicionada en los motores de búsqueda, se debe mejorar el posicionamiento SEO de su página web.

**3.2.2 Redes sociales.** La presencia de Interbusiness Company en redes sociales es casi nula, según su gerente, Jonathan Contreras, no hay mucho tiempo para tener presencia y actividad constante y proactiva, lo que genera que no haya seguidores y mucho menos una comunidad. El diagnóstico para las redes sociales es crítico, se está perdiendo una gran oportunidad de presencia online donde se puede conseguir clientes nuevos y también de posicionamiento en todos los medios sociales que se explican a continuación.

**LinkedIn.** La empresa tiene 0 seguidores, su última actividad fue en el año 2021, sólo tiene 5 posts desde su creación las cuales son imágenes con un hipertexto explicando funciones y ventajas que tiene la empresa y ninguno de esos posts tiene 'me gusta'. Este análisis sugiere que la empresa tiene cero impactos por medio de LinkedIn, la red social empresarial más importante e impactante en el mundo, haciendo que la empresa pierda alcance.

**Instagram.** La empresa tiene un perfil bien implementado, una foto de perfil adecuada, una descripción llamativa y que hace una llamada a la acción con el link a WhatsApp invitando a participar de una asesoría en línea, tiene además más de 1.300 seguidores. Sus publicaciones son interesantes, tratan los focos de la empresa, como funciona su CJM, básicamente, a lo que se dedica la empresa.

A pesar de esto, y como se ha mencionado previamente, el impacto y alcance de la empresa es casi nula, pues sus publicaciones no tienen más de 10 'me gusta' en promedio, su último post fue hace más de 73 semanas, no tiene 'reels', ni historias destacadas relevantes.

Todo esto indica que la presencia en Instagram es nula y no hay impacto con los usuarios, en redes sociales Interbusiness Company es como si no existiera.

**Facebook.** En una red social en la que no es aconsejable tener mayor presencia empresarial, Interbusiness Company no la tiene, tiene las mismas publicaciones que en Instagram, interacción casi nula y solo tienen 6 'me gusta' a la página y 6 seguidores.

La actividad de la empresa es inactiva en esta red social y puede incluso perjudicar la imagen de la empresa al estar descuidada y sin actividad online.

### **3.3 Financiero**

En cuanto a personal cuentan con un contador para temas internos de la empresa, en cuanto al scope, es un área fuerte y de gran relevancia en el negocio de igual forma manejada por el gerente, quien se encarga de:

- Pagos a proveedores en el exterior, lo cual involucra reglamentación cambiaria
- Asesoría en tema cambiario: códigos, clasificaciones, reglamentación de los giros internacionales.
- Triangulación comercial: Empresa offshore en Panamá encargada de las transferencias a proveedores en el exterior, su objetivo es evitar que competidores usen herramientas para buscar sus proveedores internacionales y vulnerar la relación comercial al querer tratar con ellos.
- Cuentas de compensación: Cuentas en el extranjero creadas legalmente con el fin de evitar el impuesto 4x1000, se dan reportes mensuales, trimestrales y anuales a Banrep y DIAN.
- Impuestos.
- Cobro de rentabilidad a clientes.

Esta área es fuerte y respalda al scope para con sus clientes, si tuviera más personal sería más eficiente y tendría una evidente ventaja competitiva, pues la experiencia se evidencia en esta área y si se explota más, el crecimiento sería exponencial.

### **3.4 Administrativo**

De la mano del área comercial manejan el scope de la empresa. De igual forma manejado por el gerente Jonatan Contreras y su esposa, se encargan de la negociación de los fletes marítimos, el modo de transporte, contacto con navieras y los incoterms adecuados para la importación, Interbusiness Company importa FOB o ExWorks, lo que sugiere que tener control de la mercancía es fundamental para el negocio.

Se encargan de igual forma de la nacionalización de la mercancía con la DIAN para de esta forma finalizar con la logística doméstica, llevar el producto a la bodega del cliente.

Están involucradas actividades de gestión, organización y planificación.

Las labores del área están claras y definidas, ahora bien, el talento humano se puede aumentar haciendo que los gerentes se involucren en actividades administrativas y no operativas aumentando así la productividad.



### 3.5 Servicio

La producción de los productos que los clientes necesitan es tercerizada, se le paga a la fábrica del proveedor del exterior para la fabricación de los productos de acuerdo con las exigencias del cliente, si aplica. Después de que los partners visiten las fábricas y se haga la negociación, se contrata la fábrica para también hacer una inspección de calidad al final del proceso. Esto sugiere que no se descuida este eslabón clave de toda la cadena.

El servicio es de 3PL, la empresa se encarga de hacer todo el proceso logístico para el cliente buscando eficiencia y optimización de costos para mayor competitividad en el mercado foco del cliente.

Toda la cadena de suministro del servicio prestado tiene años de experiencia detrás, una empresa que quiere lo mejor para sus clientes buscando de esta forma aumentar sus utilidades. Esta área tiene tareas definidas, sabe que hacer, pero como se ha mencionado, si se quiere crecer en el corto y mediano plazo se debe buscar ampliar el personal para aumentar la especialización de tareas y de este modo la productividad y el enfoque a diferentes clientes a la vez, satisfaciendo así sus necesidades cumpliendo todos los requisitos de calidad de la empresa.

## **4. Customer Journey Map actual de la compañía**

### **4.1 Buyer persona**

El buyer persona es una herramienta que permite, primero conocer para luego plasmar y crear a quién sería el cliente “ideal” para la compañía. Allí se pueden ver las características principales (miedos, gustos, disgustos, rutinas, sueños, entre otras), que hacen de esta persona, la perfecta para definir el público objetivo a quien quiere llegar la compañía y así suplir sus necesidades con los productos o servicios prestados.

(Ver Anexo A)

### **4.2 Customer Journey Map**

Con el Customer Journey Map visualizamos, luego de tener claro a que tipo de cliente llegara la compañía, como este se comporta y que camino recorre para llegar a comprar los productos, que hace con ellos y que hace después de comprarlos o cuando se presenta un problema.

Teniendo esto en cuenta, se puede ver que el cliente al cual va dirigido la compañía es una persona a la cual le gusta cuidarse, es independiente y no tiene mucho espacio ni tiempo para ejercitarse, a esta persona llegamos a través de las redes y el voz a voz, somos comparables

con otras compañías, sin embargo somos altamente elegibles entre otras opciones gracias a la relación calidad/precio, sin embargo, si el cliente se le presenta algún problema con alguno de los productos servicio al cliente lo ayudara y mejorara su experiencia, para que este pueda realizar una recompra y también comunicar su experiencia con el mundo.

(Ver Anexo B)

## **5. Presentación del Modelo de Negocio con la ficha de Planeación estratégica.**

El Modelo de Negocio Lean Canvas muestra una nueva idea de negocio para InterbusinessCo de una manera simplificada y puntual. Este nos ayuda a visualizar la estructura, la idea principal y la forma en la que funcionaria esta nueva idea de negocio para la compañía.

(Ver Anexo C)

## 6. DOFA cruzado

### 6.1 Debilidades

**Tiempo de entrega:** No se sabe cuál es el tiempo de entrega del producto con exactitud ya que esto es traído desde otro país a Colombia

**Calidad del producto:** Estos productos son traídos con el fin de que tengan un precio asequible para todas las personas que no tengan mucho dinero y quieran hacer ejercicio en sus hogares, es por esto por lo que no tenemos la seguridad de que el producto tenga una calidad del 100% pues no los hacemos nosotros si no son traídos de otro país

**Marca no posicionada en el mercado:** En el mercado hay muchas marcas posicionadas en el mercado que venden accesorios para hacer ejercicios, esto hace que nuestro producto no sea reconocido y que nuestros clientes no tengan la suficiente confianza de comprarlo

### 6.2 Fortalezas

**Canales de comunicación y de venta:** En pleno siglo 21 nos damos cuenta de que a la hora de llegar a nuestros clientes es mucho más fácil ya que la comunicación y la manera de

vender nuestros productos pueden ser directamente por redes sociales masivas que tenemos hoy en día, entre estas, Facebook, Instagram y más.

**Versatilidad del producto:** Ya que estamos ofreciendo accesorios pequeños pero útiles la hora de hacer ejercicio en casa, es más fácil la manera de llevarlo y podrán llevarlo en cantidad ya que no son muy grande.

**Facilidad en trámite de importación:** Ya que tendremos una empresa aliada quien ya es un experto en la importación de productos en Colombia quienes traerán los productos esta parte será un factor en el que no nos preocuparemos

**Variedad de producto:** Ya que son accesorios necesarios para hacer ejercicio, hay muchas cosas y variedad en la que el consumidor puede escoger las que más les guste y se ajusten a lo que necesitan

### 6.3 Amenazas

**Lesiones y riesgos médicos:** Ya que están sin la supervisión de un experto o entrenador las lesiones que se producen frecuentemente son en las rodillas y tobillos, no tenemos ninguna seguridad de cuantos accidentes pueden tener estas personas, pero es un factor importante a tener en cuenta.

**Amplia oferta en el mercado:** Hay demasiadas empresas que ofrecen este tipo de productos ya que hay muchas personas interesadas en hacer ejercicio en sus casas, es por esto que sería algo un poco difícil si nosotros entramos a los mercados nuevos, para poder

vender “En el 2020 el crecimiento fue de un 180% de las compras de accesorios, en la cual se espera que siga aumentando en los próximos años” (Urrego, 2021)

**Fluctuación en el mercado internacional (monetario):** Ahorita el mercado internacional no se sabe cómo este cada día, ya que estamos en una situación en la que todos los días baja y sube de manera exponencial.

**Inflación:** “La inflación fue de 0,93%, mientras que la variación anual llegó a 11,44%. En el año corrido (enero- septiembre) fue de 10,08%.” (Inflación anual en Colombia se ubicó en 11,44% en septiembre, 2022) Esto quiere decir que los colombianos se tienen que apretar un poco más el bolsillo y tendrán que ahorrar y solo gastar en las cosas necesarias del hogar. Afectando directamente nuestro negocio.

## 6.4 Oportunidades

**Tendencias fitness en auge:** Hoy en día la tendencia de ser fitness crece en gran escala, por lo que las oportunidades que se tienen de vender son mejores

**Análisis de entorno (Industria 4.0):** Gracias a esta nueva industria hay muchos beneficios, la digitalización ha traído nuevos escenarios de compra y venta de productos

**Nuevas modalidades (Presencial, mixta, remota y virtual):** Con estas nuevas modalidades la gente le gusta hacer ejercicio en su casa, por medio de lo que pueda pasar por la pandemia que acabamos de superar.

**Flexibilidad de horario:** Los clientes pueden modificar o planificar su día como quierany tener una flexibilidad horaria en la que pueden hacer ejercicio a la hora que se acomode mejor a sus horarios.

## 6.5 Estrategias

### 6.5.1 Posición DO

- **Integración hacia adelante: D1, O2.** Implementaremos alianzas estratégicas con Melonn, Empresa que se encarga de almacenar, empacar y entregar productos. “Se concentrar en la mayoría de los canales de venta y plataformas de comercio electrónico para gestionar los pedidos de nuestros clientes en tiempo real” (Melonn, s.f.).

En donde el cliente podrá seguir en tiempo real su producto por medio de la nueva tecnología que encontramos hoy en día (industria 4.0) por su celular, tendremos el beneficio de implementar una sección de devoluciones si son requeridas y tener pagos contra entrega para que el cliente se sienta más cómodo al recibir su producto antes de pagar.

Adicionalmente Melonn, nos garantiza poner nuestro toque personal como marca que apenas se está empezando a posicionar en el mercado. Así mejoraremos el tiempo de entrega de cada producto y la confianza que tendrá el cliente.

- **Desarrollo del mercado: D3, O1, O3, O4.** Nos centraremos en el nivel socioeconómico 3 de mujeres que se dedican a las labores del hogar, que de acuerdo con un estudio hecho por

estudiantes de biomédica son el 24,2% de las mujeres que están en este segmento (González, Sarmiento, Lozano, Ramírez, & Grijalba, 2014).

Ya que la tendencia de cuidarse y ejercitarse cada vez está en auge. Centrándonos un poco en el entrenamiento funcional en casa en Colombia está en el top 5, siendo atractivo para este tipo de mujeres ya que se adapta “al desempeño funcional de las mujeres amas de casa en su día a día, reconociendo sus características y condiciones. Aquí es donde nos posicionaremos en el mercado, centrándonos en un segmento de mercado específico y con las nuevas modalidades donde estas mujeres podrán programarse en cualquier hora del día y ver estos ejercicios con lo que hacen en su día a día entrenando no solo su cuerpo si no sus capacidades de equilibrio, coordinación y resistencia” (Valcarce-Torrente, Arroyo, & Veiga, 2022)

### 6.5.2 Posición DA

- **Desarrollo de producto: A1, A2, D2.** Implementaremos un folleto de ejercicios en el cual muestre detenidamente a nuestro mercado objetivo como se deben hacer los ejercicios correctamente y el modo de uso de nuestro producto. Esto primero para darle un valor agregado, dándole una ventaja a nuestro producto, más que el resto de las empresas que lo ofrecen y que nuestro producto tenga mayor credibilidad en el mercado para nuestros clientes.
- **Asociación: A3, A4, D2, D3.** Hacer una alianza estratégica con supermercados y empresas que sean de consumo masivo, además que estén al alcance de nuestro mercado objetivo y que podamos vender nuestro producto, se propone que por compras mayores a dos o más artículos se llevarán gratis 1 producto de la canasta familiar. Esto ayudando al



reconocimiento de la marca, incentivando a los clientes y dando a conocer también que nos preocupamos por las preocupaciones externas del país y las internas de este.

Viendo cómo está el país hoy en día esto nos ayudaría a que se vieran beneficiados nuestros clientes ya que según Camilo Pérez:

"La devaluación de la tasa de cambio termina transmitiéndose a los precios, más o menos a 20% de la canasta de consumo de los hogares. Hoy en día esa inflación es de 8,6% aproximadamente, y hace un año era de menos de 2%, por lo que ya se ve reflejada la presión que la tasa oficial está teniendo sobre los costos de los productos que importamos" (Morales, 2022). Afectando a todos en general. Por esto es por lo que se harán las alianzas y se dará prioridad a estas personas que vean el beneficio de compra de nuestros productos.

### 6.5.3 Posición FO

- **Desarrollo De Mercado:** F1, F2, O1, O2, O3. En nuestras redes sociales introduciremos contenido donde nuestras clientas puedan hacer sus ejercicios de una manera más adecuada, pondremos también en donde nos pueden encontrar, y para mayor confiabilidad del mismo, como es el proceso de traer nuestro producto, además de poner una parte de preguntas, quejas o reclamos para escuchar a nuestro cliente.
- **Desarrollo De Mercado:** F1, F2, O1, O2, O3. En nuestras redes sociales introduciremos contenido donde nuestras clientas puedan hacer sus ejercicios de una manera más adecuada, pondremos también en donde nos pueden seguir.

#### 6.5.4 Posición FA

- **Asociación: F1, F2, A1, A2.** Se hará una alianza estratégica con una de las *influencers* más reconocidas y que estén en tendencia. Esta será Isa Vázquez en el cual se hará un evento que tenga 2 modalidades (Presencial y virtual), Este tendrá un costo asequible para nuestro grupo objetivo y regalos sorpresas. Donde se podrá mostrar a los clientes la marca, la variedad de nuestros productos, el uso correcto y los diferentes canales de comunicación que tenemos en el mercado. Así ayudaremos con el reconocimiento de la marca, evitar futuras lesiones o accidentes que nuestro mercado tenga e incentivarlos a seguir comprando nuestros productos.

### 7. Plan de mejora enfocado a obtener revenue exponencial

La compañía Interbusiness tiene un modelo de negocio sencillo el cual se basa en traer mercancía del exterior y nosotros como nueva línea de negocio, nos encargamos de vender la mercancía y distribuirla a nivel nacional. El valor agregado de la empresa es vender productos a menor precio y de buena calidad, en la cual solo ofrecemos artículos deportivos.

Con el objetivo de diseñar un plan de mejora y fortalecer la estrategia de venta que tiene Interbusiness con unos parámetros definidos, se realizara un análisis más profundo, donde contemplaremos diferentes factores internos y externos de la empresa. Dado el tipo de cliente que tenemos, buscaremos estrategias que relacionen directamente a nuestro target las cuales tendremos en cuenta que les gusta y que podemos hacer para captar su atención y que nuestras ventas incrementen; y, por último, identificar los accesorios más consumibles en el mercado colombiano.

Adicionalmente, es importante resaltar las tendencias y exigencias que tiene nuestro mercado y saber que todo el tiempo está cambiando. Hoy en día la tendencia fitness es una de las más populares en el mercado colombiano, gracias a esto, la experiencia adquirida que ha tenido Interbusiness es cada vez mayor. Podría tener más visualización con diferentes estrategias y eventos masivos que incentiven también a nuestro grupo objetivo.

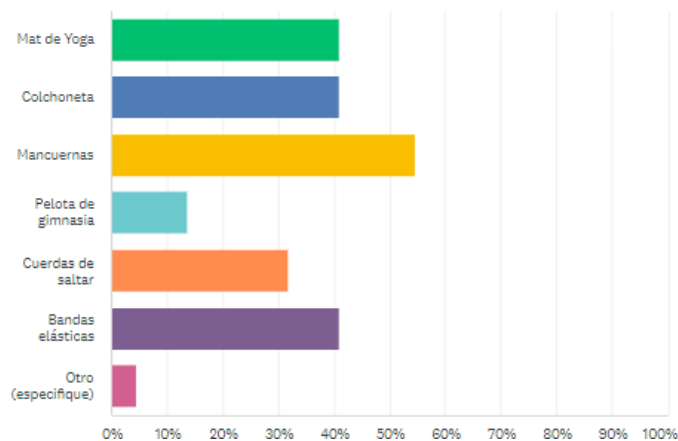
Es por esto, que se toma la decisión de realizar diferentes propuestas o estrategias cuyo enfoque sea aumentar la rentabilidad exponencial por medio de tres diferentes estrategias fundamentales.

1. Consiste en hacer un contacto más directo con nuestros clientes fortaleciendo el reconocimiento de marca y dando más visibilidad a nuestro producto.
2. Pretende fortalecer la parte interna de la compañía con el fin de distribuir mejor nuestro producto.
3. Trata de dar a conocer mejor nuestro producto en el cual tendremos un alcanzamassivo de estos

## **7.1 Estudio de mercado**

Con el fin de conocer mejor las tendencias del mercado y el comportamiento de nuestros clientes se hizo una encuesta a un nicho de 22 personas que comparten los intereses de nuestro target para así hacer un análisis más profundo y realizar estrategias afines a nuestro mercado.

Gráfica 2. Elementos Deportivos

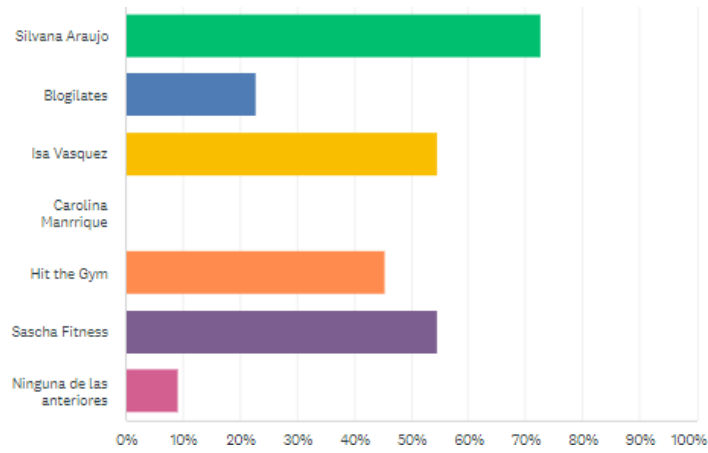


Fuente: Elaboración propia

De los resultados podemos destacar que el 40% de las personas encuestadas hace ejercicio desde la comodidad de su hogar con frecuencia, 31% lo hace con regularidad y la cantidad restante prefiere asistir a gimnasio; durante la realización de los ejercicios los elementos más usados con las mancuernas y las colchonetas con un 54% y 40% respectivamente y suelen comprarlos en la tienda deportiva Decathlon.

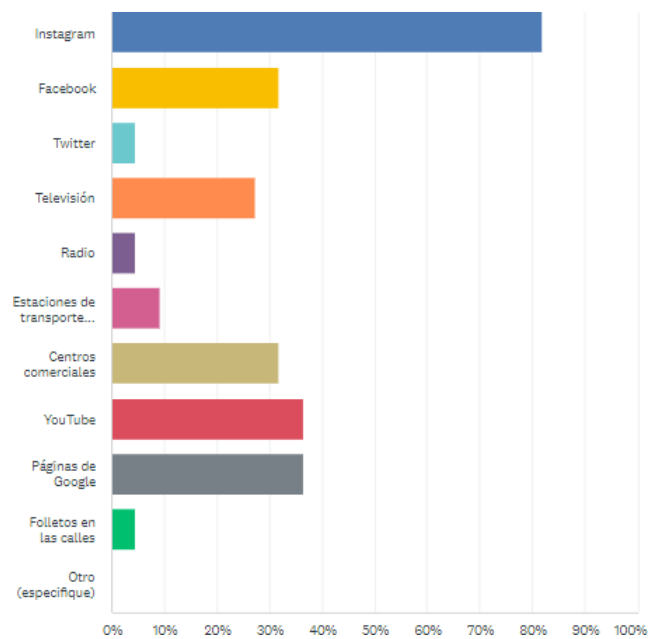
Teniendo en cuenta que el 76% de las personas hicieron ejercicio con ayuda de internet, ya sea por medio de videos o con ayuda de una aplicación, fue importante conocer la influencia que tenían redes sociales, es por eso que es importante saber que las influencers más conocidas del mercado con Silvana Araujo y Sascha Firness, las plataformas donde suelen ver más artículos de este tipo son Instagram, TikTok y YouTube en la parte digital, y en ATL ven más comerciales en televisión y dentro de centros comerciales.

Gráfica 3. Influencers fitness



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4. Redes Sociales



Fuente: Elaboración propia

(Ver Anexo D)

## **7.2 Estrategia reconocimiento de la marca**

Se realizará un evento donde los principales objetivos son el reconocimiento de la marca y que nuestros clientes sepan cómo deben utilizar adecuadamente nuestros accesorios. Esto será guiado con una de las *influencers* fitness más conocidas por nuestro target de personas. Donde se identifica que la más reconocida es Silvana Araujo. Esto se hará mediante una rutina de ejercicio que ella tenga. Se llevará a cabo en un formato presencial, por un tiempo de 3 horas mientras comienza el evento y se dan las instrucciones adecuadas utilizando nuestros productos.

Esto será en el parque virrey con una capacidad de 250 personas las cuales comparan las boletas por medio de nuestra página web. Las personas que participen en este evento tendrán un 20 % en su primera compra.

## **7.3 Estrategia fortalecimiento parte interna de la empresa**

Se realizarán capacitaciones en las que podamos definir enfoques de fortalecimiento al personal que trabaja para nosotros con el fin de distribuir mejor las tareas y ser un poco más eficientes. Para realizar esto, se consideró la idea de hacerlo por áreas y enfoques. Así poder hacerlo por el perfil y el cargo que tenga. Esto se podrá ver mejor en la siguiente tabla, la cual se verá el objetivo del cargo, los requisitos que debe tener la persona y por último las cantidades

de horas que esto le toma. Esto con el fin de evitar la repetición de funciones y que sea más eficiente el trabajo de las personas de nuestra organización

Tabla 1. Propuesta de aprendizaje

PROPUESTA DE APRENDIZAJE	
Enfoques	Actividades
Marketing	Estrategias de marketing en redes sociales Introducción al Posicionamiento en buscadores Trade marketing
Comercial	Juego de roles Visión global del mercado deportivo Potenciales proveedores en el mercado
Ventas	Actividades de fidelización del cliente Creación de ofertas que beneficien tanto al cliente como a la empresa
Logística	Como controlar el inventario Coordinación de transporte Normas de seguridad Eficiencia y optimización de procesos
Ecommerce	Transformación digital para la empresa Métricas para los negocios

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4 Estrategia reconocimiento de la marca

Se realizará una alianza con la empresa Decathlon, una cadena de establecimientos de grandes superficies, dedicada a la venta y distribución de materiales deportivos. Donde el objetivo es que nuestros productos tengan más visibilidad en el mercado y podamos también beneficiar a la empresa con productos no solo de buena calidad, sino también que sean asequibles. En estas tiendas se tendrán beneficios y en la siguiente tabla se verá reflejado los siguientes productos que venderemos:

Tabla 2. Productos Decathlon

DECATHLON	
Accesorios	Beneficios
Set de bandas elasticas	En su primera compra y se registre con Decathlon tendra el 20% de descuento en el segundo articulo que compre
Mini pesas de 5 a 29 kg	
Maletin fitness	
Muñequera compresion muscular con fuerza	
Maleta 15L	
Rodilleras Crosstraining	
Funda para colchoneta	Por 3 articulos que compren de la misma linea se llevan un Kit completo
Tula Fitness	
Pelota movilidad	
Kit rehabilitacion manos movilidad fitness	En compras que superen los \$200.000 COP tendran clases virtuales con los productos que compran y con sus debidas instrucciones de uso
Lifting strap peso muerto correas	
Mancuernas	
Mancuernas Rusas	
Rueda para abdominales	
Soporte abdominal	
Abs trainer	Descuento de cumpleaños por todo el mes del 15% valido solo uso de una vez en la compran del mes
Colchoneta para yoga	
Colchonetas	
Tapete colchoneta	
Lazo para saltar cuero	
Lazo para salto con peso	
Lazo para salto Guaya	En eventos proximo se daran dos boletas por persona que superen los \$100.000 COP de nuestros articulos
Set body pump	
Discos olimpicos en caucho	
Discos estandar en fundicion	
Bandas tubulares	
Bandas elasticas de latex	

Fuente: Elaboración propia

Para lograr el éxito de estas estrategias se propone un cronograma que esta dividido por semestres del año 2022 y 20223 enfocado en cada área en específico. Esto con el objetivo de que todo lo que se está proponiendo se cumpla y se planifique de la mejor manera, para conseguir desarrollar la totalidad de las actividades y conseguir un ingreso adicional al que ya tenemos. Esto se mostrará en la siguiente tabla:



Tabla 3. Cronograma 2022-2023

Segundo Semestre 2022	Primer Semestre 2023	Segundo Semestre 2023
Septiembre: Creación de redes sociales	Febrero: Lanzamiento de evento Silvana Araujo	Julio: Pilates con Silvana Araujo
Noviembre: Publicidad paga	Marzo: Promoción online del evento	Agosto: Alianza con Decathlon
Diciembre: Capacitación a empleados de la compañía	Abril: Logística del evento	Diciembre: Revisión resultados anuales

Fuente: Elaboración propia

### **8. Definir la(s) estrategia(s) a desarrollar en el área comercial/mercadeo (Debe estar alineado con el DOFA Cruzado)**

Teniendo en cuenta la integración hacia adelante: D1, O2, de la debilidad en tiempos de entrega y las oportunidades que nos trae el comercio digital, se tendrá una estrategia de venta en redes sociales, que se establecerá de la siguiente manera:

Según el “Digital 2021 Global Overview Report”, publicado por We are Social y Hootsuite, solo en Colombia los usuarios de Internet activos representan el 68% de la población total. De ese 68%, 76.4% es activo en diversas redes sociales, entre ellas: Facebook, TikTok, Instagram y YouTube (TCC, 2021)

Por esta razón se diseñará un comercio online diseñado específicamente para Instagram y Facebook, donde se tendrá contenido de valor diseñado para el target de usuarios que visitan Instagram y están interesados en el nicho de la educación fitness y de tener un estilo de vida saludable acompañados de buena alimentación y ejercicio. El comercio online tendrá la opción de tener los productos que nosotros comercializamos y poder generar su

compra y pedidos a través de Instagram o Facebook, ya que estas dos cuentas estarán configuradas simultáneamente, cosa que el diseño e interacción funcione para las dos plataformas.

Se va a manejar la red social TikTok para crear contenido educacional, con videos cortos de rutinas de ejercicio con personas especializadas que puedan enseñar correctamente ejercicios y que muestren como se pueden usar los productos que comercializamos de una

manera adecuada y segura, esto con el fin de crear el Desarrollo De Mercado: F1, F2, O1, O2, O3 que combina estas fortalezas y debilidades mencionadas en el DOFA cruzado. TikTok tiene 1000 millones de usuarios activos al mes en todo el mundo. (DataReportal), además de que TikTok en febrero de 2020 alcanzó 2000 millones de descargas a nivel mundial. (SensorTower), siendo TikTok la aplicación más descargada del mundo en marzo de 2020. (SensorTower) (Spot, 2020)

Tomando la Asociación: F1, F2, A1, A2 de las fortalezas y amenazas mencionadas, en esta estrategia el foco es crear comunidad, a través de eventos especializados con influencers, que sean reconocidos por generar contenido de rutinas de ejercicios, consejos de alimentación saludable y nutrición. Estos eventos se van a manejar de manera virtual y presencial, a través de streamings en vivo que se grabarán durante el evento presencial, incrementando la audiencia y alcance para crear comunidad.

A través de nuestro comercio en grandes superficies como supermercados, incrementaremos la visibilidad que tenemos en estos lugares a través de nuestra publicidad online, para llegar a más personas. Existen usuarios que activamente son usuarios del contenido online, a través de sitios web o redes sociales, pero no necesariamente se sienten cómodos de cerrar un proceso de compra en línea, sino que prefieren buscar ese mismo

artículo en una tienda tradicional y hacer su compra luego de haber podido interactuar con el producto. En lo que se refiere a las campañas publicitarias online, Instagram Ads (74,68%) y Facebook Ads (60,63%) fueron las herramientas más usadas por los encuestados. Sin embargo, se observó que los emprendedores también invirtieron en otras plataformas prometedoras en el mercado, como Google Ads (22,92%) o Google Shopping (6,10%) (Narosky, 2022)

### **9. Definición de KPI'S enfocados en el cliente partiendo del CJM.**

Para poder medir el cumplimiento de los objetivos y de las diferentes estrategias planteadas es necesario determinar KPIs que ayuden a cuantificar el rendimiento de estos y así poder tomar decisiones a tiempo, entender el comportamiento del cliente y hacer mejoras al iniciar los procesos nuevamente.

**Aumento de número de búsquedas relacionadas** con los productos deportivos que se ofrecerán para conocer las tendencias del mercado y saber qué tipo de productos le interesa a nuestro cliente objetivo.

**Crecimiento de seguidores en las principales redes sociales** para saber cuántos clientes están en nuestro ecosistema digital y a cuáles les está llegando nuestro mensaje orgánico.

**Número de leads mensuales** para conocer los clientes que están interesados en los productos y que se convertirán en clientes.

**Número de conversiones mensuales**, es decir, calcular las veces que un cliente ha comprado desde la página web para medir tanto las ventas por e-commerce como la interacción en este medio.

**Número de veces que es contactado Servicio al Cliente** con el fin de identificar los problemas más comunes que presentan tanto el producto como el servicio y asímitigarlo lo antes posible para poder brindar la mejor calidad y atención.

## **10. Presentar una proyección de ventas**

Para poder realizar la proyección de ventas se tuvo en cuenta primero los costos y gastos de Interbusiness actuales, estos se plasmaron con la guía del sector que presenta la Super Intendencia de Sociedades de Colombia, teniendo en cuenta el modelo de negocio planteado, se realizó primero la planeación de costos y gastos de las diferentes áreas y canales dependiendo al calendario presentado anteriormente, para poder así realizarla proyección.

El nuevo modelo de negocio se enfoca en el sector fitness, el cual según Mundo Fitness crecerá un 27% entre el 2022 y 2023, las nuevas tendencias y comodidades que surgieron después de pandemia impulsan al sector a crecer cada vez más.

Se planea impactar a 3.000 personas en el primer año, teniendo en cuenta que este publico generara una compra promedio de 3 implementos cada 3 meses, todo esto de forma orgánica, ya que con las estrategias presentadas se plantea llegar a 1.000 nuevos clientes en la ciudad de Bogotá al mes, que generen una compra promedio de 2 artículos al mes, con esto lograr en el primer año a ser unas de las marcas TOM para los consumidores.

Para este primer año manejaremos los porcentajes de ganancia de la misma manera que se manejaba en el pasado modelo de negocio, generando un 2,5% de descuento por volumen y un 6% para otros negocios (B2B), sin embargo, esta estrategia comenzará en el 2 cuatrimestre del 2023, por lo tanto, será un 15% de participación dentro de las otras estrategias presentadas anteriormente.

(Ver Anexo E)

- 11. Presentar un PYG de la empresa con los nuevos servicios incluidos y cargos necesarios a incluir.**

(Ver Anexo F)

## 12. Conclusiones

Realizando el plan de mejora enfocado en tener un Revenue Exponencial, se identifican tres estrategias, considerando tanto factores internos como externos de la compañía, creando alianzas con Decathlon. Con el fin de tener más participación en el mercado, conseguir un aumento significativo en ventas y tener más reconocimiento de la marca.

Teniendo en cuenta el éxito del sector fitness en Colombia y cómo gracias a la pandemia del Covid-19 se vio obligado a cerrar el 64% de los establecimientos (Europa Press, 2021) (La República), fue necesario analizar esta trayectoria para realizar la determinación de las fortalezas, amenazas y oportunidades del DOFA Cruzado que tiene la empresa.

Para realizar diferentes propuestas cuyo enfoque sea aumentar la rentabilidad exponencial por medio de tres diferentes estrategias fundamentales, fue necesario tener en cuenta las tendencias del mercado y la experiencia adquirida a través del tiempo de INTERBUSINESS.

El CJM permitió estudiar la rutina de compra y comportamiento del consumidor ideal, lo cual generó facilidad a la hora de la creación de KPI's ya que estos medirán características principales de los pasos realizados por la audiencia ideal del producto.

Gracias al crecimiento del sector Fitness en Colombia, especialmente en Bogotá, se demuestra que es rentable para Interbusiness, no solo ofrecer el servicio de asesoría, pero también acumular el conocimiento para realizar ellos mismos las exportaciones.

## Referencias

- Barona, G. (2022). Crecen 20% usuarios de gimnasios con levantamiento de la exigencia de tapabocas. La República.  
<https://www.larepublica.co/buscar?Term=crecen%2020%20usuarios%20de%20gimnasios%20con%20&Limit=10&Offset=0&Order=Descending&Op=And>
- BBVA. (2022). ¿Qué son las Pymes y qué tipos hay? BBVA.  
<https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/que-es-una-pyme.html>
- Castillo, M. A. (2018). El auge del fitness en Colombia. El Punto.  
<https://elpunto.co/el-auge-del-fitness-en-colombia/>
- Design Thinkg. (2019) ¿Qué es el Business Model Canvas? Design Thinking.  
<https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/business-model-canvas/>
- Gestión (2020). Cierre de gimnasios impulsó importación de máquinas para ejercitarse en casa. Gestión. <https://gestion.pe/economia/cierre-de-gimnasios-impulso-importacion-de-maquinas-para-ejercitarse-en-casa-nndc-noticia/>
- Contretas, J. (2021). InterBusiness. Interbusiness Company.  
<https://interbusinesscompany.com.co/>
- Europa Press. (2021). El sector de los gimnasios perdió el 64% de su facturación por la pandemia. El País.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/11/companias/1620748287\\_405589.ht%20ml](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/11/companias/1620748287_405589.ht%20ml)
- González, S., Sarmiento, O., Lozano, Ó., Ramírez, A., & Grijalba, C. (2014). Niveles de actividad física de la población colombiana: Desigualdades por sexo y condición socioeconómica. *Revista Biomédica*, 34(3), 447-459.  
<https://doi.org/10.7705/biomedica.v34i3.2258>

Gottau, G. (2009). Tendencias de fitness para el 2010. Vitonica.

<https://www.vitonica.com/entrenamiento/tendencias-de-fitness-para-el-2010>

Gym Company. (2020). Marcas de Equipamento Fitness. Gym Company.

<https://www.gymcompany.es/marcas/>

ITC. (2020). Importaciones China-Colombia. Export Potential.

<https://exportpotential.intracen.org/en/?toMarker=j&market=170&fromMarker=i&exporter=156&whatMarker=k>

Kings Box. (2022). Tendencias en el fitness para el 2022 | Vamos a descubrirlas

juntos. Kings Box. [https://kingsbox.com/blog/es/consejos-%20para-los-propietarios-de-gimnasios/tendencias-en-la-aptitud-para-el-2022-vamos-a-%20descubrirlas-juntos/#Tendencias\\_de\\_fitness\\_2022](https://kingsbox.com/blog/es/consejos-%20para-los-propietarios-de-gimnasios/tendencias-en-la-aptitud-para-el-2022-vamos-a-%20descubrirlas-juntos/#Tendencias_de_fitness_2022)

Portafolio. (2022). Inflación anual en Colombia se ubicó en 11,44% en septiembre.

Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-%20septiembre-de-2022-572145>

Revista Semana (2016) Bodytech, de emprendimiento, a peso pesado de los negocios.

Semana. <https://www.semana.com/bodytech-y-su-historia-de-exito-empresarial-en-colombia/221471/>

Logicalis (2020). KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos?

Logicalis. <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-%20para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>

La República. (2021). Aumenta la demanda de artículos deportivos debido a rutinas realizadas en el hogar. La República.

<https://www.larepublica.co/buscar?Term=aumenta%20la%20demanda%20de%20articulos%20deportivos%20&Limit=10&Offset=0&Order=Descending&Op=And#:~:text=Accesorios%20como%20mancuernas%2C%20colchontas%2C%20el%20crecimiento%20fue%20180%25>.



- Maratum. (2022). ¿Qué es un lead en marketing digital? Definición y características. Maratum. <https://maratum.com/que-es-lead-definicion-marketing/>
- Melonn. (2022.). Toda tu logística de tu tienda online en el mismo lugar. Logistica Melonn. [https://logistica.melonn.com/logistica-para-tu-empresa-melonn-col?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Growketing\\_NB&utm\\_term=empresa%20de%20entregas&utm\\_campaign=GKT\\_AON\\_Search\\_NB\\_Colomb%20ia&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=2528135839&hsa](https://logistica.melonn.com/logistica-para-tu-empresa-melonn-col?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Growketing_NB&utm_term=empresa%20de%20entregas&utm_campaign=GKT_AON_Search_NB_Colomb%20ia&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=2528135839&hsa)
- Morales, N. (2022). Un 20% de los productos de la canasta básica son impactados por la TRM. La República. <https://www.larepublica.co/finanzas/cerca-de-20-de-los-productos-de-la-canasta-%20basica-se-veran-impactados-por-el-dolar-3397167>
- Narosky, S. (2022). Comercio electrónico: cuáles son las redes sociales que atraen más visitas y cuáles las más efectivas para vender. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2022/02/02/comercio-electronico-cuales-son-las-redes-sociales-que-atraen-mas-visitas-y-cuales-las-mas-efectivas-para-vender/>
- Pérez, C., & Noriega, D. (2020). Visión estratégica: Cultura de revenue exponencial. Diego Noriega. <https://diegonoriega.co/vision-estrategica-cultura-de-revenue-exponencial-ciro-perez-diego-noriega-cotalk-29/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20estrategia%20de,traer%20ingresos%20a%20la%20empresa.>
- Spot, B. H. (2020). 109 datos y estadísticas sobre redes sociales para 2022. Hub Spot. <https://blog.hubspot.es/marketing/estadisticas-redes-sociales>
- Saber más, ser más. (2022) Subida del dólar: ¿Quién pierde y gana con el incremento en Colombia? Saber Más, Ser Más. <https://www.sabermassermas.com/quien-pierde-y-quien-gana-con-el-aumento-del-precio-del-dolar-en-colombia/>

TCC. (2021). Impacto de las redes sociales en el Crecimiento del e-commerce. TCC.

<https://tcc.com.co/impacto-de-las-redes-sociales-en-el-crecimiento-del-e-commerce/>

Urrego, A. (2021). Aumenta la demanda de artículos deportivos debido a rutinas realizadas en el hogar. La República.

<https://www.larepublica.co/consumo/aumenta-la-demanda-de-articulos-deportivos-debido-a-rutinas-realizadas-en-el-hogar-3141666>

Valcarce-Torrente, M., Arroyo-Nieto, Ángela, Veiga, O. L., & Morales-Rincón, C. (2022). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en Colombia para el Año 2022. *Retos*, 45, 483–495. <https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.93100>

Vera, A. (2022). Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno. From Doppler.

<https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>

