



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Centro de Entrenamiento “BATTLEFIELD”

Trabajo fin de máster presentado por:
Director:

Francisco Javier Gozategui Milesi
María del Socorro Aparicio Sánchez

Ciudad: Villavicencio, Colombia
Fecha: 10 de febrero de 2019
Firmado por: Francisco Gozategui Milesi

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objeto desarrollar un plan de negocios que permita impulsar la instalación de un centro de entrenamiento físico-militar y de defensa personal orientado hacia una clientela que requiera mejorar sus capacidades físicas y de reacción más que lograr resultados desde el punto de vista aspecto físico.

Para ello este plan de negocio desarrolla un análisis del entorno e interno, un plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos finalizando con el plan financiero donde se analiza la factibilidad económica del proyecto a través del estudio de distintos escenarios.

Importante mencionar el servicio innovador que se pretende ofrecer, basado en clases grupales monitoreadas y guiadas por profesionales a un precio económico, a diferencia de los gimnasios tradicionales donde el contar con la asesoría de un asesor personal supone un incremento considerable en el precio.

PALABRAS CLAVES: Entrenamiento, *Crossfit*, *Kravmaga*, resultados, capacidad.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	6
1.1	MISSION, VISION, VALORES.....	7
1.2	OBJETIVOS.....	7
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO.....	8
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PESTEL).....	8
2.1.1	Entorno Político.....	9
2.1.2	Entorno Económico.....	10
2.1.3	Entorno socio-cultural	11
2.1.4	Entorno Tecnológicos y de I+D+i	12
2.1.5	Entorno Ecológico	13
2.1.6	Entorno Legal.....	14
2.2	ANÁLISIS DEL SECTOR	14
2.2.1	Rivalidad entre los competidores existentes.....	15
2.2.2	Poder negociador de proveedores	17
2.2.3	Poder negociador de clientes	18
2.2.4	Amenaza de nuevos competidores	18
2.2.5	Amenaza de productos y servicios sustitutos	18
2.3	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	19
2.3.1	Análisis DAFO.....	19
3.	PLAN DE MARKETING	22
3.1	OBJETIVOS DE MARKETING	22
3.1.1	Objetivos cuantitativos	23
3.1.2	Objetivos cualitativos	23
3.2	ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	24
3.2.1	Fidelización	24
3.2.2	Posicionamiento de la marca	25
3.3	MARKETING MIX	26
3.3.1	Producto	26
3.3.2	Plaza.....	28
3.3.3	Precios.....	28
3.3.4	Publicidad	29
4.	PLAN DE OPERACIONES	31
4.1	PROCESOS CLAVE	31
4.2	ENTRENAMIENTOS EN BATTLEFIELD.....	33
4.3	ACCESO A LOS ENTRENAMIENTOS	34
4.4	DESCRIPCIÓN GENERAL DE CLASES, CANCHAS Y PISTAS DE ENTRENAMIENTO	34
4.4.1	Cancha de Defensa Personal y Kravmaga, “La Arena”	34
4.4.2	Cancha de Crossfit Militar y Cardio Militar, “El Buque”	36
4.4.3	Cancha de Liderazgo, “El Desafío”	37
4.5	CONSTITUCIÓN LEGAL DE BATTLEFIELD	38
4.6	ALIANZAS CLAVES.....	39
4.7	HORARIOS Y ROTACION DE CLASES	39
4.8	KITS DE ENTRENAMIENTO, OBTENCIÓN, CARACTERÍSTICAS Y PRECIOS	40
4.9	UBICACIÓN Y DIMENSIONES	42
5.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	43
5.1	FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS	43
5.1.1	Dirección.....	43
5.1.2	Departamento Ejecutivo	44
5.1.3	Departamento Comercial y de Marketing	44
5.1.4	Departamento Administrativo y de Servicios Generales	44
5.2	ORGANIGRAMA DE BATTLEFIELD.....	45

5.3	HORARIOS LABORALES.....	45
5.3.1	Departamento Ejecutivo.....	45
5.3.2	Departamento comercial y marketing.....	46
5.3.3	Departamento Administrativo y Servicios Generales.....	46
5.4	POLÍTICAS DE RRHH.....	46
5.4.1	Políticas de reclutamiento y selección.....	46
5.4.2	Política retributiva y beneficios.....	47
5.4.3	Política de formación y desarrollo.....	47
5.4.4	Política de promoción interna.....	47
5.4.5	Políticas generales.....	48
5.5	ASPECTOS LEGALES.....	48
6.	PLAN FINANCIERO.....	48
6.1	NECESIDADES DE FONDOS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	49
6.1.1	Necesidades de Fondos.....	49
6.1.2	Fuentes de Financiación.....	50
6.2	POLÍTICAS DE COBRO Y PAGO, PRONÓSTICO Y PROYECCIÓN ANUAL.....	50
6.2.1	Políticas de cobro y pago.....	50
6.2.2	Proyecciones anuales.....	52
6.3	CUENTA DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS.....	52
6.3.1	Cuenta de Resultados Previsional.....	52
6.3.2	Balance Previsional.....	52
6.3.3	Ratios.....	53
6.3.4	Liquidez.....	54
6.3.5	Rentabilidad.....	54
6.4	ANÁLISIS VAN Y TIR.....	54
6.4.1	Escenario realista.....	55
6.4.2	Escenario optimista.....	55
6.4.3	Escenario pesimista.....	56
7.	LIMITACIONES, AMENAZAS Y ACCIONES A IMPLEMENTAR.....	56
7.1	LIMITACIONES.....	56
7.2	AMENAZAS Y RIESGOS PRINCIPALES.....	57
7.3	ACCIONES A IMPLEMENTAR.....	57
8.	CONCLUSIONES.....	58
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución del PIB en Colombia entre 2010 y 2017.....	10
Figura 2.	Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	15
Figura 3.	Logo de Battlefield.....	29
Figura 4.	Ejemplo de vestimenta Instructores.....	30
Figura 5.	Ejemplo de vestimenta alumnos.....	30
Figura 6.	Cadena de Valor de Battlefield.....	32
Figura 7.	Proceso de suscripción de clientes.....	32
Figura 8.	Entrenamiento de Kravmaga.....	35
Figura 9.	Cancha de Defensa Personal.....	35
Figura 10.	Defensa Personal Militar.....	35
Figura 11.	Entrenamiento de Crossfit a bordo.....	37
Figura 12.	Entrenamiento de cardio a bordo.....	37
Figura 13.	Entrenamiento con elementos militares.....	37
Figura 14.	Cancha de liderazgo Armada de Chile.....	38
Figura 15.	Alumnos en cancha de liderazgo.....	38
Figura 16.	Zona seleccionada para la instalación de Battlefield.....	43

Figura 17. Organigrama de Battlefield.....	45
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen DAFO.....	20
Tabla 2. Estrategias DAFO.....	21
Tabla 3 Resumen estrategia de fidelización.	25
Tabla 4 Listado de clases ofrecidas por Battlefield.	26
Tabla 5. Kits de entrenamiento.....	27
Tabla 6. Planes, derechos y beneficios.	27
Tabla 7. Planes y Precios.....	29
Tabla 8. Ejemplo de horario semanal de Battlefield.....	40
Tabla 9. Precios artículos de Battlefield.....	41
Tabla 10. Dimensiones instalaciones de Battlefield.....	42
Tabla 11. Necesidades de Fondos.....	49
Tabla 12. Fuentes de Financiación.....	50
Tabla 13. Cálculos Intermedios.	50
Tabla 14. Precios y métodos de pago.	51
Tabla 15. Cuenta de Resultados Previsional.	52
Tabla 16. Balance Previsional.	53
Tabla 17 Principales Ratios.....	53
Tabla 18 Escenario realista.....	55
Tabla 19 Escenario optimista.	55
Tabla 20 Escenario pesimista.	56

1. INTRODUCCIÓN

Es innegable que en los últimos años la industria del *fitness* o de cuidado de la condición física ha ganado una importante cuota de mercado. Las causas de ello, a juicio del autor de este trabajo, podrían resumirse en algunos puntos tales como el constante bombardeo publicitario con modelos de cuerpos trabajados, programas de televisión del tipo *reality-show* con competencias físicas extremas, la tendencia actual de llevar una vida y dieta saludables, entre otros. Sin duda ello ha direccionado a un gran número de personas a investigar e intentar imitar dichos modelos de comportamiento y comenzar una vida donde el tiempo dedicado al deporte ya es casi una rutina diaria.

En este sentido, los gimnasios parecen la mejor alternativa para insertarse en el mundo del deporte sobre todo para aquellas personas que no tienen una disciplina constante en este ámbito. Es así como las suscripciones de clientes que quieren bajar de peso, perder grasa corporal y mejorar su condición física ha ido en aumento.

La motivación al inicio del entrenamiento es máxima, sobre todo si se tiene en consideración la calidad del gimnasio y sus instalaciones. Sin embargo, con el pasar del tiempo muchas de estas personas van perdiendo su interés debido a que si bien tienen toda la maquinaria a su disposición no ven resultados, convirtiéndose el entrenamiento en algo aburrido, repetitivo y poco personalizado.

Lo anterior fue observado por el autor de este trabajo en varias oportunidades y en gimnasios de distintos países, donde hay un gran número de personas que deambulan por las instalaciones sin una orientación clara de entrenamiento, o efectuando ejercicios ineficaces o simplemente sentados en las máquinas observando sus teléfonos celulares.

Si a ello se agrega que el costo de tener un entrenador personal, que diseñe y dirija el entrenamiento de manera personalizada, es elevado en la gran mayoría de los casos conlleva a que muchos clientes deserten de su entrenamiento por considerarlo aburrido, ineficaz y rutinario.

Si bien el motivo principal de muchas personas para comenzar y continuar haciendo deporte es mejorar su aspecto físico cabe preguntarse lo siguiente: ¿Es más importante mejorar el aspecto físico o la capacidad física? ¿Una persona promedio

preferiría tener un cuerpo tonificado o ser capaz de reaccionar ante situaciones cotidianas o de peligro con rapidez y eficacia? ¿Una persona promedio preferiría un gimnasio con entrenamientos en solitario y no dirigidos, o entrenamientos grupales y dirigidos permanentemente por profesionales?

Las respuestas a las preguntas anteriores probablemente tengan variadas respuestas, puesto que es cierto que muchos deportistas prefieren el entrenamiento en solitario ya que tienen una disciplina y objetivos claros. Pero ¿qué pasa con aquel cliente que no tiene hábitos deportivos y se inscribe en un gimnasio pero no tiene los recursos suficientes para contratar un entrenador personal? ¿Qué ofertas o alternativas existen actualmente en el mercado para aquellas personas?

La selección de este plan de negocios tiene que ver con ello: ofrecer un concepto diferente de entrenamiento, altamente efectivo y motivante, basado principalmente en técnicas de acondicionamiento físico militar-grupal, orientado al mejoramiento de capacidades de reacción más que al aspecto físico (aunque también se logra pero de manera secundaria). El acotamiento de este proyecto se orienta a la ciudad de Villavicencio-Colombia, localidad que si bien cuenta con la presencia de importantes firmas relacionadas con la industria del fitness, a juicio del autor es más de lo mismo, variando solo aspectos como dimensiones físicas, calidad de maquinaria y por supuesto costos.

1.1 MISION, VISION, VALORES

Misión: Proporcionar entrenamiento físico altamente efectivo, orientado al mejoramiento de capacidades y de reacción de nuestros clientes.

Visión: Ser el gimnasio líder a nivel nacional en entrenamientos funcionales de orientación físico-militar.

Valores: Respeto, honestidad, pasión, calidad, trabajo en equipo, compromiso social, personalización en las relaciones.

1.2 OBJETIVOS

A continuación se exponen el objetivo general de este estudio además de los objetivos específicos sobre los cuales se desarrollará el resto del trabajo.

Objetivo General: El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar la factibilidad económico-financiera de la instalación de un gimnasio de entrenamiento físico militar y defensa personal en la ciudad de Villavicencio-Colombia, ofreciendo un servicio innovador en cuanto a actividad física.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar Análisis del Entorno y Análisis Interno que permita el planteamiento de los planes subsidiarios.
- Desarrollar un Plan de Marketing que permita definir las estrategias y objetivos en este aspecto.
- Desarrollar un Plan de Operaciones que defina los procesos del servicio ofrecido.
- Desarrollar un Plan de Recursos Humanos con los principales aspectos relacionados con organización, funciones y marco legal.
- Desarrollar un Plan Financiero que permita determinar la viabilidad económica del proyecto deportivo.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO

Para el desarrollo de los Análisis, necesarios para determinar las condiciones del entorno tanto general como interno, se emplean las herramientas PESTEL y Diamante de Porter que a juicio del autor son las indicadas para una correcta determinación de los aspectos más importantes que influirán en la constitución del proyecto deportivo.

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL (PESTEL)

Colombia es un país ubicado en el noroccidente de América del Sur. Con una superficie de 1.141.748 km² se organiza políticamente en treinta y dos Departamentos y un Distrito Capital: Bogotá. La población estimada actual de Colombia, de acuerdo a las cifras preliminares entregadas por el Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) en noviembre de 2018 alcanzarían los 45,5 millones de personas. En el caso particular de Villavicencio, esta ciudad ubicada en el Departamento del Meta se emplaza en una superficie de 1.328 km² y contiene una población de 452.472 habitantes. A continuación se detallan los aspectos más importantes del Análisis PESTEL.

2.1.1 Entorno Político

Aspectos Tributarios: Colombia posee un sistema tributario que recauda fondos desde una perspectiva nacional (ej.: impuesto a la renta, IVA) y desde el ámbito municipal (ej.: impuesto predial, impuesto de industria y comercio). Mientras los primeros van a las arcas nacionales los segundos van directamente a las arcas de los municipios. Para diferenciar a los contribuyentes, la reglamentación los divide en personas naturales y jurídicas. En la actualidad el aporte del recaudo de impuestos al PIB de la nación bordea el 14%. En el último tiempo se ha manifestado la intención de modificar la Ley de Financiamiento, ampliando el cobro de IVA a la canasta familiar. Sin embargo, luego de varias conversaciones entre el Gobierno Nacional y el Congreso de la República se desestimó dicho cambio y se buscarán otras fórmulas de financiamiento que no afecte el bolsillo de los sectores más vulnerables.

Estabilidad del gobierno: El Gobierno del Presidente Duque, que asumió funciones en agosto de 2018, ha debido enfrentar diversos desafíos derivados de aspectos como la firma del acuerdo de paz con las FARC, asesinatos de líderes sociales en diversas partes del país, secuestros y extorsiones por parte del ELN y Grupos Armados Organizados, marchas sociales y estudiantiles exigiendo mejorar la calidad de la educación pública (similar a lo que debió enfrentar el Gobierno del Presidente Piñera en Chile durante el 2011). En este sentido, de acuerdo a las encuestas realizadas por Gallup Colombia S.A.S. y publicadas en el diario El Tiempo en su edición del 10 de noviembre de 2018, el Gobierno de Duque presenta una aprobación de aproximadamente un 50%, siendo destacables sus acciones en el ámbito de lucha contra la pobreza, el desempleo y la corrupción, el mejoramiento de la salud pública, política exterior, entre otros.

Acciones para mejorar bienestar de la sociedad: Las principales acciones en el último tiempo han tenido que ver con el mejoramiento de condiciones higiénicas y sanitarias relacionadas con acceso a agua potable, alcantarillado y construcción de acueductos. Sin embargo se estanca en temas de viabilidad, transporte y seguridad especialmente en las grandes ciudades como Bogotá.

2.1.2 Entorno Económico

PIB y su evolución: Aproximadamente desde el año 2002 el PIB ha presentado un comportamiento tendiente al alza, sufriendo una caída en el año 2014 pero mejorando sostenidamente a contar del 2016. La economía colombiana se sostiene de la comercialización de esmeraldas, café, carbón y petróleo. Este último producto representa casi el 50% de sus exportaciones por lo que cualquier variación de precios produce un impacto significativo. El crecimiento del PIB durante el año 2017 estuvo por debajo de las expectativas; sin embargo el fin al conflicto con las FARC ha generado un aumento en el interés de inversión en zonas rurales, donde antiguamente no se tenía acceso producto del conflicto.

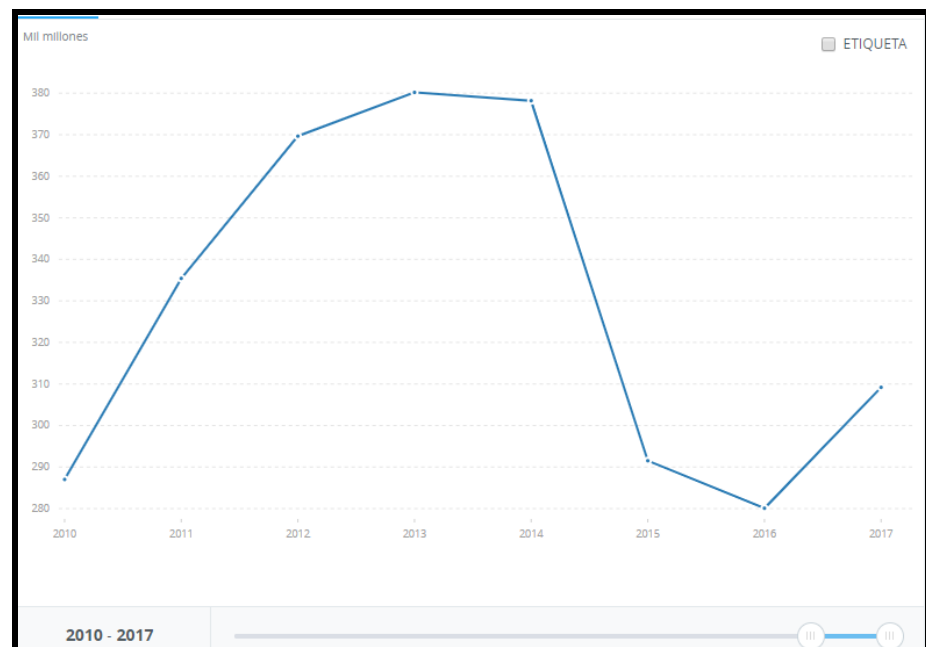


Figura 1. Evolución del PIB en Colombia entre 2010 y 2017.

(Banco Mundial, 2018)

Villavicencio y Colombia: El aporte de Villavicencio al PIB nacional bordea el 2% (Alcaldía de Villavicencio, 2018). Este municipio es el principal productor de hidrocarburos, sin embargo su fortaleza económica reside en la actividad comercial y servicios. En este sentido es posible identificar claramente seis *clústers* de acuerdo a lo siguiente:

- Clúster Industria.
- Clúster agropecuario.

- Clúster electricidad, gas y vapor.
- Clúster construcción.
- Clúster comercio exterior.
- Clúster turismo.

Tasa de desempleo: De acuerdo a las estadísticas del DANE del año 2018, en el mes de octubre la tasa de desempleo alcanzó un 9,1%, presentando una mejora con respecto al mes anterior pero aumentando si se compara con el mismo período del año 2017 (8,6%). La mayor cantidad de personas ocupadas se encuentran en el área comercial, hotelería y restaurantes, seguida por el sector agropecuario y la industria manufacturera. En el caso particular de Villavicencio la tasa de desempleo en el mes de octubre alcanzó el 11,6% por lo que se estima que la creación de empresas contribuirá a la oferta laboral, aportando de esta manera a la economía de la ciudad.

IPC: De acuerdo a las cifras del DANE y teniendo como base el IPC del año 2008, las cifras hasta el momento indican una inflación acumulada de 2,75% y proyectada de 3,33%. Estas cifras son alentadoras puesto que demuestran una disminución con respecto al año anterior. Los grupos que presentan aumento en relación al promedio nacional son vivienda y transporte.

Tipo de interés: A comienzos del 2018 la tasa de interés estaba fijada en un 4,5%. Sin embargo, a contar de abril de 2018 este índice fue reducido por el Banco de la República hasta alcanzar el 4,25% debido a la disminución de la inflación y a un intento de incrementar las exportaciones. (Datos Macro, 2018)

2.1.3 Entorno socio-cultural

Población: Como ya se comentó la población alcanza aproximadamente los 45 millones de personas, de las cuales 452 mil viven en la ciudad de Villavicencio. De acuerdo a las estadísticas del DANE la esperanza de vida actualmente alcanza los 74,38 años, con una tasa de mortalidad de aproximadamente 6%. La densidad poblacional es de 43 habitantes por km² y su ranking en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) ocupa el lugar 90 con un puntaje de 0,747. Este último indicador es importante puesto que mide el desarrollo en aspectos relacionados con salud, educación e ingresos.

Aspectos migratorios: Antes de la actual crisis con Venezuela en este aspecto, los migrantes en Colombia correspondían al 0,3% de la población con alrededor de 142.000 extranjeros residiendo en el país. Actualmente la crisis migratoria con el país vecino hace muy difícil establecer un porcentaje acucioso debido al traspaso ilegal de fronteras.

Educación y cultura: El gasto público destinado en educación alcanza el 4,483% del PIB, lo que significa un descenso en este aspecto a contar del año 2013. En cuanto a las principales costumbres culturales en Colombia, y de acuerdo con la Encuesta de Consumo Cultural del DANE se obtienen los siguientes datos de personas mayores de 12 años:

- Asistencia a eventos, conciertos y recitales: 30%.
- Ferias y exposiciones artesanales: 25,7%.
- Teatro, ópera o danza: 17,6%.
- Exposiciones de arte: 12,1%

En cuanto a hábitos de lectura, las personas mayores de 5 años leen un promedio de 5,1 libros anualmente.

Fomento de hábitos deportivos y saludables: A través del Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (COLDEPORTES), se formulan y ejecutan las políticas públicas orientadas a fomentar la actividad física y en definitiva la calidad de vida y bienestar de los habitantes. Específicamente el programa de hábitos y estilos de vida saludable (HEVS) busca ello, permitiendo el acceso a la población a temas relacionados con auto cuidado, desarrollo humano, sentido de pertenencia, apropiación de espacios públicos, respeto por la diferencia y la tolerancia redundando en una sociedad más pacífica.

2.1.4 Entorno Tecnológicos y de I+D+i

A través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se coordinan y fortalecen los esfuerzos relacionados con ciencia, tecnología e innovación produciendo una sinergia entre el Estado, las Industrias y el Área Académica Nacional. Sin embargo el presupuesto destinado a esta importante área no alcanza siquiera el 1%, muy por debajo

del 4% que destinan los países miembros de la OCDE. Ello obedece en parte a decisiones políticas como también a la falta de información del ciudadano medio que no le asigna la debida importancia a la I+D+i.

Importante destacar la Ley Spin-off, donde se fomenta que las Instituciones de Educación Superior creen empresas de base tecnológica, promoviendo el emprendimiento, la generación de empleo de alto valor y permitiendo la participación de docentes del sector público en los beneficios económicos de dichas empresas.

En cuanto a la legislación relativa a propiedad intelectual e industrial cabe destacar que los derechos de autor no requieren ningún registro, aunque hacerlo en la Dirección Nacional de Derechos de Autor brinda mayor seguridad al creador de la obra. En el caso de los softwares, la legislación los asimila a obras literarias quedando cubiertos por la Ley de Derechos de Autor. Finalmente la protección de ideas y creaciones aplicables en el área industrial, comercial o producción requieren de su registro en la Superintendencia de Industria y Comercio.

2.1.5 Entorno Ecológico

A través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible se regula el uso y explotación de los recursos naturales renovables, garantizando a los ciudadanos un ambiente sano. Los principales contenidos se encuentran en las Leyes 99 de 1993 y 388 de 1997. Algunos de los principales desafíos que el país debe enfrentar en relación a la explotación de recursos naturales y cuidado del medioambiente son:

- Deforestación.
- Cuidado de las áreas protegidas.
- Descontaminación de los recursos hídricos.
- Construcción de carreteras sostenibles.
- Establecer normativas en el ámbito de explotación de recursos minerales e hidrocarburos.
- Controlar emisión de gases contaminantes.

2.1.6 Entorno Legal

Defensa de la competencia: El régimen de promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas en el ordenamiento jurídico colombiano está contenido principalmente en la Ley 155 de 1959, el Decreto 2153 de 1992 y la Ley 1340 de 2009. Dicho ordenamiento es controlado actualmente por la Superintendencia de Industria y Comercio, entidad con la potestad de efectuar investigaciones administrativas e imponer multas en casos de incumplimiento o infracciones por parte de personas jurídicas o naturales.

Legislación laboral: Los principales tópicos en este ámbito se encuentran contenidos en la Constitución de la República, Leyes y Decretos de Ley, Código Sustantivo del Trabajo, Código Procesal del Trabajo, entre otros. El Ministerio del Trabajo es el ente encargado de generar empleos de calidad, construir acuerdos, capacitar y formar talento humano y convertir el trabajo en eje de desarrollo humano. Mediante Inspectores de Trabajo el Ministerio no solo fiscaliza sino informa y asesora mediante promoción y prevención de acuerdo a lo establecido en el Convenio 81 de la Organización Internacional del Trabajo.

Seguridad e higiene en el trabajo: El Título XI del Código Sustantivo del Trabajo contiene cinco Artículos que regulan este tema, destacándose las medidas de Seguridad e Higiene y el Reglamento que deben confeccionar aquellas empresas con más de diez empleados. Importante destacar que el ente regulador en este ámbito es la Oficina Nacional de Medicina e Higiene Industrial del Ministerio del Trabajo.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para el análisis específico del sector fitness en Colombia, el autor de este trabajo ha seleccionado la herramienta de las cinco fuerzas de Michael Porter¹ que comprende: rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de clientes y proveedores, amenaza de nuevos competidores y amenaza de productos y servicios sustitutos.

¹ Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)



Figura 2. Cinco Fuerzas de Michael Porter.

(www.granadaempresas.es, 2018)

2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes

Actualmente el sector del fitness y de gimnasios en Colombia ha crecido del orden de un 46% desde el 2013, lo que permite al país ocupar el puesto número cinco en Latinoamérica en cuanto a crecimiento en este ámbito. En cuanto a cifras, de acuerdo con el *International Health, Racquet & Sportsclub Association* (IHRSA), el sector factura más de \$1.072 billones de pesos anuales.

En lo relacionado a las marcas más grandes y fuertes, en el sector se encuentra *Bodytech* (de origen colombiano) y *Smart-Fit* (de procedencia brasileña). Ambas marcas se encuentran actualmente presentes en Villavicencio, con dos superficies la primera y una la segunda. La particularidad de ambas es que se encuentran al interior de centros comerciales. En cuanto a *Bodytech*, esta línea de gimnasios apuesta a un segmento selecto de clientes con alta capacidad económica, lo que se traduce evidentemente en la calidad de sus instalaciones y en los servicios adicionales que proporciona (baños turcos, saunas, piscina, etc.), mientras que *Smart-fit* ofrece una diferenciación en precio ya que apuesta por una especie de línea “low-cost”.

En cuanto a *Bodytech*, los planes o suscripciones comienzan desde los 86.500 COP mensuales, lo que va aumentando de acuerdo al tipo de

programa o en caso de ir agregando más servicios como por ejemplo entrenadores personales, acceso ilimitado y sin restricciones a otras sedes del país, clases especializadas como *MMA*, entrenamiento funcional, etc. Lo anterior puede llegar a significar que la suscripción mensual alcanzaría los 200.000 COP.

Mientras tanto *Smart-fit*, con más de 50 gimnasios abiertos en Colombia, ofrece planes que van desde los 59.900 COP, lo que es comparativamente mucho más económico que *Bodytech*, y la calidad de sus instalaciones y maquinarias alcanza un excelente nivel para aquellos clientes que poseen la disciplina del auto-entrenamiento. Asimismo ofrece factores diferenciadores como por ejemplo iluminación especial, radio personalizada, estacionamiento gratuito, entre otros.

Durante los primeros días de diciembre de 2018, *Bodytech* lanzó una oferta limitada que consiste en una rebaja de un 50% en el costo mensual de suscripción, estableciendo la mensualidad en 55.000 COP aproximadamente. Se considera que ello es una contramedida en respuesta a los precios que ofrece *Smart-fit*.

Es cierto que adicional a estas dos marcas existen muchos otros pequeños gimnasios en Villavicencio, algunos establecidos formalmente y otros al parecer más informales (como gimnasios de barrio, centros de entrenamiento, academias de artes marciales, salones de spinning, etc.). Pero estos gimnasios no representan una real amenaza o competencia para las dos grandes marcas; es más, antes de que *Smart-fit* llegara a Villavicencio (agosto de 2018) el monopolio de grandes gimnasios lo tenía exclusivamente *Bodytech* con sus dos grandes superficies ubicadas en centros comerciales.

Las barreras de entrada más importantes están relacionadas con lo siguiente:

- Permisos que deben obtenerse.
- Certificaciones, características y precios del equipamiento a adquirir.
- Seguros médicos asociados para garantizar el bienestar y salud de los clientes.

Las barreras de salida más importantes tienen que ver con el destino del equipamiento adquirido (activos e instalaciones), el que al ser especializado y específico para el sector supone una dificultad alta en cuanto a desmontaje y disposición final del mismo.

Los costes de cambio para el cliente, en el caso de estas 2 grandes marcas, suponen multas en caso de cancelar la suscripción anticipadamente de acuerdo al plan que se haya tomado. Asimismo al contratar planes por tiempos determinados (trimestrales, semestrales o anuales), no ofrecen la alternativa de devolución de dinero para el cliente aunque si permiten congelamientos o traspasos de planes a terceras personas.

Sin embargo, comparativamente lo que ofrecen estas dos grandes cadenas es muy similar desde una perspectiva de entrenamientos, calidad de instalaciones y maquinarias, diferenciándose solo en precio y con ello en segmentación de clientes. Por tal motivo, objetivamente la intensidad de la competencia se centra solo en ellos ya que para un pequeño gimnasio hay escasas posibilidades de competencia o de obtener cuota de mercado desde estas dos marcas.

Para el caso del gimnasio del cual es objeto este trabajo, *Battlefield*, lo que se pretende ofrecer es un concepto completamente distinto a estas dos grandes cadenas, centrándose en entrenamientos funcionales militares, con paso de canchas por equipos, *Crossfit* grupales y entrenamientos de defensa personal militar, convirtiendo a este gimnasio en una experiencia para los clientes más que en un servicio tradicional de entrenamiento.

2.2.2 Poder negociador de proveedores

Existe una gran cantidad de proveedores de diverso tamaño para los artículos que se pretende adquirir (maquinaria, artículos deportivos especializados, equipamiento personal, suplementos alimenticios, etc.), por lo que el sector se torna atractivo en este sentido, toda vez que el poder negociador de estos proveedores es bajo. Asimismo, no son elementos que requieren una rotación elevada puesto que su duración es prolongada, aunque el mantenimiento y amortización es un tema importante a considerar. En cuanto a suplementos

deportivos, estos sí son artículos que se estima tendrán gran rotación, pero como se mencionó, no está centralizado en pocos proveedores.

2.2.3 Poder negociador de clientes

Es indudable que el sector lo compone un gran número de pequeños clientes, por lo que su poder negociador es bajo. Sin embargo, se tiene considerado establecer ofertas y precios especiales a grupos de personas que tengan la intención de incorporarse y entrenar en conjunto (empresas, familias, grupos de amigos, etc.). De esta manera se pretende atraer clientes de forma grupal más que individualmente.

2.2.4 Amenaza de nuevos competidores

Como se mencionó en el punto 2.2.1, existen barreras de entrada relativas a la obtención de permisos de funcionamiento y seguros asociados que garanticen la integridad física de los clientes. Sin embargo, al haber solo 2 grandes cadenas de gimnasios en la ciudad, se estima que es un sector en crecimiento y con alto potencial, siempre que lo que se ofrezca sea distinto, innovador y atractivo para los clientes. Asimismo, debe seleccionarse una locación apropiada, ubicada estratégicamente y de fácil acceso.

En cuanto a clientes, es necesario efectuar un buen plan de marketing, puesto que estas dos cadenas de gimnasios tienen una clientela fiel ya que no existen más alternativas similares en cuanto a calidad del servicio ofrecido. En este sentido, el factor diferenciador de *Battlefield* será la innovación del entrenamiento y los resultados finales que se ofrecen en cuanto a capacidades y habilidades, todo ello dirigido permanentemente por profesionales e instructores.

2.2.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos

El sector del fitness en Villavicencio se encuentra fragmentado, es decir, no existe un centro integral de entrenamiento que ofrezca lo que *Battlefield* pretende poner a disposición de los clientes. Es así como adicional a las dos grandes cadenas, existen un sinnúmero de pequeños gimnasios que se especializan en una u otra técnica de entrenamiento, pero para una persona

que requiere un plan de entrenamiento integral que contenga musculación, *Crossfit*, artes marciales, desarrollo de habilidades, competencias grupales, etc., no hay opciones.

Es cierto que *Bodytech* pone a disposición de sus clientes variadas actividades como clases grupales de Zumba, Pilates, *Bodypump*, *Aerobox*, etc., como también entrenamientos personalizados e individuales dirigidos por profesionales, pero todo ello implica un considerable gasto adicional para el cliente. En este sentido *Battlefield* pretende abarcar estas y otras actividades sin que ello signifique un costo adicional para el usuario.

2.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

A continuación se exponen los principales aspectos del análisis interno a través de la herramienta DAFO, que permitirá confrontar las variables internas (fortalezas y debilidades) versus las variables externas (oportunidades y amenazas).

2.3.1 Análisis DAFO

DEBILIDADES: Se considera como principal debilidad de la empresa el no contar con una cartera de clientes, toda vez que es un nuevo negocio. Adicional a ello puede enumerarse:

- Falta de experiencia del impulsador del proyecto en el ámbito empresarial.
- Falta de socios accionistas que complementen la inversión inicial.

FORTALEZAS: La principal fortaleza es la experiencia del impulsador del proyecto en el ámbito de entrenamiento físico militar obtenida a lo largo de 22 años de carrera como Oficial de la Infantería de Marina, Fuerza de Elite de la Armada de Chile. Adicionalmente:

- Gimnasio que ofrece entrenamiento innovador y distinto a lo existente.
- Entrenamientos guiados por profesionales experimentados.
- Entrenamientos que explotan capacidades adicionales de los clientes como el liderazgo y trabajo en equipo.

- Servicio integral que comprende el suministro de insumos adicionales como por ejemplo batidos de proteína o barras energéticas gratuitas para los clientes que se suscriban por un período mayor a 6 meses.
- Regalos en equipamiento para aquellos clientes que se suscriban por períodos mayores a 6 meses.

OPORTUNIDADES: En este ámbito es importante destacar el auge de la industria fitness, la que en la actualidad se encuentra en crecimiento en Villavicencio. Otra oportunidad importante es el éxito de los programas de televisión basados en competencias físicas extremas como por ejemplo “Desafío Súper-Humanos”, el que anualmente es desarrollado por una importante estación televisiva de Colombia. Ello, sin duda es una buena oportunidad de explotar el interés del público tomando ciertas ideas para replicarlas en los entrenamientos grupales (a una escala inferior naturalmente por motivos presupuestarios y de espacio). Finalmente una oportunidad ineludible es la importancia de la presencia de la marca en redes sociales, tanto para dar a conocer la empresa como para resolver dudas e inquietudes de los clientes. Hoy en día es una realidad que gran cantidad de potenciales clientes prefiere interactuar y comunicarse a través de estos medios para obtener información para luego asistir personalmente a concretar la suscripción. Por tanto, una buena campaña publicitaria en redes sociales que incluya multimedia atractiva y motivante será esencial para explotar esta oportunidad.

AMENAZAS: La principal amenaza la representa la competencia de las grandes cadenas de gimnasios presentes en la ciudad, las que aunque no ofrecen el mismo servicio que *Battlefield*, podrían aplicar estrategias basadas en precio y publicidad que afecten la cuota de mercado que se pretende lograr.

Tabla 1. Resumen DAFO.

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	1. Experiencia del impulsador en Fuerzas Militares. 2. Entrenamiento innovador y distinto a lo existente. 3. Entrenamientos guiados por profesionales experimentados. 4. Entrenamientos que explotan capacidades adicionales de los clientes como el liderazgo y	1. Inexistencia de cartera de clientes. 2. Falta de experiencia del impulsador del proyecto en el ámbito empresarial. 3. Falta de socios accionistas que complementen la inversión inicial.

	trabajo en equipo. 5. Servicio integral que comprende el suministro de insumos adicionales para los clientes que se suscriban por un período mayor a 6 meses. 6. Regalos en equipamiento para aquellos clientes que se suscriban por períodos mayores a 6 meses.				
EXTERNO	<table> <tr> <th>OPORTUNIDADES</th><th>AMENAZAS</th></tr> <tr> <td> 1. Auge del sector fitness. 2. Interés del público en general y de potenciales clientes en programas de tv orientados a competencias extremas. 3. Importancia de la presencia de la marca en redes sociales, con un plan de marketing digital bien dirigido y acotado a los objetivos esperados. </td><td> 1. Reacción de las grandes cadenas de gimnasios presentes en Villavicencio mediante estrategias basadas en precio y publicidad que evite la migración de clientes hacia Battlefield. </td></tr> </table>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	1. Auge del sector fitness. 2. Interés del público en general y de potenciales clientes en programas de tv orientados a competencias extremas. 3. Importancia de la presencia de la marca en redes sociales, con un plan de marketing digital bien dirigido y acotado a los objetivos esperados.	1. Reacción de las grandes cadenas de gimnasios presentes en Villavicencio mediante estrategias basadas en precio y publicidad que evite la migración de clientes hacia Battlefield.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS				
1. Auge del sector fitness. 2. Interés del público en general y de potenciales clientes en programas de tv orientados a competencias extremas. 3. Importancia de la presencia de la marca en redes sociales, con un plan de marketing digital bien dirigido y acotado a los objetivos esperados.	1. Reacción de las grandes cadenas de gimnasios presentes en Villavicencio mediante estrategias basadas en precio y publicidad que evite la migración de clientes hacia Battlefield.				

Elaboración propia, 2018.

Tabla 2. Estrategias DAFO.

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Experiencia del impulsador en Fuerzas Militares. 2. Entrenamiento innovador y distinto a lo existente. 3. Entrenamientos guiados por profesionales experimentados. 4. Entrenamientos que explotan capacidades adicionales de los clientes como el liderazgo y trabajo en equipo. 5. Servicio integral que comprende el suministro de insumos adicionales para los clientes que se suscriban por un período mayor a 6 meses. 6. Regalos en equipamiento para aquellos clientes que se suscriban por períodos mayores a 6 meses.	1. Inexistencia de cartera de clientes. 2. Falta de experiencia del impulsador del proyecto en el ámbito empresarial. 3. Falta de socios accionistas que complementen la inversión inicial.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Auge del sector fitness. 2. Interés del público en general y de potenciales clientes en programas de tv orientados a competencias extremas. 3. Importancia de la presencia de la marca en redes sociales, con un plan de marketing digital bien dirigido y acotado a los objetivos esperados.	1. Explotar la marca y posicionarla mediante un plan de marketing digital que destaque el entrenamiento innovador a través de una fuerte campaña de multimedia. 2. Reforzar en las campañas publicitarias el valor agregado que representan los entrenamientos grupales guiados como también las regalías de acuerdo a los planes elegidos por los clientes.	1. Suplir la falta de experiencia del desarrollador del proyecto mediante la incorporación de personas especializadas y con conocimientos del sector empresarial y fitness. 2. Preparar exposiciones o presentaciones completamente respaldadas con información fidedigna y datos reales en cuanto a la efectividad de los entrenamientos objeto convencer a los potenciales accionistas.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Reacción de las grandes cadenas de gimnasios presentes en Villavicencio mediante estrategias basadas en precio y publicidad que evite la migración de clientes hacia Battlefield.	1. Explotar la idea en redes sociales de que por más que la competencia baje los precios obtendrán más de lo mismo (entrenamientos sin objetivos claros, sin guías y sin resultados). 2. Resaltar en redes sociales que los objetivos del entrenamiento de Battlefield son mejorar las	1. Efectuar una fuerte promoción relacionada con los beneficios de tener un estado físico y capacidad de reacción. 2. Efectuar un análisis en cuanto a los rangos de precios y promociones especiales con los que se puede ir jugando.

capacidades físicas de las personas mediante entrenamientos activos, entretenidos y permanentemente guiados. 3. Destacar los beneficios de tener una buena capacidad de reacción y contrastar capacidad vs imagen.
--

Elaboración propia, 2018.

3. PLAN DE MARKETING

Habiendo efectuado un análisis exhaustivo del entorno general, específico e interno corresponde a continuación el desarrollo del plan de marketing el que contendrá los objetivos específicos de esta área, junto con las estrategias y tácticas destinadas para alcanzarlos.

Es importante señalar y clarificar qué es lo que ofrece *Battlefield*. ¿Producto o Servicio? Evidentemente ofrece un servicio relacionado con salud y bienestar; autoestima y realización personal; incremento de capacidades físicas y de reacción; entre otros.

También es cierto que como una línea paralela, *Battlefield* ofrecerá productos relacionados con el fitness como equipamiento deportivo (prendas, accesorios), suplementos deportivos (proteínas, barras energéticas) y artículos relacionados con la marca (llaveros, lapiceros, stickers, etc.).

En este orden de ideas *Battlefield* tendrá como premisa el satisfacer de la mejor manera la necesidad del cliente, esta es lograr una capacidad física que le permita desenvolverse diariamente sin problemas en sus actividades básicas y reaccionar ante situaciones de peligro o que demanden un esfuerzo físico mayor al habitual. Por ello la fidelización y satisfacción del cliente será primordial ya que un cliente insatisfecho puede ser tremendamente perjudicial para la organización.

3.1 OBJETIVOS DE MARKETING

En primer lugar es necesario definir que los objetivos de este plan se fijan para el primer y segundo año de funcionamiento, toda vez que con la evolución del negocio y del sector es probable que sea necesario ir modificando y adecuando los objetivos.

En este orden de ideas se fijan objetivos basados en características relacionados con rentabilidad y explotación de la capacidad instalada (cuantitativos) como también objetivos basados en posicionamiento, percepción y fidelización de clientes (cualitativos). Asimismo, el marketing digital tendrá una importancia fundamental en el ámbito publicitario y comunicacional debido a las tendencias actuales de interacción con clientes tanto actuales como potenciales.

Independiente de lo anterior se debe explotar al máximo el valor agregado y factor diferenciador de *Battlefield*, esto es, ofrecer un servicio que permita realmente mejorar las capacidades físicas de los clientes, mediante entrenamientos funcionales grupales guiados y monitoreados permanentemente por profesionales. Proporcionar a los mejores clientes (de acuerdo a la suscripción que elijan), accesorios y equipamiento de cortesía, como también posibilidad de acceder de manera gratuita a suplementos deportivos.

3.1.1 Objetivos cuantitativos

- Asistencia promedio diaria que permita ocupar al menos un 70% de la capacidad instalada. (Ej.: si una clase tiene la capacidad de recibir 20 alumnos se espera que en promedio diariamente asistan al menos 14)
- Crecimiento en cuota de mercado de al menos un 3% a contar del segundo año de funcionamiento.

3.1.2 Objetivos cualitativos

- Posicionarse en el sector del *fitness* en Villavicencio como uno de los centros de entrenamiento más reconocidos.
- Lograr amplia presencia en redes sociales obteniendo crecimiento exponencial de seguidores y calificaciones positivas, contribuyendo al prestigio de la marca.
- Explotar el marketing digital y el marketing de contenido a través de dispositivos móviles obedeciendo la tendencia actual de los usuarios.

3.2 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

En los siguientes puntos se analizarán las distintas variables en cuanto a fidelización y posicionamiento de la marca tocando además algunos aspectos importantes relacionados con difusión, publicidad y beneficios para clientes más rentables.

3.2.1 Fidelización

Para lograr la fidelidad de los clientes *Battlefield* tendrá como premisa logra la satisfacción del cliente. Ello no es sencillo, puesto que los resultados que el cliente quiere alcanzar se verán en el mediano o largo plazo ya que requieren de un trabajo y compromiso constante del interesado. Sin embargo, a través del monitoreo constante y medición de resultados por parte de los profesionales de *Battlefield* el cliente se sentirá respaldado y asesorado de manera permanente, sin necesidad de cancelar un monto adicional como ocurre con la competencia. Hay que recordar que la modalidad de entrenamiento que se quiere implementar es siempre guiado y grupal, de tal manera de convertir la actividad en algo entretenido, explotando el trabajo en equipos y la consecución de objetivos en conjunto (terminar las pruebas, pistas o desafíos que correspondan).

Estas acciones permitirán además que los mismos clientes se conviertan en promotores de la marca, comentando en sus círculos cercanos sus experiencias, la calidad de los entrenamientos y la permanente asesoría y guía de los profesionales de *Battlefield*.

Adicional a todo ello aquellos clientes que se suscriban a planes superiores a 6 meses y que cancelen la suscripción en una sola cuota recibirán un kit de entrenamiento de regalo, el que incluirá una camiseta de entrenamiento con el logo del gimnasio, guantes militares de entrenamiento y una gorra de estilo táctico militar. Aquellos clientes que se suscriban al plan anual recibirán adicionalmente un chaleco táctico (imitación del chaleco militar CIRAS, de fabricación local y que permita adicionar peso en los porta-accesorios) y tendrán derecho a formar parte del Club *Battlefield*. Sin perjuicio de lo anterior, los clientes que se suscriban a planes inferiores a 6 meses podrán adquirir dichos elementos a precios económicos.

Los clientes del Club *Battlefield* tendrán derecho a 1 barra energética cada día que asistan a entrenar durante el primer año de suscripción.

Tabla 3 Resumen estrategia de fidelización.

CATEGORÍA	BENEFICIOS	OBJETIVO
Club Battlefield (suscripciones de 1 año)	Kit de regalo que incluye: - Chaleco de entrenamiento. - Guantes de entrenamiento. - Camiseta de entrenamiento. - Gorra de entrenamiento. Derecho a barra energética durante el primer año de suscripción.	- Promocionar la marca. - Incentivar a los potenciales clientes a suscribirse al plan anual. - Hacer subir a los clientes dentro de la pirámide de rentabilidad.
Suscriptores 6 meses.	Kit de regalo que incluye: - Guantes de entrenamiento. - Camiseta de entrenamiento. - Gorra de entrenamiento.	Mismos objetivos anteriores.

Elaboración propia, 2018.

3.2.2 Posicionamiento de la marca

Importante es destacar qué es lo que quiere resaltar y explotar *Battlefield* como marca. Como se ha mencionado anteriormente mediante la innovación en el tipo de entrenamiento que difiere de lo ya ofrecido en el sector, *Battlefield* pretende destacarse y convertirse en el mejor de centro de entrenamiento físico de Villavicencio. Para ello se explotará la imagen del centro, la calidad del entrenamiento, el profesionalismo y capacidad motivadora de los instructores, el seguimiento a los resultados de los clientes, etc. Mediante una fuerte difusión online, a través de marketing digital, se pretende posicionar la marca en redes sociales, pero sobre todo a los formatos de dispositivos móviles que son la tendencia actual de uso. Para ello es necesario lanzar campañas llamativas con multimedia atractiva (videos y fotografías de los entrenamientos).

Es indudable que de resultar esta estrategia el nombre de *Battlefield* irá tomando fuerza en el sector y en las personas interesadas en lograr los objetivos que el centro ofrece.

3.3 MARKETING MIX

3.3.1 Producto

Como se ha mencionado lo que *Battlefield* ofrece es una experiencia, un servicio, un nuevo concepto de entrenamiento. Sin embargo, es necesario clasificar las distintas categorías de este servicio para poder posteriormente asignar el precio adecuado. Para lograr lo anterior se clasifican los servicios de acuerdo a la duración que el cliente.

Clarificando, se expone a continuación el listado de clases y servicios que ofrecerá *Battlefield* y luego una tabla que indica los distintos planes:

Tabla 4 Listado de clases ofrecidas por Battlefield.

CLASE	DESCRIPCIÓN	COMPOSICIÓN	DURACIÓN
Cardio-militar	Clase orientada a la quema de grasa y al mejoramiento de la capacidad aeróbica y cardiovascular.	Min 4 Max 20	45 minutos.
Crossfit militar y EFM (entrenamiento físico militar).	Clase que conjuga el entrenamiento aeróbico con el aeróbico, empleando elementos propios de la vida militar como por ejemplo cajas de munición, ruedas de vehículos militares, armamento pesado, etc.	Min 4 Max 20	45 minutos.
Liderazgo	Clase grupal donde, por equipos, los alumnos deberán sortear obstáculos que requieren trabajo en equipo y colaborativo, además del liderazgo por parte de uno o más miembros del grupo.	Min 4 Max 10	1 hora.
Defensa personal militar y Kravmaga	Clase grupal orientada a aplicar técnicas básicas de defensa personal militar, que por su facilidad en la aplicación requieren más actitud que técnica.	Min. 4 Max 20	45 minutos.

Elaboración propia, 2018.

Esta será la estructura básica e inicial de los servicios y clases del centro de entrenamiento, considerando para un futuro la incorporación de otros elementos como TRX con todas sus variantes y un área de musculación o calistenia pero evitando caer en el mismo concepto de gimnasio rutinario y tradicional presente actualmente en el sector.

Tabla 5. Kits de entrenamiento.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	PLAN
	Chaleco de entrenamiento táctico-Crossfit.	ANUAL
	Guantes de entrenamiento táctico-militar	ANUAL-SEMESTRAL
	Gorra de entrenamiento	ANUAL-SEMESTRAL
	Camiseta de entrenamiento de compresión. Se agregarán logos de Battlefield.	ANUAL-SEMESTRAL
	Ejemplo de barra energética para miembros Club Battlefield	ANUAL

Elaboración propia, 2018.

Tabla 6. Planes, derechos y beneficios.

PLAN	ACCESO A	BENEFICIOS ADICIONALES
Anual	Todas las clases sin restricciones.	Kit de entrenamiento completo. Club Battlefield.
Semestral	Todas las clases sin restricciones	Kit de entrenamiento básico.
Trimestral	Todas las clases sin restricciones	No.
Mensual	Todas las clases sin restricciones.	No.

Elaboración propia, 2018.

3.3.2 Plaza

El centro de entrenamiento se ubicará en la ciudad de Villavicencio, en el barrio de “El Buque” o “7 de Agosto”, lugares altamente transitados y visitados por personas que se desplazan a los parques naturales y centros comerciales aledaños.

Se requiere una superficie de alrededor de 600 metros cuadrados distribuidos de la siguiente forma:

- Cancha de liderazgo: construcción permanente de 200 metros cuadrados.
- Cancha de defensa personal: construcción permanente de 90 metros cuadrados.
- Cancha de Crossfit y acondicionamiento físico: espacio intercambiable de 200 metros cuadrados.
- Área de recepción y administración.
- Área de primeros auxilios.
- Baños y lockers.

La decoración del centro de entrenamiento será completamente militar imitando un hangar de vehículos, o un hangar de helicópteros a bordo de un buque de combate con los siguientes accesorios:

- Imágenes motivadoras.
- Afiches de fuerzas militares efectuando entrenamientos físicos.
- Afiches de defensa personal militar.
- Afiches de *Kravmaga*.
- Afiches propios de *Battlefield*.
- Sacos de arena imitando trincheras.
- Redes de mimetismo.
- Banderas de señales marítimas.

3.3.3 Precios

El establecimiento de precios estará determinado de acuerdo a una media entre las dos grandes cadenas de gimnasios de la ciudad. Para ello se

considera que *Bodytech* ofrece suscripciones desde los 86.500 COP, mientras que *Smart-fit* lo hace desde los 59.900 COP. Los precios de *Battlefield* comenzarán desde los 75.000 COP/mes, quedando los precios detallados en la siguiente tabla:

Tabla 7. Planes y Precios.

PLAN	VALOR
MENSUAL	75.000
TRIMESTRAL	210.000
SEMESTRAL	400.000
ANUAL	800.000

Elaboración propia, 2018.

En el caso de que solo se quiera asistir a una clase, esta tendrá un valor de 10.000 COP, entregando además una barra energética de cortesía. De esta forma se intentará incentivar la suscripción a los planes ofrecidos como también incorporar a dicho cliente a la pirámide.

3.3.4 Publicidad

En cuanto a este tema lo primero es establecer un logo corporativo que permita identificar y posicionar la marca. Este logo será incorporado en letreros publicitarios, página web, perfiles de redes sociales, artículos y accesorios deportivos, uniformes de instructores, etc.



Figura 3. Logo de Battlefield.

(Elaboración propia, 2018)



*Figura 4. Ejemplo de vestimenta Instructores.
(Elaboración propia, 2018)*



*Figura 5. Ejemplo de vestimenta alumnos.
(Elaboración propia, 2018)*

En cuanto a Publicidad Offline se explotará el logo de la marca junto con el slogan: “ENTRENA COMO UN GUERRERO, ENTRENA DE VERDAD”. Se intentará promocionar el centro de entrenamiento en radios locales mediante entrevistas y despachos en vivo. Asimismo se confeccionarán pendones y volantes para dar a conocer la marca en puntos de la ciudad previamente seleccionados de acuerdo al perfil del potencial cliente (cercanías de centros comerciales, universidades, bases de las fuerzas militares, etc.)

A través de la Publicidad Online explotará el marketing de contenido a través de la presencia en aquellas redes sociales más usadas en la actualidad, publicando diversos elementos de multimedia que permitan dar a conocer los entrenamientos, clases, perfiles de los instructores, calidad de las instalaciones, etc.

Asimismo, se efectuará monitoreo permanente de las PQRS de los clientes y potenciales clientes con el objeto de dar solución a los requerimientos de todos sin excepción. En aquellas redes sociales donde *Battlefield* no tenga presencia se efectuará de igual forma un monitorio para verificar las opiniones y conversaciones relacionadas con la empresa.

Se efectuarán campañas personalizadas dirigidas a los clientes con promociones, descuentos, invitaciones a actividades al aire libre etc. Para ello se desarrollará un CRM (propio o adquirido) que permita conocer aspectos

vitales de los clientes como su posición dentro de la pirámide, rentabilidad, frecuencia de asistencia, clases preferidas, etc.

La página web de la empresa deberá contener a lo menos aspectos como visión-misión-valores, asesorías en línea para resolver inquietudes, testimonios de clientes satisfechos, multimedia atractiva, recorrido virtual por las instalaciones, artículos de interés, perfiles de los instructores, entre otros.

Para conseguir lo anterior se contratará empresa de asesoría en marketing digital y de contenidos, objeto las campañas y diseños sean efectivos y lleguen al máximo de potenciales clientes.

4. PLAN DE OPERACIONES

A continuación se detallan los procesos claves, entrenamientos de *Battlefield*, sistema de acceso, ubicación y distribución de las instalaciones, constitución legal del centro de entrenamiento, alianzas claves, obtención de los elementos para conformar los kits y sus características.

4.1 PROCESOS CLAVE

En cuanto a procesos claves se considera que dentro de las actividades de apoyo el ámbito de adquisiciones y RRHH juegan un papel fundamental en la cadena, aportando valor agregado a la empresa. Lo anterior porque la incorporación de profesionales con competencias y capacidades requeridas permitirá diferenciarse de la competencia y lograr una mayor incorporación y fidelización de clientes. El ámbito de las adquisiciones comprenderá la selección de un proveedor que fabrique los elementos necesarios para los entrenamientos y el equipamiento para los clientes a un precio y calidad que favorezca el plan financiero de la empresa.

En el marco de las actividades que constituyen la cadena de valor de *Battlefield* se exponen de manera gráfica los aspectos más relevantes:



Figura 6. Cadena de Valor de Battlefield.

(Elaboración propia, 2019)

En relación a las actividades primarias, se considera esencial el ámbito de las operaciones en cuanto a la incorporación de clientes y mejora de sus capacidades físicas y de reacción, siendo estos los objetivos principales de *Battlefield* para con sus alumnos. Es por ello que la incorporación de efectúa de manera seria y responsable solicitando las certificaciones médicas respectivas. Posterior a ello se efectúa un diagnóstico de capacidades físicas efectuadas por los profesionales de *Battlefield* para que la exigencia sea incremental y progresiva. Durante la estadía y permanencia del cliente se efectúa seguimiento para verificar el aumento efectivo de las capacidades físicas. Para clarificar aún más se expone de manera gráfica un mapa de procesos:

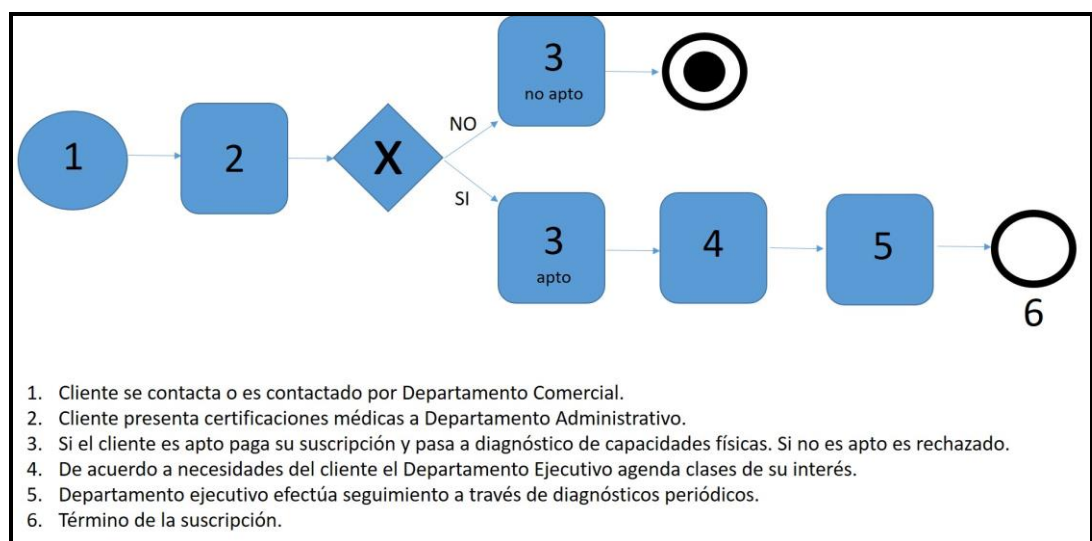


Figura 7. Proceso de suscripción de clientes.

(Elaboración propia, 2019)

4.2 ENTRENAMIENTOS EN BATTLEFIELD.

Battlefield ofrece un sistema de entrenamiento novedoso en cuanto a lo ya existente en el mercado. Mientras los gimnasios fuertes presentes en el sector ofrecen un servicio que potencia calidad de instalaciones y maquinarias (el aspecto de calidad es innegable), no hay una diferenciación efectiva entre ellos salvo por los precios de sus planes. En cuanto a la distribución interna de las instalaciones existe área de musculación (pesas), área de cardio (cintas trotadoras, elípticas, bicicletas) y en el caso específico de *Bodytech* un área de spinning. También poseen áreas de actividades grupales como zumba, baile entretenido, *aerobox*, entre otros.

Analizando lo anterior existe un factor común repetitivo que es la existencia de entrenamientos personalizados de alto valor (bordea los 200.000 COP semanales en el caso de *Smart-fit*). En este sentido, aquel cliente que se suscribe a los planes comunes y corrientes (sin entrenador personal) queda a merced de su propia voluntad para ejecutar los entrenamientos según lo que él piensa que es correcto. Ello sin duda puede ser un factor de desmotivación y de abandono del entrenamiento al sentirse desorientado, sin asesoría y sin resultados visibles.

Battlefield ofrece un servicio completamente guiado por profesionales del entrenamiento físico, orientado a mejorar y explotar las condiciones físicas del cliente logrando resultados relacionados con capacidad de reacción y habilidades. Lo anterior a través de actividades novedosas, entretenidas pero altamente efectivas, permitiendo a los clientes sentirse motivados en todo momento. Para ello las instalaciones simularán aspectos de la vida militar donde el cliente se sentirá entrenando por ejemplo en una carpa desplegada en el Medio Oriente, o en el hangar de helicópteros de un buque de guerra.

Se minimizará el empleo de pesas o mancuernas tradicionales, remplazándolas por elementos de uso diario en la vida militar como por ejemplo cajas de munición, sacos de arena, armamento pesado (simulado evidentemente mediante réplicas), munición de artillería (simulada), arietes, etc. Para las actividades de defensa personal y *Kravmaga* se emplearán réplicas de armas cortas y armas corto punzante pero de colores distintos a los reales (ej.: rojo, amarillo), con el objeto de que estos elementos no sean usados con fines delictivos en caso de pérdida o extravío.

4.3 ACCESO A LOS ENTRENAMIENTOS

Será indispensable para afiliarse a *Battlefield* la presentación por parte del cliente de certificación médica y cardiovascular que autorice la realización de actividades deportivas, con el objeto de evitar complicaciones durante el desarrollo de los entrenamientos.

Asimismo, los clientes deberán estar afiliados a EPS en funcionamiento en Colombia y poner a *Battlefield* en conocimiento de ello, con el objeto de identificar el sistema de salud y centro médico al cual llevar a los suscriptores en caso de lesión o enfermedad.

Se exigirá la suministración de información de contacto en caso de emergencia u otra problemática, con el objeto de tomar las medidas pertinentes. Podrán participar en los entrenamientos personas mayores de 15 años. Sin embargo los menores de edad deberán presentar autorización de sus padres ante notario.

Todo lo anterior quedará contenido en una ficha personal de cliente, la que será almacenada por el área administrativa de *Battlefield* permitiendo además ir configurando el sistema CRM (propio o adquirido).

4.4 DESCRIPCIÓN GENERAL DE CLASES, CANCHAS Y PISTAS DE ENTRENAMIENTO

4.4.1 Cancha de Defensa Personal y *Kravmaga*, “La Arena”

Esta cancha será diseñada mediante una combinación de jaula de *MMA* y carpa militar en el desierto, lo que encaja además con el origen israelí del sistema de defensa *Kravmaga*. Tendrá piso de arena, perimetralmente cerrada con mallas y pilares recubiertos para evitar lesiones de los alumnos. Estará a cargo de dos instructores de Defensa Personal y *Kravmaga*, debidamente certificados, los que ejecutarán dichas clases de manera rotativa durante el día. La duración de cada una será de 45 minutos y el máximo de alumnos que podrán participar por clase será de 20.

En cuanto a dimensiones, la cancha tendrá un área aproximada de 90 metros cuadrados distribuidos de manera rectangular (15 x 6), completamente cerrada y con una puerta de acceso. Las dimensiones podrán variar en

función del lugar que se seleccione para la instalación del centro de entrenamiento.

El material a emplear será el propio de estas actividades e incluirá los siguientes elementos:

- *Paddles* de protección.
- Cascos.
- Elementos de protección personal similares a los empleados en taekwondo.
- Armamento simulado (de fuego y corto punzante).
- Bastones de defensa personal.
- Guantes de *MMA*.



Figura 8. Entrenamiento de Kravmaga.

(www.timesofisrael.com, 2019)



Figura 9. Cancha de Defensa Personal.
(www.foremanfitness.com, 2019)



Figura 10. Defensa Personal Militar.
(www.marines.mil, 2019)

4.4.2 Cancha de Crossfit Militar y Cardio Militar, “El Buque”

El diseño de esta cancha será replicando la cubierta de un buque de guerra, específicamente el área destinada para el guardado de helicópteros de combate. Tendrá un área aproximada de 180 metros cuadrados distribuidos rectangularmente (18 x 10). Las dimensiones podrán variar en función del lugar que se seleccione para la instalación del centro de entrenamiento. La duración de cada clase será de 45 minutos rotando entre ambas disciplinas durante el día. Serán dirigidas por dos Instructores de *Crossfit* y Entrenamiento Físico Militar, debidamente certificados en estas disciplinas u otra similar (Ej.: *Insanity workout*). El máximo de alumnos por clase será de 20. En cuanto a *Crossfit* las clases serán ejecutadas mediante el empleo de elementos propios de esta disciplina, pero acondicionadas a la temática del gimnasio; por tal motivo se emplearán los siguientes elementos:

- Cajas de munición rellenas con arena (distintas cantidades y dimensiones para contar con variedad de pesos).
- Cuerdas de *Crossfit*.
- Neumáticos o llantas de camión.
- Sacos de arena.
- Arietes.
- Munición simulada de artillería.
- Balones medicinales.
- Armamento simulado.
- Ejes o trenes de vehículos.

Para las clases de Cardio-Militar no se requerirán elementos especiales puesto que se trabajará con el propio peso corporal mediante ejercicios aeróbicos y anaeróbicos de distinta intensidad. Para algunas de las clases solo se requerirá colchonetas similares a las que se emplean en yoga. Las clases de Cardio-Militar serán programadas rotando entre los siguientes ejercicios:

- Circuito de ejercicios pliométricos.
- Circuito de cardio, potencia y resistencia.
- Circuito de cardio-abdominal.
- Circuito de equilibrio y cardio tren superior.



*Figura 11. Entrenamiento de Crossfit a bordo.
(www.royalnavy.mod.uk, 2019)*



*Figura 12. Entrenamiento de cardio a bordo.
(www.marines.mil, 2019)*



*Figura 13. Entrenamiento con elementos militares.
(www.marines.mil, 2019)*

4.4.3 Cancha de Liderazgo, “El Desafío”

Esta cancha corresponde a una mini pista de obstáculos donde los alumnos deberán ir sorteando cada uno. El objetivo de esta cancha es que los obstáculos sean pasados en equipo y se explote la capacidad de liderazgo de sus integrantes. Para ello deben analizar el obstáculo, organizarse, asignar tareas y cruzarlo. No es una carrera contra el tiempo, más bien es un desafío que pone a prueba las capacidades físicas, intelectuales y el trabajo bajo presión.

Esta cancha es muy útil para hacer trabajo de coaching empresarial, donde los miembros de una empresa o un departamento de la misma hacen un trabajo diferente, saliendo de la rutina y esforzándose para concretar objetivos totalmente distintos a los que ejecutan en sus oficinas. En este sentido, se

afianzan conceptos como el trabajo en equipo, la confianza entre sus miembros, liderazgo y capacidad de resolución de problemas. Todo ello con una exigencia física acorde a los estándares de *Battlefield*.

La cancha de liderazgo podrá ser empleada por equipos de máximo 10 personas, tendrá una duración de 1 hora y será supervisada por dos instructores con experiencia en liderazgo militar y entrenamiento físico.



Figura 14. Cancha de liderazgo Armada de Chile.
(www.armada.mil.cl, 2019)



Figura 15. Alumnos en cancha de liderazgo.
(www.ejercito.mil.cl, 2019)

4.5 CONSTITUCIÓN LEGAL DE BATTLEFIELD

Para la constitución legal del Centro de Entrenamiento se seguirán los siguientes pasos, de acuerdo a lo establecido por la Cámara de Comercio de Villavicencio:

- Verificación y consulta de nombre para registro de razón social.
- Determinación de Códigos CIIU. Para el caso de *Battlefield* corresponde la División 93 Actividades Deportivas, Subdivisión 931 Actividades Deportivas, Código 9311 Gestión de Instalaciones Deportivas.
- Obtención de RUT ante la Cámara de Comercio de Villavicencio.
- Constitución de la empresa como Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.
- Licencia de funcionamiento emitida por Bomberos de Villavicencio en cuanto a número y clases de extintores, sistemas eléctricos y normas de seguridad en general.

En cuanto a financiación, el impulsor de este proyecto aportará el 55% del capital social. El resto será aportado mediante financiación externa de acuerdo a las tasas que se consideren las más apropiadas y convenientes.

4.6 ALIANZAS CLAVES

Para el desarrollo de las actividades de *Battlefield* existen tres alianzas que se consideran indispensables para entregar el servicio ofrecido a los clientes:

- Empresa que fabrique parte del material ofrecido en el kit de entrenamiento.
- Empresa que fabrique los elementos propios del entrenamiento como las cajas de munición, arietes, armamento simulado, etc.
- Empresa proveedora de suplementos deportivos.

Como se mencionó anteriormente tendrán derecho a recibir kit de entrenamiento aquellos clientes que se suscriban a ciertos planes. Para el caso de las camisetas de entrenamiento y la imitación del chaleco modelo CIRAS se confeccionará a nivel local mediante especificaciones técnicas de los elementos originales, disminuyendo con ello los costes de adquisición de dicho material. Una vez suscrito el cliente se entregará el kit de acuerdo a sus medidas en un plazo máximo de una semana. Para el resto de los elementos (gorra de entrenamiento, guantes) se adquirirán al por mayor a un proveedor (local o externo) que ofrezca artículos de calidad requerida a precio razonable.

Para aquellos clientes suscritos a períodos inferiores, *Battlefield* pondrá a disposición los elementos descritos a precios preferenciales, tendiendo como premisa la satisfacción de los alumnos. Por tal motivo se considera que en el espacio de administración y recepción se constituya un stand con suplementos deportivos y elementos del kit de entrenamiento para la adquisición por parte de los interesados (sean o no clientes de *Battlefield*).

4.7 HORARIOS Y ROTACION DE CLASES

Battlefield comenzará a funcionar de manera continua e ininterrumpida de acuerdo a los siguientes horarios:

- Lunes a viernes de 0800 a 2000 horas.

- Sábados de 0900 a 1400 horas.
- Domingos cerrados.

Dichos horarios podrán modificarse de acuerdo la tendencia y cantidad de asistencia de los alumnos. Como se mencionó en la descripción de las pistas y canchas, estas estarán a cargo de dos instructores cada una por lo que cada uno dictará durante seis horas para dar paso al siguiente instructor. Podrán rotarse los horarios semanalmente de manera de no sobrecargar de trabajo a ninguno de los instructores.

Tabla 8. Ejemplo de horario semanal de Battlefield.

HORA	DÍA DE LA SEMANA					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
0800	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.
0900	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO
0900	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT
1000	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO
1000	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.
1100	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO
1100	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT
1200	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO
1200	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.
1300	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO
1300	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT
1400	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO
1400	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	
1500	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	
1500	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	
1600	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	
1600	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	
1700	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	
1700	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	
1800	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	
1800	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	
1900	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	• DEF. PERS.	
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	
1900	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	• CROSS FIT	• CARDIO MILIT.	
2000	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	• KRAV MAGA	
	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	• LIDERAZGO	

Elaboración propia, 2019.

4.8 KITS DE ENTRENAMIENTO, OBTENCIÓN, CARACTERÍSTICAS Y PRECIOS

Los kits de entrenamiento, en sus diferentes composiciones, serán un derecho para aquellos suscriptores que se matriculen por períodos mayores a 6 meses. Sin embargo aquellos suscriptores matriculados por períodos inferiores podrán adquirir los elementos a precios especiales en las instalaciones de *Battlefield*. Para el resto del público los elementos tendrán valores de mercado.

Lo mismo ocurre con los suplementos deportivos en cuanto a los precios disponibles para clientes y no clientes. Los miembros del Club *Battlefield* tendrán además, durante el primer año de suscripción, derecho a una barra energética por cada día que asistan a entrenar.

Para el caso de suplementos deportivos como las barras energéticas se darán prioridad a productos naturistas de fabricación local, sin preservantes, colorantes ni saborizantes artificiales.

Los elementos podrán ser adquiridos en el mercado local a precio mayorista; sin embargo como referencia y alternativa de adquisición se tienen en consideración los siguientes precios y características obtenidos desde portales de compra por internet.

Tabla 9. Precios artículos de Battlefield.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	PLAN	PRECIO OBTENCIÓN	VENTA CLIENTES	VENTA NO CLIENTES
	Chaleco de entrenamiento táctico-Crossfit, fabricado con tela de alta densidad, resistente, refuerzos en hombros, con protección y absorción de impactos. Capacidad de añadir peso a través de bolsas de arena o barras metálicas.	Anual Gratis	45.000 COP	90.000 COP	150.000 COP
	Guantes de entrenamiento táctico-militar, materiales de alta calidad, diseño sin dedos, protección contra caídas y protección en nudillos.	Anual Semestral Gratis	15.000 COP	30.000 COP	60.000 COP
	Gorra de entrenamiento	Anual Semestral Gratis	20.000 COP	40.000 COP	60.000 COP

	Camiseta de entrenamiento de compresión, fabricada en lycra o spandex. Se agregarán logos de Battlefield.	Anual Semestral Gratis	25.000 COP	50.000 COP	80.000 COP
	Barra energética natural para miembros Club Battlefield	Anual Gratis	2.000 COP	4.000 COP	6.000 COP

Elaboración propia, 2019.

4.9 UBICACIÓN Y DIMENSIONES

Las dimensiones totales del gimnasio serán de aproximadamente 600 metros cuadrados, distribuidos en una sola planta o dos, de acuerdo a la disponibilidad de instalaciones disponibles en Villavicencio. La distribución será la siguiente:

Tabla 10. Dimensiones instalaciones de Battlefield.

INSTALACIÓN, PISTA	DIMENSIÓN TOTAL	DETALLE	AMBIENTACIÓN
Defensa Personal y Kravmaga	90 m ²	15 x 6 metros	Carpa militar Desierto
Crossfit Cardio-militar	180 m ²	18 x 10 metros	Cubierta buque de guerra
Liderazgo	200 m ²	20 x 10 metros	Terreno
Recepción	15 m ²	5 x 3 metros	Acceso base militar
Primeros auxilios	9 m ²	3 x 3 metros	Ninguna
Baños y lockers hombres	40 m ²	8 x 5 metros	Barraca militar
Baños y lockers mujeres	40 m ²	8 x 5 metros	Barraca militar
Administración, sala de reuniones	30 m ²	5 x 6 metros	Ninguna
TOTAL	604 m²		

Elaboración propia, 2019.

En cuanto a ubicación se estima pertinente la instalación de *Battlefield* en dos probables sectores o barrios colindantes, debido a las características demográficas de la población que vive y transita por ellos: barrio El Buque y barrio 7 de Agosto.



Figura 16. Zona seleccionada para la instalación de Battlefield.
(Elaboración propia, 2019)

En los sectores establecidos los arriendos de locales o bodegas disponibles con las dimensiones necesarias para *Battlefield* se encuentran entre los 3 y 7 millones de pesos colombianos.

Para la ambientación y construcción de pistas se buscará empresa contratista con la capacidad de recrear los escenarios descritos y de habilitar las instalaciones administrativas y logísticas detalladas anteriormente.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La organización de *Battlefield* será funcional y estará compuesta por un departamento directivo, un departamento ejecutivo, un departamento comercial y de marketing y un departamento administrativo y servicios.

5.1 FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS

5.1.1 Dirección

Estará conformado por los socios fundadores (máximo tres en caso de adherirse) y tendrán la responsabilidad de establecer las estrategias

empresariales, comerciales y de marketing, los sistemas de costes adecuados, definir y hacer cumplir las políticas de la empresa en cuanto a logística y RRHH. En definitiva la dirección y conducción de *Battlefield*.

5.1.2 Departamento Ejecutivo

Estará conformado por los instructores de las distintas áreas y disciplinas impartidas por *Battlefield*. En este sentido se buscarán profesionales con experiencia en actividades militares (en servicio activo o retiro), que contribuyan con sus conocimientos al mejoramiento diario de las clases y procesos de enseñanza. La composición del equipo ejecutivo será inicialmente de seis personas. Importante mencionar que estos instructores deberán poseer certificaciones nacionales o internacionales en las disciplinas que enseñan, como también certificación de primeros auxilios, de manera de contar con respaldo sanitario en caso de accidente o lesión durante los entrenamientos.

5.1.3 Departamento Comercial y de Marketing

Estará integrado inicialmente por dos ejecutivos comerciales y un *community manager*. Este equipo ejecutará las estrategias definidas por el equipo directivo en cuanto a temas de captación de clientes, inteligencia comercial, publicidad y manejo de marketing digital.

5.1.4 Departamento Administrativo y de Servicios Generales

Estará compuesto por personal de recepción (dos) y personal de aseo y mantenimiento de las instalaciones (dos). Tendrán la responsabilidad de efectuar la correcta recepción de los clientes antiguos y admisión de los clientes nuevos, llevando una base de datos que permita la toma de decisiones por parte del equipo comercial y el equipo directivo en cuanto a las relaciones con los afiliados a *Battlefield*. El personal de servicios generales velará por el correcto estado de limpieza de las instalaciones como también por el orden y mantenimiento de los accesorios usados durante los entrenamientos.

5.2 ORGANIGRAMA DE BATTLEFIELD

La organización tendrá una estructura básicamente funcional, dividida por departamentos que serán liderados por aquellos que la dirección considere más idóneos.

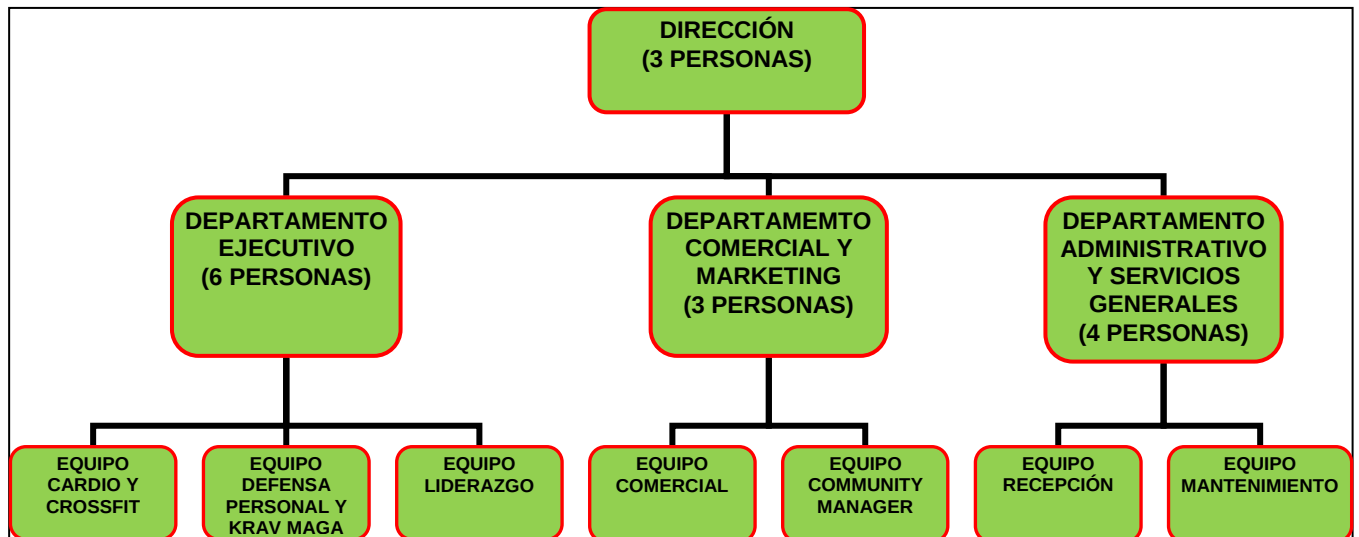


Figura 17. Organigrama de Battlefield.

(Elaboración propia, 2019).

5.3 HORARIOS LABORALES

5.3.1 Departamento Ejecutivo

Los instructores trabajarán de lunes a viernes en jornadas de 08:00 a 14:00 y de 14:00 a 20:00. Esto quiere decir que trabajarán seis horas diarias e irán rotando por disciplina semanal o mensualmente entre la jornada de la mañana o de tarde con el objeto de evitar la sobrecarga producida por los horarios con mayor afluencia de alumnos. Rotarán entre ellos para cubrir las jornadas de los días sábados. Consecuente con ello tendrán un contrato y salario acorde a sus condiciones laborales, toda vez que no será un trabajo de tiempo completo ni tampoco part-time (trabajarán entre 30 y 36 horas semanales). Se seleccionará un líder de departamento para temas administrativos y operacionales.

5.3.2 Departamento comercial y marketing

Los ejecutivos comerciales serán incorporados mediante contrato de corretaje y aunque su horario será flexible se harán los esfuerzos para que no laboren más de 48 horas semanales, respetando con ello lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo. En el caso del *community manager* será contratado de manera part-time laborando de lunes a sábado cuatro horas diarias con turnos a convenir. Se seleccionará un líder de departamento para temas administrativos y operacionales.

5.3.3 Departamento Administrativo y Servicios Generales

Compuesto por cuatro personas laborarán de manera similar al Departamento Ejecutivo, de manera tal de contar siempre con una persona en recepción y una persona encargada de los servicios generales, aseo y mantenimiento. El contrato y salario será acorde a las horas trabajadas y condiciones laborales. Uno de los encargados de la recepción será seleccionado como líder de departamento para temas administrativos y operacionales.

5.4 POLÍTICAS DE RRHH

En el marco de la Administración del Recurso Humano de la organización se plantean las siguientes políticas de acuerdo al ámbito de acción:

5.4.1 Políticas de reclutamiento y selección

En relación al reclutamiento de personal *Battlefield* inicialmente adoptará un modelo de contratación externa, debido a que es un nuevo negocio. En este sentido, se seleccionarán personas que reúnan los requisitos mínimos para desempeñar las funciones descritas anteriormente. En cuanto a seguridad se solicitará a los postulantes las certificaciones necesarias (antecedentes conductuales, judiciales y disciplinarios), que permita la selección de personal idóneo para los puestos ofrecidos.

5.4.2 Política retributiva y beneficios

El equipo de *Battlefield* tendrá un salario determinado a través de un mix del sistema full y part-time. Esto, porque se intentará contratar personal joven que se encuentre estudiando, de manera de poder combinar ambas actividades (laborales y académicas) sin afectarse mutuamente. Se exime de lo anterior al personal del Departamento Administrativo y Servicios Generales. Para el Departamento comercial se establecerá un sistema de bonos de gratificación por metas alcanzadas de manera de fomentar y motivar la consecución de los objetivos departamentales. Desde la Dirección de *Battlefield* se efectuarán esfuerzos para promover iniciativas retributivas que permitan aumentar el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización tales como: bonos de alimentación, bonos escolares, actividades sociales de fin de año, entre otros.

5.4.3 Política de formación y desarrollo

La formación y desarrollo del equipo de trabajo será una premisa para *Battlefield*. Es así como se efectuarán talleres de liderazgo, coaching y trabajo en equipo. Asimismo, se efectuará un programa de capacitación constante en primeros auxilios, con el objeto de que el Departamento Ejecutivo se encuentre con conocimientos actualizados en este aspecto. De la misma forma se considera adecuado efectuar talleres de atención y servicio al cliente, prevención de riesgos laborales y seguridad en el trabajo. Se adoptará un criterio flexible con aquellos colaboradores que se encuentren estudiando de manera de conjugar el tiempo laboral con el académico, sin afectar el normal funcionamiento de *Battlefield*.

5.4.4 Política de promoción interna

En el caso de ampliar o invertir en nuevas sucursales se priorizará la promoción interna por sobre la contratación externa otorgando a los colaboradores más antiguos la posibilidad de asumir puestos con mayores responsabilidades (de acuerdo además con su desempeño). Los puestos que queden vacantes se cubrirán con contratación externa.

5.4.5 Políticas generales

Battlefield fomentará las buenas relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo entre los distintos departamentos. El buen ambiente laboral será una premisa y cada uno de los miembros de la organización deberá velar por el buen desarrollo del mismo.

En cuanto a evaluaciones de desempeño se establecerá un sistema de entrevistas y calificaciones semestrales, de manera de tal de verificar el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización como también chequear el cumplimiento de los objetivos personales de cada uno de los colaboradores.

Se fomentará la capacidad innovadora de cada uno de los colaboradores, considerando que cada uno tiene ideas novedosas y aportes para mejorar cada día tanto en las actividades propias de entrenamiento como en las actividades administrativas de *Battlefield*.

5.5 ASPECTOS LEGALES

Para la elaboración de contratos se contará con la asesoría temporal (a requerimiento) de un abogado especializado en derecho laboral, con el objeto de redactar y firmar dichos documentos acorde a lo establecido en la reglamentación vigente en Colombia. En cuanto a los estados contables se contará con la asesoría mensual de un contador, de manera tal de llevar los libros de contabilidad al día y acorde a la reglamentación contable y tributaria vigente en Colombia.

6. PLAN FINANCIERO

En el desarrollo de este plan se toma en consideración aspectos como la forma de financiación del proyecto como también el análisis frente a distintos escenarios que permitan visualizar la viabilidad de la inversión a realizar. En este sentido se plantean tres escenarios: realista, optimista y pesimista, de tal manera de establecer aquellos aspectos positivos y negativos del proyecto desde el punto de vista financiero.

6.1 NECESIDADES DE FONDOS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN

6.1.1 Necesidades de Fondos

Para la determinación de precios de artículos y planes descritos anteriormente se utilizó la moneda local (pesos colombianos). A contar de este punto se emplearán dólares americanos para una mayor comprensión de las inversiones del proyecto. En este sentido se empleará una tasa de cambio de 3.150 pesos por dólar. Con estos antecedentes se requiere una inversión inicial de 49.000 dólares, siendo este el monto esencial para el lanzamiento del proyecto. Durante los primeros dos años de funcionamiento no se efectuarán inversiones adicionales. Al tercer año y dependiendo del éxito del centro de entrenamiento, se efectuará una inversión adicional de 9.523 dólares para la puesta en marcha de un área de calistenia, TRX y musculación consistente en barras militares, soportes murales, caballete de TRX, etc. Esta área de musculación y calistenia no comprende pesos, discos y barras olímpicas, toda vez que el concepto del centro de entrenamiento es justamente entrenar de manera distinta a los gimnasios tradicionales, empleando por ejemplo el peso del propio cuerpo. El desglose de los montos necesarios se detalla a continuación:

Tabla 11. Necesidades de Fondos.

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 3	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)				
Maquinaria y Equipamiento de Canchas.	28.582,00	9.523,00		
Mobiliario, Equipo Informático y Softwares.	3.175,00		10	10%
Fachada, ornamentación, publicidad interna.	3.175,00		5	20%
Instalaciones eléctricas y Sanitarias.	1.687,00		10	10%
Habilitación de baños y lockers.	9.524,00		5	20%
Otros	1.587,00		10	10%
TOTAL NO CORRIENTE	47.730,00	9.523,00		
ACTIVO CORRIENTE (B)				
Existencias iniciales	635,00			
Tesorería (Caja Bancos)	635,00			
TOTAL CORRIENTE	1.270,00			
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	49.000,00	9.523,00		

Elaboración Propia, 2019.

6.1.2 Fuentes de Financiación

La financiación se efectuará de la siguiente forma: 55% corresponderá recursos propios (26.950 dólares) y el 45% restante será conseguido a través de financiación ajena a largo plazo (22.050 dólares). La financiación ajena se efectuará a 10 años con una tasa del 5%. Para la inversión al tercer año de funcionamiento (9.523 dólares), se considera financiar con 50% de capital propio obtenido preferentemente de reservas y un 50% con financiación ajena a largo plazo, esto es a 5 años con tasa del 5%. A continuación se detallan las fuentes de financiación:

Tabla 12. Fuentes de Financiación.

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 3
RECURSOS PROPIOS		26.950,00	4.761,50
PRESTAMOS		22.050,00	4.761,50
Condiciones	Tipo de interés	5%	5%
	Años	10	5
TOTAL FINANCIACIÓN		49.000,00	9.523,00

Elaboración Propia, 2019.

Tabla 13. Cálculos Intermedios.

CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año 0	22.050,00	20.296,92	18.456,19	16.523,43	14.494,02	12.363,15
Préstamos año 3				4.761,50	3.899,79	2.994,99
TOTAL Préstamos	22.050,00	20.296,92	18.456,19	21.284,93	18.393,81	15.358,14
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año 0		1.102,50	1.014,85	922,81	826,17	724,70
Préstamos año 3					238,08	194,99
TOTAL Préstamos		1.102,50	1.014,85	922,81	1.064,25	919,69
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año 0		1.753,08	1.840,73	1.932,77	2.029,40	2.130,87
Préstamos año 3					861,71	904,80
TOTAL Préstamos		1.753,08	1.840,73	1.932,77	2.891,12	3.035,67

Elaboración Propia, 2019.

6.2 POLÍTICAS DE COBRO Y PAGO, PRONÓSTICO Y PROYECCIÓN ANUAL

6.2.1 Políticas de cobro y pago

Battlefield, al ofrecer un servicio, pondrá a disposición de sus clientes diversos medios de pago, tales como efectivo por el total de la suscripción,

tarjetas bancarias (débito o crédito) y pago mensual en efectivo dividido por la totalidad de meses de la suscripción. Para el caso de los pagos mensuales, el plazo de pago será dentro de los cinco primeros días del mes. Para aquellos clientes que cancelen la totalidad de la suscripción semestral o anual en efectivo se les hará un descuento del 5%. Se estima que un 20% de los clientes que se suscriban adopten la modalidad de pago total de la suscripción en efectivo (clientes semestrales y anuales). Clarificando aún más se expone el siguiente gráfico con la información resumida:

Tabla 14. Precios y métodos de pago.

SUSCRIPCIÓN	VALOR	EFFECTIVO	DEBITO	CREDITO	DESCUENTO EFFECTIVO	VALOR FINAL
SEMANAL	6.35	SI	SI	NO	NO	6.35
MENSUAL	23,80	SI	SI	NO	NO	23,80
TRIMESTRAL	66,67	SI	SI	NO	NO	66,67
SEMESTRAL	127	SI	SI	SI	SI	101,6
ANUAL	254	SI	SI	SI	SI	203,2

Elaboración Propia, 2019.

En cuanto a la cantidad de suscriptores, se espera que durante el primer año se llegue a una meta de 350 suscriptores, a través de las estrategias publicitarias y de marketing. Se ha determinado esta cifra para poder dar cumplimiento al objetivo de marketing en cuanto a emplear al menos el 70% de la capacidad de cada cancha diariamente. Este escenario se considera como realista.

También dando cumplimiento a los objetivos de marketing, se espera que a contar del segundo año aumente la cantidad de clientes en un 3% con respecto al año anterior, siendo el límite de suscriptores 500, debido a que con esa cantidad se estaría funcionando al máximo de la capacidad instalada. En este sentido, se establece como escenario optimista alcanzar el 90% de esta cifra para en lo sucesivo ir creciendo a un ritmo de 3% hasta alcanzar el máximo de la capacidad instalada (500).

Para el escenario pesimista se considera que el pronóstico de ventas alcanzará 250 suscriptores anuales, lo que equivale operar al 50% de la capacidad instalada.

El pago a proveedores (kits de entrenamiento, barras energéticas) se negociará a 35 días.

6.2.2 Proyecciones anuales

Como meta u objetivo se ha establecido el aumento de suscriptores y ventas de artículos como mínimo en un 3% anual.

6.3 CUENTA DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS

6.3.1 Cuenta de Resultados Previsional

A continuación se exponen las cifras del escenario realista, esto es con 350 clientes incorporados. Cifras en dólares.

Tabla 15. Cuenta de Resultados Previsional.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	102.500,00	105.575,00	108.742,25	112.004,52	115.364,65
Aprovisionamiento	2.540,00	2.616,20	2.694,69	2.775,53	2.858,79
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen	99.960,00	102.958,80	106.047,56	109.228,99	112.505,86
Gastos de personal	32.428,03	34.402,90	35.434,99	36.498,04	37.592,98
Alquileres	19.047,60	19.619,03	20.207,60	20.813,83	21.438,24
Otros gastos	5.333,04	5.413,04	5.494,23	5.576,64	5.660,29
EBITDA	43.151,33	43.523,84	44.910,75	46.340,48	47.814,35
Amortizaciones	5.100,50	5.100,50	6.052,80	6.052,80	6.052,80
EBIT	38.050,83	38.423,34	38.857,95	40.287,68	41.761,55
Gastos financieros	1.102,50	1.014,85	922,81	1.064,25	919,69
BAI	36.948,33	37.408,49	37.935,14	39.223,44	40.841,86
Impuesto sobre beneficios	9.237,08	9.352,12	9.483,78	9.805,86	10.210,46
RESULTADO	27.711,25	28.056,37	28.451,35	29.417,58	30.631,39
DISTRIBUCIÓN					
DIVIDENDO	22.169,00	22.445,09	22.761,08	23.534,06	24.505,11
RESERVAS	5.542,25	5.611,27	5.690,27	5.883,52	6.126,28

Elaboración Propia, 2019.

En cuanto a la repartición de dividendos se considera mantener en reserva el 20% de ganancias, de manera de contribuir a la financiación del año 3.

6.3.2 Balance Previsional

En la siguiente tabla se puede apreciar la evolución del Balance de Situación de la Empresa, teniendo en consideración el aumento de activos fijos a contar del tercer año de funcionamiento.

Tabla 16. Balance Previsional.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	47.730,00	47.730,00	47.730,00	57.253,00	57.253,00	57.253,00
Amortizaciones	0,00	5.100,50	10.201,00	16.253,80	22.306,60	28.359,40
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	47.730,00	42.629,50	37.529,00	40.999,20	34.946,40	28.893,60
Existencias	635,00	635,00	635,00	635,00	635,00	635,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	635,00	9.851,99	18.684,95	28.411,36	37.381,41	46.480,54
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.270,00	10.486,99	19.319,95	29.046,36	38.016,41	47.115,54
TOTAL ACTIVO	49.000,00	53.116,49	56.848,95	70.045,56	72.962,81	76.009,14
PASIVO						
Recursos propios	26.950,00	26.950,00	26.950,00	31.711,50	31.711,50	31.711,50
Reservas	0,00	5.626,01	11.191,89	16.790,73	22.591,35	28.665,37
Resultados negativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	22.050,00	20.296,92	18.456,19	21.284,93	18.393,81	15.358,14
TOTAL NO CORRIENTE	49.000,00	52.872,93	56.598,08	69.787,16	72.696,66	75.735,01
Proveedores	0,00	243,56	250,87	258,39	266,15	274,13
Tesorería negativa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	243,56	250,87	258,39	266,15	274,13
TOTAL PASIVO	49.000,00	53.116,49	56.848,95	70.045,56	72.962,81	76.009,14

Elaboración Propia, 2019.

6.3.3 Ratios

Se expondrán los principales ratios para posteriormente efectuar un análisis de rentabilidad y liquidez.

Tabla 17 Principales Ratios.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ANÁLISIS DEL BALANCE						
Fondo de maniobra	1.270,00	10.159,67	19.030,72	28.841,02	37.886,22	47.029,63
Tesorería	635,00	9.768,23	18.646,59	28.464,42	37.517,37	46.668,76
Ratio de Tesorería		40,11	74,33	110,16	140,97	170,24
Ratio de Liquidez		42,71	76,86	112,62	143,35	172,56
Ratio de Endeudamiento	0,45	0,39	0,33	0,31	0,26	0,21
RENTABILIDAD ECONÓMICA						
Rotación		1,93	1,86	1,55	1,53	1,51
Margen		0,37	0,36	0,36	0,36	0,36
ROI		71%	68%	55%	55%	55%
FINANCIERA						
Apalancamiento		1,58	1,45	1,41	1,31	1,23
Efecto fiscal		0,75	0,75	0,75	0,75	0,75

ROE	0,85	0,74	0,59	0,54	0,51
ROE en %	85%	74%	59%	54%	51%

Elaboración Propia, 2019.

6.3.4 Liquidez

En cuanto a liquidez es posible determinar que sus ratios presentan una buena proyección, aunque sus índices están por sobre los rangos establecidos como normales. Este exceso de liquidez se explica por dos motivos: al ser una empresa principalmente de servicios no cuenta con inventarios o existencias que impacten significativamente; en cuanto a proveedores el compromiso de pago es a 35 días, pero como se mencionó el monto es ínfimo debido a que los productos que ofrecería *Battlefield* son insignificantes comparado con los ingresos en efectivo generados por los clientes.

6.3.5 Rentabilidad

Los Ratios de Rentabilidad indican la capacidad de la organización de generar beneficios. En este sentido es posible apreciar que los números son satisfactorios, puesto que las rentabilidades van creciendo aunque no se observa lo mismo con la ROI; ello se explica debido al aumento en la inversión más no en el aumento significativo de clientes, por lo que la inversión efectuada en el año 3 deberá ser complementada con una modificación en el plan de marketing que permita captar mayor cantidad de clientes. Ello, sumado a la posibilidad de aumentar el endeudamiento debido a que la ROI es mayor al tipo de interés favoreciendo el ROE, permitirá expandirse, abrir sucursales o invertir en otros rubros.

6.4 ANÁLISIS VAN Y TIR

Para el cálculo de estas variables es necesario establecer las diferencias entre los distintos escenarios a analizar: optimista, realista y pesimista.

6.4.1 Escenario realista

Para este escenario se considera un registro de 350 clientes mensuales. De esta manera, por año debieran recibirse los ingresos por aproximadamente 4.200 suscripciones, a un precio de 23,80 dólares cada suscripción. Para los cálculos del Balance, Cuenta de Resultados y Ratios expuestos anteriormente se utilizaron estas cifras. Para el cálculo de VAN y TIR del escenario realista se consideran las siguientes cifras:

Tabla 18 Escenario realista.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIOS DE EXPLOTACION		38.050,83	38.423,34	38.857,95	40.287,68	41.761,55
IMPUESTOS		9.237,08	9.352,12	9.483,78	9.805,86	10.210,46
AMORTIZACION		5.100,50	5.100,50	6.052,80	6.052,80	6.052,80
INVERSION	-49.000,00					
FLUJO DE CAJA	-49.000,00	33.914,25	34.171,71	35.426,96	36.534,62	37.603,88
VAN	\$98.510,78	Con estas cifras el proyecto es rentable, toda vez que el VAN es positivo, la recuperación de la inversión se produce durante la mitad del segundo año de funcionamiento y la TIR está por sobre el nivel aceptable para un proyecto nuevo.				
TIR	65%					

Elaboración Propia, 2019.

6.4.2 Escenario optimista

Para este escenario se considera un funcionamiento con 450 clientes registrados mensualmente, lo que significa ingresos por aproximadamente 5.400 suscripciones a un precio de 23,80 dólares mensuales. Importante considerar que esta cifra corresponde trabajar al 90% de la capacidad instalada siendo 500 clientes el máximo que se puede registrar.

Tabla 19 Escenario optimista.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIOS DE EXPLOTACION		66.610,83	67.840,14	69.157,25	71.495,97	73.906,08
IMPUESTOS		16.377,08	16.706,32	17.058,61	17.607,93	18.246,60
AMORTIZACION		5.100,50	5.100,50	6.052,80	6.052,80	6.052,80
INVERSION	-49.000,00					
FLUJO DE CAJA	-49.000,00	55.334,25	56.234,31	58.151,44	59.940,84	61.712,28
VAN	\$192.911,91	Con estas cifras el proyecto es más que rentable, pero llegar a ellas requeriría un esfuerzo extraordinario de marketing. El VAN por supuesto que es positivo y la recuperación de la inversión se lograría durante el primer año de funcionamiento.				
TIR	112%					

Elaboración Propia, 2019.

6.4.3 Escenario pesimista

Para este escenario se considera un funcionamiento con no más de 250 clientes registrados mensualmente, lo que corresponde trabajar al 50% de la capacidad instalada, quedando las cifras de la siguiente manera:

Tabla 20 Escenario pesimista.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIOS DE EXPLOTACION		9.490,83	9.006,54	8.558,64	9.079,40	9.617,02
IMPUESTOS		2.372,71	2.251,63	2.139,66	2.269,85	2.404,25
AMORTIZACION		5.100,50	5.100,50	6.052,80	6.052,80	6.052,80
INVERSION	-49.000,00					
FLUJO DE CAJA	-49.000,00	12.218,62	11.855,40	12.471,78	12.862,35	13.265,56
VAN	\$3.059,04	Con estas cifras el proyecto aún sigue siendo rentable, aunque la TIR está debajo del 10% y el VAN indica que se necesitarían 4 años para recuperar la inversión.				
TIR	9%					

Elaboración Propia, 2019.

7. LIMITACIONES, AMENAZAS Y ACCIONES A IMPLEMENTAR

Para poder enfrentar de la mejor manera los obstáculos e imponderables que puedan presentarse durante el funcionamiento de *Battlefield*, es necesario efectuar un análisis de las limitaciones y amenazas. Luego de ello, establecer las mejores acciones a tomar para reducir los efectos que puedan producirse y de esta manera no mermar las proyecciones establecidas durante el desarrollo de los planes descritos anteriormente.

7.1 LIMITACIONES

Al tratarse de una empresa de servicios, la evaluación de calidad se basa mayoritariamente en conceptos subjetivos por lo que la percepción del cliente es esencial, aunque también difícil de establecer cualitativamente.

La falta de experiencia del impulsor del proyecto en el ámbito empresarial y de negocios podría considerarse una limitación importante, sobre todo si se tiene en cuenta que el tamaño del gimnasio y la proporción de la inversión son elevados, por lo que un fracaso sería fatal desde el punto de vista económico y financiero.

La competencia y monopolio que representan las dos grandes cadenas presentes en Villavicencio coartan la libertad de acción en ciertos aspectos como política de precios y de producto. Sin embargo, una competencia intensa fomenta también la innovación tanto en el servicio ofrecido como en los procesos internos.

7.2 AMENAZAS Y RIESGOS PRINCIPALES

- Incertidumbre producto de las características del sector.
- No alcanzar la cuota de mercado necesaria para garantizar la rentabilidad esperada.
- Gimnasios de menor calidad y con menores servicios ofrecidos pero más económicos que *Battlefield*.
- Acciones que puedan tomar los competidores más fuertes para superar los servicios ofrecidos por *Battlefield*.
- Accidentes y lesiones ocurridos al interior del gimnasio producto de la intensidad de los entrenamientos que puedan afectar el prestigio de la organización.

7.3 ACCIONES A IMPLEMENTAR

Se considera esencial tomar las siguientes acciones para enfrentar las limitaciones y amenazas descritas anteriormente:

- La falta de experiencia empresarial se suplirá con la asesoría de profesionales para la apertura y desarrollo del negocio (abogado laboral, contador, entre otros).
- La implementación de un sistema CRM (propio o adquirido) permitirá obtener información relevante respecto a los clientes de *Battlefield*, y de esta manera ir mejorando los servicios ofrecidos.
- Incorporación de profesionales competentes, con conocimientos acabados y certificados de las disciplinas a instruir, como también con certificaciones en primeros auxilios y atenciones primarias de salud.
- Desarrollo más profundo de un plan de marketing con sólidas estrategias que permitan presencia permanente en las redes sociales más importantes de manera tal de posicionar la marca en el mercado, como también estrategias offline. En este sentido la promoción y publicidad se considera esencial para dar a conocer el gimnasio; por tal motivo para el diseño estructural inicial se contará con la asesoría de una agencia publicitaria y de marketing para luego incorporar un community manager quien se encargará de continuar con los avances logrados en este sentido.

- Investigación permanente de nuevos sistemas de entrenamiento que puedan ser incorporados a Battlefield, pero que sigan la orientación que se pretende ofrecer: entrenamientos sencillos, grupales, guiados y altamente efectivos.

8. CONCLUSIONES

- 1) *Battlefield* constituye un proyecto innovador en cuanto a servicio ofrecido, toda vez que escapa al concepto de gimnasio tradicional con escasa y costosa asesoría personalizada.
- 2) El momento actual para lanzar el proyecto se considera adecuado gracias al interés cada vez mayor de la población en materia de mejorar condiciones y capacidades además de lograr resultados desde la perspectiva aspecto físico.
- 3) El éxito de programas televisivos relacionados con competencias de alto rendimiento y con una base de entrenamiento físico militar contribuye al interés de la población de entrenar de manera similar.
- 4) La industria del fitness se encuentra en constante crecimiento en Colombia, posicionando al país en el 5° lugar a nivel latinoamericano.
9. Del análisis financiero se concluye que el proyecto es factible y rentable toda vez que presenta, en el escenario realista, una TIR de 65% y una rentabilidad financiera promediada 64,6% en un plazo de 5 años y una rentabilidad económica promediada de 60,8% en el mismo período.
- 5) *Battlefield* constituye una empresa de servicios, por lo que los inventarios que maneja son ínfimos y las deudas con proveedores son considerablemente bajas en relación a los ingresos recibidos por concepto de pagos de suscripciones. Ello deriva en una liquidez elevada debido a que no se manejan créditos a clientes (cuentas por cobrar).
- 6) Como conclusión final es posible determinar que el proyecto es viable financiera y económicamente, pero requerirá un gran esfuerzo de marketing para incorporar clientes que se estén iniciando en el mundo del acondicionamiento físico y captar clientes desde las dos grandes cadenas mencionadas a lo largo de este trabajo.

10. BIBLIOGRAFÍA

- BODYTECH: El mejor gimnasio de Colombia. (2018). Recuperado de <https://bodytech.com.co/afiliacion/registro/seleccion-de-plan/>
- Colombia. (2018). Retrieved from <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia>
- Códigos, Ministerio del trabajo. (2018). Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigos>
- DANE, Estadísticas por Tema (2018). Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema>
- Ejército de Chile (2018). Recuperado de <https://www.ejercito.cl/noticias/Entrenamiento%20para%20comandantes%20de%20escuadra%20de%20la%20II%20Divisi%C3%B3n%20Motorizada%20-1351>
- Noticias Escuela Naval "Arturo Prat". (2019). Recuperado de http://escuelanaval.mil.cl/Noticias2016/Marzo/noti_liderzgo.htm
- Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid. Pirámide.
- S.A.S, 1. (2018). Economía. Recuperado de <http://www.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>
- Smart Fit - Locales de la red. (2018). Recuperado de <https://www.smartfit.com.co/sedes>