



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

**Máster en Administración de Empresas
(MBA)**

Trabajo de Fin de Máster

Plan de empresa ropa deportiva

Presentado por:

José Daniel Yepes Borrero

Tutelado por (a cumplimentar voluntariamente):

Emilio José López Millán

Valladolid, 07 de julio de 2025

Resumen

Este trabajo presenta el desarrollo de un plan de empresa para una marca de ropa deportiva especializada en la fabricación y comercialización de uniformes personalizados para fútbol amateur en Colombia. El proyecto surge como respuesta a una necesidad no atendida por las grandes marcas, combinando precios accesibles, diseño personalizado y producción sostenible con telas recicladas. A lo largo del trabajo se realiza un análisis del entorno, el mercado objetivo y la competencia, así como un plan de marketing, financiero y operativo. También se definen aspectos legales, recursos humanos y estrategias de crecimiento. Aunque los resultados financieros iniciales muestran que el punto de equilibrio se alcanza a partir del segundo o tercer año, el modelo es escalable y viable si se logra consolidar alianzas y ampliar la base de clientes. El objetivo final es posicionar la marca como una opción local, responsable y cercana para clubes, escuelas y equipos de fútbol no profesional.

Palabras clave: emprendimiento, ropa deportiva, fútbol amateur, sostenibilidad.

Códigos JEL: L26 (Emprendimiento), M13 (Nuevas Empresas), L83 (Deportes, Recreación y Turismo).

ABSTRACT

This project presents a business plan for a sportswear brand focused on designing and producing customized football kits for amateur teams in Colombia. The idea responds to an unmet demand left by large brands, offering affordable prices, personalized designs, and sustainable production using recycled fabrics. The paper includes an environmental and market analysis, a review of the competition, and detailed marketing, financial, and operational plans. It also addresses legal requirements, human resources, and growth strategies. Although the initial financial results indicate that the break-even point would be reached in the second or third year, the model is scalable and feasible if strategic alliances are formed and the customer base is expanded. The ultimate goal is to position the brand as a local, responsible, and approachable option for amateur football clubs, schools, and teams.

Keywords: entrepreneurship, sportswear, amateur football, sustainability.

JEL Codes: L26 (Entrepreneurship), M13 (New Firms), L83 (Sports, Recreation, and Tourism).

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| 1.INTRODUCCIÓN | 6 |
| 1.2 Motivación del proyecto | 6 |
| 1.3 Forma jurídica | 7 |
| 1.4 Datos básicos del proyecto | 7 |
| 1.4.2 Tecnología aplicada y materiales sostenibles | 9 |
| 1.4.3 Mercado objetivo y localización geográfica | 9 |
| 1.5 Dimensión del proyecto..... | 10 |
| 2.Fundamentos estratégicos del proyecto..... | 11 |
| 2.1 Propósito institucional y valores fundacionales..... | 11 |
| 2.2 Dinámicas del entorno y contexto competitivo | 11 |
| 2.2.1 Entorno macroeconómico (Análisis PESTEL) | 12 |
| 2.2.1.1 Análisis Político-legal..... | 12 |
| 2.2.1.2 Análisis Económico | 13 |
| 2.2.1.3 Análisis Sociocultural | 15 |
| 2.2.1.4 Análisis Tecnológico | 17 |
| 2.2.1.5 Análisis Ecológico – Ambiental..... | 20 |
| 2.2.1.6 Análisis Político-Legal..... | 21 |
| 2.2.2 Análisis del entorno competitivo: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter | 25 |
| 2.3 Fortalezas operativas y capacidades clave..... | 30 |
| 2.4 Evaluación estratégica integrada (Matriz FODA)..... | 31 |
| 2.5 Metas de desarrollo y crecimiento sostenible (desarrollo ampliado)..... | 33 |
| 2.6 Diferenciación, propuesta de valor y enfoque | 35 |
| 3. Diagnóstico de mercado y oportunidades comerciales | 38 |
| 3.1 Entendimiento del cliente y sus necesidades | 38 |
| 3.2 Tamaño del mercado y potencial de crecimiento..... | 39 |
| 3.3 Tendencias clave del consumo en el deporte amateur | 41 |
| 3.4 Comportamiento del consumidor objetivo | 42 |
| 4. Entorno competitivo y propuesta de valor | 45 |
| 4.1 Mapa de competidores directos e indirectos..... | 45 |
| 4.2 Posicionamiento comparativo de la marca | 46 |
| 4.3 Ventajas estratégicas frente a la competencia..... | 48 |
| 5. Estrategia de comercialización y modelo de negocio | 50 |
| 5.1 Identidad de marca y diferenciación | 50 |
| 5.2 Canales de venta y estrategia digital | 51 |
| 5.3 Mezcla de marketing (Producto, Precio, Comunicación, Distribución)..... | 54 |
| 5.4 Público objetivo y oportunidades institucionales..... | 56 |

| | |
|--|----|
| 6. Evaluación financiera y plan de sostenibilidad | 59 |
| 6.1 Objetivos financieros del proyecto..... | 59 |
| 6.2 Escenarios de ventas proyectadas | 60 |
| 6.3 Estimación de costos operativos | 61 |
| 6.4 Fuentes de financiación inicial..... | 62 |
| 6.5 Punto de equilibrio y análisis de rentabilidad | 62 |
| 6.6 Consideraciones para escalar el negocio | 62 |
| 7. Organización, operaciones y proyección futura | 64 |
| 7.1 Plan de Recursos Humanos..... | 64 |
| 7.1.1 Estructura inicial del equipo..... | 64 |
| 7.1.2 Políticas laborales y organizacionales | 64 |
| 7.2 Aspectos Legales y Normativos..... | 65 |
| 7.2.1 Constitución legal..... | 65 |
| 7.2.2 Trámites administrativos..... | 66 |
| 7.2.3 Normativas específicas del sector | 66 |
| 7.3 Plan de Operaciones | 66 |
| 7.3.1 Flujo operativo detallado | 67 |
| 7.3.2 Proveedores clave | 68 |
| 7.3.3 Herramientas de apoyo | 68 |
| 7.4 Plan de Expansión y Crecimiento | 69 |
| 7.4.1 Corto plazo (Año 1)..... | 69 |
| 7.4.2 Mediano plazo (Año 2)..... | 70 |
| 7.4.3 Largo plazo (Año 3) | 70 |
| 7.5 Cronograma de Implementación (Año 1)..... | 70 |
| 8. MODELO DE NEGOCIO (Canvas)..... | 72 |
| 8.1 Introducción | 72 |
| 8.2 Propuesta de valor | 73 |
| 8.3 Segmentos de clientes..... | 74 |
| 8.4 Canales de distribución y contacto..... | 75 |
| 8.5 Relación con los clientes | 75 |
| 8.6 Fuentes de ingreso..... | 76 |
| 8.7 Recursos clave..... | 77 |
| 8.8 Actividades clave | 77 |
| 8.9 Socios clave y estructura de costos | 78 |
| 9. CONCLUSIONES | 81 |
| 10. Bibliografía | 82 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----------|
| Ilustración 2-1: Evolución del Producto Interno Bruto de Colombia por trimestre | 15 |
| <i>Ilustración 2-2: Tendencias socioculturales que impactan el modelo de negocio propuesto</i> | <i>17</i> |
| <i>Ilustración 2-3: Entorno tecnológico relevante para el emprendimiento</i> | <i>19</i> |
| <i>Ilustración 2-4: Entorno político-legal relevante para emprendimientos textiles en Colombia....</i> | <i>23</i> |
| <i>Ilustración 2-5: Resumen del Análisis PESTEL.....</i> | <i>25</i> |
| Ilustración 2-6: Las cinco fuerzas de Porter | 26 |
| Ilustración 2-7: Análisis del entorno competitivo según el modelo de las 5 Fuerzas de Porter .. | 29 |
| Ilustración 2-8: Matriz FODA del emprendimiento de uniformes deportivos personalizados | 32 |
| Ilustración 3-1: Tabla comparativa de necesidades clave en el mercado colombiano de uniformes deportivos..... | 35 |
| Ilustración 4-1: Análisis comparativo de competidores directos e indirectos | 46 |
| Ilustración 5-1: Embudo digital de ventas: del primer contacto a la fidelización | 53 |
| Ilustración 6-1: Proyección de ventas por escenarios: primer año de operación..... | 60 |
| Ilustración 7-1: Organigrama funcional del equipo en la fase inicial del proyecto..... | 65 |
| Ilustración 7-2: Cronograma de implementación de actividades clave – Año 1..... | 71 |
| Ilustración 8-1: Modelo Canvas. | 73 |
| Ilustración 8-2: Modelo de Negocio Canvas Uniformes Deportivos Personalizados..... | 80 |

1.INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Máster tiene como objetivo el desarrollo de un proyecto empresarial enmarcado en la industria de la moda deportiva en Colombia, específicamente en el nicho de los uniformes deportivos personalizados para el fútbol amateur y formativo. Esta propuesta surge de una necesidad observada de forma directa en clubes, escuelas y torneos locales, donde frecuentemente se enfrentan a barreras como altos precios, falta de personalización real y servicios poco eficientes.

A lo largo del documento, se analizan en profundidad los aspectos estratégicos, operativos, comerciales y financieros que sustentan la viabilidad de la iniciativa. Además, se plantea una visión emprendedora que no solo responde a una oportunidad de mercado, sino que busca aportar valor social y ambiental a través de la producción local con materiales sostenibles y procesos digitalizados.

Esta primera sección contextualiza el origen de la idea, el marco legal adoptado para su formalización y los elementos básicos que definen la actividad empresarial, incluyendo los servicios, el uso de tecnología, el mercado objetivo y la dimensión inicial del proyecto.

1.2 Motivación del proyecto

Este proyecto surge tanto de una inquietud profesional como de una motivación personal. Desde muy joven he estado vinculado al mundo del deporte, especialmente al fútbol, que ha sido una constante en mi vida, no solo como aficionado, sino también como practicante. Siempre he sentido un profundo interés por todo lo que rodea este deporte: desde su valor formativo hasta su impacto social en comunidades y personas. A lo largo de los años he vivido de cerca las necesidades reales que tienen los equipos amateurs, las escuelas deportivas y los clubes pequeños, sobre todo en lo relacionado con el acceso a uniformes de calidad, a buen precio y con identidad propia.

En paralelo, al analizar el mercado colombiano, identifiqué una carencia clara: la falta de marcas locales que ofrezcan uniformes deportivos personalizados que combinen calidad técnica, accesibilidad económica y compromiso ambiental. Las grandes marcas deportivas suelen estar enfocadas en clubes profesionales o en segmentos de consumo masivo, dejando de lado a los equipos más pequeños, que muchas veces deben conformarse con opciones genéricas o improvisadas.

Este trabajo propone desarrollar un plan de empresa para una marca de ropa deportiva enfocada en ese nicho desatendido. La idea es crear una propuesta que una mi pasión por el fútbol con una oportunidad real de emprendimiento, basada en principios de sostenibilidad, diseño a medida y cercanía con el cliente.

Además del componente comercial, este proyecto tiene un enfoque social y medioambiental. Se busca no solo ofrecer un producto competitivo, sino también contribuir al desarrollo del deporte base en Colombia, promover el consumo responsable y apoyar la producción local. Por lo tanto, este trabajo se convierte en un primer paso para intentar transformar una inquietud personal y una vocación en una idea de negocio viable.

Los principales objetivos de este proyecto son: analizar el entorno y la viabilidad de lanzar una marca de ropa deportiva en el mercado colombiano; identificar el perfil del consumidor y las oportunidades de diferenciación; proponer un modelo de negocio sólido y sostenible; y, finalmente, presentar un plan de marketing, operaciones y financiero que sirva como hoja de ruta para una futura implementación real.

1.3 Forma jurídica

El proyecto se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), una figura legal que ha ganado gran popularidad en Colombia por su flexibilidad, facilidad de constitución y por adaptarse muy bien a las necesidades de los emprendimientos. Este tipo de sociedad permite operar legalmente con un único socio, lo que resulta ideal en etapas iniciales, además de facilitar trámites como la apertura de cuentas bancarias, contratación de empleados y emisión de facturas.

Una de las ventajas más importantes de esta figura es que ofrece responsabilidad limitada, lo que significa que el patrimonio personal del fundador está protegido ante posibles deudas o compromisos que asuma la empresa. Asimismo, esta forma jurídica permite establecer estatutos personalizados, lo cual da margen para definir reglas internas según las condiciones del negocio, y abre la posibilidad de incluir nuevos socios o inversionistas en el futuro sin alterar el control original del proyecto.

Otro aspecto clave es que la S.A.S. permite una gestión contable y administrativa mucho más sencilla frente a otros tipos societarios como la sociedad anónima. Por esta razón, y teniendo en cuenta que el objetivo es crecer progresivamente y formalizar la operación desde el inicio, se considera la opción más adecuada para el proyecto.

1.4 Datos básicos del proyecto

1.4.1 Descripción de la actividad a desarrollar

La empresa estará dedicada al diseño, producción y comercialización de uniformes deportivos personalizados, con especial atención al fútbol amateur, escolar, universitario y empresarial. Esta actividad busca llenar un vacío presente en el

mercado colombiano, donde los clubes pequeños, las escuelas de formación deportiva y las organizaciones locales suelen tener dificultades para acceder a uniformes de calidad, asequibles y que reflejen su identidad.

El proyecto no se limita a vender camisetas: se propone brindar una experiencia completa, desde el diseño digital del uniforme hasta su entrega, con acompañamiento cercano y profesional. En lugar de ofrecer modelos prediseñados o genéricos, la marca permitirá a cada equipo construir su uniforme desde cero, reflejando sus valores, colores, escudos, patrocinadores y estilo propio.

El servicio estará basado en tres pilares:

- Diseño personalizado de uniformes deportivos: el cliente podrá escoger colores, formas, tipografías, escudos y patrocinadores. Este proceso se realizará de forma asistida (con un diseñador) o a través de un configurador online fácil de usar.
- Producción y confección nacional: se confeccionarán camisetas, pantalonetas, medias, buzos, chaquetas, sudaderas, petos, uniformes de entrenamiento, prendas para entrenadores, y otros accesorios deportivos como maletines o termos. Todo será fabricado con materiales de alto rendimiento, incluyendo telas técnicas con contenido reciclado.
- Entrega rápida y seguimiento del pedido: se establecerán plazos de entre 10 y 15 días hábiles desde la aprobación del diseño. El cliente podrá hacer seguimiento en línea o recibir notificaciones por WhatsApp del estado de su pedido.

Este enfoque por módulos permite atender tanto a clubes que necesitan un solo tipo de prenda como a aquellos que desean una dotación completa y uniforme integral.

Además de la venta directa de uniformes, se ofrecerán servicios adicionales como:

- Asesoría en diseño deportivo: para clubes o escuelas que no cuenten con escudo o identidad visual definida, se ofrecerá el servicio de creación de imagen de marca deportiva. Esto incluye diseño de escudos, combinaciones de color y tipografía.
- Integración de patrocinadores en los uniformes: muchos clubes pequeños financian parte de su uniforme a través de pequeños patrocinadores locales. El proyecto incluye esta posibilidad dentro del diseño personalizado, sin costo adicional.
- Planes de fidelización: se ofrecerán beneficios a equipos o instituciones que renueven sus uniformes anualmente o hagan múltiples pedidos. Entre

los beneficios están descuentos por volumen, prioridad en la producción, promociones por referidos o bonificaciones para pedidos institucionales.

- Pedidos individuales de reemplazo: para jugadores nuevos o prendas extraviadas, se podrán realizar pedidos por unidad, sin necesidad de repetir el lote completo.

Con este modelo integral, el negocio se posiciona como un proveedor de soluciones deportivas personalizadas, que va más allá de la venta de una camiseta, y busca construir relaciones duraderas con sus clientes, fortalecer la identidad de los equipos y fomentar el deporte comunitario.

1.4.2 Tecnología aplicada y materiales sostenibles

El proyecto integrará herramientas digitales y sistemas de gestión para ofrecer una experiencia moderna, cómoda y eficiente. Entre las principales tecnologías que se aplicarán están:

- Configurador de uniformes en línea: una plataforma interactiva donde el cliente podrá personalizar su uniforme desde cero, eligiendo colores, diseños, escudos y nombres. Esto facilita la toma de decisiones y reduce errores de comunicación.
- Sistema de gestión de pedidos y trazabilidad: permitirá llevar el control completo del pedido, desde su recepción hasta el momento de la entrega. El cliente podrá consultar el estado del proceso en cualquier momento.
- Canales de atención digital: se usará WhatsApp Business, correo electrónico y redes sociales como medios principales de atención, facilitando el contacto y el soporte.

En cuanto a los materiales, se priorizará el uso de poliéster reciclado y telas técnicas, que sean resistentes, transpirables y cómodas para la práctica deportiva. El objetivo es que los productos no solo cumplan con las exigencias del deporte, sino que además se fabriquen bajo criterios de responsabilidad ambiental, apostando por una cadena de producción más limpia y consciente.

1.4.3 Mercado objetivo y localización geográfica

El mercado al que se dirige el proyecto incluye:

- Clubes de fútbol amateur (ligas locales, torneos privados).
- Escuelas deportivas y academias infantiles.
- Equipos de colegios y universidades que participan en torneos Intercolegiados o interuniversitarios.
- Ligas empresariales o torneos recreativos internos.

- Gobiernos locales que dotan de uniformes a escuelas públicas o grupos comunitarios deportivos.

Inicialmente, el proyecto enfocará su actividad comercial en Neiva y Bogotá. Bogotá, por ser la capital, representa un mercado muy amplio, con cientos de clubes, torneos, eventos deportivos y una cultura deportiva consolidada. Sin embargo, Neiva tiene un valor estratégico para el proyecto, ya que es una ciudad que conozco a profundidad, por haber vivido allí la mayor parte de mi vida. Conozco bien el mercado deportivo local, los equipos que compiten regularmente y tengo contacto directo con varias escuelas deportivas y entrenadores. Incluso existe la posibilidad real de conectar con gobernantes o funcionarios de entidades públicas para ofrecer el producto a nivel institucional.

Esta doble estrategia territorial permitirá combinar un mercado con alto volumen (Bogotá) con otro donde existe mayor conocimiento del entorno y facilidad para generar alianzas (Neiva). A mediano plazo, se buscará expandirse a otras ciudades intermedias como Medellín, Ibagué, Pereira o Cali, e incluso explorar mercados similares en países cercanos como Ecuador o Perú.

1.5 Dimensión del proyecto

Este proyecto se plantea como una iniciativa de tamaño medio, con una estructura ágil y adaptable, pensada para comenzar con una inversión controlada y escalar progresivamente. En su fase inicial, se estima que el equipo estará compuesto por entre 3 y 5 personas, cubriendo las áreas clave: diseño, producción, comercialización, administración y atención al cliente.

La producción será bajo demanda, lo que significa que no se fabricarán uniformes sin tener pedidos confirmados. Esto reduce el riesgo de inventario y permite ajustar recursos según la cantidad de pedidos. Algunas partes del proceso, como la confección, podrán ser tercerizadas a talleres aliados que cumplan con criterios de calidad y cumplimiento.

El canal de venta será 100% digital en la etapa inicial. Se usará la página web, redes sociales y WhatsApp como medios para promocionar y recibir pedidos. Sin embargo, no se descarta intermediarios.

En cuanto al volumen, se espera comenzar con un promedio de 40 a 50 pedidos de equipos por año (entre 500 y 700 uniformes), con un crecimiento progresivo según el posicionamiento de la marca. El objetivo es generar un modelo sostenible, que no solo sea rentable, sino que también tenga impacto positivo en el entorno local, tanto económico como social.

2.Fundamentos estratégicos del proyecto

2.1 Propósito institucional y valores fundacionales

La identidad de un proyecto empresarial se construye desde su misión, visión y valores. En el caso de esta marca de uniformes deportivos personalizados, estos elementos no son simplemente formales, sino la base desde la cual se toman decisiones, se definen prioridades y se proyecta el impacto de la empresa.

Misión: Ofrecer uniformes deportivos personalizados, producidos localmente con materiales sostenibles, que respondan a las necesidades reales de clubes, escuelas y deportistas amateur, brindando una experiencia accesible, moderna y comprometida con el deporte colombiano.

Visión: Ser reconocida como la marca colombiana líder en uniformes personalizados para el fútbol aficionado, destacando por su innovación, cercanía con el cliente, impacto social y responsabilidad ambiental.

Valores:

- Pasión por el deporte: reflejada en cada diseño, inspirada en quienes entrenan y compiten día a día.
- Sostenibilidad: uso de poliéster reciclado, empaques compostables y procesos de producción responsables.
- Cercanía: comunicación directa con el cliente, atención por WhatsApp y seguimiento personalizado.
- Accesibilidad: precios justos, opciones por unidad o lote, sin renunciar a la calidad.
- Orgullo local: confección nacional, apoyo a la industria y proveedores colombianos.
- Innovación: desde el configurador digital hasta la forma de entregar el producto, todo busca mejorar la experiencia del cliente.

2.2 Dinámicas del entorno y contexto competitivo

El éxito de un emprendimiento no depende únicamente de tener una buena idea o un producto innovador. También es fundamental entender el entorno en el que se desarrolla el negocio, ya que factores externos pueden influir positiva o negativamente en su viabilidad. Conocer el contexto permite anticiparse a cambios, identificar oportunidades, minimizar riesgos y adaptar las estrategias de forma adecuada. En este capítulo se analizan los principales elementos del entorno que rodea al emprendimiento, empezando por el análisis del macroentorno a través del modelo PESTEL, el cual contempla aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan directa o indirectamente al proyecto. Posteriormente, se estudia el entorno competitivo del sector utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permite evaluar la intensidad

de la competencia, las barreras de entrada, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la amenaza de productos sustitutos. La combinación de estos dos enfoques permite tener una visión más completa del ecosistema en el que operará la marca de uniformes deportivos personalizados.

2.2.1 Entorno macroeconómico (Análisis PESTEL)

2.2.1.1 Análisis Político-legal

Colombia ofrece un entorno político que, pese a sus desafíos, presenta oportunidades relevantes para el emprendimiento, especialmente en iniciativas sostenibles o con impacto social. En términos institucionales, el país cuenta con un marco legal que promueve la formalización de empresas, el desarrollo empresarial y la protección de los derechos de los consumidores. Sin embargo, también existen elementos de inestabilidad que deben ser considerados por cualquier emprendedor que desee operar de manera responsable y a largo plazo en el país.

Estabilidad política y apoyo institucional al emprendimiento:

El Estado colombiano ha impulsado políticas públicas que fomentan el emprendimiento desde diversas entidades como el SENA, INNpulsa Colombia, el Fondo Emprender o el programa SENA Emprende Rural. Estas iniciativas ofrecen financiamiento, formación técnica, mentoría, y en algunos casos acompañamiento en la validación comercial. Este entorno representa una oportunidad importante para proyectos como el presente, ya que, si el modelo incluye elementos de sostenibilidad y beneficio comunitario, puede aspirar a recibir respaldo institucional y financiamiento no reembolsable.

Sistema legal aplicable al emprendimiento textil:

Desde el punto de vista legal, las empresas deben cumplir con una serie de requisitos formales para su funcionamiento. Esto incluye la inscripción en la Cámara de Comercio, obtención del RUT ante la DIAN, implementación de la facturación electrónica, y afiliación del personal a la seguridad social (salud, pensión, riesgos laborales). En el sector textil, además, es necesario respetar normativas sobre etiquetado de productos (Resolución 1950 de 2009), cumplimiento de estándares de calidad en los materiales usados, y, si se hace uso de etiquetas ecológicas o se publicita como sostenible, se deben presentar pruebas o certificaciones que lo respalden para no incurrir en publicidad engañosa.

Cambios en el régimen tributario y laboral:

Uno de los retos del entorno político colombiano es su volatilidad normativa. En los últimos años, se han producido reformas fiscales que afectan la tributación de las pequeñas y medianas empresas, además de ajustes al salario mínimo y a las condiciones laborales. Aunque esto busca mejorar la equidad social, también puede generar incertidumbre para los nuevos negocios, especialmente en relación con los costos de operación. Por ejemplo, una modificación en los aran-

celes a productos importados (como maquinaria textil o insumos técnicos no disponibles localmente) puede encarecer la producción, lo que obliga a buscar alternativas nacionales o ajustar los precios al consumidor final.

Regulación ambiental e incentivos para sostenibilidad:

Colombia también ha avanzado en la legislación ambiental. Proyectos empresariales que integren prácticas sostenibles pueden acogerse a beneficios tributarios o convocatorias especiales de apoyo. Sin embargo, también deben cumplir con requisitos específicos, como el manejo adecuado de residuos textiles, el uso responsable del agua en procesos de teñido o estampado, y la adopción de medidas de mitigación de impacto ambiental si se pretende usar términos como “ecoamigable”, “reciclado” o “sostenible” en la comunicación del producto.

Riesgos políticos e institucionales:

No se puede ignorar que el país atraviesa momentos de polarización política, y que las decisiones gubernamentales pueden cambiar con cada nuevo gobierno. Esto incluye tanto la continuidad de programas de apoyo como posibles restricciones futuras. Además, en algunas zonas del país, la debilidad institucional o la presencia de actores armados ilegales puede representar un riesgo para la expansión física del negocio. No obstante, para un modelo de negocio digital y centralizado como el propuesto, este riesgo es mitigable si se concentra en regiones urbanas con mayor presencia institucional, como Bogotá, Medellín o Cali.

2.2.1.2 Análisis Económico

El entorno económico colombiano ofrece tanto oportunidades como desafíos importantes para la puesta en marcha de nuevos emprendimientos, especialmente aquellos enfocados en manufactura ligera, producción local y comercio electrónico. Para entender mejor el contexto, es necesario analizar variables como el crecimiento económico del país, el comportamiento del consumo, el poder adquisitivo de los consumidores objetivo, la inflación, la estructura de costes, y las condiciones de acceso a financiamiento.

Crecimiento económico y contexto postpandemia:

Colombia ha mostrado una recuperación económica gradual tras los efectos de la pandemia del COVID-19, aunque con desaceleración en los últimos trimestres. Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), en 2023 el PIB creció en torno al 1.2%, una cifra inferior a la registrada en 2022, pero que refleja cierta estabilidad frente a un contexto global de incertidumbre. Si bien el crecimiento es modesto, existen sectores que han ganado protagonismo, como el comercio electrónico, la economía circular y las industrias culturales y deportivas, todos ellos directamente relacionados con el enfoque del presente emprendimiento.

Inflación y precios de insumos:

Uno de los factores económicos más relevantes en el corto plazo ha sido la inflación, que durante 2022 y parte de 2023 superó el 11%, aunque ha comenzado a ceder lentamente, situándose a mediados de 2024 en un promedio del 7.1%. Este fenómeno afecta directamente al costo de los insumos textiles, especialmente en un modelo de negocio que depende de materias primas como telas, tintas y materiales reciclados. No obstante, el hecho de trabajar con proveedores locales y procesos internos controlados permite amortiguar parte del impacto inflacionario. Además, al operar en un segmento de nicho con valor agregado (personalización, sostenibilidad), hay mayor flexibilidad para trasladar parte de los incrementos al precio final sin afectar drásticamente la demanda.

Poder adquisitivo del mercado objetivo:

El público al que se dirige este proyecto: escuelas deportivas, equipos aficionados y gobiernos locales. Suele operar con presupuestos ajustados, pero estables. Por ejemplo, las dotaciones a equipos juveniles por parte de alcaldías o entes deportivos se encuentran contempladas en presupuestos anuales, lo que garantiza cierta regularidad en la demanda. Asimismo, muchos clubes barriales o empresariales invierten anualmente en uniformes, buscando una relación equilibrada entre calidad, personalización y precio, lo que encaja bien con la propuesta de valor del emprendimiento.

Formalización, emprendimiento y consumo local:

Otro elemento a destacar es el aumento en la formalización de pequeños negocios, incentivada por las políticas estatales y la necesidad de generar empleo autónomo. Esto se traduce en una mayor conciencia sobre el consumo responsable y el apoyo a emprendimientos locales, especialmente si incluyen criterios como producción nacional, sostenibilidad o comercio justo. El consumidor colombiano actual está más dispuesto a pagar por productos que aporten un valor adicional más allá del precio, lo cual abre una oportunidad para marcas emergentes con identidad y propósito claro.

Acceso a financiamiento e instrumentos de apoyo económico:

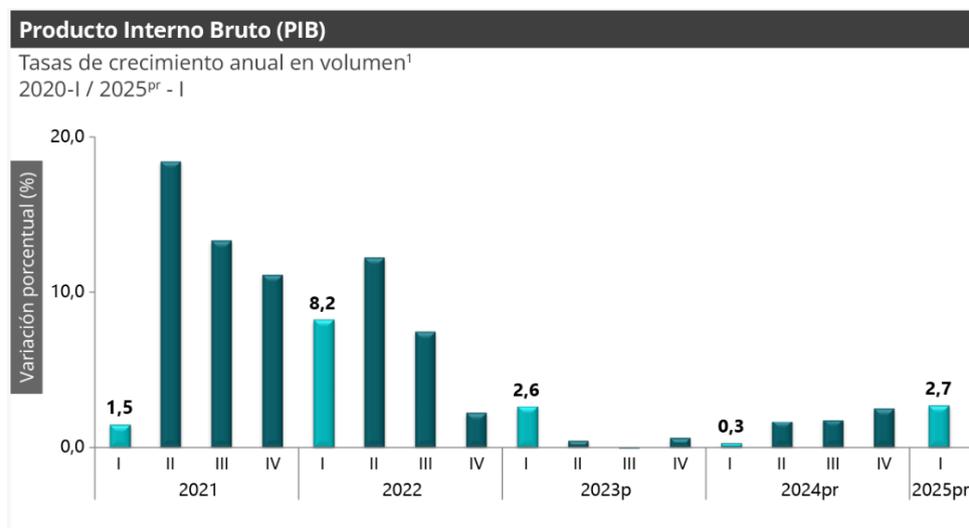
El acceso a recursos financieros sigue siendo uno de los mayores retos para los nuevos emprendedores. Las tasas de interés bancarias continúan siendo altas (superiores al 12% efectivo anual), lo que limita la viabilidad de créditos comerciales tradicionales para capital semilla. No obstante, existen fuentes alternativas como convocatorias públicas (SENA Fondo Emprender, INNpulsa Colombia) y programas de impacto social o ambiental que podrían respaldar modelos como el presente. También se ha incrementado el interés de incubadoras y aceleradoras por proyectos con enfoque digital y de economía circular, lo cual puede facilitar el acceso a mentoría, redes de contactos y financiamiento semilla en etapas tempranas.

Estrategias para enfrentar el entorno económico:

Dado el contexto descrito, este emprendimiento ha optado por una estructura de costos variable, tercerización flexible, ventas bajo pedido y canales digitales que minimizan los gastos fijos. Esta estrategia reduce la exposición a riesgos financieros y permite adaptarse con agilidad a fluctuaciones del mercado. Además, al

posicionarse como un producto de valor medio con atributos diferenciadores (diseño, sostenibilidad, tiempos de entrega rápidos), se evita competir únicamente por precio, lo cual permite mantener márgenes razonables aun en un entorno económico volátil.

Ilustración 2-1 Evolución del Producto Interno Bruto de Colombia por trimestre (2020–2025)



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2024). URL: <https://www.dane.gov.co>

La gráfica tomada del DANE muestra la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) colombiano en los últimos trimestres. Se observa una tendencia de crecimiento moderado tras la recuperación postpandemia, aunque con señales de desaceleración hacia finales de 2023 e inicios de 2024. Esta dinámica macroeconómica refleja un contexto de estabilidad relativa, aunque marcado por incertidumbre externa y altos costos internos. Para el emprendimiento propuesto, este entorno implica oportunidades específicas en sectores como el comercio digital, la producción local y los negocios con propósito social, los cuales han mostrado mayor resiliencia. Comprender el comportamiento del PIB permite dimensionar las expectativas de consumo, planificar el ritmo de crecimiento del negocio y definir con mayor claridad la capacidad de compra del mercado objetivo. En conjunto con otros indicadores como la inflación y el salario mínimo, este análisis contribuye a tomar decisiones financieras más informadas y realistas para el emprendimiento.

2.2.1.3 Análisis Sociocultural

El análisis sociocultural permite comprender las actitudes, valores, hábitos y dinámicas sociales que influyen directa o indirectamente en el comportamiento del consumidor. En el contexto colombiano, estos factores son especialmente relevantes para un negocio enfocado en el deporte amateur, la personalización de productos y la sostenibilidad, ya que conectan con tendencias culturales emergentes y con cambios en las preferencias de los consumidores más jóvenes.

Cultura del fútbol y deporte aficionado:

Colombia es un país con una fuerte cultura futbolera, donde el deporte no solo es una actividad recreativa, sino también un elemento de identidad colectiva, cohesión social y orgullo barrial o municipal. A lo largo del territorio existen miles de equipos de fútbol amateur que participan en torneos locales, ligas escolares, campeonatos empresariales o intermunicipales. Este fenómeno ha creado una demanda constante por uniformes deportivos, principalmente en sectores populares donde el fútbol es una herramienta de inclusión social.

Según cifras de MinDeporte (2023), más de 1,8 millones de niños y jóvenes participan en escuelas de formación deportiva en todo el país, mientras que los clubes aficionados y empresas organizadoras de torneos privados crecen año a año. Este entorno sociocultural resulta favorable para la propuesta del proyecto, al tratarse de un mercado activo, dinámico y con ciclos de renovación constante (cada temporada o campeonato).

Revalorización de la identidad y la personalización:

En los últimos años, se ha fortalecido la tendencia a valorar productos únicos, personalizados y con identidad propia. Esto aplica también a los uniformes deportivos, que ya no se perciben solo como una prenda funcional, sino como un símbolo de pertenencia, orgullo de equipo y diferenciación frente a otros grupos. Esta transformación cultural ha generado una demanda creciente por productos diseñados a medida, con escudos, nombres, colores y detalles que representen la historia o los valores del equipo.

Este comportamiento se alinea con las nuevas generaciones, especialmente adolescentes y jóvenes, que muestran un alto interés por diferenciarse y por expresar su identidad a través de lo que visten. La posibilidad de diseñar su propio uniforme de manera digital y recibir asesoría personalizada es un valor percibido muy positivamente por este segmento de consumidores.

Mayor conciencia ambiental y consumo responsable:

También es importante considerar que, aunque de forma aún incipiente, en Colombia se viene consolidando una mayor conciencia sobre el impacto ambiental de los productos que se consumen. Esto se traduce en un interés progresivo por materiales reciclados, procesos sostenibles y marcas que promuevan la economía circular. Según una encuesta realizada por el Observatorio de Innovación Social (2023), el 62% de los jóvenes entre 18 y 30 años estarían dispuestos a pagar un poco más por productos que cuiden el medio ambiente.

Este dato es clave para un proyecto que no solo se enfoca en personalización, sino que integra la sostenibilidad como eje diferenciador. En un entorno sociocultural donde los consumidores comienzan a premiar los productos con propósito, este modelo tiene potencial para construir una comunidad de usuarios conscientes y leales.

Importancia de la experiencia del cliente y el trato directo:

La atención personalizada, el contacto cercano con el cliente y el cumplimiento en tiempos de entrega son elementos altamente valorados en el entorno colombiano, especialmente cuando se trata de compras que involucran diseño perso-

nalizado o necesidades específicas. Muchos consumidores, especialmente padres de familia, entrenadores o coordinadores deportivos, buscan proveedores que ofrezcan confianza, claridad en los procesos y seguimiento postventa. En este sentido, el modelo del proyecto, basado en asesoría directa vía WhatsApp, entrega en menos de 15 días y seguimiento permanente, responde adecuadamente a estas expectativas socioculturales. Se valora el “trato humano” por encima de procesos automatizados fríos, lo cual también refuerza la diferenciación frente a grandes marcas multinacionales.

Ilustración 2-2: Tendencias socioculturales que impactan el modelo de negocio propuesto

| Tendencia sociocultural | Relevancia para el proyecto |
|--|---|
| Cultura futbolera activa | Más de 8.000 escuelas deportivas en Colombia; el fútbol es el deporte con mayor arraigo social en niños, jóvenes y adultos. |
| Preferencia por personalización | Los equipos barriales y amateurs buscan diferenciarse. Valor agregado por tener uniformes únicos. |
| Conciencia ambiental creciente | Padres y entrenadores valoran el uso de materiales reciclados, producción nacional y procesos sostenibles. |
| Importancia de la experiencia de cliente | Se espera atención rápida, directa y acompañamiento postventa. La digitalización mejora esta experiencia. |

Fuente: Elaboración propia con base en MinDeporte (2023), Observatorio de Innovación Social (2023), y medios especializados del sector deportivo.

Esta tabla resume los factores socioculturales más relevantes para la consolidación del modelo de negocio. El contexto colombiano, altamente futbolero y con fuerte presencia de deporte aficionado, ofrece un entorno propicio para propuestas que conecten con la identidad local. Al mismo tiempo, los consumidores valoran cada vez más la posibilidad de personalización, la responsabilidad ambiental y la calidad del servicio recibido, lo cual posiciona al proyecto en una intersección favorable entre demanda cultural y propuesta de valor diferenciada.

2.2.1.4 Análisis Tecnológico

El análisis del entorno tecnológico permite identificar las innovaciones, herramientas y desarrollos que pueden impactar de manera positiva o negativa al sector en el que se desarrolla el emprendimiento. En el caso del negocio de uniformes deportivos personalizados, la tecnología cumple un rol central tanto en la producción como en la comercialización y atención al cliente. Entender estos elementos es clave para mantener la competitividad y ofrecer una propuesta de valor innovadora y diferenciada.

Avances en procesos de sublimación y confección digital:

Uno de los grandes cambios tecnológicos en la industria textil deportiva ha sido la evolución de los procesos de sublimación digital, una técnica que permite imprimir diseños completos sobre telas con gran precisión, durabilidad y libertad creativa. Esta tecnología ha reemplazado a métodos más tradicionales como el vinilo o la serigrafía en pequeños pedidos personalizados, gracias a su flexibilidad y rapidez. Además, reduce el desperdicio de materiales, lo cual la hace compatible con prácticas más sostenibles.

La disponibilidad de máquinas de sublimación a pequeña escala permite que emprendimientos como este puedan tener control total del proceso productivo sin necesidad de grandes instalaciones industriales. Asimismo, los programas de diseño gráfico compatibles (como Adobe Illustrator o incluso herramientas más accesibles como Canva) han facilitado la creación de mockups personalizados en poco tiempo y con alta calidad visual.

Digitalización de la experiencia del cliente:

Otro aspecto tecnológico relevante es la posibilidad de ofrecer una experiencia de usuario digital, a través de páginas web interactivas, configuradores de productos y atención automatizada o personalizada por canales digitales. En este caso, el desarrollo de una plataforma donde los usuarios puedan diseñar sus uniformes en línea, seleccionar tallas, colores y personalizaciones, representa una ventaja competitiva notable.

También el uso de herramientas como WhatsApp Business, CRM básicos, y chatbots de atención rápida, permite mantener un canal de comunicación fluido y profesional, sin necesidad de una infraestructura física compleja. Esta tendencia hacia la digitalización no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también responde a las nuevas preferencias del consumidor, especialmente de los más jóvenes.

Tecnologías de marketing digital y posicionamiento en redes:

La presencia online también depende del uso estratégico de tecnologías de publicidad digital como Meta Ads (Facebook e Instagram), Google Ads, analítica web, posicionamiento SEO, automatización de correos electrónicos y segmentación de audiencias. Estas herramientas permiten que el emprendimiento tenga un alcance geográfico amplio con bajo costo, enfocándose en nichos como escuelas deportivas, entrenadores o equipos de barrio.

Además, el uso de contenido visual atractivo (videos, fotos de productos, testimonios) se potencia con herramientas digitales de edición rápida, que ayudan a transmitir profesionalismo sin recurrir a agencias costosas.

Tendencias emergentes: personalización masiva y producción bajo demanda: La evolución de la industria textil y del software está permitiendo cada vez más una producción personalizada en pequeñas cantidades, sin afectar los tiempos de entrega ni encarecer excesivamente el producto. Esta tendencia, conocida como *mass customization*, es posible gracias a la integración entre plataformas digitales, software de diseño y maquinaria eficiente.

Por ejemplo, integrar la plataforma de pedidos con el sistema de producción permite minimizar errores, acelerar el ciclo de entrega y adaptarse a la lógica de “pedido bajo demanda”, lo que también reduce el inventario y la necesidad de capital inmovilizado.

Retos tecnológicos en Colombia:

A pesar de las oportunidades, también existen retos. Algunas zonas del país tienen infraestructura tecnológica limitada, lo que puede afectar la conectividad, los tiempos de entrega o la adopción de plataformas digitales por parte de ciertos segmentos del público objetivo. Además, no todos los proveedores locales están adaptados aún a procesos sostenibles o digitales, lo que puede generar barreras iniciales que el proyecto deberá gestionar.

Ilustración 2-3: Entorno tecnológico relevante para el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder & Pigneur (2010), Statista (2023), MinTIC Colombia (2023) y tendencias del sector textil.

Esta infografía resume los principales factores tecnológicos que inciden sobre el modelo de negocio. Desde la adopción de maquinaria moderna y procesos de sublimación, hasta las herramientas digitales para atraer y fidelizar clientes, la tecnología se convierte en una ventaja competitiva para marcas emergentes

como esta. Al mismo tiempo, se deben gestionar retos asociados a la conectividad o la brecha digital, lo cual implica estrategias adaptadas para cada región del país. Integrar estos elementos es clave para ofrecer una experiencia moderna, ágil y centrada en el cliente.

2.2.1.5 Análisis Ecológico – Ambiental

El análisis ecológico-ambiental busca identificar los factores del entorno natural que afectan, directa o indirectamente, al modelo de negocio. En los últimos años, las preocupaciones ambientales han cobrado especial relevancia en todos los sectores económicos, y el textil no ha sido la excepción. Este aspecto es particularmente importante para este proyecto, que apuesta por la sostenibilidad como parte central de su propuesta de valor.

Impacto ambiental de la industria textil tradicional:

El sector textil es uno de los más contaminantes del mundo. Según datos de la ONU (2022), representa aproximadamente el 10% de las emisiones globales de carbono y es responsable de un alto consumo de agua y generación de residuos sólidos. En Colombia, gran parte de la producción textil aún opera bajo modelos tradicionales con bajo nivel de conciencia ambiental, lo que genera una oportunidad para los emprendimientos que integren prácticas sostenibles desde el inicio.

Uso de materiales reciclados y sostenibles:

Una de las estrategias clave del emprendimiento es el uso de telas recicladas o ecológicas, que reducen significativamente el impacto ambiental en comparación con los insumos convencionales. Estas telas, producidas a partir de botellas PET o fibras recicladas, permiten ofrecer un producto de alta calidad sin comprometer el compromiso con el planeta. Esta decisión, además de estar alineada con una tendencia global, puede convertirse en un elemento diferenciador clave frente a grandes marcas que aún no han adaptado completamente sus cadenas de suministro.

Además, este enfoque permite captar a un segmento de consumidores cada vez más consciente, que valora la trazabilidad de los productos y el respeto por el medio ambiente, incluso en categorías como el deporte y la moda.

Minimización de residuos y producción bajo demanda:

El modelo de producción del emprendimiento está basado en pedidos personalizados, lo que reduce considerablemente el desperdicio de inventario, evita sobreproducción y mejora el uso de materiales. Esta lógica de *producción bajo demanda* es una de las respuestas más eficientes a la crisis de residuos textiles a nivel global.

Además, se planea establecer protocolos de reciclaje de retales de tela y aprovechamiento máximo de los insumos en el proceso de sublimación, contribuyendo así a una política de cero desperdicios en la medida de lo posible.

Packaging sostenible y logística consciente:

También se busca implementar soluciones de empaque ecológico, utilizando materiales biodegradables o reutilizables (como bolsas compostables o cajas recicladas), reforzando así el mensaje ambiental desde el momento en que el cliente recibe el producto. En cuanto a la logística, se priorizará trabajar con operadores que ofrezcan servicios de transporte sostenible o entregas agrupadas que reduzcan la huella de carbono.

Normativa y certificaciones ambientales:

Aunque en Colombia el cumplimiento ambiental para pequeños talleres textiles no es tan exigente como en otros países, existen marcos normativos básicos como la Ley 99 de 1993 (que crea el Ministerio de Ambiente) o las normas sobre residuos peligrosos y uso eficiente del agua. En este sentido, el emprendimiento, aunque no obligado legalmente a cumplir estándares altos, adopta voluntariamente buenas prácticas y certificaciones de sostenibilidad, lo que puede ser un plus competitivo ante clientes institucionales o empresas privadas.

Educación ambiental y responsabilidad social:

Más allá de la producción, el emprendimiento también puede cumplir un rol educativo al promover hábitos de consumo responsable entre sus clientes, informando sobre el origen de los materiales, el impacto de sus elecciones y cómo prolongar la vida útil de los productos. Esto fortalece la reputación de marca, incrementa la fidelización y abre espacio para desarrollar acciones de responsabilidad social con comunidades locales o iniciativas deportivas con enfoque ambiental.

2.2.1.6 Análisis Político-Legal

El entorno político-legal comprende el conjunto de normas, políticas públicas y condiciones institucionales que pueden influir directa o indirectamente en el funcionamiento de una empresa. En el caso de Colombia, los marcos legales relacionados con el emprendimiento, la industria textil y la protección del consumidor representan factores clave a considerar para el desarrollo de una marca de uniformes deportivos personalizados. Este entorno no solo condiciona las reglas de entrada al mercado, sino también la forma en que se deben gestionar las operaciones diarias y las obligaciones con el Estado, empleados y clientes.

Estabilidad política relativa, pero con riesgos localizados:

Colombia ha mantenido en los últimos años un marco democrático funcional, con alternancia de poderes y libertad económica. Sin embargo, persisten desafíos en términos de conflictividad social en algunas regiones, así como la percepción de inseguridad en zonas específicas del país. Para el caso del emprendimiento propuesto, esto implica que la localización de talleres, rutas logísticas y alianzas con instituciones públicas deben considerar estos factores, especialmente si se desea operar en zonas rurales o de difícil acceso.

Políticas de impulso al emprendimiento y economía naranja:

Uno de los aspectos más positivos del entorno político actual es el impulso que han recibido los emprendimientos creativos y sostenibles bajo el concepto de "economía naranja", promovido desde el gobierno en años recientes. Esto ha dado lugar a beneficios como exenciones tributarias temporales, acceso a líneas de crédito blandas, y convocatorias públicas para emprendimientos innovadores o con enfoque social (MinCultura, 2023). En este sentido, el proyecto podría verse favorecido por programas institucionales que apoyen el desarrollo de empresas creativas, especialmente si se articula con objetivos educativos, comunitarios o medioambientales.

Formalización y constitución legal del negocio:

La legislación colombiana ofrece varias formas jurídicas para constituir un negocio, siendo la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) una de las más utilizadas por los emprendedores debido a su flexibilidad y bajos requisitos iniciales. Esta figura permite iniciar operaciones con un único socio, limita la responsabilidad personal y facilita la inclusión de nuevos inversores o socios en el futuro (Ley 1258 de 2008). Para este proyecto, optar por una S.A.S. es una decisión estratégica, ya que permite comenzar de manera formal y escalar gradualmente.

Regulaciones laborales y de seguridad social:

Todo negocio con personal contratado debe cumplir con obligaciones como la afiliación a seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales), contratos legales, pagos de parafiscales y respeto al código sustantivo del trabajo. Si bien esto puede representar una carga administrativa inicial, es un aspecto clave para generar confianza en el equipo, evitar sanciones y construir una reputación empresarial sólida.

Normas específicas del sector textil y publicitario:

El sector de confección de prendas está regulado por normas técnicas relacionadas con el etiquetado, la composición de las telas, las condiciones laborales y la publicidad responsable. Por ejemplo, la Resolución 1950 de 2009 del Ministerio de Comercio regula el etiquetado de productos textiles, exigiendo que se indique claramente la composición de fibras, país de origen y cuidados de lavado. Además, si se declara que se usan materiales reciclados o procesos sostenibles, se deben contar con certificados que lo avalen para evitar caer en publicidad engañosa (Ley 1480 de 2011 – Estatuto del Consumidor).

Protección de datos y comercio digital:

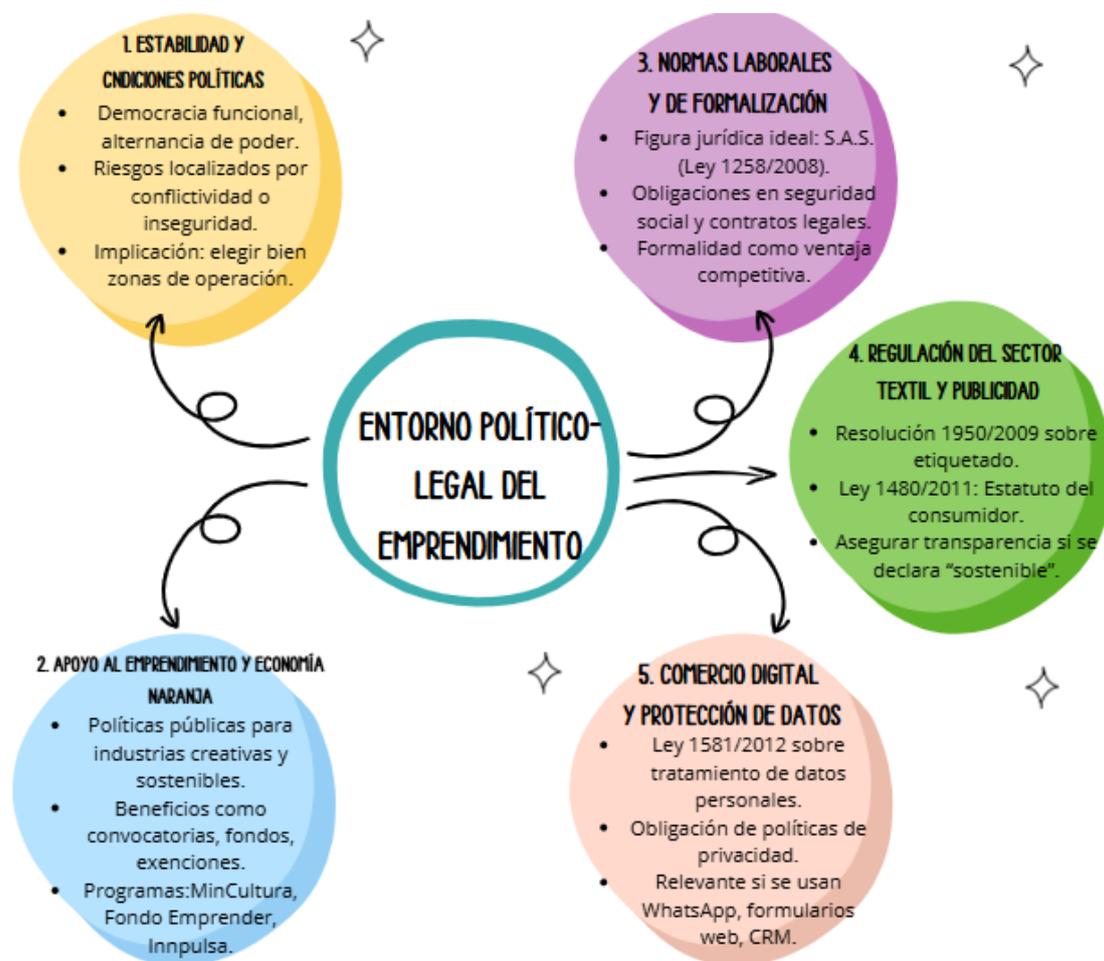
El uso de plataformas web y redes sociales implica recoger datos personales de los usuarios (nombres, teléfonos, direcciones, etc.). La Ley 1581 de 2012 establece las reglas para el manejo adecuado de datos personales en Colombia, incluyendo la obligación de contar con una política de tratamiento de datos, solicitar autorización al cliente, y garantizar mecanismos para que pueda modificar

o eliminar su información. Cumplir con estas normas es fundamental para operar con transparencia y proteger la reputación de la marca.

Leyes de propiedad intelectual y registro de marca:

Registrar la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es una medida preventiva importante para proteger el nombre, logo y diseño del emprendimiento. También es clave para evitar futuras disputas legales o la copia de elementos visuales que diferencian a la marca. Esto se complementa con la posibilidad de registrar los diseños gráficos de los uniformes como propiedad industrial si estos son únicos o innovadores.

Ilustración 2-4: Entorno político-legal relevante para emprendimientos textiles en Colombia



Fuente: Elaboración propia basada en legislación colombiana (Ley 1258 de 2008, Ley 1480 de 2011, Ley 1581 de 2012, Resolución 1950 de 2009), MinCultura y programas de emprendimiento 2023–2024.

Este mapa conceptual resume los principales elementos del entorno político-legal que afectan directa o indirectamente el desarrollo del emprendimiento. Identificar estas dimensiones permite al proyecto anticipar obligaciones normativas, aprovechar incentivos institucionales y actuar con responsabilidad frente al consumidor y al Estado. En conjunto, el marco político-legal colombiano ofrece un escenario retador pero favorable para marcas emergentes con enfoque sostenible, creativo y formal.

Luego de haber examinado las seis dimensiones que componen el modelo PES-TEL (Político-Legal, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal), se puede concluir que el entorno colombiano ofrece condiciones favorables, pero también desafíos específicos para el desarrollo de un emprendimiento enfocado en la producción de uniformes deportivos personalizados. En particular, se identifican varias oportunidades asociadas al crecimiento de la conciencia ambiental, el impulso estatal a la economía creativa, y el aumento del uso de herramientas digitales tanto por parte de los consumidores como de las pequeñas empresas. El análisis muestra que el entorno político es estable en términos macroeconómicos, con marcos normativos definidos que promueven la formalización y el emprendimiento. Sin embargo, también se evidencia la necesidad de operar con responsabilidad legal, cumpliendo con normativas del sector textil, laborales y de protección al consumidor. En el ámbito económico, aunque la inflación y la informalidad son factores de riesgo, también existen oportunidades de crecimiento debido a la demanda insatisfecha en segmentos como las escuelas deportivas, clubes barriales o instituciones públicas.

Desde el punto de vista sociocultural, el fútbol y la identidad colectiva juegan un papel central en las comunidades, lo que refuerza la pertinencia del producto propuesto. A nivel tecnológico, las redes sociales, los canales digitales y los configuradores web se consolidan como herramientas clave para llegar al público objetivo y facilitar procesos comerciales más ágiles y personalizados. Por otro lado, el enfoque ecológico del proyecto, basado en el uso de telas recicladas, no solo responde a tendencias actuales de sostenibilidad, sino que puede constituir una ventaja competitiva clara si se comunica correctamente.

Finalmente, este análisis permite identificar factores externos que no solo condicionan la viabilidad inicial del negocio, sino que también deben ser monitoreados de forma constante. Adaptarse a cambios normativos, nuevas tecnologías o transformaciones sociales será esencial para mantener la relevancia y competitividad del proyecto a largo plazo.

Ilustración 2-5: Resumen del Análisis PESTEL

| Dimensión | Oportunidades clave | Riesgos / desafíos |
|---------------------------------------|--|--|
| Fraudes y Estafas en Línea | Apoyo a emprendimientos (leyes S.A.S.), regulaciones claras en comercio digital. | Exigencias normativas (etiquetado, protección de datos, licencias locales). |
| Político-Legal | Segmento en crecimiento (fútbol amateur); posibilidad de producción local con menores costos. | Alta informalidad del sector; variabilidad de costos en insumos y transporte. |
| Sociocultural | Valor social del deporte y pertenencia a equipos; orgullo barrial; interés por lo personalizado. | Posible baja disposición a pagar precios más altos por sostenibilidad. |
| Tecnológico | Uso de redes sociales, WhatsApp Business, y configuradores web para atención directa. | Brechas digitales en algunos sectores; dependencia tecnológica de plataformas externas. |
| Ecológico | Tendencia creciente al consumo responsable; diferenciación por uso de telas recicladas. | Requiere mayor inversión inicial y certificaciones ambientales que pueden elevar costos. |
| Legal (normativa laboral y comercial) | Registro de marca, constitución legal, contratación transparente. | Multas o sanciones por incumplimiento si se informaliza la operación en algún momento. |

Fuente del gráfico: Elaboración propia con base en el modelo PESTEL, adaptado al contexto del emprendimiento.

Este gráfico resume visualmente los principales factores externos que afectan el entorno del emprendimiento, agrupados bajo la metodología PESTEL. Al destacar tanto las oportunidades como los riesgos potenciales, permite identificar con claridad los elementos que pueden ser aprovechados estratégicamente, así como aquellos que requieren medidas de mitigación. Su utilidad no solo radica en el diagnóstico inicial del contexto, sino también en su valor como herramienta dinámica para monitorear el entorno a lo largo del crecimiento del negocio.

2.2.2 Análisis del entorno competitivo: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

En el mundo empresarial, entender el entorno competitivo no solo permite posicionarse mejor frente a otros actores del mercado, sino también anticipar riesgos, detectar oportunidades y diseñar estrategias sólidas. Uno de los marcos más reconocidos para llevar a cabo este análisis es el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter, desarrollado en 1979 y ampliamente utilizado tanto por grandes corporaciones como por pequeños emprendimientos. Esta herramienta analiza las dinámicas del sector mediante cinco factores que determinan su nivel de competencia y rentabilidad: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el

poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos (Porter, 1980).

La utilidad de este modelo radica en que va más allá de mirar únicamente a los competidores directos. En lugar de eso, ofrece una visión estructural del sector, ayudando a entender cómo interactúan diferentes actores y cómo estas interacciones afectan las posibilidades de crecimiento de un negocio. Para un emprendimiento como el planteado en este proyecto (que se dedica a la elaboración de uniformes deportivos personalizados en Colombia), esta herramienta se convierte en un insumo esencial para diseñar una propuesta diferenciadora, sostenible y viable.

Previo al desarrollo de cada fuerza, se presenta a continuación el esquema clásico del modelo, el cual servirá como marco visual para ubicar los conceptos clave en los que se basa el análisis estratégico de este capítulo.

Ilustración 2-6: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Asana (s.f.). *Las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>.

1. Rivalidad entre competidores existentes

En el sector de uniformes deportivos en Colombia, la competencia es intensa y diversa. Por un lado, están las grandes marcas internacionales como Adidas, Nike o Puma, que dominan el mercado profesional, especialmente en categorías como ligas oficiales o selecciones nacionales. Estas marcas se caracterizan por un alto reconocimiento, inversión publicitaria y productos de alta gama, aunque su enfoque suele dejar de lado al segmento amateur o de formación, lo que genera un espacio desatendido.

Por otro lado, existen múltiples talleres barriales o microempresas locales que ofrecen uniformes a precios bajos. Estos actores, si bien no compiten en diseño ni en experiencia digital, logran captar mercado gracias a su cercanía y economía. Esto da lugar a una competencia de doble vía: marcas con posicionamiento, pero menos cercanas, y talleres económicos, pero menos especializados.

En este escenario, el nivel de rivalidad es alto, no solo por la cantidad de oferentes, sino también por la facilidad con la que los clientes pueden comparar precios, diseños y tiempos de entrega. Para un nuevo emprendimiento, esta presión implica la necesidad de diferenciarse no solo en lo visual, sino también en lo operativo: ofrecer entregas rápidas, atención cercana y coherencia entre lo que se promete y lo que se entrega. Además, integrar criterios como sostenibilidad y personalización contribuye a crear un espacio propio dentro del sector, disminuyendo la presión directa frente a competidores establecidos.

2. Amenaza de nuevos entrantes

El mercado de uniformes personalizados tiene una barrera de entrada relativamente baja desde el punto de vista técnico. Con acceso a una máquina de sublimación, conocimientos básicos de diseño y una red de proveedores, es posible iniciar operaciones con una inversión controlada. Esto hace que la amenaza de nuevos entrantes sea constante, ya que surgen talleres o microemprendimientos de manera informal, sobre todo en temporadas deportivas o escolares.

Sin embargo, no todos los que ingresan logran sostenerse o crecer. Las barreras no visibles juegan un papel clave: construir una marca confiable, mantener relaciones sólidas con clientes, cumplir tiempos de entrega exigentes y diferenciarse en una oferta cada vez más saturada son desafíos que requieren estrategia, inversión y visión a mediano plazo.

En este contexto, si bien la amenaza de nuevos competidores existe, se puede mitigar fortaleciendo aspectos como la atención postventa, la personalización del servicio y la propuesta de valor centrada en sostenibilidad, que aún no está del todo explotada en este nicho. Esto convierte al emprendimiento en un actor menos vulnerable a la entrada de nuevos jugadores improvisados.

3. Poder de negociación de los proveedores

Colombia cuenta con una industria textil desarrollada, lo que representa una ventaja en términos de abastecimiento local. Sin embargo, al tratarse de un emprendimiento enfocado en la sostenibilidad, uno de los principales insumos (las telas recicladas) no está aún tan masificado como los materiales tradicionales. Esto reduce las opciones y eleva el poder de negociación de los proveedores que sí

ofrecen este tipo de producto, especialmente aquellos que manejan certificaciones ambientales o altos estándares de calidad.

A esto se suma la dependencia de ciertos materiales importados, lo cual introduce variables como los tiempos de envío, el tipo de cambio o las restricciones aduaneras. Por eso, uno de los retos clave será crear relaciones a largo plazo con varios proveedores, diversificando el origen de los insumos y anticipando compras en temporadas clave. También es recomendable formalizar acuerdos que garanticen estabilidad de precios o prioridad en la entrega, especialmente en picos de demanda.

En resumen, aunque el poder de negociación de los proveedores es medio, puede ser gestionado con alianzas estratégicas y planificación logística. Esta anticipación será vital para no afectar los plazos de producción ni comprometer la calidad del producto final.

4. Poder de negociación de los clientes

En este tipo de negocio, los clientes (entrenadores, clubes, ligas municipales o escuelas deportivas) tienen un alto poder de decisión. Comparan precios, buscan referencias, consultan en redes sociales y exigen rapidez, especialmente porque las temporadas deportivas tienen fechas fijas. La personalización, que es un valor añadido del servicio, también implica una mayor exigencia: el cliente espera ver reflejada su identidad en el diseño, lo que aumenta las expectativas. Además, es común que pidan cotizaciones a varias marcas antes de elegir, por lo que la diferenciación debe ser evidente desde el primer contacto. Si el producto final no cumple con lo esperado, es muy difícil lograr una recompra o recomendación, lo que hace que la presión comercial sea constante.

Ante esta situación, la mejor estrategia no es reducir precios, sino construir confianza: atención directa, cumplimiento de plazos, uso de mockups visuales para validar los diseños y seguimiento postventa. Esto permite que, a pesar de su poder, los clientes valoren la experiencia completa y no solo el costo por unidad.

5. Amenaza de productos sustitutos

En este sector, los productos sustitutos pueden ser de dos tipos. Por un lado, uniformes genéricos o de stock, que algunas tiendas deportivas venden sin personalización. Por otro, la práctica común de reutilizar uniformes antiguos o pedir prendas genéricas sin marca a bajo costo. En ambos casos, se trata de opciones que sacrifican diseño, identidad y experiencia, pero que ofrecen una solución rápida y económica.

Frente a estas alternativas, el emprendimiento debe demostrar el valor añadido de tener un uniforme único: desde el refuerzo de la identidad de equipo, hasta el aumento en la motivación y la proyección profesional del grupo, incluso en ligas amateur. Este valor simbólico, aunque intangible, tiene un gran peso emocional y debe ser comunicado con claridad.

Además, ofrecer precios accesibles y una entrega rápida disminuye la tentación de optar por estas soluciones sustitutas. Si el cliente percibe que puede tener un producto personalizado sin pagar mucho más ni esperar demasiado, las posibilidades de que elija el producto aumentan.

Luego de analizar las cinco fuerzas que influyen directamente en el entorno competitivo de este proyecto, se puede concluir que el mercado de uniformes deportivos personalizados en Colombia presenta desafíos importantes, pero también condiciones favorables para una marca que sepa adaptarse y diferenciarse. Más allá de conocer a los competidores o a los clientes, este tipo de análisis permite entender de manera más estructurada por qué ciertos aspectos del negocio son críticos, como el tiempo de entrega, la fidelización del cliente o la calidad en los materiales.

Además, al identificar claramente las presiones que existen en el sector, es posible anticiparse con estrategias más enfocadas, tomar decisiones de inversión con mayor criterio y diseñar una propuesta de valor que no solo sea creativa, sino que también responda a las verdaderas dinámicas del mercado. En otras palabras, este análisis no se queda en lo teórico, sino que aporta directamente a cómo se construye el modelo de negocio desde la práctica.

A continuación, se presenta una representación gráfica que resume visualmente el análisis de estas cinco fuerzas, con los principales factores internos identificados para cada una. Esta herramienta servirá como base para futuras decisiones estratégicas.

Ilustración 2-7: Análisis del entorno competitivo según el modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1980).

La gráfica permite visualizar de forma clara cómo se distribuyen las presiones competitivas que enfrenta el proyecto. Si bien la rivalidad y el poder de los clientes son factores de alta exigencia, también destacan áreas donde la propuesta puede posicionarse con fuerza, como en la personalización, la atención digital y el compromiso ambiental. Esta representación ayuda a priorizar las estrategias: diferenciarse no solo por el diseño del uniforme, sino por toda la experiencia de

compra y el valor percibido por el cliente. Identificar estas dinámicas visualmente permite enfocar mejor los recursos del emprendimiento y anticiparse a los principales desafíos del sector.

2.3 Fortalezas operativas y capacidades clave

Conocer las propias fortalezas y debilidades es uno de los pasos más importantes para tomar decisiones estratégicas acertadas al momento de lanzar y consolidar un emprendimiento. Especialmente en mercados donde la competencia es alta y los consumidores tienen múltiples opciones, identificar lo que realmente diferencia al proyecto ayuda a posicionarse con mayor claridad y efectividad. Del mismo modo, reconocer las limitaciones internas desde el principio permite anticiparse a posibles obstáculos y pensar en soluciones viables o alternativas sostenibles.

Este apartado busca hacer una radiografía interna del proyecto, es decir, una autoevaluación realista de los elementos que representan ventajas competitivas y aquellos que pueden considerarse puntos críticos o aspectos a mejorar. En este caso, se analizan tanto las fortalezas operativas, que son capacidades actuales que pueden aprovecharse para competir, como las debilidades iniciales, que requieren atención para no convertirse en barreras al crecimiento.

A continuación, se detallan cada una de ellas:

Fortalezas:

- Diseño a medida: cada cliente recibe un uniforme único, no un modelo genérico.
- Uso de materiales sostenibles: diferenciación clara frente a talleres tradicionales.
- Producción local: mayor control de calidad y tiempos de entrega más rápidos.
- Canal digital integral: desde la cotización hasta la entrega se hace en línea.
- Cercanía al mercado objetivo: conocimiento de clubes, entrenadores y ligas por experiencia personal.

Debilidades:

- Bajo reconocimiento inicial: la marca es nueva y necesita ganar reputación.
- Recursos limitados: sin gran presupuesto para marketing masivo.
- Dependencia de terceros: parte de la producción puede subcontratarse.
- Sin tienda física: puede dificultar confianza con ciertos clientes más tradicionales.

Estas fortalezas y debilidades no solo permiten entender la posición actual del proyecto, sino que ofrecen una base concreta para definir prioridades estratégicas en su etapa inicial. Las capacidades como el diseño personalizado, el enfoque sostenible, el conocimiento del mercado y la producción local son ventajas clave que pueden capitalizarse para competir en un entorno exigente. Al mismo tiempo, reconocer limitaciones como el bajo reconocimiento de marca, la dependencia de terceros o la ausencia de tienda física ayuda a anticipar desafíos y construir soluciones progresivas. Esta evaluación interna, aunque sujeta a evolución, orienta el rumbo del emprendimiento hacia un crecimiento sólido, coherente con sus valores y adaptado a las exigencias del sector.

2.4 Evaluación estratégica integrada (Matriz FODA)

La evaluación estratégica a través de la Matriz FODA (también conocida como FODA) es una herramienta fundamental para entender en qué punto se encuentra un proyecto y hacia dónde puede avanzar de manera coherente. Esta matriz permite analizar de forma integrada los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que rodean al emprendimiento. Lo interesante de este enfoque es que no se limita a listar elementos, sino que los cruza estratégicamente, ayudando a tomar decisiones más realistas, ordenadas y con mayor fundamento.

En el caso de este proyecto de uniformes deportivos personalizados, aplicar una matriz FODA resulta muy útil porque permite aterrizar toda la información recolectada hasta ahora (desde el análisis del mercado hasta las capacidades operativas) en un solo esquema. Así, es posible ver con más claridad cómo las fortalezas internas pueden aprovechar las oportunidades externas, cómo las debilidades podrían limitar el crecimiento, o qué tipo de amenazas es necesario vigilar para evitar frenos inesperados.

Además, al combinar los factores internos con los del entorno (ya analizados en los capítulos anteriores con herramientas como el PESTEL o las 5 Fuerzas de Porter), la matriz DAFO permite establecer conexiones lógicas entre lo que el proyecto ya tiene, lo que necesita mejorar y lo que puede lograr si se posiciona de manera inteligente.

Este ejercicio estratégico no solo sirve como base para futuras decisiones de marketing o expansión, sino también como una herramienta de reflexión y auto-diagnóstico. En otras palabras, ayuda a no perder de vista las raíces del proyecto y a proyectarse con mayor claridad, enfocándose en lo que verdaderamente puede marcar la diferencia en el mercado colombiano actual.

A continuación, se presenta la matriz DAFO del emprendimiento, donde se resumen y cruzan los principales factores identificados hasta el momento, con el fin de construir una base sólida para definir las estrategias que se desarrollarán en los capítulos posteriores.

Ilustración 2-8: Matriz FODA del emprendimiento de uniformes deportivos personalizados



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis estratégico interno y externo del proyecto.

La matriz FODA revela un panorama con fortalezas sólidas como la sostenibilidad, la personalización total y el conocimiento del nicho amateur, pero también desafíos como la baja visibilidad inicial y la capacidad operativa limitada. Al mismo tiempo, las oportunidades externas como el crecimiento del deporte base, el interés institucional y la digitalización; abren camino a una estrategia competitiva clara, siempre y cuando se gestionen las amenazas relacionadas con la inflación, la saturación publicitaria y el abastecimiento sostenible.

2.5 Metas de desarrollo y crecimiento sostenible (desarrollo ampliado)

El plan de crecimiento del proyecto no se limita a métricas financieras o volumen de ventas, sino que propone un avance integral, donde se combine el posicionamiento de marca, la fidelización de clientes, el impacto ambiental positivo y la sostenibilidad del modelo. Estas metas están organizadas en tres fases que permiten mantener un rumbo estratégico, medir avances concretos y ajustar acciones según el comportamiento del mercado y la capacidad operativa.

A corto plazo (0–6 meses)

- Lanzamiento del sitio web y redes sociales:
En los primeros meses se pondrá en marcha el ecosistema digital que servirá como la base del modelo de negocio. El sitio web contará con un configurador interactivo de uniformes y permitirá cotizar, contactar y generar pedidos. Las redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook) serán activadas con contenido estratégico que muestre los productos, explique el proceso de compra y genere confianza entre el público objetivo.
- Primeras ventas con clubes conocidos:
Para validar el modelo se buscará trabajar inicialmente con clubes, escuelas y entrenadores que tengan relación directa con el equipo fundador. Estas primeras ventas permitirán evaluar la experiencia del cliente, recibir retroalimentación real, corregir errores y documentar casos de éxito.
- Implementación del configurador digital:
El configurador será una herramienta clave de diferenciación. Permitirá al usuario diseñar visualmente su uniforme, eligiendo colores, escudos, nombres, dorsales y detalles técnicos. Su implementación será gradual y adaptativa, según los comentarios de los primeros usuarios.
- Validación del modelo con mínimo 150 kits vendidos:
Esta cifra, aunque modesta, será el primer gran hito comercial. Alcanzar 150 kits vendidos permitirá comprobar la viabilidad operativa del negocio, entender los flujos de trabajo y sentar bases para escalar. La validación incluirá aspectos como satisfacción del cliente, cumplimiento en tiempos de entrega y calidad percibida del producto.

A mediano plazo (6–12 meses)

- Alcanzar 500 kits vendidos:
Este objetivo implica multiplicar por más de tres el volumen inicial, lo que exigirá un fortalecimiento en la capacidad de producción, marketing y atención al cliente. El uso de campañas segmentadas en redes sociales, testimonios de los primeros clientes y alianzas locales será crucial para alcanzar esta meta.

- Consolidarse en Bogotá y Neiva:
Estas dos ciudades han sido priorizadas por su potencial de mercado y por el conocimiento del entorno del equipo fundador. Se buscará lograr reconocimiento de marca en estas zonas mediante presencia digital, alianzas con clubes deportivos locales y participación en eventos o ferias.
- Establecer alianzas con 10 clubes o escuelas:
Más allá de ventas unitarias, se trabajará en crear relaciones estratégicas con instituciones que puedan renovar uniformes anualmente, recomendar el servicio o incluso convertirse en embajadores del proyecto. Estas alianzas permitirán mayor estabilidad comercial y una comunidad fiel de usuarios.
- Participar en eventos o torneos locales:
La presencia física en espacios deportivos es una oportunidad de visibilidad, captación de leads y validación de marca. Participar como patrocinador, expositor o colaborador en campeonatos escolares, comunales o empresariales fortalecerá la reputación y permitirá una conexión más directa con el público objetivo.

A largo plazo (Años 2–3)

- Sustituir al menos el 70% de telas por materiales reciclados:
El compromiso con la sostenibilidad se reflejará en este objetivo concreto. La meta es reemplazar progresivamente las telas convencionales por versiones recicladas, sin comprometer calidad ni estética. Esto implicará trabajo con proveedores, rediseño de procesos y comunicación clara hacia el cliente.
- Expandir a ciudades como Cali, Bucaramanga o Pereira:
Una vez consolidado el modelo en las ciudades piloto, se procederá a replicarlo en otras zonas con alto dinamismo deportivo. Se seleccionarán ciudades con buena infraestructura deportiva, presencia de clubes formativos y potencial de crecimiento digital. La expansión se hará de forma controlada, priorizando la capacidad de respuesta.
- Lanzar línea deportiva casual:
Como evolución natural del portafolio, se plantea incorporar productos que puedan ser usados fuera del campo de juego: camisetas de entrenamiento, sudaderas, chaquetas o accesorios deportivos. Esta línea permitirá diversificar ingresos, captar otro tipo de cliente y fortalecer la identidad visual de la marca.

Ilustración 2-9: Cronograma de metas estratégicas por fase de desarrollo

| TIEMPO → META ↓ | T1 (0-3 MESES) | T2 (4-6 MESES) | T3 (7-9 MESES) | T4 (10-12 MESES) | AÑO 2 | AÑO 3 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------|-------|
| Lanzamiento web/redes sociales | ✓ | | | | | |
| Primeras ventas con clubes conocidos | ✓ | ✓ | | | | |
| Configurador en línea activo | ✓ | | | | | |
| Validación con mínimo 150 kits vendidos | | ✓ | ✓ | | | |
| Ventas totales (500 kits) | | | ✓ | ✓ | | |
| Presencia en Bogotá y Neiva consolidada | | | ✓ | ✓ | | |
| Alianzas con 10 clubes o escuelas | | | | ✓ | ✓ | |
| Participación en torneos/eventos locales | | | | ✓ | ✓ | |
| Sustituir 70% de telas por recicladas | | | | | ✓ | ✓ |
| Expansión a ciudades como Cali o Pereira | | | | | ✓ | ✓ |
| Lanzamiento de línea deportiva casual | | | | | | ✓ |

Fuente: Elaboración propia con base en la planificación del proyecto.

El cronograma de metas presentado permite visualizar la evolución estratégica del emprendimiento desde su etapa fundacional hasta su consolidación y expansión. Cada fase está pensada para construir sobre los logros anteriores, reduciendo los riesgos de crecimiento desordenado y priorizando el aprendizaje en el camino. Además, al integrar hitos comerciales con metas sociales y ambientales, el proyecto no solo busca rentabilidad, sino también relevancia en su comunidad. Este enfoque de planificación progresiva facilita la toma de decisiones, permite anticipar necesidades de recursos y refuerza el compromiso con una visión empresarial sostenible y realista.

2.6 Diferenciación, propuesta de valor y enfoque

Este proyecto no nace con la intención de replicar lo que ya existe en el mercado, sino de llenar un vacío evidente: el de los equipos deportivos aficionados y escolares que necesitan uniformes personalizados, de calidad, con atención cercana y precios accesibles. La diferenciación no está solo en el producto, sino en la forma en que se piensa el servicio, la experiencia del cliente y el impacto social que puede generar una marca local con propósito.

La propuesta de valor se basa en una combinación de atributos difíciles de encontrar juntos en una misma oferta: personalización total, sostenibilidad, producción nacional, digitalización y trato humano. Estos pilares no solo responden a tendencias actuales del mercado, sino que se articulan de forma coherente para

construir una marca relevante, confiable y emocionalmente cercana para el público objetivo.

Los elementos diferenciadores principales son:

1. Personalización completa y creativa

A diferencia de muchas marcas que ofrecen uniformes genéricos con pocas variantes, este proyecto permite que cada cliente —ya sea un entrenador, un padre de familia o un coordinador deportivo— pueda diseñar su uniforme desde cero. Esto genera un fuerte sentido de identidad en los equipos, fortalece el sentido de pertenencia entre los jugadores y convierte el proceso de compra en una experiencia creativa y participativa.

2. Tecnología accesible que potencia la experiencia

El configurador digital no es solo una herramienta técnica; es una experiencia visual y emocional. Al permitir visualizar en tiempo real el diseño personalizado, se acorta el proceso de decisión y se incrementa la satisfacción del cliente desde el primer contacto. Además, este recurso reduce errores, mejora la comunicación con el equipo de producción y transmite profesionalismo desde el primer momento.

3. Compromiso ambiental aplicado, no solo declarado

Muchos consumidores desconfían de marcas que se etiquetan como “sostenibles” sin pruebas reales. En este caso, el uso de telas recicladas, empaques ecológicos y procesos de bajo desperdicio son prácticas verificables y consistentes con el discurso de marca. Esta coherencia permite construir confianza, atraer a consumidores responsables y proyectar una imagen sólida, especialmente ante instituciones públicas y programas deportivos con enfoque social o ambiental.

4. Producción nacional con enfoque de desarrollo local

La decisión de producir en Colombia no solo responde a una cuestión logística o económica, sino a un compromiso con la generación de empleo local, el fortalecimiento de capacidades productivas nacionales y la disminución de la huella ambiental por transporte. Esto permite ofrecer plazos de entrega más cortos, adaptarse mejor a urgencias y asegurar un estándar de calidad más controlado.

5. Atención cercana y personalizada, sin intermediarios

En un mercado donde muchas marcas grandes se relacionan con sus clientes a través de formularios impersonales o correos automatizados, este emprendimiento apuesta por la comunicación directa, cercana y empática. La atención vía WhatsApp, redes sociales o llamadas permite resolver dudas rápidamente, construir confianza y mantener un acompañamiento constante antes, durante y después de la venta. Esta cercanía es

especialmente valorada por entrenadores, padres de familia y encargados logísticos que no siempre cuentan con experiencia en compras digitales.

6. Precios justos con alto valor percibido

Aunque el objetivo no es competir por ser la opción más barata, el proyecto garantiza una excelente relación entre calidad, personalización y precio. El cliente percibe que está pagando un precio razonable por un producto único, duradero y alineado con sus valores. Además, se contemplan modalidades de pago flexibles, descuentos por volumen y beneficios para clientes recurrentes, lo que refuerza la sensación de justicia y accesibilidad en el servicio.

En conjunto, esta propuesta se diferencia porque no se limita a vender uniformes, sino que busca construir una marca con propósito, que entienda las realidades del deporte aficionado en Colombia, aporte soluciones prácticas y genere un impacto positivo en su entorno. Es una combinación equilibrada entre innovación, empatía y compromiso social.

3. Diagnóstico de mercado y oportunidades comerciales

3.1 Entendimiento del cliente y sus necesidades

El mercado colombiano, particularmente en el ámbito del fútbol aficionado y las escuelas deportivas, presenta una serie de carencias que, más que limitaciones, deben interpretarse como oportunidades para un emprendimiento con una propuesta clara, diferenciadora y socialmente consciente.

En mi experiencia personal, vinculada desde niño al fútbol y al deporte escolar, he podido observar de cerca cómo muchos equipos (tanto en contextos urbanos como rurales) se enfrentan a retos comunes: falta de uniformes adecuados, precios elevados de marcas reconocidas, tiempos de entrega prolongados, o diseños genéricos que no representan la identidad del equipo.

Al analizar con más detalle este panorama, se destacan cinco necesidades recurrentes:

- **Accesibilidad económica:** La mayoría de los clubes amateur y escuelas deportivas manejan presupuestos reducidos. No pueden pagar uniformes de alto costo y, por tanto, priorizan opciones de buena calidad pero accesibles. Esto representa una oportunidad para una marca que ofrezca kits completos a precios razonables.
- **Diseño personalizado:** Existe una fuerte motivación por parte de entrenadores y jugadores en vestir uniformes únicos, que incluyan escudos, colores propios, dorsales personalizados y, cuando es posible, patrocinadores locales.
- **Servicio completo:** No basta con ofrecer camisetas. La demanda incluye pantalonetas, medias, chaquetas, petos, y hasta accesorios técnicos como maletines o prendas para entrenadores. Además, muchos equipos quieren poder hacer pedidos por unidad (para reemplazos) o por lote.
- **Rapidez y comunicación cercana:** Uno de los principales reclamos de los clubes frente a marcas tradicionales es la demora y la falta de comunicación directa. Se valora mucho poder hablar por WhatsApp, recibir avances del diseño y saber exactamente cuándo llegará el pedido.
- **Enfoque sostenible y local:** Aunque no es lo que más pesa al momento de comprar, cada vez más consumidores —sobre todo jóvenes— valoran que la marca tenga compromiso ambiental, use materiales reciclados y produzca localmente.

Estas necesidades no están siendo satisfechas por las grandes marcas internacionales, que priorizan el mercado profesional o retail masivo. Tampoco por los talleres locales, que muchas veces carecen de diseño profesional, garantía o estructura digital.

Ilustración 3-1: Tabla comparativa de necesidades clave en el mercado colombiano de uniformes deportivos

| NECESIDAD | MARCAS GRANDES | TALLERES LOCALES | PROPUESTA DEL PROYECTO |
|--------------------------------|----------------|------------------|------------------------|
| ACCESIBILIDAD ECONÓMICA | MEDIA ⚠️ | ALTA ✅ | ALTA ✅ |
| DISEÑO PERSONALIZADO | BAJA ❌ | MEDIA ⚠️ | ALTA ✅ |
| SERVICIO COMPLETO | BAJA ❌ | MEDIA ⚠️ | ALTA ✅ |
| RAPIDEZ Y COMUNICACIÓN CERCANA | BAJA ❌ | MEDIA ⚠️ | ALTA ✅ |
| ENFOQUE SOSTENIBLE Y LOCAL | BAJA ❌ | BAJA ❌ | ALTA ✅ |

Fuente: Elaboración propia con base en análisis del mercado colombiano y observación directa del segmento amateur y formativo (2024).

Como se observa en la tabla, los talleres locales logran cubrir parcialmente algunas necesidades del mercado, como la accesibilidad o cierta personalización, pero suelen fallar en aspectos como la sostenibilidad, la experiencia digital o la estandarización de calidad. Por otro lado, las grandes marcas no están orientadas a este tipo de cliente, lo que genera vacíos importantes en diseño, contacto directo y atención a nichos pequeños. En este contexto, la propuesta del proyecto destaca al ofrecer una solución integral, que combina lo mejor de ambos mundos: precios accesibles, atención cercana, personalización total y un enfoque sostenible, todo gestionado digitalmente.

3.2 Tamaño del mercado y potencial de crecimiento

El análisis del tamaño de mercado permite dimensionar la oportunidad comercial de un emprendimiento, proyectar ingresos potenciales y justificar su viabilidad económica. Según Kotler y Keller (2012), conocer el volumen del mercado y su posible evolución en el tiempo permite tomar decisiones estratégicas más acer-

tadas, especialmente en lo que respecta a inversión inicial, producción y estrategias de marketing. En este caso, se analiza el mercado colombiano de ropa deportiva con foco en el segmento amateur, compuesto por escuelas de formación, clubes barriales, ligas menores, torneos universitarios y eventos organizados por entidades públicas o privadas.

Colombia cuenta con uno de los ecosistemas deportivos más activos de América Latina. Según el informe de Raddar (2024), el gasto nacional en moda alcanzó los \$34 billones de pesos colombianos, y se estima que entre el 20% y 25% de esta cifra corresponde a prendas deportivas, lo que representa un rango de \$6,8 a \$8,5 billones COP anuales. Esta cifra no solo incluye ropa para entrenamiento formal, sino también prendas utilizadas para actividades físicas recreativas, lo cual muestra el tamaño amplio de la industria.

Cuando se analiza el nicho específico de la ropa deportiva personalizada para equipos amateurs, los datos también son alentadores. Según información del Ministerio del Deporte y Coldeportes, en Colombia existen más de 8.000 escuelas de formación deportiva, la mayoría centradas en fútbol infantil y juvenil. Estas instituciones, sumadas a los clubes privados y ligas independientes que participan en campeonatos organizados por alcaldías, universidades o empresas, constituyen un mercado potencial de miles de equipos deportivos, cada uno con la necesidad de uniformes nuevos al menos una vez por año.

Además, muchas de estas organizaciones no solo solicitan camisetas, sino también pantalonetas, medias, sudaderas, chaquetas o morrales personalizados. Esta diversidad amplía las posibilidades de ventas cruzadas y crecimiento dentro del mismo cliente. El gasto promedio de un equipo por temporada oscila entre \$600.000 y \$2.500.000 COP, dependiendo del número de jugadores, los productos incluidos y el nivel de personalización. Por ejemplo, un equipo con 15 jugadores que adquiera camiseta, short y medias puede pagar entre \$975.000 y \$1.500.000 por pedido.

Este contexto muestra que el emprendimiento no solo tiene demanda asegurada, sino que también puede ofrecer soluciones diferenciadas a necesidades reales. Además, el hecho de que los clubes renueven uniformes anualmente. Ya sea por rotación de jugadores, desgaste de prendas o cambio de patrocinadores, garantiza que este mercado tenga carácter recurrente, lo que permite construir relaciones de largo plazo con los clientes.

Respecto al potencial de crecimiento, varios factores hacen prever una expansión sostenida del sector:

- Mayor interés en el deporte y el bienestar: La cultura del deporte se ha consolidado como parte del estilo de vida de muchas familias colombia-

nas, y la actividad física es promovida desde las escuelas hasta los gobiernos locales. Esto aumenta la base de usuarios que requieren indumentaria deportiva, incluso a nivel no competitivo.

- Mayor formalización de clubes y escuelas: El aumento de registros ante entes municipales, federaciones y ligas implica que estos clubes están adoptando prácticas más profesionales, incluyendo el uso de uniformes reglamentarios, personalizados y con mejor calidad.
- Inversión pública en deporte: Según datos del DANE y del Ministerio del Deporte, el presupuesto destinado a infraestructura deportiva, torneos comunitarios y programas de inclusión creció entre 2020 y 2024, lo que amplía las oportunidades para alianzas institucionales con emprendimientos del sector.
- Digitalización de procesos de compra: La pandemia aceleró la adopción de plataformas digitales incluso en sectores tradicionalmente presenciales. Hoy en día, escuelas y entrenadores están mucho más abiertos a cotizar y contratar proveedores por internet, lo cual favorece modelos de negocio como el propuesto, que se apoya en canales 100% digitales.
- Mayor conciencia ambiental y social: El consumo responsable ha ido ganando terreno, especialmente entre los padres jóvenes y coordinadores deportivos. Estos clientes no solo buscan buen precio, sino también empresas comprometidas con el entorno, lo cual representa una ventaja competitiva clara para el modelo de negocio que se plantea.

A partir de este panorama, se puede proyectar un crecimiento estable del mercado de uniformes deportivos personalizados para los próximos años. Si bien no hay estadísticas oficiales exactas para este nicho, tomando como base los datos generales de gasto y número de equipos, se estima un crecimiento anual del 8% al 10%, impulsado por la profesionalización del deporte amateur, la digitalización de procesos de compra y la tendencia hacia productos personalizados.

3.3 Tendencias clave del consumo en el deporte amateur

Entender las tendencias de consumo en un sector es esencial para identificar oportunidades de innovación, adaptar la propuesta de valor y mantenerse competitivo. Según Kotler (2017), los hábitos de consumo son dinámicos y responden a múltiples factores como la tecnología, la cultura, la economía y la evolución generacional. En el deporte amateur, especialmente en Colombia, se observan cambios significativos en cómo los consumidores buscan, seleccionan y adquieren uniformes deportivos.

Estas transformaciones están directamente relacionadas con el auge de la personalización, el protagonismo del canal digital y la valoración de aspectos éticos

en el consumo. A continuación, se analizan algunas de las tendencias más relevantes para este tipo de emprendimiento:

1. Búsqueda de identidad y diferenciación:

Los clubes, tanto en el ámbito formativo como en el recreativo, ya no quieren uniformes genéricos. Existe una creciente demanda por productos que refuerzan el sentido de pertenencia, que transmitan los valores del equipo y que reflejen visualmente su identidad. Esta tendencia responde a una lógica emocional: cuando los jugadores se sienten representados por sus colores, escudos y diseños únicos, también mejora su motivación y cohesión grupal. Según un estudio de Nielsen (2023), el 67% de los consumidores deportivos en Latinoamérica valora positivamente que las marcas ofrezcan productos personalizables.

2. Digitalización del proceso de compra:

El entorno digital ha transformado profundamente la forma en que los consumidores acceden a productos y servicios. Cada vez más entrenadores, padres y coordinadores prefieren realizar todo el proceso (desde el diseño hasta el pago) sin tener que desplazarse. Plataformas como WhatsApp, Instagram y páginas web con configuradores interactivos permiten una atención directa, cómoda y rápida. En muchos casos, se establece una relación comercial sin necesidad de contacto físico, lo cual es especialmente útil en ciudades intermedias o regiones con menor oferta local.

3. Mayor consciencia social y ambiental:

El consumidor actual (particularmente el más joven y con educación) ya no solo se fija en el precio. También se interesa por cómo y dónde se produce el producto. Prefiere apoyar marcas que tengan valores coherentes con los suyos, como el respeto al medio ambiente, el trabajo justo o el consumo local. Este fenómeno se conoce como "consumo consciente", y está creciendo en Colombia. De acuerdo con la firma Deloitte (2023), el 48% de los consumidores colombianos están dispuestos a pagar más por un producto si este tiene componentes sostenibles o sociales.

4. Valoración del acompañamiento postventa:

Otro aspecto cada vez más valorado es el soporte después de la compra. No basta con entregar el uniforme. Muchos clientes esperan que se les acompañe en caso de ajustes, que se les dé seguimiento sobre la satisfacción del pedido, y que haya disponibilidad para futuras necesidades. Esta tendencia refuerza la importancia de construir relaciones comerciales a largo plazo, no solo transacciones puntuales. Como menciona Berry (2002), en los servicios personalizados, la fidelización depende en gran medida de la experiencia del cliente en cada interacción, incluso después de cerrar la venta.

3.4 Comportamiento del consumidor objetivo

Conocer el comportamiento del consumidor objetivo permite afinar el mensaje, personalizar la oferta y aumentar la efectividad de las estrategias comerciales. En este caso, el proceso de compra de uniformes deportivos personalizados involucra a varios actores y no siempre sigue una lógica lineal. Por ello, es clave comprender los distintos roles y motivaciones en la toma de decisión.

¿Quién decide?

- El entrenador o coordinador deportivo es usualmente quien toma la iniciativa. Él busca opciones, pide cotizaciones, compara proveedores y presenta las propuestas al equipo o escuela. Valora especialmente el cumplimiento, la seriedad del proveedor y la capacidad de personalización.
- Los padres o jugadores, que aportan el dinero en muchos casos, evalúan el precio, el diseño y la calidad. Quieren que el uniforme justifique su inversión.
- El director del club o escuela, cuando hay una estructura formal, es quien da la aprobación final. Busca transparencia, reputación y experiencia comprobable del proveedor.

Este proceso puede durar varios días o semanas y suele incluir conversaciones por WhatsApp, envío de propuestas, ajustes de diseño y negociación de plazos o precios. En algunos casos, los clubes ya tienen un proveedor habitual, por lo que captar nuevos clientes exige demostrar diferenciación clara desde el primer contacto.

Factores clave en la decisión de compra:

- Precio: Aunque no siempre es el criterio principal, sí debe ajustarse al presupuesto del grupo. Las escuelas suelen tener recursos limitados, y muchas veces se requiere una relación calidad-precio justa más que un precio bajo sin garantías.
- Rapidez en la entrega: La puntualidad es esencial. Muchos equipos hacen pedidos con fechas próximas a torneos o presentaciones. Si un proveedor incumple, la experiencia negativa se difunde rápidamente y afecta su reputación.
- Diseño atractivo y personalizado: La parte visual es muy relevante. Los entrenadores quieren un uniforme que destaque en la cancha, y los jugadores valoran que el diseño sea moderno, bien estampado y con acabados profesionales.
- Calidad del tejido: Aunque algunos compradores no son expertos, sí notan si la prenda es incómoda, se destiñe o se rompe fácilmente. El tejido debe ser fresco, elástico y resistente.

- Atención y asesoría: La forma en que se responde, se asesora y se hace seguimiento tiene un impacto directo en la decisión final. Un proveedor que escucha, adapta y resuelve genera mayor confianza.

Estos elementos deben tenerse en cuenta para diseñar una estrategia comercial efectiva y personalizada. No se trata de enviar una lista de precios genérica, sino de construir una experiencia de compra clara, flexible y profesional. Además, vale la pena destacar que en muchos casos un cliente satisfecho se convierte en promotor de marca, recomendando el servicio a otros clubes o escuelas.

4. Entorno competitivo y propuesta de valor

4.1 Mapa de competidores directos e indirectos

El mercado de uniformes deportivos personalizados en Colombia es altamente competitivo, aunque segmentado. Esto significa que existen actores grandes con mucho reconocimiento, pero también espacios importantes sin atender en el nivel amateur y formativo. Comprender este ecosistema competitivo permite identificar dónde y cómo diferenciarse.

Competidores internacionales: marcas como Nike, Adidas, Puma o Umbro tienen una presencia muy fuerte en el país, principalmente en el sector profesional, retail y ligas de élite. Sus productos son de excelente calidad, pero están dirigidos a consumidores con mayor poder adquisitivo. Además, sus servicios de personalización están enfocados en grandes pedidos corporativos o institucionales, lo cual deja fuera a clubes pequeños y escuelas. También suelen exigir cantidades mínimas elevadas, y los tiempos de entrega no siempre se ajustan a los calendarios cortos de los torneos locales.

Competidores nacionales y talleres locales: aquí se ubican empresas como Attle, Marathon (aunque de origen ecuatoriano, tiene presencia comercial en Colombia), FSS y múltiples talleres independientes. Algunas de estas marcas tienen buenos productos y precios competitivos, pero su presencia digital, enfoque en sostenibilidad y experiencia de usuario suelen ser limitados. La mayoría opera con métodos tradicionales de venta (catálogos físicos, pedidos por teléfono), lo que dificulta la comparación y personalización visual para el cliente.

Los talleres locales muchas veces ofrecen rapidez y precios bajos, pero carecen de un diseño profesional, procesos estandarizados o garantías postventa. Además, su producción artesanal no siempre permite escalabilidad ni atención a múltiples clientes de manera simultánea. También es frecuente que estos talleres trabajen de forma informal, lo que puede generar problemas en la trazabilidad, cumplimiento de entregas o gestión de garantías.

En este contexto, existe un espacio real para un nuevo jugador que combine lo mejor de ambos mundos: la capacidad de personalización y cercanía de los talleres, con el profesionalismo, calidad y enfoque digital de las marcas grandes.

Ilustración 4-1: Análisis comparativo de competidores directos e indirectos

| Atributo | Marcas Internacionales | Marcas Nacionales | <i>Talleres Independientes</i> | Propuesta del Proyecto |
|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Precio | Alto | Medio | Bajo | Medio |
| Calidad | Muy alta | Alta | Variable | Alta |
| Personalización | Limitada (mínimos altos) | Media | Alto | Total |
| Sostenibilidad | Baja | Media | Muy baja | Alta |
| Atención al cliente | Impersonal | Variable | Cercana pero informal | Cercana y profesional |
| Presencia digital | Alta | Media | Muy baja | Alta |

Fuente: Elaboración propia basada en análisis de mercado y evaluación cualitativa de competidores.

La tabla permite observar cómo el proyecto se posiciona en una zona intermedia pero diferenciadora: no compite por precio bajo, sino por calidad, personalización total y sostenibilidad, sin llegar a los precios altos de las grandes marcas. Además, el enfoque digital y la atención cercana lo distinguen de los talleres informales, permitiendo al cliente una experiencia más confiable, moderna y transparente. Este posicionamiento permite ocupar un segmento desatendido con una propuesta de valor clara y adaptable.

4.2 Posicionamiento comparativo de la marca

El posicionamiento de marca es un concepto central en la estrategia de marketing, ya que determina la forma en que los consumidores perciben una empresa en relación con sus competidores. Según Ries y Trout (2002), “el posicionamiento no es lo que uno hace con un producto, sino lo que se hace con la mente del consumidor”. Esto implica que más allá de las características del producto, lo

importante es ocupar un lugar claro, diferencial y relevante en la percepción del cliente.

En el caso de este proyecto, el objetivo no es competir directamente con grandes multinacionales como Nike o Adidas, las cuales dominan el mercado profesional y de alto rendimiento con fuertes inversiones en publicidad, patrocinio y distribución masiva. Tampoco se pretende replicar el modelo de los talleres barriales, que aunque son más accesibles en precio, suelen tener limitaciones en calidad, diseño o cumplimiento.

Este emprendimiento se posicionará como una alternativa intermedia pero diferenciada, enfocada en el segmento de clubes deportivos de base, escuelas de formación, ligas amateur, torneos juveniles y eventos comunitarios. Se trata de un mercado amplio, pero históricamente desatendido por las grandes marcas y al mismo tiempo necesitado de soluciones más profesionales que las ofrecidas por proveedores informales.

El valor diferencial radica en ofrecer un producto que combine estándares técnicos altos con un enfoque humano, accesible y comprometido. Se quiere construir una marca cercana, con propósito, capaz de entender las realidades del deporte formativo en Colombia, y responder con soluciones reales: uniformes personalizados, entregas rápidas, precios justos y atención directa.

En términos prácticos, se propone una posición de marca que integre los siguientes atributos:

- Calidad técnica profesional: Aunque se trata de un emprendimiento nuevo, el objetivo es ofrecer productos con características propias del segmento profesional. Esto incluye telas transpirables, costuras reforzadas, acabados limpios y durabilidad comprobada. De esta forma, se supera la percepción de “producto barato” asociada a muchos talleres artesanales.
- Diseño personalizado accesible: Gracias al configurador digital, cualquier entrenador o coordinador podrá crear un diseño único, ajustado a su identidad y preferencias. Esto mejora la experiencia de compra, reduce errores y genera un sentido de pertenencia en los jugadores.
- Compromiso ambiental: La inclusión de telas recicladas y empaques ecológicos no es solo una moda, sino una respuesta a una demanda creciente por consumo responsable. Cada vez más consumidores valoran marcas que asumen compromisos sociales o ambientales concretos.
- Producción local formalizada: Al trabajar con talleres legalmente constituidos, se asegura calidad, cumplimiento de plazos y generación de empleo digno. Además, se contribuye a fortalecer la industria textil nacional.
- Precios justos y adaptados al cliente amateur: No se busca competir por precio más bajo, sino por relación calidad–valor. Se ofrecerán tarifas competitivas, ajustadas al número de prendas, grado de personalización y tiempos requeridos, pero sin comprometer la calidad.

Este posicionamiento no se basa en el volumen, sino en la relación: se quiere construir confianza y fidelización, más allá de la venta puntual. La cercanía, la escucha activa y el cumplimiento serán pilares de esa diferenciación.

4.3 Ventajas estratégicas frente a la competencia

Más allá del posicionamiento general, es importante identificar con claridad cuáles son las ventajas competitivas que permiten a la marca destacar frente a otras opciones del mercado. Según Porter (1985), una ventaja competitiva sostenible se logra cuando una empresa entrega un valor superior a sus clientes en comparación con sus competidores, y lo hace de forma difícil de imitar.

En este caso, el análisis comparativo muestra que el emprendimiento cuenta con varias fortalezas clave frente a su entorno competitivo. A continuación, se desarrollan las principales ventajas estratégicas, explicando en detalle cómo se traducen en valor para el cliente y por qué son relevantes en este segmento:

- **Personalización real con soporte digital:**
La mayoría de los talleres solo ofrecen modificaciones mínimas sobre modelos ya definidos. Este proyecto permite a los clubes construir desde cero su uniforme a través de una plataforma digital amigable, donde pueden ajustar colores, escudos, nombres, números y diseño general. Esto no solo mejora la experiencia, sino que también transmite profesionalismo y atención al detalle, algo que las grandes marcas no ofrecen en este tipo de segmento.
- **Atención cercana, sin intermediarios:**
Muchos clientes se quejan de la falta de comunicación con los proveedores. Aquí se propone un modelo donde el cliente habla directamente con el equipo de diseño y producción, ya sea por WhatsApp, correo o redes sociales. Esta cercanía permite resolver dudas rápidamente, hacer ajustes sobre la marcha y generar confianza, especialmente con clientes que valoran el trato humano y la respuesta rápida.
- **Producción nacional con impacto local:**
Más allá de cumplir con tiempos y calidad, la propuesta tiene una dimensión social: apoyar talleres colombianos, generar empleo formal y reducir la huella de carbono. Este valor intangible (“comprar local”) puede ser clave en la decisión de muchos clubes que quieren aportar a su comunidad, especialmente si eso no implica pagar más.
- **Precios justos y flexibles:**
Se evitarán los precios fijos y rígidos. Se ofrecerán opciones ajustadas al tamaño del club, el tipo de prendas y el nivel de personalización requerido. Además, se incluirán estrategias como descuentos por volumen, promociones para nuevos clientes o referidos, y planes de pago por cuotas. Esto facilita el acceso a clubes pequeños o escuelas con presupuestos limitados.

- Entrega puntual en tiempos competitivos:
La producción bajo demanda, combinada con una planificación eficiente y alianzas logísticas confiables, permitirá garantizar entregas entre 10 y 15 días hábiles. En un mercado donde muchos proveedores incumplen o retrasan entregas, esto representa una gran ventaja competitiva.
- Marca con propósito claro:
Más allá del producto, la marca busca construir comunidad. No solo se vende ropa: se vende identidad de equipo, motivación y conciencia ecológica. Esto genera un vínculo emocional que puede traducirse en fidelización, recomendaciones y sentido de pertenencia.
- Adaptabilidad a largo plazo:
El modelo está pensado para crecer con el cliente. A medida que los clubes se formalicen, participen en más torneos o aumenten sus jugadores, la marca podrá escalar su capacidad sin perder la atención personalizada. Este enfoque progresivo es clave para sostener relaciones duraderas.

En conjunto, estas ventajas estratégicas no dependen únicamente del precio o la calidad técnica, sino de una experiencia integral, que incluye atención, valores, tecnología y compromiso. Esto permite que el emprendimiento no compita solo por costo, sino por significado y cercanía.

5. Estrategia de comercialización y modelo de negocio

5.1 Identidad de marca y diferenciación

Una marca no se limita a un nombre o un logotipo: es la forma en la que una empresa es percibida por sus clientes, la promesa que representa y los valores que transmite en cada interacción. Según Kotler y Keller (2012), “una marca es un activo intangible que crea valor al generar confianza, diferenciación y lealtad en los consumidores”. En este sentido, construir una identidad de marca sólida es clave para cualquier emprendimiento, especialmente en mercados donde existe alta competencia y poca diferenciación.

La marca de este proyecto nace desde dentro del entorno deportivo colombiano, con un conocimiento real y cercano de los clubes, entrenadores y jugadores de base. No se trata de una propuesta genérica o importada, sino de una marca con propósito, que busca resolver necesidades específicas a través de una oferta accesible, personalizable y comprometida con el contexto local.

A diferencia de las multinacionales que compiten en un plano global y apuntan a ventas masivas, este emprendimiento busca consolidarse como una opción humana, digital y sostenible, especialmente pensada para quienes muchas veces quedan por fuera del radar comercial: equipos de barrios, escuelas deportivas pequeñas, torneos municipales o clubes emergentes. Esta cercanía con el cliente y su realidad es parte esencial de la propuesta de valor.

Los elementos diferenciadores que definen la identidad de esta marca no solo se expresan en el producto, sino en toda la experiencia que lo rodea:

- Sostenibilidad como eje transversal: el uso de telas recicladas, empaques biodegradables y procesos locales demuestra un compromiso real con el medioambiente. Esto no es solo un valor añadido, sino parte del ADN del proyecto.
- Personalización total: a través de un configurador digital, cada equipo puede crear su propio uniforme, adaptado a su identidad visual, colores, escudo y valores. Esto genera sentido de pertenencia y emoción en los deportistas, especialmente en categorías formativas.
- Trato directo y cercano: mediante canales como WhatsApp y redes sociales, la atención es personalizada, sin intermediarios ni procesos impersonales. Esto genera confianza y fidelidad en el cliente.

- Participación comunitaria: se promueven colaboraciones con entrenadores, escuelas y programas sociales, no solo como estrategia comercial, sino como forma de construir una marca con impacto.

El posicionamiento deseado es claro: ser la marca de uniformes personalizados que conecta emocionalmente con sus clientes, entiende su entorno y ofrece una solución justa, rápida y diferenciada.

5.2 Canales de venta y estrategia digital

En un entorno comercial cada vez más orientado al mundo digital, los canales de venta no solo representan el “cómo” se vende un producto, sino también el medio principal para generar experiencias de marca, captar clientes y fidelizarlos. Para los emprendimientos que nacen con recursos limitados, como en este caso, una estrategia digital bien definida no solo es una ventaja, sino una necesidad.

Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), “el marketing digital permite a las marcas emergentes posicionarse, competir y construir relaciones con su público sin necesidad de grandes inversiones iniciales”. En este sentido, la estrategia de este proyecto apuesta por una comercialización 100% digital en su fase inicial, lo cual permite eficiencia de costos, cobertura nacional y mayor flexibilidad.

Canales de venta propuestos

1. Sitio web con configurador de uniformes
Será el canal principal y punto central de la experiencia del cliente. A través del sitio, el usuario podrá:
 - ✓ Diseñar su uniforme desde cero con una interfaz intuitiva.
 - ✓ Recibir una cotización automática según las características seleccionadas.
 - ✓ Enviar su diseño para revisión por parte del equipo.
 - ✓ Realizar el pedido y hacer seguimiento al estado del mismo.

Esta plataforma digital permite escalar el negocio sin necesidad de un local físico, facilita la autogestión por parte del cliente y ofrece una experiencia profesional, alineada con la imagen de marca que se desea construir.

2. Redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok)
Estas plataformas cumplen una doble función: atraer tráfico al sitio web y construir comunidad.
 - ✓ En Instagram, se publicarán diseños terminados, casos de éxito, historias de equipos y material inspirador.

- ✓ En Facebook, se activarán campañas segmentadas para captar clubes deportivos, entrenadores y coordinadores de escuelas.
- ✓ En TikTok, se podrán mostrar procesos creativos y virales (como el antes y después del diseño o la reacción de los jugadores al recibir sus uniformes).

Se prioriza contenido emocional, visual y auténtico, ya que este tipo de publicaciones tiene mayor impacto en los públicos deportivos juveniles y en los tomadores de decisión, como entrenadores y padres.

3. WhatsApp Business

Aunque muchos consideran que WhatsApp es solo una herramienta de mensajería, en realidad se ha convertido en uno de los canales más poderosos para ventas directas y fidelización en Latinoamérica.

A través de este canal, el cliente podrá:

- ✓ Consultar dudas y recibir asesoría inmediata.
- ✓ Compartir ideas de diseño y revisar propuestas.
- ✓ Hacer seguimiento a su pedido, recibir confirmaciones y responder encuestas de satisfacción.

La cercanía que ofrece este canal permite humanizar el proceso, generar confianza y construir relaciones duraderas, especialmente en sectores como el deportivo, donde el contacto directo es muy valorado.

4. Alianzas locales y puntos de contacto indirectos

Aunque el modelo inicial es digital, se buscará establecer alianzas con actores clave en el entorno deportivo, como:

- ✓ Tiendas deportivas pequeñas: para que actúen como promotores de marca o puntos de entrega.
- ✓ Escuelas de fútbol y ligas regionales: como socios para impulsar pedidos grupales.
- ✓ Gobiernos locales y programas municipales: que requieren dotaciones deportivas con impacto social y local.

Estas alianzas no implican inversión en infraestructura, pero sí generan presencia en terreno, lo cual es fundamental para construir reputación en el ecosistema deportivo colombiano.

Estrategia de marketing digital

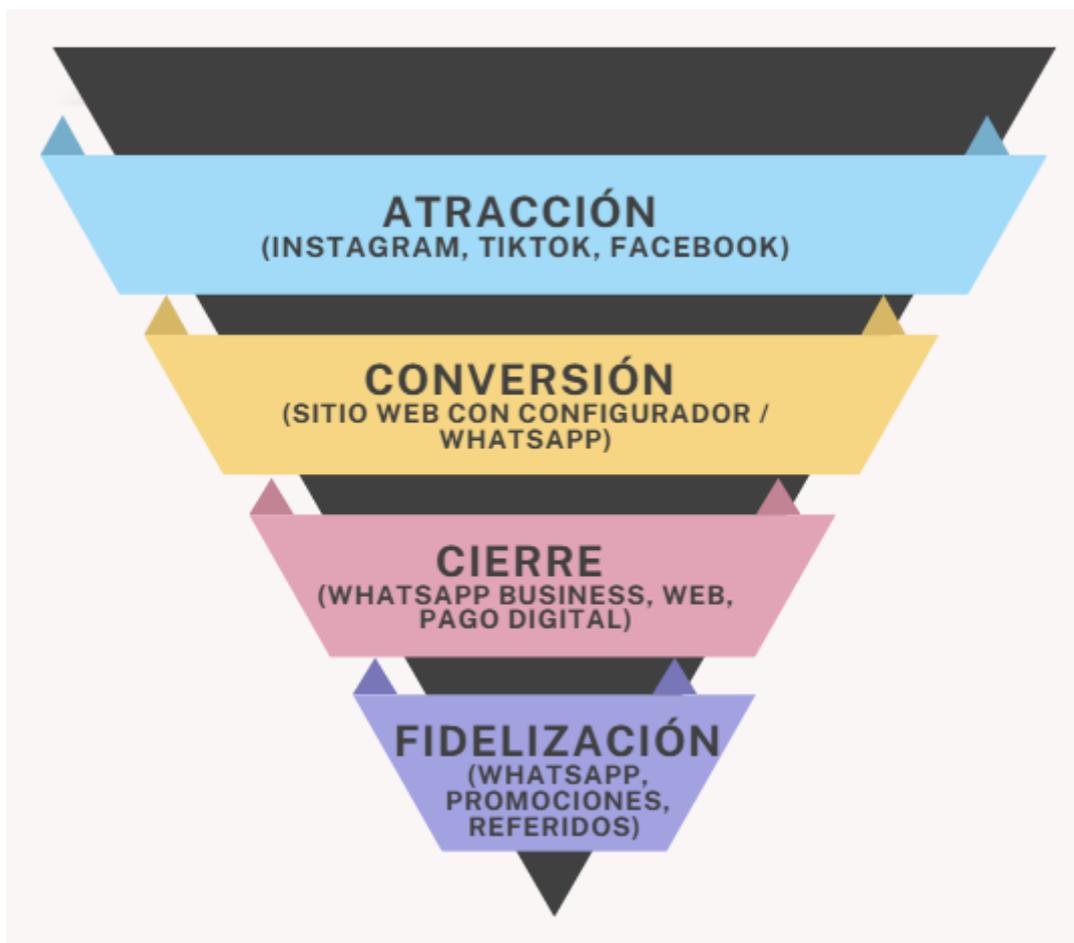
La presencia en canales digitales debe ir acompañada de una estrategia de contenido y conversión. Por eso, el proyecto contempla el uso de herramientas básicas de automatización (correos, formularios, seguimiento) y analítica (Google

Analytics, Meta Ads) para medir el rendimiento de campañas y optimizar el proceso comercial.

Además, se implementará un embudo digital de ventas, que guiará al cliente desde el primer contacto hasta la fidelización:

1. Atracción: contenidos en redes, publicidad segmentada y presencia en eventos digitales o físicos.
2. Interés: navegación por el sitio web, interacción con el configurador, consultas en WhatsApp.
3. Decisión: envío de propuesta final, aprobación de diseño, realización del pago.
4. Compra: producción y entrega.
5. Fidelización: atención postventa, encuestas, promociones para clientes frecuentes y programa de referidos.

Ilustración 5-1: Embudo digital de ventas: del primer contacto a la fidelización



Fuente: elaboración propia con base en la estrategia de marketing digital del proyecto.

Este embudo representa el recorrido que realiza el cliente desde que descubre la marca hasta que se convierte en un comprador habitual. En la etapa de atracción, las redes sociales son clave para captar la atención del público objetivo mediante contenidos visuales y emocionales. Posteriormente, a través del sitio web y canales como WhatsApp, se transforma ese interés inicial en una intención real de compra, gracias a un trato cercano y una propuesta personalizada. Finalmente, tras concretar la venta, se activan acciones de fidelización como el seguimiento postventa, beneficios por referidos y atención continua, con el fin de consolidar una relación duradera que refuerce la confianza y motive la recompra.

5.3 Mezcla de marketing (Producto, Precio, Comunicación, Distribución)

La mezcla de marketing o marketing mix es una herramienta clásica de la gestión comercial que permite planificar y coordinar las acciones necesarias para ofrecer valor al cliente. Tradicionalmente se estructura en torno a las 4P: Producto, Precio, Comunicación y Distribución, aunque en algunos modelos se incluyen también Personas, Procesos y Evidencia física. En este caso, se aplica el modelo de 4P de forma práctica y adaptada al emprendimiento de uniformes deportivos personalizados, lo que permite alinear los objetivos estratégicos con las expectativas del consumidor.

Producto

El producto es el eje central de toda estrategia de marketing. En este caso, no se trata solo de un conjunto de prendas deportivas, sino de una solución integral que combina diseño, funcionalidad, sostenibilidad y personalización.

- Se ofrecerán kits deportivos completos, que incluyen camiseta, pantaloneta y medias, con la posibilidad de agregar piezas complementarias como chaquetas, petos o morrales, según la necesidad del cliente.
- Las prendas estarán confeccionadas en telas técnicas con tecnología DryFit, que favorecen la transpirabilidad y el confort, especialmente importante en climas cálidos o para actividades físicas prolongadas.
- Se priorizará el uso de materiales reciclados, con al menos un 70% de poliéster proveniente de botellas PET, lo cual aporta un valor diferencial frente a otras marcas que aún no adoptan prácticas sostenibles.
- Las tallas estarán pensadas para ser inclusivas: desde edades tempranas (niños de 6 años) hasta adultos mayores, abarcando categorías masculina y femenina.
- Se ofrecerá garantía por errores de producción, como costuras defectuosas o estampados incorrectos, generando mayor confianza en los compradores.

- Cada uniforme se entregará en un empaque ecológico, con etiquetas personalizadas que refuercen la imagen profesional de la marca y transmitan el compromiso ambiental.

Este enfoque convierte el producto en una experiencia completa, donde el cliente no solo recibe ropa, sino también diseño a medida, presentación cuidada y atención postventa.

Precio

La estrategia de precios está diseñada para ser accesible pero competitiva, teniendo en cuenta las condiciones económicas del público objetivo (clubes de formación, ligas barriales, instituciones públicas).

- Se establecerá un precio base por kit desde \$60.000 COP, dependiendo del tipo de tela, número de unidades y nivel de personalización.
- Se implementará un sistema de descuentos progresivos: a mayor volumen de pedido, menor será el costo por unidad. Esto busca incentivar a clubes grandes o clientes institucionales a comprar en bloque.
- Se ofrecerán promociones por temporadas clave, como enero (inicio de ligas), junio (vacaciones) o diciembre (torneos de cierre), lo que permite rotación rápida del producto.
- Existirán beneficios por fidelización, como descuentos para clientes recurrentes, incentivos por referidos y cupones por recompra.
- Se habilitarán planes de pago flexibles, útiles especialmente para escuelas o clubes comunitarios con presupuestos ajustados. Estos podrán dividir el pago por fases: un adelanto al aprobar el diseño y el saldo contra entrega.

Esta política de precios equilibra la sostenibilidad financiera del proyecto con la posibilidad de competir en un mercado donde el costo es un factor determinante en la decisión de compra.

Comunicación

La estrategia de comunicación no busca solo informar, sino generar conexión emocional y proyectar los valores diferenciales de la marca.

- Se apostará por campañas en redes sociales, especialmente Instagram, Facebook y TikTok, enfocadas en mostrar historias reales de equipos que usan los uniformes, niños que cumplen sueños y entrenadores comprometidos con el deporte de base.
- Se aprovecharán las plataformas digitales para crear comunidad, respondiendo comentarios, compartiendo contenido generado por los propios clientes y generando interacción constante.

- Se activarán campañas de influencers deportivos locales (entrenadores reconocidos, jugadores aficionados populares o exjugadores) que puedan dar testimonio real del producto.
- Se impulsarán concursos de diseño, donde los propios clubes o jugadores propongan sus uniformes. Esto no solo involucra al cliente, sino que también amplifica el alcance en redes.
- Habrá presencia física en torneos, ya sea patrocinando uniformes de equipos participantes o instalando pequeños puntos de visibilidad, lo cual genera reconocimiento directo de la marca.

Toda la comunicación mantendrá un tono cercano, confiable y motivador, alineado con la identidad de la marca y enfocado en transmitir propósito, no solo producto.

Distribución

La distribución también se pensó desde una perspectiva ágil, digital y sostenible.

- El modelo será principalmente de venta directa online, sin intermediarios ni tiendas físicas en la fase inicial.
- Los pedidos serán despachados mediante empresas de mensajería aliadas (Servientrega, Interrapidísimo, Coordinadora), garantizando cobertura nacional y tiempos de entrega de entre 10 y 15 días hábiles.
- Se gestionará todo el proceso logístico desde un punto de producción central, lo cual reduce costos operativos y mejora el control de calidad.
- Se plantea, a mediano plazo, la creación de puntos de recogida física en ciudades clave como Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, a través de convenios con tiendas deportivas o centros comunitarios.
- Toda la logística será monitoreada con herramientas tecnológicas internas que permitirán rastrear pedidos, anticipar problemas y dar respuestas oportunas al cliente.

Esta estrategia de distribución busca optimizar recursos, garantizar entregas seguras y permitir escalar el negocio sin necesidad de grandes inversiones iniciales en infraestructura física.

5.4 Público objetivo y oportunidades institucionales

Para lograr que una estrategia comercial sea efectiva, es fundamental tener claro quién es el cliente, qué necesita y cómo se le puede ofrecer una solución que realmente le aporte valor. En este proyecto, el público objetivo ha sido cuidadosamente identificado con base en la experiencia directa en el sector deportivo colombiano, y se ha clasificado en tres segmentos principales: el formativo, el amateur recreativo y el institucional. Cada uno de estos grupos tiene características propias, necesidades diferentes y expectativas distintas, lo que implica

adaptar la propuesta de valor y los canales de comunicación de forma segmentada.

1. Segmento formativo (prioritario)

Este es el grupo al que está principalmente dirigida la marca, tanto por afinidad como por volumen. Se trata de escuelas de fútbol base, clubes juveniles y programas de formación deportiva para niños y adolescentes entre los 6 y los 18 años.

- Ubicación: Inicialmente se focalizarán ciudades como Bogotá, Neiva, Cali, Bucaramanga y Pereira, donde hay una alta concentración de escuelas deportivas, pero el modelo es escalable a nivel nacional gracias al canal digital.
- Decisores de compra: Este proceso suele estar liderado por entrenadores o coordinadores deportivos, aunque la decisión también involucra a padres de familia (quienes generalmente aportan el dinero) y, en ocasiones, a directores de clubes o colegios.
- Necesidades claves: precios asequibles, cumplimiento en los tiempos de entrega, personalización del diseño, atención postventa y opciones de pago flexible. También valoran la seriedad de la empresa, el trato cercano y el profesionalismo.

Este segmento es muy sensible al boca a boca, por lo que la satisfacción del cliente y el seguimiento son vitales para lograr la fidelización y la expansión por recomendación.

2. Segmento amateur recreativo

Este grupo está conformado por equipos de adultos que participan en ligas barriales, empresariales, torneos interuniversitarios o encuentros deportivos organizados por empresas o comunidades.

- Motivaciones: Estos equipos suelen tener un fuerte componente identitario. Buscan que su uniforme refleje orgullo, cohesión y presencia. Les interesa tanto el diseño llamativo como la durabilidad de las prendas.
- Decisión de compra: En estos casos, el presupuesto muchas veces es compartido entre los jugadores o asumido por una empresa patrocinadora, lo que permite un poco más de flexibilidad en los precios si el diseño o la calidad lo justifican.
- Oportunidad estratégica: Este segmento puede actuar como “multiplicador de visibilidad”, ya que los partidos y torneos generan fotos y contenido que se comparte en redes, lo que a su vez puede atraer a nuevos clientes de manera orgánica.

Además, muchos de estos jugadores adultos son también entrenadores de niños, padres o coordinadores, lo cual refuerza el efecto de red y puede ayudar a generar ventas cruzadas entre segmentos.

3. Segmento institucional

Este tercer grupo representa una gran oportunidad para escalar ventas mediante alianzas con entidades públicas o programas gubernamentales.

- Clientes potenciales: Alcaldías, gobernaciones, institutos de deporte y recreación (como IDR, Indeportes, entre otros), y secretarías de educación que organizan dotaciones para clubes escolares o eventos deportivos comunitarios.
- Necesidades específicas: procesos formales, cumplimiento legal, facturación clara, experiencia en atención institucional y entrega garantizada. Muchas veces se requiere participar en convocatorias o licitaciones.
- Oportunidades estratégicas: Al acceder a este mercado, se pueden generar pedidos de gran volumen, lo que mejora los márgenes de operación y permite mantener ocupada la capacidad productiva. Además, posicionarse como proveedor institucional puede aumentar la reputación de la marca y abrir puertas a nuevos acuerdos o apoyos.

Para este segmento, la estrategia debe incluir la elaboración de presentaciones formales del portafolio, desarrollo de propuestas personalizadas y participación en ruedas de negocios o convocatorias públicas.

En conclusión, la estrategia de segmentación permite enfocar los esfuerzos comerciales en nichos concretos, con mensajes diferenciados y canales adaptados. Si bien se parte de un enfoque digital general, cada segmento tiene su propia lógica:

- El formativo necesita flexibilidad, personalización y empatía.
- El amateur recreativo valora el diseño, la experiencia y la identidad.
- El institucional exige formalidad, cumplimiento y escala.

6. Evaluación financiera y plan de sostenibilidad

El análisis financiero no solo cumple una función contable dentro del proyecto, sino que se convierte en una herramienta estratégica clave para evaluar la viabilidad, sostenibilidad y proyección del modelo de negocio. En este capítulo se presentan las estimaciones económicas que sustentan el emprendimiento, teniendo en cuenta los contextos reales del mercado colombiano, los recursos disponibles y las metas de crecimiento progresivo.

La sostenibilidad financiera implica encontrar un equilibrio entre costos, ingresos, inversión inicial y beneficios esperados, no solo en el corto plazo, sino con una mirada a la expansión futura. Además, permite establecer indicadores de éxito, planificar el flujo de caja y anticipar escenarios de riesgo que podrían afectar la operación. Este análisis busca responder a preguntas esenciales: ¿cuánto cuesta emprender este proyecto?, ¿en qué momento empezará a generar utilidades?, ¿cómo se financiará?, y ¿cómo puede crecer sin comprometer su estabilidad?

6.1 Objetivos financieros del proyecto

La evaluación financiera parte de objetivos concretos que guían el enfoque económico del proyecto. Estos objetivos han sido definidos en función del tipo de negocio, su alcance proyectado y las condiciones del entorno en el que operará. A continuación, se detallan los más relevantes:

- Calcular el punto de equilibrio: identificar cuántas unidades (kits) deben venderse para cubrir todos los costos operativos y empezar a generar beneficios.
- Estimar la inversión inicial: definir cuánto capital se requiere para arrancar el negocio y mantenerlo durante su primer año de funcionamiento sin depender exclusivamente de las ventas inmediatas.
- Proyectar la rentabilidad: establecer estimaciones realistas sobre cuándo se empezará a obtener una ganancia neta, considerando el crecimiento progresivo de las ventas y el control de costos.
- Evaluar escenarios de riesgo: diseñar proyecciones en distintos contextos (conservador, moderado y optimista) para tener una planificación flexible y preparada ante posibles variaciones del mercado.

Estos objetivos buscan asegurar que el emprendimiento no solo sea viable en el papel, sino sostenible en la práctica, sin depender de subsidios permanentes ni de condiciones excepcionales.

6.2 Escenarios de ventas proyectadas

En función del tamaño del mercado potencial identificado en el capítulo anterior, se estima que el primer año de operaciones puede cerrar con 500 kits vendidos. Esta proyección parte de una estrategia digital de captación progresiva, centrada en escuelas deportivas, clubes y entrenadores, que suelen renovar uniformes anualmente.

La estimación se ha dividido por tamaño de pedido, lo cual permite tener una referencia más precisa del comportamiento comercial esperado:

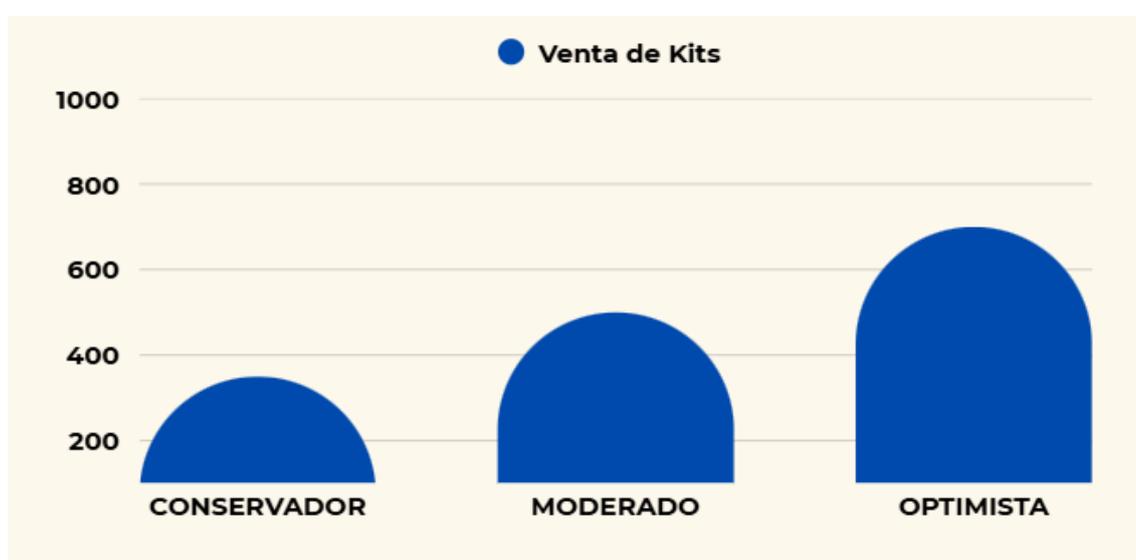
- Pedidos pequeños (10 kits): 20 pedidos → 200 kits
- Pedidos medianos (20 kits): 10 pedidos → 200 kits
- Pedidos grandes (30 kits): 3 pedidos → 100 kits
→ Total: 500 kits × \$65.000 = \$32.500.000 COP en ventas brutas el primer año.

Este escenario se considera moderadamente conservador, ya que se parte del supuesto de una captación progresiva sin inversiones masivas en publicidad, pero con un modelo digital bien implementado y un producto competitivo.

También se han definido dos escenarios alternativos:

- Optimista: 700 kits, apoyado en alianzas institucionales y fuerte recomendación boca a boca.
- Conservador: 350 kits, si el mercado responde más lentamente o hay barreras imprevistas.

Ilustración 6-1: Proyección de ventas por escenarios: primer año de operación.



Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de ventas iniciales.

La gráfica muestra los tres escenarios de ventas proyectadas durante el primer año. El escenario moderado está basado en una captación digital progresiva y la renovación anual de uniformes por parte de las escuelas, plantea una meta de 500 kits. No obstante, en un contexto favorable con alianzas institucionales, la empresa podría alcanzar los 700 kits. En contraste, un escenario conservador anticipa una baja respuesta inicial del mercado, estimando ventas de 350 kits. Este ejercicio de planificación permite dimensionar los riesgos y preparar estrategias de respuesta ante distintos niveles de demanda.

6.3 Estimación de costos operativos

Tener claridad sobre los costos es clave para construir un modelo rentable. En este apartado se identifican y cuantifican los costos fijos y variables que se tendrán durante el primer año de operación.

Costos variables (por kit):

- Tela reciclada y materiales técnicos: \$10.000
- Confección nacional: \$15.000
- Personalización y sublimado: \$5.000
- Empaque ecológico: \$2.000
- Logística de entrega: \$3.000
- Total variable por kit: \$35.000 COP

Costos fijos mensuales:

- Alquiler y oficina: \$1.200.000
- Servicios públicos e internet: \$250.000
- Nómina (2 personas): \$3.000.000
- Publicidad digital: \$500.000
- Mantenimiento plataforma web: \$200.000
- Otros gastos (imprevistos, contabilidad): \$300.000
- Total mensual: \$5.450.000 COP
- Total anual fijos: \$65.400.000 COP

Costos totales del primer año:

- Variables: 500 kits × \$35.000 = \$17.500.000
- Fijos: \$65.400.000
- Total general estimado: \$82.900.000 COP

6.4 Fuentes de financiación inicial

Dado que el negocio requiere una inversión inicial considerable, se ha estructurado un plan de financiación diversificado, combinando recursos propios con apoyos externos.

Fuentes propuestas:

- Aporte propio del emprendedor: \$20.000.000 COP → Señal de compromiso personal.
- Crédito blando: \$30.000.000 COP → Puede obtenerse a través de bancos o programas como Bancóldex o entidades regionales.
- Fondo Emprender (SENA) u otras convocatorias: \$40.000.000 COP → Aportes a fondo perdido o semilla.
 - Total disponible estimado: \$90.000.000 COP, lo cual cubre los costos operativos y permite contar con un margen para imprevistos o pequeñas inversiones complementarias (como maquinaria o campañas de lanzamiento).

6.5 Punto de equilibrio y análisis de rentabilidad

Uno de los principales indicadores financieros es el punto de equilibrio, que muestra cuántas unidades deben venderse para que los ingresos igualen los costos. A partir de ahí, cualquier venta adicional genera ganancia.

Cálculo:

- Costos fijos anuales: \$65.400.000
- Margen por kit: \$65.000 – \$35.000 = \$30.000
- Punto de equilibrio (unidades): $\$65.400.000 / \$30.000 = 2.180$ kits

Esto significa que, para cubrir completamente los gastos, deben venderse 2.180 kits. Bajo un crecimiento progresivo, se espera alcanzar esa cifra entre el segundo y el tercer año.

Rentabilidad esperada:

- Año 2: 700 kits vendidos → ingreso de \$45.500.000
- Año 3: 1.120 kits → ingreso de \$72.800.000
 - Margen neto estimado: entre 15% y 20% a partir del segundo año, si se controlan los costos y se mantienen los precios proyectados.

6.6 Consideraciones para escalar el negocio

Pensando en el mediano y largo plazo, el proyecto plantea una estrategia escalable, adaptable a la evolución del mercado sin requerir una estructura rígida o grandes inversiones adicionales.

Estrategias de escalamiento:

- Automatización: CRM, chatbot en WhatsApp y formularios de pedido agilizan la operación sin aumentar costos fijos.
- Ampliación del portafolio: incorporación de nuevos productos como chaquetas, ropa de entrenamiento o merchandising del club.
- Expansión geográfica: alianzas con academias en otras ciudades o incluso internacionalización regional (Ecuador, Perú).
- Economías de escala: al crecer la producción, se puede negociar mejores precios con proveedores y optimizar procesos.
- Participación en eventos deportivos: ferias, campeonatos y convocatorias institucionales aumentan visibilidad y confianza.

El modelo de negocio, al ser digital y flexible, permite adaptarse rápidamente y crecer sin requerir inversiones muy elevadas. Con el tiempo, la marca podrá consolidarse como una referencia en uniformes personalizados para el deporte amateur colombiano.

7. Organización, operaciones y proyección futura

7.1 Plan de Recursos Humanos

El capital humano es un componente fundamental en la estrategia de diferenciación de la marca. Desde la atención personalizada hasta la producción de uniformes de alta calidad, el equipo humano debe compartir los valores de sostenibilidad, compromiso con el cliente y pasión por el deporte. Este proyecto no solo busca vender un producto, sino construir una cultura organizacional que refleje los principios del emprendimiento consciente, juvenil y deportivo.

7.1.1 Estructura inicial del equipo

En la fase inicial del proyecto se contará con un equipo reducido, enfocado en eficiencia y polivalencia:

- Diseñador/a gráfico: responsable de personalizar los uniformes según las indicaciones de los clientes y gestionar el configurador web.
- Coordinador/a de producción: encargado de planificar, controlar y supervisar los procesos de corte, sublimado y confección.
- Operario/a textil: apoyo directo en la confección y manipulación de materiales.
- Asesor/a comercial y atención al cliente: maneja pedidos por WhatsApp, responde dudas, cotiza pedidos y da seguimiento.
- Administrador/a general: gestiona finanzas, proveedores y coordinación general del proyecto (puede ser el fundador/a en la etapa inicial).

7.1.2 Políticas laborales y organizacionales

- Jornada laboral estándar: 8 horas diarias de lunes a viernes, con opción de horarios flexibles en producción según demanda.
- Salario justo: acorde al mercado y con beneficios mínimos legales (seguridad social, prestaciones).
- Capacitación continua: en diseño digital, procesos sostenibles y atención al cliente.
- Incentivos por rendimiento: bonificaciones por entregas cumplidas, bajo índice de devoluciones y evaluación positiva del cliente.
- Inclusión y equidad: prioridad a contrataciones con enfoque de género y acceso a empleo joven.

Ilustración 7-1: Organigrama funcional del equipo en la fase inicial del proyecto



Fuente: Elaboración propia basada en la propuesta de estructura operativa del emprendimiento.

El organigrama muestra una estructura sencilla pero estratégica para la fase inicial del emprendimiento. Al mantener un equipo compacto y multifuncional, se optimizan los recursos y se asegura un control directo sobre las áreas clave del negocio: diseño, producción, atención al cliente y gestión administrativa. Esta estructura está pensada para escalar gradualmente conforme crezca la demanda, incorporando nuevos perfiles o subcontrataciones según sea necesario.

7.2 Aspectos Legales y Normativos

El cumplimiento del marco legal es una condición indispensable para el desarrollo formal y sostenible de cualquier emprendimiento en Colombia. Además de garantizar la legalidad de las operaciones, permite acceder a beneficios estatales, generar confianza en los clientes y proteger los intereses de los fundadores. Este apartado detalla los principales requisitos legales que debe cumplir la empresa en sus distintas etapas de desarrollo.

7.2.1 Constitución legal

Para la creación de la empresa se optará por la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), en concordancia con la Ley 1258 de 2008. Esta figura es ampliamente utilizada por emprendimientos en Colombia debido a sus múltiples ventajas:

- Puede ser constituida por una sola persona, sin necesidad de socios adicionales.
- Ofrece responsabilidad limitada al patrimonio aportado, lo que protege los bienes personales del fundador.
- Permite flexibilidad para adaptar estatutos y abrir la participación a nuevos inversionistas sin mayores restricciones.
- Tiene un proceso de constitución ágil, que puede completarse incluso en línea.

Según Confecámaras (2023), el 98% de las empresas nuevas en Colombia se constituyen como S.A.S., lo que ratifica su funcionalidad y aceptación legal.

7.2.2 Trámites administrativos

Para operar legalmente y evitar sanciones, la empresa debe realizar los siguientes trámites obligatorios:

- Registro mercantil ante la Cámara de Comercio correspondiente, para formalizar la existencia legal de la empresa.
- Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN, que otorga el NIT y permite facturar legalmente.
- Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), lo que garantiza la protección legal del nombre y logotipo de la marca frente a terceros.
- Afiliación del personal a seguridad social (salud, pensión, riesgos laborales), conforme a las exigencias del Ministerio de Trabajo.
- Permiso de uso de suelo si se cuenta con taller o punto físico de operación, dependiendo del municipio.

Estos trámites no solo legalizan la operación, sino que también permiten generar confianza ante los clientes y acceder a líneas de financiamiento, capacitaciones y licitaciones públicas.

7.2.3 Normativas específicas del sector

El sector textil y de confección tiene ciertas regulaciones particulares que deben observarse para garantizar la calidad, transparencia y sostenibilidad del producto:

- Resolución 1950 de 2009 del Ministerio de Comercio, que establece la obligación de etiquetar correctamente las prendas con información sobre la composición textil, país de origen, cuidados y talla.
- Normas ambientales: si se utilizan telas recicladas o se comunica sostenibilidad como parte del valor de marca, es necesario tener evidencia del origen de los materiales y evitar el “greenwashing”.
- Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales: obliga a las empresas a contar con políticas de tratamiento de datos para salvaguardar la información de sus clientes, especialmente en canales digitales.

Cumplir con estas normas no solo evita sanciones, sino que aporta al posicionamiento ético y profesional del emprendimiento.

7.3 Plan de Operaciones

El plan operativo describe en detalle cómo se llevará a cabo la actividad productiva y comercial de la empresa en su funcionamiento diario. Este punto es clave,

ya que de él dependen la calidad del producto, la eficiencia en los tiempos de entrega y la experiencia del cliente. En este caso, se ha optado por un modelo de producción bajo demanda, el cual consiste en fabricar los uniformes únicamente cuando se realiza un pedido. Esta modalidad permite personalizar cada prenda, minimizar inventarios y optimizar el uso de recursos, además de reducir desperdicios, lo que contribuye con los objetivos sostenibles del emprendimiento.

7.3.1 Flujo operativo detallado

El proceso productivo se estructura en una serie de etapas claras que permiten la trazabilidad, el control de calidad y la eficiencia en la entrega:

1. Recepción de pedido (vía web o WhatsApp): El cliente inicia el proceso contactando a través del sitio web o por WhatsApp. En el sitio web tendrá acceso a un configurador digital que le permitirá seleccionar colores, escudos, nombres, dorsales y patrocinadores. Si no desea usar esta herramienta, podrá comunicarse con un asesor comercial para desarrollar su idea de forma personalizada.
2. Diseño personalizado y revisión: El diseñador gráfico adapta las ideas del cliente en un mockup o vista previa digital. Esta propuesta se envía para su revisión y validación. El cliente puede solicitar ajustes hasta estar conforme. Una vez aprobado, se guarda como diseño definitivo y se adjunta al pedido como referencia de producción.
3. Confirmación y pago: Luego de aprobado el diseño, se emite la cotización final que incluye los costos de personalización, producción y envío. El cliente puede pagar por transferencia bancaria, consignación o mediante una pasarela de pago digital segura. Solo tras la confirmación del pago se activa el pedido en el sistema.
4. Producción: El pedido pasa a manos del equipo de producción. Las telas se cortan según las tallas solicitadas y se aplica la sublimación o estampado con el diseño aprobado. Posteriormente se realiza la confección final. Todo este proceso se documenta mediante una ficha de producción que incluye número de pedido, tiempos de cada etapa, nombre del operario y observaciones.
5. Empaque ecológico y despacho: Las prendas se empacan en bolsas biodegradables o empaques reciclables. Se incluye una etiqueta con el nombre del cliente, el logo de la empresa, y una breve nota sobre el impacto ambiental positivo del uniforme (por ejemplo, "Este uniforme fue hecho con tela 100% reciclada").

6. Entrega y seguimiento postventa: Se coordina el envío con la transportadora aliada. Una vez entregado el pedido, se contacta al cliente para confirmar satisfacción y se le envía un formulario breve de retroalimentación. Además, se le ofrecen descuentos o beneficios por recompras o referidos.

Este flujo permite mantener una relación cercana con el cliente, reducir errores y reforzar la percepción de profesionalismo desde el primer contacto hasta la entrega final.

7.3.2 Proveedores clave

Una parte fundamental de la operación son los proveedores, ya que de su calidad, puntualidad y compromiso dependerá la eficiencia general del proceso. Se han identificado tres categorías principales de proveedores:

- Telas técnicas recicladas: Se trabajará con empresas colombianas que fabriquen telas deportivas a partir de botellas PET recicladas u otras fibras reutilizadas. Estas telas deben cumplir estándares de elasticidad, transpirabilidad y durabilidad, comparables con las marcas deportivas tradicionales. Además, se buscarán certificaciones como Global Recycled Standard (GRS) para reforzar el mensaje sostenible.
- Insumos complementarios: Incluyen hilos, etiquetas de marca, cintas elásticas, cremalleras y empaques. Es crucial que estos proveedores estén ubicados en regiones cercanas para reducir los tiempos de abastecimiento. Se priorizarán insumos con bajo impacto ambiental, como etiquetas impresas en papel reciclado o bolsas compostables.
- Talleres aliados: En caso de picos de demanda o retrasos imprevistos, se activará una red de talleres independientes previamente verificados. Estos aliados firmarán acuerdos que garanticen condiciones laborales justas, cumplimiento de estándares de calidad, y uso de los insumos entregados por la empresa. Esta flexibilidad permitirá responder con rapidez a temporadas altas, como torneos escolares o vacaciones.

La relación con los proveedores no será solo transaccional: se buscará establecer alianzas a largo plazo que permitan negociar mejores precios, tiempos y proyectos conjuntos, como el desarrollo de nuevas telas sostenibles.

7.3.3 Herramientas de apoyo

Para garantizar una operación fluida, se implementarán diversas herramientas que automatizan tareas, facilitan el seguimiento y previenen errores humanos:

- Sistema de gestión de pedidos: Este software básico permitirá recibir notificaciones cada vez que un pedido cambie de estado: recibido, en diseño, en producción, despachado. Esto ayuda a tener control total desde cualquier dispositivo, incluso fuera del taller.

- Panel de seguimiento interno: Será una herramienta visual donde cada pedido tendrá un código y un avance representado gráficamente. Permitirá a cualquier miembro del equipo saber cuántos pedidos están en cola, en qué etapa se encuentran, y qué tareas están pendientes.
- Checklist de control de calidad: Antes del despacho, se realiza una revisión física del uniforme, donde se verifica que: el diseño corresponde al aprobado, las tallas son las correctas, los acabados estén bien hechos, la impresión sea nítida y el empaque esté en perfecto estado. Este paso ayuda a evitar devoluciones y reclamos posteriores.

La incorporación de tecnología y protocolos simples pero efectivos permite que el emprendimiento sea competitivo, incluso sin grandes inversiones. Además, mejora la experiencia del cliente y fortalece la confianza hacia la marca.

En conclusión, el plan de operaciones de esta empresa combina eficiencia, sostenibilidad y atención personalizada. Está diseñado para crecer junto con la demanda, adaptándose a los cambios del entorno sin comprometer la calidad ni los valores del proyecto. Esta estructura permite ofrecer uniformes realmente únicos, hechos con responsabilidad y en tiempos competitivos, generando valor tanto para el cliente como para el entorno productivo nacional.

7.4 Plan de Expansión y Crecimiento

El crecimiento de la empresa se plantea de forma gradual y estratégica, permitiendo consolidar la propuesta de valor antes de ampliar mercados o diversificar productos. Este enfoque no solo minimiza riesgos financieros, sino que facilita la adaptación operativa y comercial según las condiciones reales del mercado.

A continuación, se describen las metas clave en tres etapas:

7.4.1 Corto plazo (Año 1)

En esta primera fase, el objetivo principal es consolidar la operación en Bogotá y Neiva, ciudades donde ya existen contactos, conocimiento del entorno deportivo y demanda identificada. Las acciones clave son:

- Establecer relaciones formales con clubes deportivos, escuelas de formación y entrenadores conocidos.
- Participar en torneos locales como patrocinadores o proveedores de uniformes.
- Validar la propuesta de valor alcanzando la meta de 500 kits vendidos, lo que representa un punto de equilibrio operativo.

7.4.2 Mediano plazo (Año 2)

Una vez consolidado el modelo y con una base de clientes recurrentes, se proyecta la expansión hacia ciudades intermedias como Cali, Bucaramanga y Pereira, donde el deporte amateur también tiene un gran desarrollo.

- Se realizará una inversión en un showroom móvil o punto de exhibición para asistir a ferias deportivas, torneos regionales y eventos escolares.
- Se espera duplicar la capacidad de producción, alcanzando al menos 1.200 kits por año, lo cual permitirá atender más clientes sin perder calidad ni tiempos de entrega.

7.4.3 Largo plazo (Año 3)

La última fase del plan contempla diversificar tanto en líneas de productos como en mercado geográfico.

- Lanzamiento de una línea deportiva casual, siguiendo la tendencia “ath-leisure” que combina deporte con estilo urbano.
- Ingreso a otros deportes colectivos, como baloncesto y voleibol, utilizando la misma plataforma y modelo operativo.
- Estudio de mercados internacionales cercanos, especialmente Ecuador y Perú, para explorar posibles exportaciones o alianzas locales.
- Se desarrollarán nuevos canales de comercialización, como marketplaces o plataformas deportivas regionales.

Se busca combinar eficiencia operativa, posicionamiento territorial y diversificación de oferta. La estrategia no solo se enfoca en crecer en volumen, sino en fortalecer la identidad de marca, captar nuevos segmentos de mercado y aumentar el impacto social del proyecto.

7.5 Cronograma de Implementación (Año 1)

La implementación del modelo en su primer año requiere de una planificación clara, con responsabilidades definidas y actividades escalonadas. A continuación, se presenta un cronograma trimestral de las acciones más relevantes:

Ilustración 7-2: Cronograma de implementación de actividades clave – Año 1

| ACTIVIDAD | T1 (0-3 MESES) | T2 (4-6 MESES) | T3 (7-9 MESES) | T4 (10-12 MESES) |
|---|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Constitución legal y formalización | ✓ | | | |
| Desarrollo del sitio web y configurador digital | ✓ | ✓ | | |
| Producción de catálogo de productos | ✓ | | | |
| Validación con mínimo 150 kits vendidos | | ✓ | | |
| Lanzamiento comercial y primeras ventas | | ✓ | ✓ | |
| Alianzas con clubes y escuelas deportivas | | | ✓ | ✓ |
| Evaluación y ajuste de procesos internos | | | ✓ | ✓ |
| Preparación logística para expansión geográfica | | | | ✓ |

Fuente: Elaboración propia según la planificación operativa del proyecto

Este cronograma permite visualizar cómo se escalona el lanzamiento del emprendimiento, equilibrando tareas administrativas, técnicas y comerciales. La progresión gradual garantiza que cada fase se ejecute con control y permita ajustes a tiempo, sentando una base sólida para futuras expansiones. Al establecer metas trimestrales específicas, también se facilita el seguimiento interno del rendimiento, la asignación adecuada de recursos y la toma de decisiones basada en datos reales. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que permite validar y corregir procesos en tiempo real, lo que incrementa las probabilidades de éxito a medida que el proyecto avanza hacia su etapa de consolidación.

8. MODELO DE NEGOCIO (Canvas)

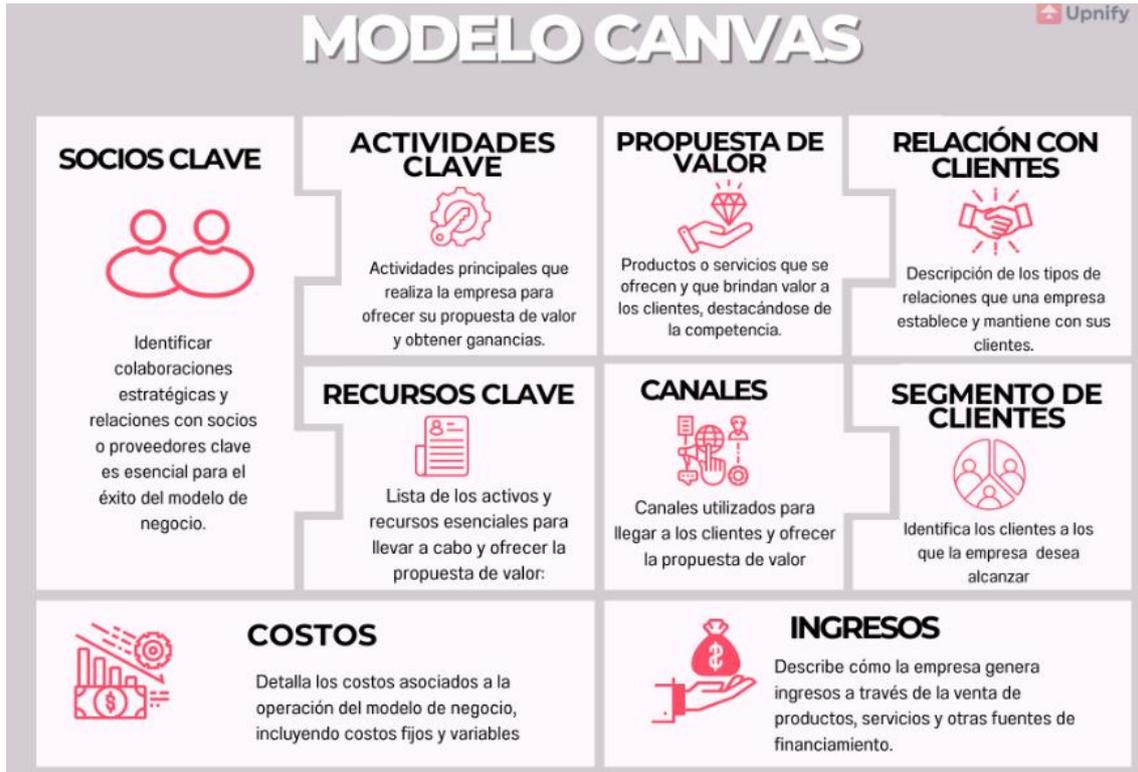
8.1 Introducción

El Modelo de Negocio Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), se ha convertido en una herramienta estratégica clave para visualizar, diseñar y modificar la estructura de un negocio de manera integral. Esta metodología gráfica permite representar de forma simple y comprensible los principales elementos que componen cualquier emprendimiento, permitiendo identificar sus relaciones internas y el modo en que se genera valor para los clientes. Su estructura se basa en nueve bloques que responden a preguntas esenciales como: ¿quién es el cliente? ¿qué necesidades tiene? ¿cómo se le entregará valor? ¿qué recursos y actividades se requieren? ¿cómo se obtendrán ingresos y cuáles serán los costos? La ventaja de este modelo radica en su capacidad para visualizar todos estos aspectos en un solo lienzo, promoviendo una mejor planificación, toma de decisiones y adaptabilidad.

Para el caso específico de este proyecto, centrado en la elaboración de uniformes deportivos personalizados con enfoque sostenible, el modelo Canvas es especialmente útil porque permite alinear los objetivos sociales, ambientales y comerciales del negocio. Al integrar conceptos como sostenibilidad, personalización y atención directa, el modelo ayuda a definir una oferta de valor clara, una estructura operativa coherente y una estrategia de crecimiento sostenible.

El lienzo Canvas no solo actúa como una guía inicial, sino también como una herramienta viva que puede actualizarse conforme evolucione el emprendimiento. Como afirman Osterwalder y Pigneur (2010), este modelo debe ser dinámico, iterativo y adaptable a los cambios del entorno y del mercado. Por tanto, su implementación en este proyecto no solo facilita la planificación, sino que también será útil para la evaluación continua y la toma de decisiones futuras.

Ilustración 8-1: Modelo Canvas



Fuente: Upnify (s.f.). *Modelo canvas: qué es y cómo usarlo*. Recuperado de <https://upnify.com/es/blog/modelo-canvas.html>

8.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el elemento central de cualquier modelo de negocio. Según Kotler y Keller (2016), una buena propuesta de valor comunica de manera clara por qué un cliente debería elegir un producto o servicio sobre otros, resaltando los beneficios únicos y diferenciadores que ofrece.

- En este emprendimiento, la propuesta de valor se construye a partir de tres pilares fundamentales: personalización, sostenibilidad y accesibilidad. Se busca atender un segmento del mercado frecuentemente desatendido por las grandes marcas: clubes deportivos amateur, escuelas de formación y entidades públicas que requieren uniformes con identidad propia, sin incurrir en altos costos ni largos tiempos de espera.

Los principales elementos de la propuesta de valor son:

- Uniformes personalizados y de alta calidad: Cada diseño es único, adaptado a las preferencias del cliente, lo que genera identidad y sentido de pertenencia.
- Producción local con materiales reciclados: Se emplean telas provenientes de PET reciclado, reduciendo la huella ambiental sin sacrificar resistencia ni funcionalidad.

- Atención directa durante todo el proceso: A través de canales como WhatsApp o redes sociales, el cliente recibe acompañamiento desde el diseño hasta la entrega final.
- Entrega rápida: El compromiso es entregar los uniformes entre 10 y 15 días hábiles desde la aprobación del diseño, superando ampliamente los plazos de proveedores internacionales.
- Precios justos: Se ofrecen productos competitivos sin recurrir a intermediarios, lo que permite ajustar precios sin comprometer la calidad.

Esta propuesta no solo satisface necesidades funcionales (comodidad, personalización, durabilidad), sino también emocionales (orgullo por la camiseta, identidad de equipo), lo que fortalece la fidelización del cliente.

8.3 Segmentos de clientes

Definir los segmentos de clientes es una de las tareas más estratégicas del modelo Canvas, ya que permite diseñar soluciones específicas según los perfiles y necesidades detectadas. Tal como indica Ries (2011), entender al cliente es esencial para crear valor real y sostenible. En este proyecto, se identifican tres segmentos principales:

1. Escuelas de formación deportiva: Dirigidas a niños y jóvenes entre los 6 y 18 años. Estas escuelas valoran uniformes llamativos, cómodos y resistentes, ya que deben soportar el uso constante. Además, buscan reforzar el sentido de pertenencia y profesionalismo desde edades tempranas. Son clientes recurrentes, ya que renuevan uniformes cada año o por semestre.
2. Clubes de fútbol amateur: Conformados por adultos jóvenes o equipos de barrio, empresariales o recreativos. Tienen un fuerte interés por los diseños personalizados y atractivos, y suelen manejar presupuestos moderados. Valorán una atención cercana, flexibilidad para pedir pocas unidades y rapidez en la entrega.
3. Gobiernos locales e instituciones públicas: Estas entidades, como alcaldías, secretarías de deporte o colegios públicos, realizan dotaciones de uniformes para sus ligas, escuelas o campeonatos. Buscan proveedores formales, que entreguen facturación y ofrezcan precios competitivos en pedidos por volumen. Requieren cumplimiento de plazos y procesos administrativos claros.

Cada uno de estos segmentos comparte la necesidad de uniformes personalizados, pero difiere en volumen de compra, frecuencia de renovación, tipo de comunicación y presupuesto. Comprender estas diferencias permite adaptar la estrategia comercial y diseñar soluciones diferenciadas.

8.4 Canales de distribución y contacto

Los canales representan los medios por los cuales la empresa se comunica y entrega su propuesta de valor a los clientes. En un modelo centrado en la personalización y la eficiencia operativa, los canales digitales se convierten en la vía más adecuada, tanto por su accesibilidad como por su bajo costo operativo.

Canales principales utilizados:

- **Página web con configurador interactivo:** Permite a los usuarios diseñar sus propios uniformes de forma intuitiva, visualizando los resultados en tiempo real. Esta herramienta genera una experiencia interactiva que empodera al cliente y reduce errores en el diseño.
- **Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook):** Son fundamentales para atraer nuevos clientes, mostrar resultados de pedidos anteriores, interactuar con la comunidad deportiva y posicionar la marca. Cada red tiene un enfoque distinto: Instagram se enfoca en el diseño y estética, TikTok en contenidos virales y demostraciones, y Facebook en información institucional y contacto formal.
- **WhatsApp Business:** Se utiliza como canal directo y personalizado. Permite resolver dudas, enviar diseños, cotizar rápidamente y hacer seguimiento al pedido. La informalidad controlada de este medio genera cercanía con el cliente.
- **Alianzas con entrenadores o academias:** Algunos entrenadores o coordinadores de ligas pueden convertirse en “embajadores” o microdistribuidores, recomendando el servicio a sus equipos a cambio de beneficios, comisiones o descuentos.

Este sistema multicanal favorece una atención integral, permite escalar sin infraestructura física y mantiene bajo control los costos operativos.

8.5 Relación con los clientes

En este modelo, la relación con el cliente es uno de los pilares clave para garantizar la fidelización y la recompra. No se trata solo de cerrar una venta, sino de construir un vínculo duradero que genere confianza, satisfacción y recomendación.

Estrategias implementadas:

- **Asesoría individualizada:** Cada cliente recibe un acompañamiento durante todo el proceso: desde la creación del diseño hasta la recepción del pedido. Esto permite adaptarse a las necesidades particulares de cada equipo y resolver inquietudes en tiempo real.

- **Comunicación visual efectiva:** Se envían mockups realistas, ejemplos de uniformes previos, muestras de colores y opciones gráficas antes de pasar a producción. Esto minimiza errores y mejora la experiencia del cliente.
- **Seguimiento postventa:** Se incluye una encuesta de satisfacción para evaluar la calidad del producto, el servicio y la entrega. Además, se mantiene el contacto para ofrecer nuevos productos, recordar fechas clave (inicio de temporada) y generar fidelización.
- **Programa de fidelización:** Se ofrecerán descuentos o beneficios por referir a otros equipos o realizar pedidos recurrentes. Por ejemplo, un 10 % de descuento en el segundo pedido o una camiseta de cortesía para el entrenador en pedidos superiores a cierto número de kits.

La cercanía, la transparencia y el compromiso constante son aspectos diferenciales frente a marcas grandes o genéricas que no ofrecen un trato personalizado.

8.6 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso representan los flujos monetarios que el modelo de negocio es capaz de generar. En este caso, se establecen varias líneas complementarias de ingresos que permiten diversificar el riesgo, aprovechar capacidades existentes y captar distintos tipos de cliente.

Principales fuentes de ingreso:

1. **Venta directa de kits personalizados:** Esta es la principal fuente de ingresos. Incluye camisetas, pantalonetas y medias. El precio varía según cantidad, complejidad del diseño y tipo de tela.
2. **Servicios complementarios:** Se ofrecen diseños de escudos, elaboración de chaquetas, petos de entrenamiento, buzos, termos o mochilas personalizadas. Estos servicios permiten aumentar el ticket promedio y ampliar la oferta a los equipos.
3. **Dotaciones institucionales o contratos públicos:** Se buscará participar en procesos de contratación directa con alcaldías o entidades públicas que doten equipos deportivos escolares o comunitarios. Esto implica adaptar la propuesta a exigencias legales y administrativas.
4. **Venta en línea de productos genéricos:** A través de la página web se podrán vender balones, conos, petos, termos u otros productos de entrenamiento para complementar el uniforme.
5. **Ingresos por fidelización y referidos:** A largo plazo, estos ingresos indirectos surgen de programas de fidelización que premian a los clientes recurrentes y a quienes recomienden la marca a otros equipos o entrenadores.

Esta diversificación asegura que el negocio no dependa únicamente de pedidos grandes o institucionales, permitiendo operar de forma estable incluso en temporadas de baja demanda.

8.7 Recursos clave

Los recursos clave son todos aquellos activos que hacen posible que el modelo de negocio funcione. Incluyen tanto elementos tangibles (infraestructura, tecnología) como intangibles (marca, relaciones, conocimientos), y son indispensables para crear y entregar la propuesta de valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos.

Principales recursos del proyecto:

- **Equipo humano:** Se contará inicialmente con un equipo básico compuesto por diseñadores gráficos, operarios de confección y atención al cliente. Este equipo será el corazón de la operación, ya que cada pedido requiere creatividad, precisión técnica y buena comunicación con el cliente.
- **Infraestructura y maquinaria:** Se requerirá una planta de producción pequeña equipada con maquinaria de sublimación, corte y confección. Estas herramientas permiten mantener el control sobre la calidad y los tiempos de producción.
- **Plataforma tecnológica:** Se desarrollará una página web con configurador interactivo que permita al usuario diseñar su uniforme en línea. Esta herramienta es clave para la personalización y la eficiencia en la recepción de pedidos.
- **Red de proveedores certificados:** Se establecerán relaciones con proveedores locales que ofrezcan telas recicladas con certificados de sostenibilidad. La calidad y disponibilidad de estos insumos es un pilar esencial del modelo.
- **Marca y posicionamiento digital:** La construcción de una identidad visual sólida, acompañada de presencia activa en redes sociales y buenas valoraciones en plataformas digitales, representa un activo intangible de gran valor.
- **Software de gestión interna:** Se utilizarán herramientas digitales para el seguimiento de pedidos, control de inventario, facturación y atención al cliente. Esto permite operar de forma organizada, incluso con un equipo reducido.

8.8 Actividades clave

Las actividades clave son aquellas tareas esenciales que una empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione. Están directamente relacionadas con la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes y la generación de ingresos.

Actividades principales del proyecto:

1. Diseño personalizado de uniformes: Esta es una actividad central, ya que cada cliente requiere una propuesta única. El trabajo del diseñador no solo debe ser creativo, sino también técnico, adaptándose a las limitaciones del material y del proceso de producción.
2. Producción textil: Desde el corte de tela hasta la sublimación y confección, se trata de un proceso artesanal y técnico a la vez. Se debe garantizar calidad, uniformidad y cumplimiento de plazos.
3. Gestión de pedidos: Cada solicitud debe ser procesada de forma clara, registrando medidas, cantidades, referencias de diseño y tiempos de entrega. Esta tarea requiere organización y seguimiento detallado.
4. Atención al cliente y postventa: Desde la asesoría inicial hasta el seguimiento luego de la entrega, mantener la comunicación con el cliente es clave para construir confianza y fidelización.
5. Marketing digital y posicionamiento: La generación de contenido, la gestión de redes sociales, campañas pagadas y el SEO del sitio web son tareas continuas para atraer tráfico, convertir visitantes en clientes y mantener activa la marca.
6. Control de calidad: Antes de cada entrega, se revisan los productos en aspectos como costura, impresión, embalaje y diseño correcto. Esto evita reclamos y garantiza la satisfacción del cliente.
7. Desarrollo de alianzas estratégicas: Establecer convenios con escuelas deportivas, entrenadores y entidades públicas permite ampliar la red comercial sin costos elevados.

8.9 Socios clave y estructura de costos

Los socios clave son aquellos aliados externos que contribuyen al funcionamiento y crecimiento del negocio. No forman parte del equipo interno, pero su apoyo es esencial para optimizar procesos, reducir riesgos y aumentar la eficiencia.

Principales socios estratégicos:

- Proveedores de telas sostenibles: Se buscarán aliados con certificación ambiental, disponibilidad continua y buen servicio postventa.
- Talleres de confección externos: En momentos de alta demanda, se podrá subcontratar parte de la producción a talleres aliados previamente capacitados.
- Empresas de mensajería: Las alianzas con transportadoras confiables permitirán mantener tiempos de entrega cortos y costos estables.
- Academias deportivas y entrenadores: Estos actores pueden ser embajadores de marca, ayudando a captar nuevos clientes a cambio de incentivos o comisiones.

- Instituciones públicas: Al establecer relaciones institucionales sólidas, se podrá acceder a licitaciones o contratos directos que aseguren volumen y visibilidad.

Estructura de costos:

La estructura de costos refleja los gastos más relevantes para operar el modelo. Se distinguen costos fijos y variables:

- Costos variables:
 - ✓ Telas y materiales reciclados
 - ✓ Mano de obra directa (confección y diseño por pedido)
 - ✓ Logística y envíos
- Costos fijos:
 - ✓ Mantenimiento de la web y el configurador
 - ✓ Licencias de software y herramientas digitales
 - ✓ Publicidad en redes sociales (Meta Ads, Google)
 - ✓ Alquiler del local y servicios públicos (si aplica)
 - ✓ Salarios del equipo base

Controlar los costos y optimizar los recursos permitirá mantener la rentabilidad, especialmente durante las primeras fases del emprendimiento.

Antes de cerrar este apartado, se incluye a continuación un gráfico que resume de forma visual todos los bloques que componen el Modelo de Negocio Canvas trabajados anteriormente. Esta representación facilita tener una visión global y estructurada del funcionamiento del emprendimiento, lo cual resulta útil tanto para reforzar el análisis interno como para comunicar el modelo a posibles aliados estratégicos, inversores, proveedores o instituciones interesadas.

Ver el lienzo completo permite conectar todos los elementos clave: desde la propuesta de valor hasta los recursos necesarios, pasando por los canales, actividades, relaciones con el cliente y estructura de costes. De esta forma, se puede comprobar la coherencia entre los diferentes componentes y cómo se relacionan para lograr que el negocio funcione.

Además, este tipo de representación ayuda a identificar posibles áreas de mejora o ajustes que se podrían realizar más adelante. Es una herramienta práctica para revisar periódicamente el modelo y adaptarlo si el entorno cambia o si aparecen nuevas oportunidades de crecimiento.

Ilustración 8-2: Modelo de Negocio Canvas Uniformes Deportivos Personalizados



Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia.

Finalmente, tras el análisis detallado de cada uno de los componentes del modelo Canvas, se puede concluir que este emprendimiento cuenta con una estructura sólida, coherente con las tendencias actuales del mercado y alineada con una propuesta de valor clara y diferenciada. La articulación efectiva entre los recursos, las actividades clave, los canales digitales, y una red de socios estratégicos permite crear un modelo adaptable, escalable y sostenible.

Asimismo, la integración de criterios de sostenibilidad en toda la cadena de valor, junto con la atención personalizada y el uso de tecnología, posicionan al proyecto como una alternativa competitiva dentro del sector de los uniformes deportivos personalizados en Colombia. Este modelo Canvas no solo servirá como mapa inicial del negocio, sino como guía para su evolución a medida que el mercado y las necesidades de los clientes cambien.

9. CONCLUSIONES

Este trabajo ha permitido identificar una oportunidad real y concreta dentro del mercado colombiano de uniformes deportivos personalizados, especialmente en el sector del fútbol amateur, formativo y recreativo. A partir del análisis de mercado, competencia, entorno y modelo de negocio, se concluye que la creación de una marca con enfoque local, sostenible, accesible y tecnológicamente actualizada no solo es viable, sino que responde directamente a las necesidades de un segmento desatendido.

Una de las principales fortalezas del proyecto es su capacidad para combinar tres ejes fundamentales: sostenibilidad ambiental (mediante el uso de tejidos reciclados), digitalización del proceso de compra (plataforma con configurador y gestión por WhatsApp), y orientación total al cliente (personalización completa y atención cercana). Estas características lo diferencian claramente tanto de las grandes marcas internacionales, que tienen un enfoque masivo y profesionalizado, como de los talleres informales que no ofrecen garantías ni calidad constante.

El análisis financiero muestra que, aunque el primer año puede presentar pérdidas debido a los costos fijos y de arranque, el punto de equilibrio es alcanzable en un plazo razonable (entre el segundo y tercer año), especialmente si se logra consolidar una comunidad de clientes leales y se aprovechan alianzas con entidades públicas y clubes. Además, el plan de operaciones es escalable, lo que permite al negocio adaptarse al crecimiento sin necesidad de una inversión desproporcionada.

Desde una perspectiva personal, el desarrollo de este proyecto ha sido también una forma de conectar mi vocación con el deporte y mi compromiso con el emprendimiento responsable. Haber vivido de cerca la realidad de clubes pequeños, escuelas deportivas y torneos locales, me ha permitido entender no solo qué se necesita, sino cómo hacerlo desde un lugar de empatía y conocimiento práctico.

Finalmente, este trabajo no solo plantea una idea de negocio viable, sino también una visión de empresa con propósito: contribuir al fortalecimiento del deporte como herramienta de transformación social, mientras se generan oportunidades de empleo y se promueve un consumo más consciente y respetuoso con el medio ambiente.

10. Bibliografía

- García, L., Pérez, J. y Romero, A. (2019): “La industria textil sostenible en América Latina”, *Revista de Economía y Empresa*, 34(2), pp. 87-105.
- Morales, J. (2021): “Estrategias competitivas para el emprendimiento textil en Colombia”, *Revista Emprender*, 5(2), pp. 21-34.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010): *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y desafiantes*. Deusto, Bilbao.
- Pérez, C. y Vargas, D. (2020): “Impacto de la digitalización en el comercio minorista colombiano”, *Revista Digital de Economía*, 12(4), pp. 112-130.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press, Nueva York.
- Porter, M. E. (1980): *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECOSA, México.
- Ross, S. (1973): “The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”, *American Economic Review*, 63(2), pp. 134–139.
- Rouvinen, P. (2002): «R&D-productivity dynamics: causality, lags, and “dry holes”», *Journal of Applied Economics*, 5, pp. 123-156.
- Schumpeter, J. A. (1943): *Capitalism, socialism and democracy*. Editorial Allen and Unwin, Londres.
- Syverson, C. (2011): “What determines productivity?”, *Journal of Economic Literature*, 49(2), pp. 326–365.
- Varian, H. R. (2003): *Microeconomía Intermedia: Un enfoque actual*. Antoni Bosch Editor, Barcelona.
- Whited, T. y Wu, G. (2006): “Financial constraints risk”, *Review of Financial Studies*, 19(2), pp. 531-559.

- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2023): *Política Nacional de Emprendimiento*. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/> [consulta: 01/06/2025].
- Ley 1258 de 2008: *Por la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S.* Diario Oficial 47.013 del 5 de diciembre de 2008.
- Ley 1480 de 2011: *Estatuto del consumidor colombiano*. Diario Oficial 48.220 del 12 de octubre de 2011.
- Ley 1581 de 2012: *Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial 48.587 del 18 de octubre de 2012.
- Resolución 1950 de 2009: “Por la cual se establecen las disposiciones sobre etiquetado de productos textiles”, *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Diario Oficial 47.464 del 3 de junio de 2009.

- Banco de la República (2024): *Indicadores económicos y tasas de interés*. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas> [consulta: 26/05/2025].
- DANE (2023): *Encuesta Nacional de Calidad de Vida*. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/calidad-de-vida> [consulta: 26/05/2025].

- DANE (2024): *Producto Interno Bruto trimestral*. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica> [consulta: 01/06/2025].
- Gobierno de Colombia (2024): *Ley 1429 de Formalización Empresarial*. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co> [consulta: 01/06/2025].
- INEGI (2023): *Estadísticas del sector textil y confección en América Latina*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx> [consulta: 28/05/2025].
- Ministerio del Deporte (2023): *Informe de gestión y programas de fomento al deporte formativo*. Disponible en: <https://www.mindeporte.gov.co> [consulta: 10/06/2025].
- MinDeporte (2023): *Informe nacional de cultura deportiva y participación juvenil*. Disponible en: <https://mindeporte.gov.co> [consulta: 20/06/2025].
- MinTIC (2023): *Boletín de Economía Digital*. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co> [consulta: 28/05/2025].
- MinTIC (2023): *Informe de conectividad y transformación digital en Colombia*. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co> [consulta: 01/06/2025].
- Arias, A. (2023): “El gasto en moda en Colombia alcanzó los 34 billones de pesos”, *La República*. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/el-gasto-en-moda-en-colombia-alcanzo-los-34-billones-de-pesos-3617404> [consulta: 25/05/2025].
- Foodfinder (2023): *Proyecto de Empresa*. Trabajo Fin de Máster, Universidad Europea.
- ONU Medio Ambiente (2022): “La industria textil y su impacto ambiental”. Disponible en: <https://www.unep.org> [consulta: 04/06/2025].
- Reputation Institute (2016): “Reputation measurement”. Disponible en: <https://www.reputationinstitute.com/reputationmeasurement-services> [consulta: 04/06/2025].
- Upnify (s.f.): “Modelo Canvas: qué es y cómo usarlo”. Disponible en: <https://upnify.com/es/blog/modelo-canvas.html> [consulta: 04/06/2025].
- Asana (s.f.): “Modelo de las 5 Fuerzas de Porter”. Disponible en: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces> [consulta: 03/05/2025].