

Universidad Del Rosario



Plan De Creación Y Definición De Estrategia Para La Empresa Body Army

Trabajo De Grado Para El Centro De Emprendimiento

Julián David Cocunubo Villalobos; Carlos Francisco Calderón Melo

Bogotá

2017

Universidad Del Rosario



Plan De Creación Y Definición De Estrategia Para La Empresa Body Army

Trabajo De Grado Para El Centro De Emprendimiento

Julián David Cocunubo Villalobos; Carlos Francisco Calderón Melo

Ángela Patricia Pulido Casteblanco

Administración De Negocios Internacionales

Bogotá

2017

CONTENIDO

GLOSARIO	8
Resumen	9
<i>Palabras Clave</i>.....	9
Abstract.....	10
<i>Keywords</i>.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	11
2.1. Datos Generales de la empresa.....	11
2.2. Antecedentes del proyecto.....	12
2.2.1. El Equipo Emprendedor.....	12
2.2.2. Origen De La Idea De Negocio.....	13
2.2.3. Objetivos Y Cronograma	13
3. CONCEPTO DE NEGOCIO	13
3.1. Concepto de Negocio	13
3.2. Modelo de Negocio.....	14
3.3. Orientación Estratégica	14
3.3.1. Propósito.....	14
3.3.2. Meta.....	15
3.4. Filosofía Orientadora.....	16
3.4.1. Valores	16
3.4.2. Creencias	16
3.4.3. Imagen Tangible.....	16
4. PRODUCTO O SERVICIO	17

5.	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	17
5.1.	Descripción Del Entorno De Negocios	17
5.2.	Descripción Del Mercado	18
5.2.1.	Segmento Objetivo.....	18
5.2.2.	Necesidades.....	19
5.2.3.	Tamaño Del Mercado.....	19
5.2.4.	Análisis De La Competencia.....	19
5.3.	Análisis DOFA	20
6.	ESTRATEGIA DE MERCADEO	21
6.1.	Mezcla de Mercadeo	21
6.1.1.	Producto	21
6.1.2.	Precio.....	21
6.1.3.	Distribución.....	22
6.1.4.	Comunicación.....	22
6.2.	Presupuesto De Mercadeo.....	23
6.3.	Objetivos Comerciales.....	24
6.4.	Estimativos De Ventas.....	24
7.	ESTRATEGIA OPERATIVA.....	25
7.1.	Descripción Técnica Del Producto	25
7.2.	Localización Y Tamaño De La Empresa.....	26
7.3.	Procesos	26
7.4.	Programa De Producción.....	27
7.5.	Plan De Compras E Inventarios.....	28
7.6.	Gestión De Calidad.....	28
8.	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	29

8.1. Estructura Organizacional	29
8.1.1. Áreas Funcionales	29
8.1.2. Criterios de Organización.....	30
8.1.3. Diseño Del Organigrama Y Análisis De Cargos.....	31
8.2. Estructura De Personal	31
8.2.1. Política De Contratación	32
8.2.2. Política Salarial	32
9. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	32
10. BIBLIOGRAFÍA.....	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla DOFA.....	20
Tabla 2 Tabla de Criterios.....	30

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Imagen Tangible	16
Ilustración 2. Tecnologías	21
Ilustración 3. Productos.....	26
Ilustración 4. Diagrama de Procesos.....	27
Ilustración 5. Organigrama.....	31

GLOSARIO

Emprender: Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro. (RAE, s.f.)

Entrenamiento Físico: Se conoce como entrenamiento a la adquisición de habilidades, capacidades y conocimientos como resultado de la exposición a la enseñanza de algún tipo de oficio, carrera o para el desarrollo de alguna aptitud física o mental y que está orientada a reportarle algún beneficio o utilidad al individuo que se somete a tal o cual aprendizaje. (Ucha, 2009)

Industrial Textil: La industria textil es aquella área de la economía que se encuentra abocada a la producción de telas, fibras, hilos y asimismo incluye a los productos derivados de éstos. (Ucha, 2009)

Posicionamiento: En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia. (Moraño, 2010)

Tendencia: Idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección. (RAE, s.f.)

Resumen

El presente documento muestra la creación, desarrollo y prospecciones de Body Army Clothing. Esta idea surge con la necesidad de representar a la comunidad fitness en Colombia por medio de prendas deportivas estilizadas, que brinden características especializadas para el gimnasio, permitiendo a las personas que practican esta disciplina verse y sentirse bien. La empresa no está registrada actualmente, sin embargo, se han realizado grandes avances para el desarrollo de la misma en cuanto a producción, diseño, marca, logística, y se espera en un futuro cercano hacer llevarla a la realidad.

Para esto se propone un plan de negocio a tres años que incluye el desarrollo y crecimiento de la organización en todas las áreas estratégicas para tener éxito incluyendo: Gerencia, mercadeo, innovación, finanzas, logística, tecnología y talento humano. Además, se muestran aspectos estratégicos como la misión y también se define la propuesta de valor. Por último, cabe resaltar la visión para Body Army de ser la marca de ropa fitness más grande de Latinoamérica y competir a nivel mundial con grandes organizaciones existentes.

Palabras Clave

Creación, prospección, fitness, prendas deportivas, gimnasio, especialización, plan de negocio, gerencia, mercadeo, finanzas, logística, misión, visión, Latinoamérica.

Abstract

This document shows the creation, development and prospects of Body Army Clothing. This idea arises with the need to represent the fitness community in Colombia through stylized sportware, which provide specialized features for the gym, allowing people who practice this discipline to look and feel good. The company is not registered at the moment, nevertheless, great advances have been made for the development of the same in terms of production, design, brand, logistics, and it is expected in the near future to bring it to reality.

For this, a three-year business plan is proposed that includes the development and growth of the organization in all strategic areas to be successful including: management, marketing, innovation, finance, logistics, technology and human resources. In addition, strategic aspects such as the mission are shown and the value proposal is also defined. Finally, it is worth highlighting the vision for Body Army of being the largest fitness apparel brand in Latin America and competing globally with large existing organizations.

Keywords

Creation, prospection, fitness, sportswear, gym, specialization, business plan, management, marketing, finances, logistics, mission, vision, Latin America.

1. INTRODUCCIÓN

La industria Fitness actualmente es una de las industrias más dinámicas y de mayor crecimiento a nivel mundial, mueve más de USD 5.500 Millones solo en Latinoamérica, y Colombia no ha sido ajena a esta tendencia moviendo USD 222 millones en el año 2015. Esto lo ha posicionado como uno de los países con mayor crecimiento en mercados de este tipo en la región, presentando un panorama favorecedor para cualquier persona o empresa que quiera incursionar y desarrollarse en torno a temáticas como salud, nutrición y Fitness.

Por otro lado, se encuentra el hecho de que Colombia es reconocida a nivel mundial por sus textiles, con sus ferias, diseño e innovación, que traen a personas de todo el mundo cada año. Además, las recientes políticas de protección del gobierno han dado un nuevo impulso a los fabricantes al debilitar las importaciones provenientes de China, abriendo nuevamente una gran cantidad de oportunidades a nivel local para quienes quieran hacer negocios o relacionarse con la industria textil.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha decidido crear Body Army Clothing, una nueva marca de ropa deportiva especializada para gimnasio que buscará no solo aprovechar las oportunidades que brinda actualmente el mercado, sino ser pionero y representar a la creciente comunidad Fitness en Colombia.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Datos Generales de la empresa

Body Army es una marca de ropa deportiva especializada en personas que van gimnasio y ven en este un estilo de vida con el cual se sienten identificados, entonces, se quiere brindar a través de prendas deportivas la representación misma de ese estilo de vida. Para esto se han definido tres

pilares que guían la concepción de cada uno de los productos, y son Diseño, Especialización y Rendimiento, a través de los cuales se quiere satisfacer las necesidades de los clientes.

En cuanto al Diseño, se busca la construcción de prendas estilizadas con diferentes conceptos que resaltan el cuerpo esbelto y trabajado de los deportistas que van al gimnasio. La Especialización, busca representar esta comunidad llevando las prendas a personas que se sienten parte de este estilo de vida, y a partir de esto, formar una comunidad donde Body Army sea la marca que los identifique. Finalmente, el rendimiento se refiere a potenciar un mejor desempeño al momento de entrenar, brindando ciertas características particulares necesarias para mayor rendimiento y comodidad.

Todo este concepto se consolida a través de una tienda virtual donde el cliente puede ver y adquirir los productos, e igualmente, con el uso de redes sociales se busca dar continuidad al mensaje y la idea de crear la comunidad Body Army.

2.2. Antecedentes del proyecto

2.2.1. El Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por dos estudiantes de la Universidad del Rosario, Julián David Cocunubo Villalobos y Carlos Francisco Calderón Melo, que juntos trabajan como socios y creadores del proyecto. Julián Cocunubo, estudiante de Negocios Internacionales, cuenta con capacidades analíticas, creativas, investigativas y de organización. Además, tiene experiencia de trabajo en mercadeo digital a nivel internacional con lo cual ha desarrollado una gran perspectiva del manejo de la web como modelo de negocio y le apasiona fuertemente el Fitness y la salud física. Desempeña el rol de socio desarrollador del trabajo.

Carlos Calderón, también estudiante de Negocios Internacionales, cuenta con capacidades persuasivas, creativas, cognitivas y de comunicación. Adicionalmente, ha estado involucrado en la industria del Fitness trabajando en la parte de mercadeo y ventas de la misma para varias

organizaciones, lo que le permite un conocimiento amplio de la industria. Desempeña el rol de socio y desarrollador del proyecto.

La mayor fortaleza del equipo de trabajo es la experiencia de trabajo junto pues los dos emprendedores han realizado varios proyectos desde hace varios años, lo que les permite conocer la forma de trabajo, las habilidades y fortalezas del otro, para explotarlas al máximo y formando un gran equipo. Además, al tener diferentes competencias el equipo se complementa de una buena manera y juntos crean un ambiente de perseverancia y esfuerzo que los lleva a cumplir con los objetivos que se proponen.

2.2.2. Origen De La Idea De Negocio

La idea de negocio surgió como resultado de la pasión del equipo de trabajo por el tema Fitness, salud y deporte, así que se enfocó la exploración de temáticas en relación a qué oportunidades podrían surgir de estos aspectos. A partir de esto se decidió seguir la opción de desarrollar una marca de ropa destinada específicamente a personas que van al gimnasio, o están inmersas en el mundo Fitness. En primer lugar, por la oportunidad que se presenta, puesto que en Colombia existe solo una marca dedicada específicamente a este nicho de mercado, y adicional a esto, por los conocimientos e intereses que tienen los integrantes con respecto a este tema.

2.2.3. Objetivos Y Cronograma

(Revisar Excel Cronograma y Plan de Acción)

3. CONCEPTO DE NEGOCIO

3.1. Concepto de Negocio

Nuestra propuesta de valor se basa en la inexistencia de una buena marca que representa a las personas que van al gimnasio específicamente y que se encuentre en Colombia. En consecuencia,

nuestra propuesta se basa en la creación de una marca que acoge y representa a toda la comunidad fitness por medio de prendas de ropa especializadas. A partir de esto, se crea una diferenciación por ser la primera buena marca existente (first-mover) diferenciada por medio de un concepto de elegancia minimalista que brinda a las prendas estilo. Además, por medio del diseño, se destaca y moldea el cuerpo trabajado de nuestro público objetivo, y por medio de la ergonomía y la especialización se busca que las prendas brinden un mejor rendimiento al momento de entrenar sin perder el estilo y la comodidad.

3.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la marca Body Army ha buscado ser lo más sencillo y rentable posible, así que, de acuerdo a esto, como primera medida para la producción de las prendas se ha decidido tercerizar las actividades con el fin de evitar los sobrecostos causados por la compra de la maquinaria necesaria, y derivados de la inexperiencia en el sector y el mercado al que se quiere entrar. Por otro lado, para la venta y comercialización de los productos se usará como plataforma una página web, es decir se realizará en un Marketplace online por el cual las personas podrán ver el catálogo de los productos disponibles, e igualmente realizar el pago.

Este formato brinda varios beneficios, entre ellos eliminar el costo de arriendo de un local y su debida adecuación para la venta de las prendas, sumado al hecho que este medio permite un mayor control sobre la información relacionada a los clientes y desempeño de la empresa, siendo más fácil crear bases de datos y analizar la experiencia del consumidor en la página web. Finalmente, el envío de las prendas será realizado por medio de una empresa transportadora que inicialmente contempla solo Colombia.

3.3. Orientación Estratégica

3.3.1. Propósito

Nuestro propósito como equipo de emprendedores es la creación real del proyecto como una empresa, y para eso, actualmente se ha realizado diferentes actividades que han permitido el avance y desarrollo de la organización en diferentes pilares como la producción, la página web, la validación en el mercado, entre otras.

A partir de estas actividades hemos podido concretar y mejorar aún más la idea de negocio. Sin embargo, esto es solo el inicio, para nosotros hacerlo realidad involucra muchos otros aspectos que se tienen planeado llevar a cabo por medio de la realización de la práctica con el área de emprendimiento de la universidad y de la mano con su asesoramiento, registrar la empresa en la cámara de comercio, llevar a cabo un plan de negocios y escalar al máximo el crecimiento del proyecto para llegar a ser la marca de ropa fitness más grande de Latinoamérica, con una comunidad de millones de personas que se ven beneficiadas por las nuevas soluciones, mejoras y especialidad de los productos y que se sienten identificadas con nuestro concepto de marca.

3.3.2. Meta

Para cumplir nuestro propósito de ser la marca de ropa Fitness más grande de Latinoamérica debemos empezar en menor escala. En consecuencia, nuestras metas iniciales son el posicionamiento de la marca solamente como camisetas para el gimnasio de hombre a nivel Colombia. Para llegar a esto, debemos tener listo los moldes especiales de las camisetas con su respectivo diseño y productor, la página web, las redes sociales, un buen nivel de seguidores, la logística, la campaña de lanzamiento y la inversión inicial necesaria de la cual se hablará más adelante.

A partir de esto, se espera un amplio conocimiento del mercado y el respectivo acogimiento con el aprendizaje y los diferentes cambios que se darán en el proceso para empezar con el desarrollo de productos complementarios como pantalones tipo Joggers y accesorios. Una vez logrado el posicionamiento exitoso de la marca en el género masculino, se buscará la acogida del concepto por parte de las mujeres desarrollando nuevas líneas de producto especializadas para este género. Al llegar a este punto, la empresa empezará su expansión y su proceso de internacionalización a nivel Latinoamérica incluyendo todos los aspectos necesarios para el desarrollo exitoso de este proceso.

3.4. Filosofía Orientadora

3.4.1. Valores

- **Diseño:** simplicidad y elegancia reflejada en prendas deportivas.
- **Especialización:** Enfoque en personas que tienen un estilo de vida Fitness, creando una comunidad sinérgica que promueve la salud y la estética deportiva como un pilar en la vida.
- **Rendimiento:** Ergonomía y comodidad para un mejor entrenamiento.

3.4.2. Creencias

En Body Army creemos que el cuerpo es un reflejo del ser, por eso debe ser entrenado y resaltado con prendas estilizadas que no solo moldean el esfuerzo y la dedicación, sino que brindan la comodidad y frescura necesaria para entrenar. Creemos que el entrenamiento de fuerza y de resistencia que permite el gimnasio no afecta solo tu cuerpo a nivel físico, sino que desarrolla fuerza de voluntad, salud, energía y disciplina, cambiando a una persona completamente.

Creemos en que el todo es más que la suma de las partes, por eso queremos crear una comunidad en la que sus miembros se apoyan constantemente en el proceso de crear un estilo de vida Fitness. Creemos que la especialización y la simpleza son pilares de la innovación, por eso nos enfocamos en ellos al momento del diseño de un concepto que crea una marca diferente y, sobre todo, brinda valor a las personas que van al gimnasio.

3.4.3. Imagen Tangible



Ilustración 1. *Imagen Tangible*

Fuente: Elaboración Propia

4. PRODUCTO O SERVICIO

Los productos que venderá la empresa como se ha mencionado antes son prendas especializadas para gimnasio, con respecto a esto, la empresa ha decidido que para comenzar únicamente se producirán prendas para hombre y además solo prendas superiores, es decir camisetas, camisetas manga larga y camisetas manga sisa, esto principalmente debido a la capacidad financiera de la empresa. Sin embargo, se espera en un futuro vender shorts y pantalones tipo sudadera o jogger, e igualmente incursionar en el mercado femenino.

En este sentido la oferta actual de la empresa en lo que se refiere a sus prendas está enfocada en torno a cuatro productos, que serán ofrecidos igualmente en cuatro colores distintos cada uno.

En primer lugar, se encuentra la **BA Long Sleeve**, qué es una camiseta tipo manga larga y viene con un ajuste ceñido al cual se le ha dado el nombre de “perfect fit”. Posteriormente se encuentran dos camisetas tipo manga sisa, la **BA Fitness Tank Top** que también viene con ajuste “perfect fit”, y además la **BA Classic Stringers** que tiene una horma más holgada. Finalmente, está la **BA Performance T-Shirt**, que es una camiseta normal, con un ajuste un poco más liviano.

Por otro lado, se encuentran 5 productos adicionales que se irán desarrollando a medida que crece la empresa en un plan a tres años. Estos incluyen Shorts y pantalones tipo “Joggers” para hombre; Leggings, camisetas y tops para mujeres; por último, gorras para los dos géneros.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1. Descripción Del Entorno De Negocios

El entorno de negocios que se está dando actualmente en el país es bastante variado y es difícil decir qué tan beneficiosos o no puede llegar ser para la empresa. En cuanto a aspectos negativos

se pueden encontrar la reciente reforma tributaria y el elevado precio del dólar, que ha encarecido el precio de los insumos haciendo más costosa la producción, además del hecho de que quienes marcan la parada en el mercado deportivo en este momento son las grandes marcas como Nike, Under Armour y Adidas.

No obstante, estas mismas razones pueden jugar a favor de la empresa, pues igualmente los productos importados están llegando con elevados precios y algunas personas tienden a consumir de nuevo productos nacionales. Por otro lado, el gobierno ha desarrollado diversas estrategias para la protección de la industria del país, entre ellas salvaguardias a productos provenientes de Panamá y China en adición a las tarifas normales de importación, lo que ha dado un nuevo aire y relevancia a la industria textil colombiana.

Así mismo, en Colombia han ido creciendo los escenarios que apoyan el emprendimiento como lo son los hubs, fondos de capital y programas del gobierno para apoyar a emprendedores como Innpulsa, y a través de Bancoldex, generando un ambiente no solo de optimismo sino de protección y soporte para los pequeños empresarios, como fue expresado por Rodrigo Varela Villegas, director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi de Cali, cerca del 80 por ciento de los colombianos está de acuerdo con que la actividad de creación empresarial es positiva y les interesa. Alrededor del 70 por ciento de los encuestados considera tener las capacidades para realizarla. (Portafolio, Portafolio, 2016)

5.2. Descripción Del Mercado

5.2.1. Segmento Objetivo

Hombres entre los 16 y los 45 años en Colombia que asisten regularmente al gimnasio y se sienten identificados con un estilo de vida Fitness y saludable. Por esto, son personas que se preocupan por su imagen personal y su cuerpo, queriendo resaltarlo y mostrarlo a otros. Además, buscan en su ropa ciertas condiciones necesarias que se ajustan a su cuerpo y que las medidas estándares de ropa deportiva no brindan. También, son personas que se sienten atraídas por un buen diseño de ropa y por la moda. Por último, son personas que buscan condiciones específicas

para mejorar su rendimiento en el entrenamiento y son atletas que buscan una experiencia única en una marca que los representa.

5.2.2. Necesidades

Una de las necesidades que se busca satisfacer con la marca va hacia la identificación con un concepto, pues actualmente no existe una marca en Colombia que represente correctamente a la comunidad Fitness específicamente. Al sentirse identificados también se crea un sentido de pertenencia hacia lo que representa la marca y hacia la comunidad que abarca.

Además, la marca satisface la necesidad de reconocimiento al destacar el cuerpo de la persona con estilo y diseño, brindado mayor seguridad al cliente y satisfaciendo la necesidad implícita de mostrar y exhibir su cuerpo. También se busca satisfacer ciertas condiciones necesarias al momento de realizar un entrenamiento que incluye aspectos como la comodidad, la frescura, la absorción del sudor, y demás características ergonómicas para un mejor desempeño.

5.2.3. Tamaño Del Mercado

Se ha identificado que el tamaño del mercado es bastante amplio y está en crecimiento en Colombia. Según el gerente de Spinning Center, el 1% de la población colombiana va al gimnasio regularmente, es decir aprox. 470.000 personas en 2015. De la mano de esto, la tendencia en el país ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años hasta el punto que "Colombia ocupa el cuarto lugar en América Latina en cantidad de gimnasios y usuarios Fitness" (Portafolio, 2015), y se espera un crecimiento aproximado del 25% anualmente, reafirmando la idea que el sector brinda grandes oportunidades.

5.2.4. Análisis De La Competencia

El análisis de la competencia de Body Army presenta diversos matices puesto que es muy variada y depende de la perspectiva que se la mire. A nivel general se encuentran las grandes marcas de deportes que son Nike, Adidas y Under Armour, que como se mencionó antes son las predilectas de los consumidores colombianos, más, sin embargo, ninguna de estas tiene una línea que se enfoque al nicho de mercado que nosotros estamos atacando, es decir el de ropa

especializada para gimnasio. En este sentido únicamente Under Armour y Reebok tendrían algo cercano al concepto, pero no lo comunican de esa manera.

En la otra mano, a nivel internacional sí se encuentran empresas con el mismo enfoque y en el mismo mercado, sin embargo, solo están localizadas en Europa y Estados Unidos y los costos de envío son muy altos, siendo al final casi iguales a los de la prenda. Finalmente, en Colombia solo existe una marca que se dedica a lo mismo y es propiedad del famoso fisicoculturista Julián Tanaka Gómez, pero su alcance se ve un poco limitado porque solo utiliza Instagram como medio de promoción y WhatsApp para la venta, lo que dificulta el proceso y la experiencia.

5.3. Análisis DOFA

Tabla

1

Tabla DOFA

Debilidades	Oportunidades
• Competencia internacional. • Poco reconocimiento en el mercado deportivo. • Recursos financieros. • Costos de producción altos.	• Mercado Fitness en crecimiento en Colombia. • Posibilidad expansión mercado virgen latinoamericano. • Posibilidad de innovación en el mercado.
Fortalezas	Amenazas
• Marca. • Especialización. • Calidad en las prendas. • Buen precio • First-movers.	• Precios de telas y productos chinos. • Inmutabilidad del producto. • Entrada de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración Propia

6. ESTRATEGIA DE MERCADEO

6.1. Mezcla de Mercadeo

6.1.1. Producto

Las camisetas Body Army se caracterizan por mejorar el rendimiento, tener un buen diseño y estar siempre cómodas y frescas. A nivel general los beneficios del producto se explican por medio de las siguientes tecnologías en la página web:



Ilustración 2. *Tecnologías*

Fuente: Elaboración Propia

Existen 4 modelos distintos de camisetas como se mostró anteriormente y los 5 productos adicionales que se proyecta tener, se irán desarrollando a través del tiempo bajo las mismas tecnologías y concepto de marca.

6.1.2. Precio

La estrategia de precios para Body Army se basa en el posicionamiento de la marca como competitiva pues maneja precios relativamente bajos comparado con marcas como Adidas o por

ejemplo una camiseta manga larga con condiciones parecidas marca Under Armour tiene un precio de \$180.000 pesos colombianos. Sin embargo, en la competencia internacional de marca de ropa Fitness se manejan precios de \$20-30 USD para camisetas esqueletos y \$30-40 para los otros dos modelos lo que nos posiciona en términos parecidos a la competencia con la ventaja del costo del envío. Se maneja la misma estrategia para los productos adicionales para hombre, mujer y las gorras.

Los precios específicos para cada modelo son:

- B.A. Fitness Tank top (camiseta esqueleto normal): \$ 79.900
- B.A. Stringer (Camiseta esqueleto profunda) \$ 79.900
- B.A. Long Sleeve (Camiseta manga larga) \$ 99.900
- B.A. Performance T-shirt (Camiseta manga corriente) \$89.900
- B.A. Men Joggers (Pantalones para hombres) \$89.900
- B.A. Men Shorts \$ 69.900
- B.A. Women Top \$69.900
- B.A. Leggings \$89.900
- B.A. Cap (Gorras) \$59.900

6.1.3. Distribución

Como ya se mencionó anteriormente las ventas se manejan por medio de una tienda virtual y redes sociales, lo cual lleva a no tener un punto físico de ventas donde las personas puedan adquirir el producto. Entonces, la distribución de la empresa se realizará por medio del tercero logístico TCC el cual cuenta con el mejor nivel de precios a nivel nacional para envíos, beneficiando al cliente pues el gasto correría por su cuenta y a la empresa pues la campaña de inicio tendrá envío gratuito. Se determinó TCC básicamente por el precio pues Servientrega tiene mejor cobertura, pero nuestro enfoque son las principales "ciudades Fitness" de Colombia que son: Bogotá, Medellín y Cali.

6.1.4. Comunicación

La estrategia de comunicación de Body Army será dirigida netamente a medios digitales. En principio estará la plataforma base que es la página web, donde se encontrará toda la información

de la empresa, las novedades y por supuesto el Marketplace. Luego viene la que es tal vez la plataforma base de la estrategia de comunicación, Instagram, que será el medio principal para conseguir reconocimiento puesto que se creará la mayor experiencia al consumidor.

Este tipo de mercado al ser tan aspiracional, exige que en Instagram se publiquen fotos de modelos con cuerpos “perfectos”, obviamente resaltando las prendas y la estética de sus cuerpos. Actualmente contamos con dos modelos con los que se comenzará la realización de material gráfico, sin embargo, en un futuro esperamos contar con un gran equipo de “influencers” que expongan la marca y generen ventas.

Por último, se encuentra Facebook el cual tendrá dos fines diferentes. El primero será una Fan Page donde al igual que Instagram se posteen fotos de las prendas, pero además será el medio para transmitir información sobre novedades y promociones de la empresa. Así mismo, este medio será usado para promocionar la marca a través de Facebook Ads que permite crear publicidades de acuerdo al target que la empresa necesite.

6.2. Presupuesto De Mercadeo

Después de realizar una campaña de validación en Facebook, que se explicará en el estimado de ventas, se encontró que el CPC (cost per clic), es decir, el costo por un clic de un posible cliente en Facebook es de \$ 0.19 USD o \$ 592 pesos colombianos. Además, se encontró que el “Conversion Rate” es del 2%, es decir, de 100 personas que dan clic, 2 personas están dispuestas a comprar.

Se estima que la primera producción será de 180 camisetas y se tiene un “Conversion Rate” del 2% Entonces, 9000 personas deberán ver la publicidad para vender toda la mercancía de la primera producción y como el CPC es de \$ 592, entonces la inversión en mercadeo sería de \$4.788.000. Esta cifra se reducirá con el tiempo por medio de otras estrategias de mercadeo y haciendo más efectiva la misma campaña en Facebook, pero es el presupuesto inicial en mercadeo.

A partir de esto, se estableció en el plan financiero anexado y, teniendo en cuenta diferentes cambios y evolución del manejo de la publicidad, e incluyendo a futuro los gastos en Google Ads, un gasto anual en publicidad de aproximadamente \$140 Millones de pesos, con el objetivo de posicionar a la marca, retener a los clientes y lo más importante, vender incrementalmente todo tipo de productos.

6.3. Objetivos Comerciales

Para establecer los objetivos comerciales de la empresa se hizo un estudio de los productos de las empresas competidoras localizadas en otros países, para conocer qué variedad tenían en cuanto a colores, modelos y tallas. De esto se concluyó que por cada modelo se deben producir cinco colores diferentes, y tres tallas por cada uno, lo que daría un total 60 camisetas, y se ha decidido que inicialmente se tendrá un stock de tres camisetas por combinación lo que daría un total a producir de 180 camisetas. Este valor sería el objetivo comercial inicial de la empresa. Sin embargo, se planea la ampliación de la producción como consecuencia de la proyección de ventas y la inserción de los nuevos productos al mercado.

6.4. Estimativos De Ventas

Para tener un estimado de ventas se realizó una campaña de validación en Facebook la cual consistía en una publicidad que llevaba a la página Web. Allí, la gente podía navegar por la Tienda, escoger el producto y solo al final, al momento de comprar, salía que estaba agotado, dando la posibilidad de avisarles apenas estuviera disponible el producto, es decir, validando la intención de compra. Por medio de este método se validó un “Conversion Rate” del 2%, es decir, por cada 100 personas que entraron a la página web, 2 tuvieron la intención de comprar.

De la mano con la inversión en mercadeo, que es de \$592 pesos el CPC, se puede simplemente escalar la inversión para obtener un número mayor de ventas y al momento de la validación, se encontró consistente el “Conversion Rate” durante una semana, lo que lleva a una venta estimada

inicial de 3 camisetas en total por día. Cabe aclarar que este estimado va evolucionando incrementalmente como se muestra en el plan financiero, potenciado también por otras estrategias como el uso de Email marketing, patrocinios, etc. Además, por la introducción de los nuevos productos con el paso del tiempo.

7. ESTRATEGIA OPERATIVA

7.1. Descripción Técnica Del Producto

BA Long Sleeve: Ajustable a la musculatura del cuerpo tipo Perfect Fit, diseño especializado con terminación curva para mayor comodidad, fibras elásticas que dan ajuste y movilidad al mismo tiempo, tecnología de protección contra el sol y el mal olor, tecnología de secado rápido, manteniéndose cómoda y fresca. Composición: 85% Poliéster, 15 % Lycra.

BA Fitness Tank-Top: Ajuste tipo Perfect Fit, diseño especializado, terminación curva para mayor comodidad, fibras elásticas que dan ajuste y movilidad al mismo tiempo, tecnología de protección contra el sol y el mal olor, tecnología de secado rápido, manteniéndose cómoda y fresca. Composición: 85% Poliéster, 15 % Lycra.

BA Classic Stringer: Ajuste liviano, diseño clásico abierto, fibras elásticas que dan ajuste y movilidad al mismo tiempo, tecnología de protección contra el sol y el mal olor, tecnología de secado rápido, manteniéndose cómoda y fresca. Composición: 85% Poliéster, 15 % Lycra

BA Performance T- Shirt: Ajuste tipo Perfect Fit, diseño simple y estilizado, fibras elásticas que dan ajuste y movilidad al mismo tiempo, tecnología de protección contra el sol y el mal olor, tecnología de secado rápido, manteniéndose cómoda y fresca. Composición: 85% Poliéster, 15 % Lycra.



Ilustración 3. *Productos*

Fuente: Elaboración Propia

Los otros cinco productos: **B.A. Men Joggers**, **B.A. Men Shorts**, **B.A. Women Tops**, **B.A. Women Leggings** y **B.A. Caps** manejarán en su debido momento características parecidas, sino mejores, a los productos ya existentes y teniendo en cuenta también las especificaciones de cada uno en búsqueda de la mejor calidad y acoplo al concepto de marca.

7.2. Localización Y Tamaño De La Empresa

La empresa tendrá como país base Colombia, y la ciudad Bogotá. Al ser un Marketplace y no tener sedes físicas, no existe una localización específica para la empresa, ya que se puede manejar desde cualquier lugar. En cuanto al tamaño de la empresa es una microempresa según la ley 590 del 2000, haciendo parte del sector de las PYMES. Al momento no cuenta con empleados, pero se espera que en futuro próximo tenga un aproximado de 5 personas.

7.3. Procesos



Ilustración 4. *Diagrama de Procesos*

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Programa De Producción

El programa de producción está basado en las negociaciones y condiciones que la maquiladora contratada brinda. En este sentido se encuentra que ellos necesitan un tiempo de dos semanas para completar el pedido de 180 prendas que se tiene planeado, tendrían una capacidad máxima de producción de 5000 camisetas mensuales, así que en caso de que se necesiten hacer pedidos mayores estarían preparados, y además los pedidos mínimos que se pueden hacer son de alrededor de 12 camisetas.

La primera producción está programada para la última semana de Julio del 2017, con el fin de empezar las ventas a mediados de agosto del mismo año. Dependiendo de la dinámica de las ventas

se harían más pedidos, pero se aprovecharía la facilidad de la producción por docena, para no llegar a tener tantos sobrantes o prendas que no se venden. Igualmente cabe resaltar que el plazo de 15 días que nos brinda la empresa es bastante rápido para las condiciones del mercado, por lo cual es una ventaja para el reabastecimiento.

7.5. Plan De Compras E Inventarios

Nuestro plan de compras incluye tres insumos diferentes:

- **Productos:** la compra de estas se establece en el programa de producción con la empresa que realizará la producción, es decir, la tercerizadora y se realiza a medida que va rotando cada referencia específica. Sin embargo, el pedido inicial será de 180 camisetas que incluye tres camisetas de cada referencia y talla.
- **Empaque:** El empaque se tiene planeado tercerizar con la misma empresa productora de las camisetas debido al poder de la productora en la industria y se ajustará a las mismas condiciones de pedido de las camisetas.
- **Etiqueta y marquillas:** Las etiquetas y marquillas se harán con otra empresa ubicada en el barrio Restrepo y los pedidos se realizarán de acuerdo a los pedidos de las camisetas.

Cómo se puede evidenciar, se busca reducir al mínimo los inventarios y trabajar casi sobre pedido, teniendo en cuenta las condiciones de la empresa productora para optimizar el inventario. El almacenamiento se hará en alguna casa de los emprendedores pues afortunadamente las camisetas en poca cantidad no ocupan mucho espacio.

7.6. Gestión De Calidad

Para la gestión de calidad Body Army depende del trabajo que se haga con los proveedores, pues son ellos los que se encargan de los procesos de producción. Así que se debe pensar en crear un programa de desarrollo de proveedores donde ellos certifiquen la calidad de las prendas a través de las normas ISO, o cualquier otro tipo de validación de calidad.

Igualmente, Body Army puede asegurar la calidad en aspectos como la atención al cliente, en caso de reclamos o quejas, y en aspectos como el aseguramiento que los productos enviados a los clientes estén en las condiciones adecuadas. Así mismo, la empresa debe supervisar que la empresa de transporte seleccionada para la distribución cumpla con las condiciones necesarias para que el producto llegue a tiempo, y en buen estado, pues son quienes realmente tienen contacto personal con el cliente.

8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

8.1. Estructura Organizacional

8.1.1. Áreas Funcionales

Las áreas funcionales de la empresa se han dividido en tres niveles principales, los cuales tienen dinámicas y responsabilidades diferentes. Cabe resaltar que Body Army inicialmente solo contará con los dos socios emprendedores para desarrollar las labores correspondientes a las diferentes áreas funcionales, y se repartirán las tareas correspondientes a cada una. Este sistema se basó en el modelo organizacional de "flatarchies", que busca empoderar algunas áreas estratégicas de la compañía para incentivar la innovación y toma rápida de decisiones, mientras otras trabajan bajo el nivel clásico de jerarquías.

En consecuencia, el primer nivel recibe el nombre de "nivel gerencial", y es donde se toman las decisiones importantes de la empresa como el rumbo de la organización, y la aprobación de la estrategia. De esta hacen parte los dos socios bajo el rol de CEOs y Co-Founders.

Posteriormente, está el "nivel estratégico", que recibe este nombre debido que se encuentran las áreas que son consideradas como fundamentales para el negocio, es decir Mercadeo, Innovación, y Logística. El funcionamiento de este nivel se basa en grupos empoderados a los cuales se les asignan objetivos o tareas, y son ellos quienes establecen la jerarquías y responsabilidades internamente, según el proyecto, es decir, una persona puede ser el jefe para una tarea, y un

subordinado en otra, con el fin de que las estrategias desarrolladas sean discutidas y ejecutadas de diferentes puntos de vista. Los cargos inicialmente serán: mercadeo y logística para Julián, e innovación para Carlos.

Finalmente, el tercer nivel es el operativo donde se encuentra el área de Finanzas, Tecnología y Talento Humano. Se ha decidido este nombre y estas áreas porque pueden ser dirigidas por una única persona a cargo, y no son tan dinámicas sino más bien mecánicas, lo que no significa la creación de una gran estructura o estrategia, además que cuestiones como las finanzas y la contabilidad puede llegar a tercerizarse. La distribución de cargos se dará: Finanzas para Carlos, Talento Humano para Julián, y Tecnología para los dos.

8.1.2. Criterios de Organización

Tabla

2

Tabla de Criterios

Cargo	Función	Requisitos
Dirección	Toma de decisiones, selección de estrategia	Conocimientos en Administración y Negocios Internacionales
Innovación	Investigación sobre tecnologías, telas y nuevas tendencias del sector, y desarrollo de nuevas colecciones y métodos de fabricación.	Conocimientos en diseño de modas, y experiencia en la industria textil.
Mercadeo	Creación de la estrategia de comunicación, gestión y desarrollo de contenido para redes sociales y página web, atención al cliente.	Conocimientos en creación de campañas de mercadeo y experiencia trabajando en Mercadeo Digital.
Logística	Planeación de compras y producción, administración del inventario y gestión de envío y recepción de mercancía.	Conocimientos en logística y manejo de inventarios.

Finanzas	Manejo de la contabilidad de la empresa, administración y pago de obligaciones tributarias, revisión y alertas sobre la salud financiera de la empresa.	Conocimientos en finanzas y ley tributaria.
Tecnología	Gestión y desarrollo de la página web, apoyo interno a los sistemas y comunicaciones, desarrollo de material gráfico.	Conocimientos en ingeniería de sistemas, y diseño gráfico.
Talento Humano	Revisión de condiciones y calidad de trabajo, desarrollo de medios de capacitación, selección y evaluación del personal	Conocimientos en administración y gestión humana, habilidades sociales.

Datos Obtenidos (Elaboración Propia)

8.1.3. Diseño Del Organigrama Y Análisis De Cargos

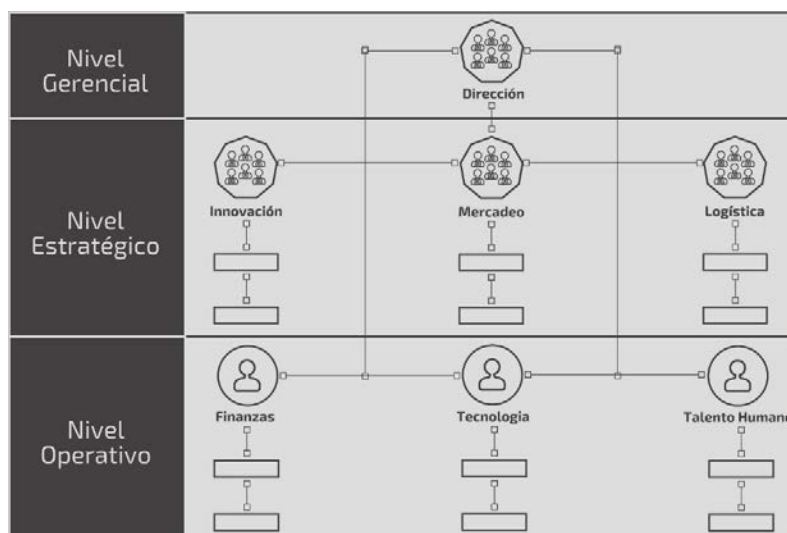


Ilustración 5. *Organigrama*

Fuente: Elaboración Propia

8.2. Estructura De Personal

8.2.1. Política De Contratación

La política de contratación estará guiada en la búsqueda de gente joven, no necesariamente con experiencia, pero que demuestre conocimientos en su cargo, y sobre todo del sector deportivo y textil. Para cargos operativos se tendrán contratos por prestación de servicios a máximo un año, y para cargos estratégicos y directivos, los contratos serán a término indefinido, basando su desempeño en el cumplimiento de objetivos.

8.2.2. Política Salarial

Inicialmente la política salarial se puede considerar austera, pues los únicos trabajadores serán los socios fundadores, y se ha trabajado bajo el supuesto que al menos los primeros tres años recibirán un salario mínimo, valor que según el desarrollo y crecimiento de la empresa puede cambiar. Sin embargo, se espera que al momento de tener empleados, los cargos operativos se paguen más o menos entre 1'200.000 y 2'000.000, los estratégicos 2'000.000 a 5'000.000, y los directivos mayores a los 5 millones. Claro está que esto se espera se dé luego del tercer año.

9. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

(Revisar Excel Plan Económico y Financiero)

10. BIBLIOGRAFÍA

- CCB. (Octubre de 2016). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Cree-su-empresa/2016/Octubre/Crecimiento-del-emprendimiento-en-Colombia>
- Lozano, R. (07 de Agosto de 2015). *El Tiempo*. Obtenido de EL Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16201919>
- Moraño, X. (04 de Octubre de 2010). *Marketing y Consumo*. Obtenido de Marketing y Consumo: <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Portafolio. (01 de Mayo de 2015). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/tendencias/fitness-negocio-maquina-51658>
- Portafolio. (01 de Marzo de 2016). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-cultura-emprendimiento-colombia-491736>
- RAE. (s.f.). *rae.es*. Obtenido de rae.es: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=tendencia>
- Ramírez, J. (22 de Diciembre de 2015). *La República*. Obtenido de La República: http://www.larepublica.co/el-mercado-fitness-en-colombia-mueve-us222-millones-al-a%C3%B1o_336161
- Rentables, N. (2016). *Negocios Rentables*. Obtenido de Negocios Rentables: <http://muchosnegociosrentables.com/lo-que-hay-que-vender-por-internet-en-el-2016/>
- Tecnósfera, R. (Enero de 19 de 2015). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15119458>
- TIEMPO, R. E. (Agosto de 21 de 2015). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16266245>
- Ucha, F. (13 de Marzo de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/entrenamiento.php>