Cómo se lee un mandato

Esta primera página es igual para todos. **La segunda es solo de su grupo.**

Un mandato no es un dato de contexto: **es el criterio con el que se va a juzgar todo lo que ustedes decidan.** Una estrategia impecablemente construida que no responde a quien la encargó no sirve, y en la sustentación eso se nota en el primer minuto.

El error más común es tomar la cifra grande del mandato y convertirla en meta. **La cifra del mandato casi nunca es una meta alcanzable: es una expectativa que hay que traducir y, casi siempre, negociar.**

Las tres verificaciones obligatorias

1. **Traduzcan la exigencia a una cifra operativa.** ¿Cuántos usuarios? ¿Cuántas sedes? ¿Cuánta carga por entrenador? ¿Qué cuota? Si no lo pueden expresar en números de la operación, todavía no entendieron el mandato.
2. **Contrástenla con la capacidad real de Kinética.** Si no alcanza, **esa es la conversación con su principal**, no un obstáculo para esconder.
3. **Declaren qué van a entregar y qué no.** Una estrategia que promete todo lo que el mandato pide sin mostrar cómo **no es una estrategia: es una carta de intención.**

Los datos de Kinética que van a necesitar

Todos salen de los documentos que ya tienen. Tenérlos a la mano les ahorra media hora.

Dato	Valor	De dónde sale
Membresías vendidas 2025	9.100	Ficha y Documento 3
Cuota anual por usuario	$1.200.000	Anexo D, Capítulo 2
Costo variable por usuario	$300.000	Anexo D
Margen por usuario	**$900.000**	Cuota menos costo variable
Costos fijos por sede	$480.000.000 al año	Anexo D
Sedes / entrenadores	6 / 96 — **16 por sede**	Ficha de la empresa
Punto de equilibrio de la cadena	**3.200 usuarios · carga de 33**	Fijos totales entre margen
Carga con seguimiento real	18 por entrenador	Documento 5
Carga actual en Chapinero	61 por entrenador	Documento 5
Renovación	62% en 2024 → 41% en 2025	Dato del caso
Mercado direccionable	~24.000 personas	6 sedes por 4.000 del barrio

El cálculo que casi nadie hace, y que cambia toda la discusión. Con carga de 18 —el seguimiento real que describe el Documento 5— la capacidad de la cadena es de **1.728 usuarios**, y su margen (1.555 millones) **no alcanza a cubrir los costos fijos** (2.880 millones). Dicho de otro modo: **el modelo de "seguimiento real para todos" no es rentable con seis sedes al precio actual.** La rentabilidad de hoy depende de no entregar el servicio prometido. Cualquiera que sea su mandato, tienen que tomar posición frente a ese hecho.

GUÍA DEL MANDATO A

Los inversionistas · duplicar ingresos en tres años

```
EXIGENCIA   duplicar ingresos → de 10.920 M a 21.840 M
TRADUCCIÓN  a la cuota actual son 18.200 usuarios
            = el 76% de todo el mercado direccionable

DOS CAMINOS, ambos extremos:
  por volumen   28 sedes (hoy hay 6) → casi 5x la cadena
  por precio    cuota de 2.400.000 → el doble de hoy
```

Lo que tienen que verificar:

1. Ninguno de los dos caminos puros es realista. **¿Cuál combinación proponen** y con qué cifras?
2. Si crecen en sedes, ¿de dónde salen los entrenadores? Formarlos toma cuatro meses.
3. Si suben el precio, ¿qué reciben a cambio los usuarios que hoy pagan la mitad?

Su trampa: aceptar la meta sin traducirla. Duplicar ingresos suena a una decisión comercial y es **una decisión de capacidad instalada.**

✂ ·

GUÍA DEL MANDATO B

La fundadora · crecer sin perder el propósito

```
RESTRICCIÓN  ningún crecimiento que dependa de que
             la gente pague y no venga
TRADUCCIÓN   eso es un techo de carga por entrenador

carga 18 →  1.728 usuarios →  resultado  −1.325 M
carga 33 →  3.168 usuarios →  resultado     −29 M
carga 40 →  3.840 usuarios →  resultado    +576 M
```

Lo que tienen que verificar:

1. Con el techo de 18 la empresa **pierde plata**. Su mandato, tomado literalmente, quiebra a Kinética.
2. ¿Cuál es el techo que ustedes defienden, y cómo rediseñan el protocolo para que sea atendible?
3. Si el techo limita el volumen, **crecer exige subir precio o abrir sedes** — no vender más por sede.

Su trampa: escribir algo noble sin números. Es el mandato más fácil de redactar bonito y **el más difícil de sostener**. Una estrategia que suene bien y no muestre cómo se paga **traiciona este mandato**.

GUÍA DEL MANDATO C

El fondo · vender la compañía en cinco años

```
EXIGENCIA   maximizar el valor de venta
TRADUCCIÓN  un comprador no paga por ventas de un año:
            paga por ingreso recurrente y verificable

renovación 41% → hay que reponer 5.369 membresías
                 cada año solo para NO caer
LTV por usuario  3,16 M (2024) → 2,03 M (2025) = −36%
```

Lo que tienen que verificar:

1. ¿Cuánto paga un comprador por una empresa cuyo ingreso **hay que reponer en un 59% cada año**?
2. El activo que se vende no son las ventas: es **la base retenida**. Hoy esa base se está evaporando.
3. ¿Qué tendría que ser verificable por un auditor externo en 2031? Constúyanlo desde ya.

Su trampa: maquillar. La misión la van a leer los 142 empleados, y **una empresa que sus empleados no creen vale menos en una venta.**

✂ ·

GUÍA DEL MANDATO D

El banco · caja positiva en seis meses

```
EXIGENCIA   caja positiva verificable en 6 meses
TRADUCCIÓN  fijos del semestre = 1.440 M
            usuarios que deben pagar = 1.600
            = 17 por entrenador, sin contar la deuda

Lo que NO cabe en seis meses:
  formar entrenadores (4 meses) · abrir sedes
  construir marca · cambiar el modelo de servicio
```

Lo que tienen que verificar:

1. Casi toda inversión en capacidad queda fuera del horizonte. **¿Qué palancas sí actúan en seis meses?** Precio, cobro, mezcla de sedes, costos fijos.
2. ¿Cerrar una sede es una opción? Si lo es, **díganlo y cuántenlo**: son 480 M de fijos al año.
3. Si sacrifican retención para conseguir caja, **declárenlo explícitamente.**

Su trampa: esconder el costo. Una estrategia de emergencia que no dice qué está hipotecando **no es una estrategia: es un aplazamiento.**

GUÍA DEL MANDATO E

Los entrenadores · proteger el empleo y la calidad

```
EXIGENCIA   techo explícito de carga por entrenador
TRADUCCIÓN  el mismo cálculo del mandato B, pero
            defendiendo a quien hace el trabajo

carga 18 → −1.325 M   el techo que piden quiebra la empresa
carga 33 →    −29 M   el punto de equilibrio exacto
carga 40 →   +576 M   viable, pero ¿es "calidad"?
```

Lo que tienen que verificar:

1. El techo que protege al entrenador **limita cuánto puede crecer la empresa** con la estructura actual. Ese límite hay que resolverlo, no ignorarlo.
2. ¿Cómo se financia el techo? Subir precio, cerrar una sede, o rediseñar el protocolo para que 40 sea atendible con calidad.
3. Han renunciado 14 entrenadores en un año. **¿Cuánto cuesta formar uno nuevo?** Cuatro meses. Esa cifra es su mejor argumento.

> **Su trampa:** pedir sin financiar. Un mandato que exige proteger el empleo **y no muestra de dónde sale la plata** se descarta en la primera junta.

✂ ·

GUÍA DEL MANDATO F

La aseguradora · red de prevención para 40.000 afiliados

```
LA LECTURA ERRADA
  "nos ofrecen 40.000 usuarios, aceptamos y crecemos"

LA ARITMÉTICA
  capacidad con seguimiento real   1.728 personas
  afiliados de la aseguradora     40.000 personas
  pueden atender el 4,3%

  atender a los 40.000 exigiría 2.222 entrenadores
  tienen 96. Es 23 veces la nómina actual.
```

Lo que tienen que verificar:

1. **Los 40.000 no son una meta: son el tamaño del socio.** El contrato tiene que ser por **cupos**, no por afiliados.
2. ¿Cuántos cupos venden y a qué tarifa? La aseguradora paga por **atención verificada**, no por membresía vendida. **Un usuario que no asiste genera cero ingresos.**
3. Exige certificación y trazabilidad. Hoy el protocolo **no está documentado** y en Chapinero el 62% nunca usó la evaluación: eso sería un incumplimiento contractual.

> **Su trampa — y es la más fácil de caer:** tratar la cifra del mandato como meta de volumen. **Su mandato cambia el modelo de negocio, no el tamaño.** Y ojo con el VRIO: certificar el protocolo lo vuelve auditable, y al volverlo auditable **deja de ser inimitable.**

GUÍA DEL MANDATO G

La junta · blindar el riesgo jurídico

```
EXIGENCIA   eliminar la exposición sin quebrar la empresa
TRADUCCIÓN  evaluación física al 100% de los que entran

9.100 nuevos × 40 min = 6.067 horas al año
                      = 63 horas por entrenador

Hoy en Chapinero solo el 38% usa la evaluación.
El protocolo no está documentado: sin él no hay defensa.
```

Lo que tienen que verificar:

1. Si nadie entra sin evaluación, **¿cuánto baja la velocidad de venta?** Esa cifra es el costo de blindarse.
2. Documentar el protocolo es su primera defensa jurídica **y** su primer control de ingeniería. Sin documento, la empresa no puede probar que tenía un estándar.
3. ¿El esquema de comisiones por venta sobrevive a este mandato? Si premia cerrar rápido, **es una prueba en contra.**

Su trampa: resolverlo con un aviso o una firma de descargo. Eso es control administrativo — el nivel más bajo. **Lo que protege de verdad es que el riesgo no esté**, y aquí el riesgo es entrenar gente sin evaluar.

✂ ·

GUÍA DEL MANDATO H

El licenciatario · hacer el modelo replicable

```
EXIGENCIA   licenciar el método a cuatro ciudades
TRADUCCIÓN  hay que poder ENTREGAR el método:
            manual, criterios, formación, indicadores

Hoy el protocolo son 4 meses de formación que
viven en la cabeza de los entrenadores antiguos
y en dos manuales impresos.

Han renunciado 14 entrenadores en el año.
Cada renuncia se lleva parte del activo.
```

Lo que tienen que verificar:

1. **La contradicción de fondo:** documentar el protocolo lo vuelve replicable — y al volverlo replicable **deja de pasar la I del VRIO.** ¿Qué parte se documenta y qué parte se protege?
2. ¿Cómo se sostiene la calidad en sedes que Kinética **no controla**? Ahí está el riesgo de marca.
3. Las 14 renuncias no son solo un problema de clima: **son fuga del activo que quieren vender.**

Su trampa: ignorar la contradicción con el VRIO. **Es el mandato más difícil de los ocho**, y si no la mencionan en la sustentación, no entendieron el análisis interno.

Para todos, y vale en la sustentación: el minuto donde declaran **qué sacrificaron** es el que más pesa. Toda estrategia renuncia a algo; quien no lo declara, no decidió.